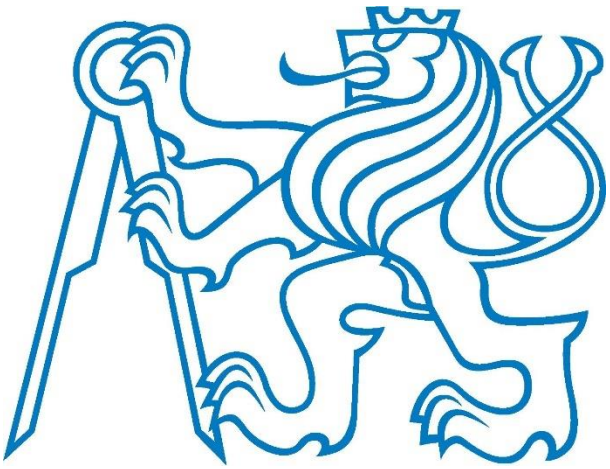
České vysoké učení technické v Praze

Fakulta strojní

Ústav řízení a ekonomiky podniku



Bakalářská práce

Název v Čj: Analýza systému hodnocení zaměstnanců ve vybraném podniku

Název v Aj: Analysis of the system of employees evaluation in the chosen company

Autor bakalářské práce: Michal Říha

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Dagmar Charvátová Ph.D.

V Praze, 2017

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Říha** Jméno: **Michal** Osobní číslo: **437723**

Fakulta/ústav: **Fakulta strojní**

Zadávající katedra/ústav: **Ústav řízení a ekonomiky podniku**

Studijní program: **Výroba a ekonomika ve strojírenství**

Studijní obor: **Technologie, materiály a ekonomika strojírenství**

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Analýza systému hodnocení zaměstnanců ve vybraném podniku

Název bakalářské práce anglicky:

Analysis of the system of employees evaluation in the chosen company

Pokyny pro vypracování:

1. Úvod
2. Cíl a metodika práce
3. Teoretická část práce
4. Praktická část práce
5. Návrhy a doporučení
6. Závěr
7. Seznam použitých zdrojů

Seznam doporučené literatury:

DISMAN, Miroslav. Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele. Praha: Nakladatelství Korolinum, 2011. ISBN 978 - 80 - 246 - 1966 - 8.
HENDL, Jan. Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace. Praha: Portál, 2016. ISBN 978 - 80 - 262 - 0982 - 9.
HRONÍK, František. Hodnocení pracovníků. Praha: Grada, 2006. ISBN 9788024714585.
PAVLICA, Karel. Sociální výzkum, podnik a management: průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací. Praha: Ekopress, 2000. ISBN 80-86119-25-4.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

Ing. Dagmar Charvátová Ph.D., ústav řízení a ekonomiky podniku FS

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

Datum zadání bakalářské práce: **10.04.2017** Termín odevzdání bakalářské práce: **28.07.2017**

Platnost zadání bakalářské práce: **25.08.2017**

Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

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

Datum převzetí zadání	Podpis studenta

 © ČVUT v Praze, Design: ČVUT v Praze, VIC

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci „Analýza systému hodnocení zaměstnanců ve vybraném podniku“ jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce.

V Praze, dne 28.7.2017 ……

Poděkování

Chtěl bych poděkovat vedoucí své bakalářské práce Ing. Dagmar Charvátové Ph.D. za odborné vedení práce, za pomoc a za rady při zpracování této práce. Dále bych chtěl poděkovat firmě ELTE s.r.o. za spolupráci při řešení této bakalářské práce a při vyplňování dotazníkového šetření.

V Praze, dne 28. 7. 2017 …….

Anotace

Bakalářská práce je se zabývá analýzou systému hodnocení zaměstnanců ve vybraném podniku. Cílem je analyzovat aktuální systém hodnocení zaměstnanců a v případě nalezení nedostatků navrhnout opatření pro tyto nedostatky, pro zefektivnění systému hodnocení zaměstnanců. Teoretická část se zabývá základními teoretickými východisky, které souvisí s tématem bakalářské práce a slouží zároveň jako podklad pro dotazníkové šetření a praktickou část. Praktická část se skládá z vyhodnocení aktuálního systému hodnocení, dotazníkového šetření a polostrukturovaného rozhovoru. Na základě výsledků z praktické části jsou identifikovány nedostatky a navržena opatření pro odstranění těchto nedostatků.

Klíčová slova

Analýza systému hodnocení, hodnocení zaměstnanců, metody hodnocení zaměstnanců

Annotation

The bachelor thesis deals with the analysis of an employee assessment system in a selected company. The aim of the work is to analyse the current employee assessment system and, if there are deficiencies, to propose measures for those deficiencies, in order to make the employee assessment system more efficient. The theoretical part deals with the basic theoretical bases that are related to the topic of the bachelor thesis and serve as a basis for the questionnaire survey and the practical part at the same time. The practical part consists of the evaluation of the current assessment system, the questionnaire survey and a semi-structured interview. Based on the results of the practical part, the deficiencies are identified and the measures are proposed to remedy those shortcomings.

Keywords

Analysis of an assessment system, employee assessment, methods of employee assessment

1. Úvod 13

2. Cíl a metodika práce 14

3 Teoretická část práce 16

3.1. Definice pojmů 16

3.1.1 Řízení pracovního výkonu 17

3.1.2 Pojetí řízení a cíle pracovního výkonu 18

3.1.3 Motivace 20

3.1.3.1 Pracovní motivace 20

3.1.4 Vzdělávání a rozvoj pracovníků 22

3.1.5 Odměňování pracovníků 24

3.1.6 Pracovní vztahy 25

3.1.6.1 Komunikace 26

3.1.7 Hodnocení pracovního výkonu 29

3.2 Hodnocení pracovníků 29

3.2.1 Podoby hodnocení pracovníků 31

3.2.2 Oblasti hodnocení 32

3.2.3 Pracovní typy 33

3.2.4 Cíle hodnocení pracovníků 33

3.2.5 Kritéria hodnocení a jednotky měření 35

3.2.5.1 „Jednotky“ měření 35

3.2.6 Chyby hodnocení 36

3.2.7 Metody hodnocení pracovníků 37

3.2.7.1 Volba metod hodnocení 38

3.2.7.2 MBO (Management by objectives) 39

3.2.7.3 Metody založené na vytváření pořadí pracovníků podle jejich pracovního výkonu 41

3.2.7.4 Metoda kritických událostí 42

3.2.7.5 Hodnocení na základě plnění norem 42

3.2.7.6 Hodnocení pomocí stupnice 43

3.2.7.7 Assessment centre (AC) 44

3.2.7.8 Metoda BARS 45

3.2.7.9 360° zpětná vazba 46

3.2.8 Hodnotící pohovor 47

3.2.8.1 Rozdělení hodnotícího pohovoru 47
3.2.9 Důvody k zavádění systémů hodnocení 48
3.2.10 Zavádění systému hodnocení 49
3.2.11 Implementace systému hodnocení 50
4 Praktická část práce 52
4.1 Charakteristika podniku 52
4.1.1 Výroba 52
4.1.2 Marketingová strategie 54
4.1.3 Popis podstatného okolí podniku 55
4.1.4 Ekonomické ukazatele 55
4.1.5 Hodnocení zaměstnanců ve firmě ELTE s.r.o. 55
4.2. Dotazníkové šetření 57
4.2.1 Výsledky dotazníkového šetření 57
4.3 Vyhodnocení polostrukturovaného rozhovoru 70
4.4 Závěry z dotazníkového šetření a strukturovaného rozhovoru 71
5 Návrhy a doporučení 73
6 Závěr 75
7 Seznam použitých zdrojů 77
Přílohy 80

Seznam obrázků

Obr. 1 Řízení pracovního výkonu 19
Obr. 2 Maslowova pyramida potřeb 21
Obr. 3 Systém formování pracovních schopností člověka 23
Obr. 4 Model celkové odměny 25
Obr. 5 Transakční pojetí 27
Obr. 6 Systém komunikace v podniku 28
Obr. 7 Hodnotící kritéria 32
Obr. 8 – Model procesu MBO 40
Obr. 9 Metodika Assessment centre 45
Obr. 10 Model 360° zpětné vazby 46

Seznam tabulek

Tab. 1 Hodnocení pracovního výkonu v porovnání s řízením pracovního výkonu 16
Tab. 2 Metody podnikového vzdělávání 23
Tab. 3 Volba motivační strategie podle pracovního typu 33
Tab. 4 Metody hodnocení pracovníka 38
Tab. 5 Srovnání pojetí SMART a KARAT 41
Tab. 6 Výběr metod při hodnocení na základě plnění norem 43

Seznam grafů

Graf 1 vyhodnocení otázky číslo 2 57
Graf 2 vyhodnocení otázky číslo 3 58
Graf 3 vyhodnocení otázky číslo 4 59
Graf 4 vyhodnocení otázky číslo 7 60
Graf 5 vyhodnocení otázky číslo 9 61
Graf 6 vyhodnocení otázky číslo 12 62
Graf 7 vyhodnocení otázky číslo 17 65
Graf 8 vyhodnocení otázky číslo 18 66
Graf 9 vyhodnocení otázky číslo 19 67
Graf 10 vyhodnocení otázky číslo 20 68

Slovník pojmů, které se v této bakalářské práci nacházejí

- ***„Pracovní výkon*** *- Je to výsledek určité pracovní činnosti člověka dosažený v daném čase a za daných podmínek.*
- ***Pracovní výkonnost*** *- Je obecnější a dlouhodobé vyjádření pracovního výkonu vztažené k určitému subjektu – jedinci.*
- ***Výkonnost ovlivňuje*** *řada činitelů, např. technické, organizační, sociální, osobní determinanty, mikroklimatické podmínky atd.*
- ***Osobní determinanty*** *výkonnosti zahrnují znalosti, dovednosti, praxi, zkušenosti, motivaci, fyzický stav (únava, nevyspalost, nemoc, fyzická zdatnost atd.), osobnostní vlastnosti (temperament, morálka atd.).*
- ***Řízení pracovní výkonnosti*** *- Systém řízení pracovní výkonnosti je manažerský nástroj řízení pracovníků. Umožňuje konkretizaci cílů a strategických záměrů společností, čímž přispívá k jejich dosažení a spravedlivému ocenění pracovníka a tím působí na jeho motivaci.*
- ***Hodnocení pracovní výkonnosti*** *- Pravidelné posuzování dosahovaných pracovních výsledků zaměstnanců na základě předem dohodnutých kritérií výkonnosti – cílů.*
- ***Hodnotitel*** *- Pracovník, zpravidla přímý nadřízený hodnoceného zaměstnance, který stanoví cíle a hodnotí pracovní výkonnost.*
- ***Hodnocený*** *- Pracovník, jehož pracovní výkony a výkonnost jsou posuzovány hodnotitelem, případně více hodnotiteli.*
- ***Hodnocené období*** *- Doba, pro niž jsou stanoveny cíle a během které probíhá sledování a vyhodnocování jejich plnění. Jedná se zpravidla o období kalendářního nebo fiskálního roku.*
- ***Hodnotící rozhovor*** *- Schůzka mezi hodnoceným a hodnotitelem, která slouží k vyhodnocení plnění cílů za hodnocené období. Koná se na konci hodnoceného období. Výstupem této schůzky je vyplněný a oběma stranami podepsaný hodnotící formulář.*
- ***Individuální cíle*** *- Úkoly stanovené hodnocenému na základě dohody s hodnotitelem a vycházející z ucelené koncepce podnikových cílů, například z vyvážené soustavy ukazatelů.*

- ***Vyvážená soustava ukazatelů*** - *Metodika, pomocí které se dosahuje zvyšování efektivity řízení a současně slaďování cílů celého podniku s cíli jednotlivých pracovníků na různých úrovních.“* (Wágnerová, s. 12 – 13)

1. Úvod

Bakalářská práce je zaměřena na systém hodnocení pracovníků. V dnešní době, kdy jde vývoj a technika výrazně dopředu a významně se tímto vývojem podílí na automatizaci mnohých procesů, tedy nahrazování člověka strojem, je stále člověk považován za základní a zároveň nejdůležitější článek společnosti. Z tohoto důvodu je důležité, aby lidský faktor byl spravedlivě ohodnocován, odměňován a motivován k práci. Pokud se člověku dostane v určité míře těchto tří pilířů, lze od něj očekávat určitý pracovní výkon. Pokud chce daná společnost uspět v konkurenčním prostředí, je třeba zabývat se hodnocením tohoto pracovního výkonu. A právě hodnocení pracovníků je součástí řízení pracovního výkonu. Rozdíly mezi řízením a hodnocením pracovního výkonu jsou uvedeny v teoretické části práce.

Celé téma bakalářské práce zní: „Analýza hodnocení zaměstnanců ve vybraném podniku“. Pro zpracování bakalářské práce jsem si vybral podnik ELTE s.r.o., který se zabývá zejména výrobou zásobníků a výměníků tepla. Společnost sídlí na dvou místech, hlavní sídlo společnosti je v Ústí nad Labem a sídlo výroby se nachází v Buštěhradě u Kladna. Tuto firmu jsem si vybral zejména proto, že mám s touto firmou osobní zkušenosti, konkrétně formou brigády a praxe ve výrobním středisku. Zadání bakalářské práce jsem si vybral z důvodů, že mne toto téma zaujalo, zahrnuje kontakt s lidským faktorem a v mém budoucím zaměstnáním bych se chtěl podobnou problematikou zabývat.

Bakalářská práce má dle osnovy celkem 7 kapitol, z nich nejdůležitější jsou kapitola 3, tedy teoretická část a kapitola 4, část praktická. Teoretická část se zabývá definicí základních pojmů a zejména důležitostí hodnocení zaměstnanců. Na základě zpracování teoretické části byl sestaven dotazník, který následně posloužil pro část praktickou. Praktická část bakalářské práce se tedy zabývá vyhodnocením dotazníkového šetření a je shrnuta do nejdůležitějších bodů, které navazují na kapitolu 5, tedy návrhy a doporučení.

2. Cíl a metodika práce

Cílem bakalářské práce je provést analýzu systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti ELTE s.r.o. a v případě zjištění nedostatků navrhnout opatření, která zlepší stávající systém ve společnosti.

Dílčími cíli bakalářské práce je popsat současný systém hodnocení zaměstnanců ve společnosti a analyzovat tento systém z pohledu zaměstnanců prostřednictvím dotazníkového šetření. Na základě výsledků tohoto šetření je třeba identifikovat nedostatky a navrhnout řešení ke zlepšení situace.

V bakalářské práci je provedena sekundární a primární analýza dat. Primární data jsou získána pomocí ústního a písemného dotazování. Sekundární data jsou získána studiem odborné literatury, internetových zdrojů a z interních zdrojů společnosti. Při zpracování bakalářské práce jsou využity následující metody:

Pozorování

Jde o záměrné a plánovité sledování určitých jevů a zákonitostí. Výsledkem pozorování je nejen popis skutečnosti ale i její vysvětlení.

Dotazování

Dotazování se rozlišuje na několik typů, je to ústní, písemné, elektronické a telefonické. V bakalářské práci je použito ústní dotazování při strukturovaném rozhovoru a písemné dotazování je použito při dotazníkovém šetření.

Indukce a dedukce

Indukce a dedukce spolu úzce souvisí. Indukce znamená pomocí zkoumaných jevů z praxe dospět k teoretickým zobecněním, naopak pomocí dedukce lze teoretické závěry ověřit v praxi. Tyto metody byly použity v praktické části a při navrhování doporučení.

Analýza

Analýza je nepostradatelná pro poznávání podstaty jevů a pro stanovení taktiky vědeckovýzkumné činnosti a předpokládá, že v každém jevu je určitý systém a platí v

něm ustálené zákonitosti fungování systému. Analýza se prolíná s průběhem kvalitativního výzkumu a je nedělitelnou součástí každého jejího jednotlivého kroku.

Syntéza

Syntéza je sumarizací poznatků vedoucí k získání nových poznatků, vztahů a zákonitostí ve kvalitativně vyšší úrovni – vede k objasňování nových nebo dříve nedefinovaných vztahů a zákonitostí.

Komparace

Komparace je základní metodou hodnocení. Srovnávací metody lze využít jak při získávání poznatků, tak při jejich zpracovávání. Při komparaci dvou či více jevů můžeme využít ukazatele podílu, rozdílu nebo index.

3 Teoretická část práce

3.1. Definice pojmů

Nejdříve je třeba definovat rozdíly mezi hodnocením pracovního výkonu a mezi řízením pracovního výkonu. Existují mezi nimi významné rozdíly, které definuje Armstrong (2007, s. 395) následovně: *„hodnocení pracovního výkonu (hodnocení pracovníků) definuje jako formální posuzování a hodnocení pracovníků jejich manažery, obvykle při každoročním setkání za účelem hodnocení (hodnotícím rozhovoru). Naproti tomu řízení pracovního výkonu je nepřetržitý a mnohem širší, komplexnější a přirozenější proces řízení, který vyjasňuje vzájemná očekávání, zdůrazňuje podpůrnou a pomocnou roli manažerů, od nichž se očekává, že budou působit spíše jako koučové než jako soudci, a zaměřuje se na budoucnost.“*

Hodnocení pracovního výkonu	**Řízení pracovního výkonu**
Posuzování a hodnocení shora dolů	Společný proces založený na dialogu
Hodnotící setkání (rozhovor) jednou za rok	Soustavné zkoumání a posuzování pracovního výkonu s jedním nebo více formálními setkáními
Používání klasifikace, bodování	Klasifikace, bodování méně obvyklé
Monolitický systém	Flexibilní proces
Zaměření na kvantitativní cíle	Zaměření na hodnoty a chování ve stejné míře jako na cíle
Část propojena s odměňováním	Přímá vazba na odměnu je méně pravděpodobná
Byrokratický systém - složité papírování	Dokumentace udržována na minimální úrovni
Je to záležitost personálního útvaru	Je to záležitost liniových manažerů

Tab. 1 Hodnocení pracovního výkonu v porovnání s řízením pracovního výkonu (Armstrong, 2007, s. 396)

Dle Fejfarové s Horalíkovou (2017) a Kocianové (2010) je **hodnocení pracovníků** jednou z významných a zároveň jednou z nejsložitějších složek personálních činností. Slouží k definici osobnosti pracovníka a jeho dalšího potenciálního rozvoje např. odměňování,

motivace, spolehlivost, loajalita apod. Zároveň hodnocení pracovníků umožňuje kariérní růst a rozvoj pracovníka na základě jeho průběžného hodnocení, a navíc působí jako zpětná vazba pro pracovníky.

Fejfarová a Horalíková (2017) mají stejný názor na motivaci s Tureckiovou (2004) a tvrdí, že **motivace** je vnitřní proces neboli vnitřní hnací síla, pomocí které je možno vyvinout a usměrnit určité úsilí, které vede k dosažení důležitého a vytouženého cíle daného člověka. Tento cíl je pro každého člověka individuální, stejně tak jako hnací síla, která se odvíjí od touhy k dosažení tohoto cíle. Vnitřní podmínky, které vedou k dosažení tohoto cíle se označují jako motivy. Motivem může být rozuměno například city, ideály, zájmy atd. Motivy v člověku přetrvávají do té doby, dokud daný cíl neuskuteční, nebo pokud se člověk nepřesvědčí o jeho nedosažitelnosti.

Řízení odměňování – „*týká se formulování a realizace strategií a politiky, jejichž účelem je odměňovat pracovníky slušně, spravedlivě a důsledně v souladu s jejich hodnotou pro organizaci a s jejich přispěním k plnění strategických cílů organizace. Zabývá se vytvářením, realizací a udržováním systémů odměňování (procesů, postupů a procedur odměňování), jejichž cílem je uspokojovat potřeby organizace i všech stran na organizaci zainteresovaných*.“ (Armstrong, 2007, s. 541)

3.1.1 Řízení pracovního výkonu

Dvořáková (2012, s. 251) se ve své knize odkazuje na Armstronga (2007, s. 392) jež definuje řízení pracovního výkonu jako *„systematický proces zlepšování pracovního výkonu organizace pomocí rozvíjení výkonů jedinců a týmů. Znamená to odvádět lepší výsledky pomocí znalostí a řízení pracovního výkonu v dohodnutém rámci plánování cílů, standardů a požadavků týkajících se schopností. Z toho pak vyplývá, že obecným cílem řízení pracovního výkonu je nastolit kulturu vysokého výkonu, v níž jedinci a týmy přebírají odpovědnost za soustavné zlepšování podnikových procesů a svých vlastních dovedností a přínosů v rámci jim poskytovaného efektivního vedení.“*

3.1.2 Pojetí řízení a cíle pracovního výkonu

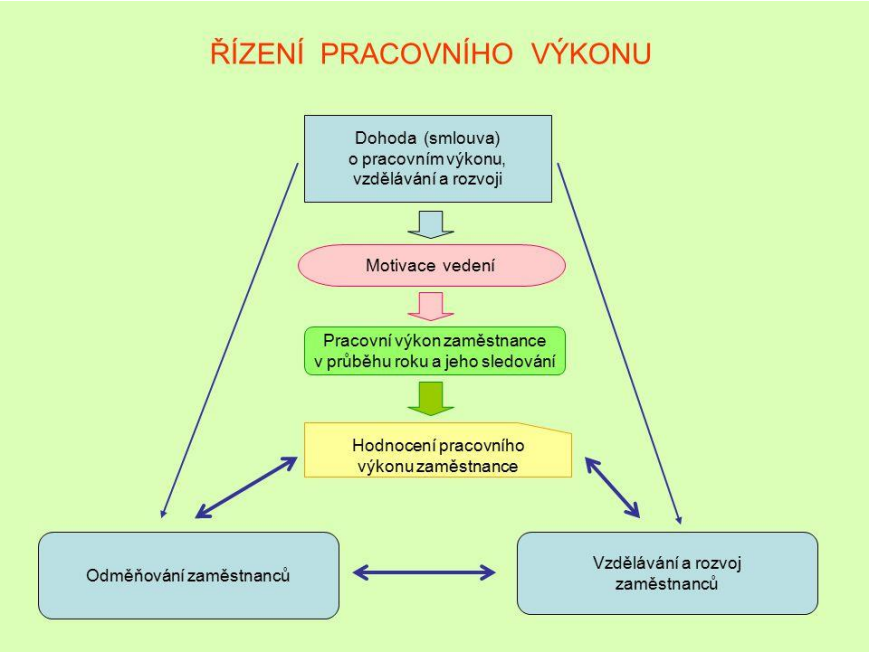
Řízení pracovního výkonu se zabývá různými operacemi, jež se mění podle daného období. Například v uplynulém období se zabývá hodnocením výkonu pracovníka za toto období, ale také poskytováním zpětné vazby k výkonu pracovníka či motivaci. Naopak v daném (aktuálním) období zahrnuje vzdělávání a rozvoj pracovníků, dohody o pracovním výkonu a průběžné sledování výkonu pracovníka v tomto daném období. (Kocianová, 2010).

Koubek (2009) upozorňuje, že v moderním řízení lidských zdrojů je kladen důraz nejen na důležitost schopností a preferencí každého pracovníka, ale i na jeho osobnost, vzdělanost, a především individualitu při zadávání a vytváření pracovních úkolů. Zároveň však uvádí, že v moderním řízení lidských zdrojů je důležitá flexibilita rolí pracovníků, která se odvíjí od konkrétního pracovníka. Důležitou součástí je motivování pracovníka pomocí různých prvků.

Urban (2003) doplňuje Koubka (2009) a tvrdí, že zvyšování výkonnosti organizace pomocí řízení výkonu zaměstnanců na základě cílů je nejdůležitějším trendem řízení lidských zdrojů poslední doby.

Tuto definici rozšiřuje Urban (2003, s. 114) o dva klíčové prvky:

- *„Spojení základních cílů organizace s cíli organizačních jednotek a jednotlivců.*
- *Propojení cílů a pracovních výsledků zaměstnanců s jejich hodnocením, odměňováním a dalším rozvojem.“*



*Obr. 1 Řízení pracovního výkonu (*slideplayer.cz*, 2017)*

Co se týče cílů pracovního výkonu, Dvořáková (2012, s. 251) uvádí, že *„Cílem není jen zhodnotit pracovníkův výkon, ale motivovat jej ke společné formulaci pracovních cílů, k aktivnímu řešení problémů spojených s jejich realizací a rozvoji vlastních schopností a dovedností.“*

Kocianová (2010, s. 141) se odkazuje na Urbana (2003, s. 116) a definuje základní funkce cílů takto:

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

Kocianová (2010) dále uvádí, co se týče stanovení konkrétních cílů, tak je důležité, aby se pracovníci zúčastnili na stanovení cílů z důvodů, že konkrétní cíle jsou více motivující než pouhé požadavky, a to vyvolává v lidech tendenci přijmout cíle za své. Vlivem této motivace lidé usilují o splnění konkrétního cíle s mnohem vyšší výkonností.

3.1.3 Motivace

„Motivací se rozumí vše, co přiměje člověka k činu. Motivy mohou být různé a mohou se pohybovat od vědomého souhlasu až k nevědomí.“ (Adair, 2004, s. 21) Pokud má dojít k určitému činu, musí být člověk o tomto činu přesvědčený a musí být odhodlaný tento čin uskutečnit. Pouhé motivy pro vznik tohoto činu jsou nedostatečné bez uvedeného odhodlání. Nicméně nelze soudit motivy člověka pouze dle jeho vykonaných činů, motivy a činy spolu vždy nekorespondují. (Adair, 2004)

Tuto definici podporuje a z psychologického hlediska rozvíjí Nakonečný (1996, s. 12) jenž uvádí, že v psychologii není motivaci přisuzován zcela jednotný obsah. Odkazuje se na Nuttina (1987) který motivaci chápe jako *„hypotetický proces, jehož podstatným znakem je zaměřování a energetizace chování a uvádí: konkrétní zaměření na ten či onen objekt určuje učení, avšak účinek vnějších stimulů nelze vždy zcela jasně odlišit od účinků motivace a je nutno odlišit dvě odlišné úrovně řízení:*

1. *Řízení může znamenat konkrétní cestu k dosažení určitých objektů.*
2. *Jedinec nacházející se ve stavu motivace cosi hledá, od určitých objektů se odvrací, u jiných prodlévá a vykazuje tak, že motivované chování má orientaci, cíl, tzn. že je zaměřeno na něco, co přináší uspokojení.“*

Tuto obecnou definici ještě doplňuje Adair (2004) jenž uvádí, že motivace zahrnuje i přimět k činu druhého člověka, a to pomocí dvou způsobů nazvaných jako teorie cukru a biče – podle této definice lze tedy člověka motivovat k činu pomocí trestů anebo odměn. Uvádí však ještě třetí možnost, která má jen velmi málo společného s odměňováním či trestem.

3.1.3.1 Pracovní motivace

Wágnerová (2008) uvádí, že pracovní motivací se zabývají psychologové od 19. století. Na základě výzkumu Taylora, který se tímto tématem zabýval jako první, lze říci, že pokud se člověku nedostane značné navýšení odměny (mzdy) za vykonávanou práci, není možné u tohoto člověka zajistit, aby jeho pracovní výkonnost byla vyšší než výkonnost jeho spolupracovníků. Tento výzkum probíhal na dělnících a bral v úvahu

libovolnou délku práce.

Fejfarová a Horalíková (2017) se shodují s Tureckiovou (2004) na tom, že hlavním aspektem pracovní motivace je vztah člověka k práci, jeho pracovní výkonnost a motivace k ní. Současně pracovní motivace souvisí i s pracovní pozicí pracovníka, kdy pracovník plní určité pracovní úkoly.

Existuje více teorií pracovní motivace. Jednou z nejznámějších je Maslowovo pojetí hierarchie potřeb, které říká, že pro člověka je nejdůležitější uspokojit základní fyziologické potřeby a až po jejich uspokojení může uspokojovat následující potřeby dle obr. 2

Obr. 2 Maslowova pyramida potřeb (hotely-hotelum.cz, 2014)

Avšak v oblasti pracovní motivace vypadá tato hierarchie takto:

- *Mzda.*
- *Pracovní jistota, sociální zabezpečení, důchodové zabezpečení, odborová ochrana.*
- *Přijetí pracovní skupinou ve formálních a neformálních vztazích.*
- *Tituly, symboly statutu, povýšení, respekt, pocit úspěšnosti.*
- *Pracovní seberealizace, osobní růst, vzestup a rozvoj, plné využití schopností.* (Wágnerová, 2008, s. 14).

3.1.4 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

S tím, jak se vyvíjí společnost jsou na člověka kladeny stále nové požadavky, kterým je třeba se přizpůsobit, z důvodu, aby člověk mohl být zaměstnaný. Je třeba se neustále vzdělávat a své znalosti a dovednosti stále prohlubovat a stát se tak žádanějším a spolehlivějším na trhu práce, což zahrnuje celoživotní proces, pro který je možné použít pojem příprava pracovníků. (Koubek, 2009)

„Cílem je dosáhnout, aby na všech úrovních v podniku působili odborně zdatní a iniciativní pracovníci, kteří jsou schopni zvládnout měnící se nároky práce či nároky měnícího se pracovního zařazení.“ (Fejfarová, Horalíková, 2017, s. 63)

Důležitou částí vzdělávání a rozvoje pracovníků je zajistit, aby lidé získané (naučené) informace dokázali jednak uchovat a jednak využít k práci, pouze v tomto případě má investice do rozvoje smysl. Tyto důvody často vedou k minimalizaci rozvoje zaměstnanců. Avšak z průzkumů vyplývá, že v dnešní době, kdy je automatizace na vysoké úrovni a práce je nahrazována stroji, jsou lidé stále vzácnějším zdrojem, zejména talentovaní zaměstnanci a lídři. Řešením výše uvedených problémů je investovat do vlastních zaměstnanců na vlastním rozvoji a zaměřit se na jejich zainteresovanost. (Dvořáková, 2012)

„Principy, které tomu mohou napomoci:

- *Srozumitelně propojovat cíle rozvoje s podnikovými cíli.*
- *Od počátku rozvojového programu a opakovaně v jeho průběhu informovat.*
- *Zajistit využití nových znalostí a dovedností v denní praxi účastníků programu.*
- *Nalézt vhodný vzdělávací mix (kombinaci nástrojů) na míru účastníkům.*
- *Měřit a vyhodnocovat všechny aspekty programu.“* (Dvořáková, 2012, s. 303).

Pro znázornění je zde uveden systém formování pracovních schopností člověka:

Obr. 3 Systém formování pracovních schopností člověka (Koubek, 2009, s. 255)

Tureckiová (2004) uvádí jaké metody lze použít pro podnikové vzdělávání, následující tabulka je zpracována dle Mužíka (1999)

Teoretické	**Teoreticko-praktické**	**Praktické**
Přednáška	Diskuzní metody	Instruktáž
Cvičení	Moderační metoda	Demonstrování
Seminář	Problémové metody	Koučování
Trénink	Projektové metody	Mentoring
Workshop	Programovaná výuka	Tutoring
	Diagnostické a klasifikační metody	Asistování
		Exkurze
		Stáž
V učebně	**V učebně**	**Na pracovišti**

Tab. 2 Metody podnikového vzdělávání (Tureckiová, 2004, s. 105)

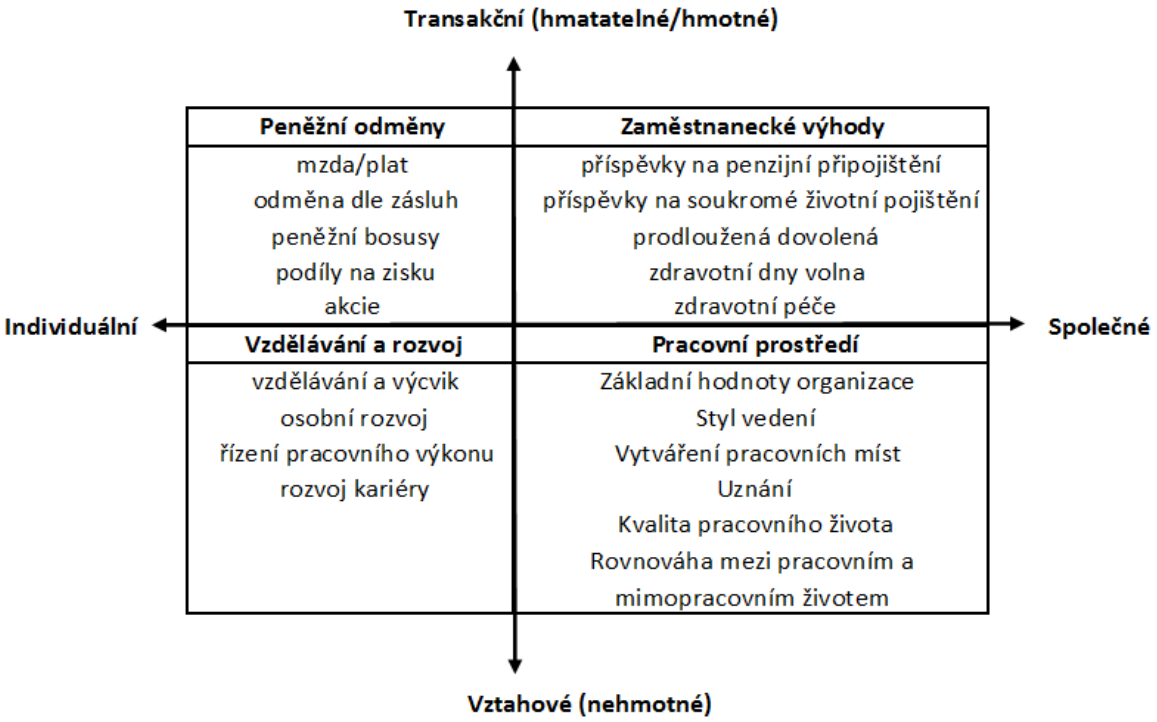
3.1.5 Odměňování pracovníků

Moderní pojetí odměňování zahrnuje mnohem širší spektrum než pouze peněžní ohodnocení za vykonávanou práci, jako například pochvaly, zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní), povýšení, ale i například přidělení určitého stroje či zařízení pouze na základě pracovního poměru, či jiného vztahu ve kterém zaměstnanec pracuje. Tyto výhody jsou tedy nezávislé na pracovním výkonu pracovníka. Další součástí tohoto moderního pojetí jsou odměny, které nejsou hmotné a souvisejí přímo se spokojeností pracovníka, s prací, jež vykonává a radostí, kterou mu tato práce přináší a z pocitů užitečnosti, úspěšnosti, z postavení, dosahování pracovních cílů, kariéry apod. *„Odměny tohoto druhu korespondují s osobností pracovníka, jeho potřebami, zájmy, postoji, hodnotami a normami. Všechny uvedené odměny tvoří tzv. celkovou odměnu.“* (Koubek, 2009)

Kociánová (2010, s. 161) se ztotožňuje s Koubkem (2009, s. 285) a určuje požadavky na systém odměňování pracovníků:

- *„Přilákat potřebný počet a kvalitu uchazečů o zaměstnání v organizaci.*
- *Stabilizovat žádoucí pracovníky.*
- *Odměňovat pracovníky za úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenosti a schopnosti.*
- *Měl by být akceptován zaměstnanci.*
- *Měl by být v souladu s právními normami.*
- *Měl by hrát pozitivní roli v motivování pracovníků, vést je k tomu, aby pracovali podle svých nejlepších schopností.“*

Kociánová (2010, s. 161) se dále odkazuje na Armstronga (2007, s. 545 - 546) a poukazuje na to, že *„celková odměna zahrnuje všechny nástroje, které má organizace k dispozici a které mohou být využity k získávání, udržení, motivování a uspokojování pracovníků. Celkovou odměnu tvoří vše, čeho si pracovníci v zaměstnaneckém vztahu cení.“*



Obr. 4 Model celkové odměny (Armstrong, 2007, s. 548)

Urban (2003, s. 149) uvádí čtyři hlavní důvody, proč organizace sahají k uplatnění odměňování, jsou to:

1. *„Posílení individuální a skupinové výkonnosti.*
2. *Podpora identifikace zaměstnanců s cíli organizace.*
3. *Lepší kontrola fixní složky odměňování.*
4. *Zvýšení konkurenceschopnosti odměňování“.*

3.1.6 Pracovní vztahy

Vztahy vznikají na základě pracovních činností. Dále je Koubek (2009) popisuje jako vzájemné interakce, ke kterým dochází na pracovišti. Vztahy mohou být na škále od pozitivních, až po vyloženě negativní. (Koubek, 2009)

Toto tvrzení doplňuje Fejfarová a Horalíková (2017) o cíle kultivace zaměstnaneckých vztahů, které zahrnují plné využití schopností a tvořivosti zaměstnanců zapojit se do činností podniku.

„Mezi typická rozhodnutí, která musí učinit vedení podniku při koncipování programů formování zaměstnaneckých vztahů, patří:

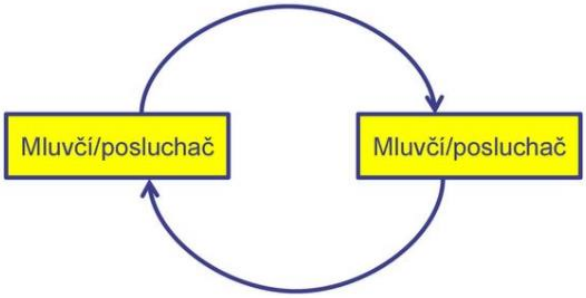
- ***Oblast komunikace** – jak pracovníkům co nejlépe tlumočit přístupy vedení, jak je informovat a jak se dovědět jejich názory a návrhy.*
- ***Oblast kooperace** – jak by se měli zaměstnanci podílet na rozhodování a řízení.*
- ***Oblast pomoci a podpory zaměstnanců** – jaké poradenství poskytovat, jak řešit návrhy.*
- ***Oblast řešení konfliktů a disciplíny** – jak postupovat a jaká disciplinární opatření přijímat.*
- ***Oblast kolektivního vyjednávání a vztahů s odbory** – rozhodnutí vycházející ze zákonů, která budou respektovat specifika podniku (organizace).“* (Fejfarová a Horalíková, 2017, s. 89).

Pracovní vztahy mají buď formální charakter (řídí se právními a vnitřními předpisy organizace), anebo neformální charakter (vyplývá ze systému řízení). Kolektivní vyjednávání na základě vzájemné informovanosti, konzultace apod. jsou základní nástroje k dosažení cílů zaměstnaneckých vztahů. (Dvořáková, 2012)

„Společným cílem sociálních partnerů je prosperita organizace jako základ pro řešení sociálních potřeb zaměstnanců a realizace zájmu vlastníka, jímž je zhodnocení vloženého kapitálu a organizační rozvoj.“ (Dvořáková, 2012, s. 342)

3.1.6.1 Komunikace

Pohled na definici komunikace se vyvíjel od interpersonální komunikace přes interakční pojetí, až po dnešní pohled, který definuje komunikaci jako *„transakční proces, ve kterém každá osoba funguje současně jako mluvčí i posluchač. Ve stejném okamžiku, kdy jedna osoba vysílá své sdělení, také přijímá sdělení za své vlastní komunikace i z reakcí druhé osoby.“* (DeVito, 2001, s. 18)



Obr. 5 Transakční pojetí (DeVito, 2001, s. 19)

Na základě tohoto pojetí komunikace DeVito (2001) popisuje rozšířený model komunikace o prvky, které při komunikaci vznikají. Vychází tedy z transakčního pojetí obr. 5, avšak při sdělování informací druhé osobě, případně osobám je tato informace vždy zkreslená šumem. Dále tento rozšířený model, tzv. Interpersonální komunikace, má vždy určitý účinek a dochází k němu v určitých souvislostech a samozřejmě je možnost zpětné vazby, což vychází z transakčního pojetí.

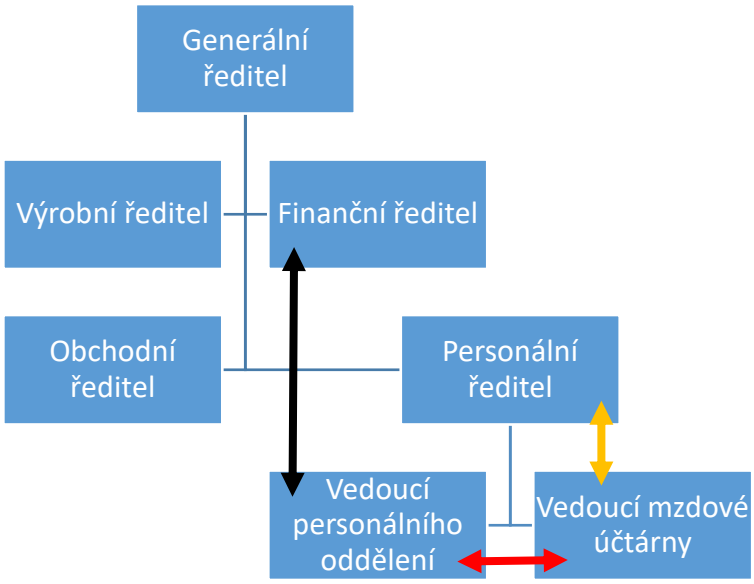
Základní formy komunikace:

- *„**Verbální** a **neverbální** – liší se podle toho, zda jsou ke komunikaci používána slova, nebo mimoslovní projevy.*
- ***Formální** (nebo formalizovaná, s převahou věcné roviny) a **Neformální** (s „rovnováhou“ obou rovin, případně s převahou roviny vztahové).*
- ***Přímá** (tváří v tvář) a **Zprostředkovaná.“*** (Tureckiová, 2004, s. 115)

Kontext, který spolupůsobí při všem, co a jak se říká má nejméně čtyři hlediska:

- ***Fyzický kontext** – hmotné nebo konkrétní prostředí (místnost, park apod.).*
- ***Kulturní kontext** – určuje co je dobré a co je špatné v rámci určité skupiny lidí.*
- ***Sociálně-psychologický kontext** – souvisí s postavením jednotlivých účastníků komunikace a se vztahy mezi nimi.*
- ***Časový kontext** – znamená pozici určitého sdělení nebo signálu v posloupnosti událostí.* (DeVito, 2001, s. 22)

Co se týče komunikace v personálním řízení, definují ji Fejfarová a Horalíková (2017, s. 90) takto: *„Komunikace je součástí personálního řízení a účinnost komunikačního systému závisí na úzké spolupráci vedoucích pracovníků a personálního útvaru, který by měl poskytnout pro každodenní praxi metodické rady, pomůcky apod.“*



Obr. 6 Systém komunikace v podniku (Fejfarová a Horalíková, 2017, s. 91)

Legenda:

Horizontální komunikace – komunikace mezi jednotlivými útvary na stejné úrovni

Vertikální komunikace – komunikace probíhá shora dolů nebo zdola nahoru

Diagonální komunikace – komunikace probíhá „napříč“ organizací. (Fejfarová a Horalíková, 2017, s. 91)

3.1.7 Hodnocení pracovního výkonu

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

Dulewicz (1989) poukazuje na tendenci lidí hodnotit nejen sebe sama, ale i své okolí. Z tohoto pohledu vyplývá, že pracovní hodnocení je pro člověka přirozené a nevyhnutelné, avšak aby bylo toto hodnocení spravedlivé, přesné a přínosné je třeba stanovit strukturovaný systém hodnocení výkonnosti.

Brumbach (1988) tvrdí že: *„Výkon znamená jak chování, tak výsledky. Chování vychází, vyzařuje z vykonavatele a transformuje výkon z abstrakce k akci. Chování není jenom nástrojem po dosahování výsledků, ale je také samo o sobě výsledkem – je produktem duševního a tělesného úsilí použitého k plnění úkolů – a může být posuzováno odděleně od výsledků."*

Wágnerová (2008) dále uvádí, že začátky systému hodnocení byly založeny pouze na materiálních výsledcích, od kterých se odvíjela výše odměny. Pozdější výzkumy motivace uvedli, že plat nebyl jediným faktorem ovlivňujícím výkonnost a že další faktory, jako např. morálka a sebevědomí mohou mít vliv a výsledkem tedy bylo postupné snižování důrazu kladeného na mzdu.

3.2 Hodnocení pracovníků

Jedním z autorů, který se zabývá hodnocením, je Koubek (2009). Uvádí, že: *„Hodnocení pracovníků je velmi důležitá personální činnost zabývající se:*

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

- *Sdělováním výsledků zjišťování jednotlivým pracovníkům a projednáváním těchto výsledků s nimi.*
- *Hledáním cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizací opatření, které tomu mají napomoci.“* (Koubek, 2009, s. 207)

Dle Fejfarové a Horalíkové (2017, s. 57) začíná hodnocení již v procesu výběru pracovníka a mělo by prolínat veškeré budoucí činnosti v podniku. „***Podstatou hodnocení*** *je posouzení závažnosti určitého předmětu, jevu, plánované nebo uskutečňované činnosti a dále zjištění, zda posuzovaná skutečnost je, či není ve shodě s vytyčeným cílem.“*

Kociánová (2010, s. 146) se odkazuje na Horalíkovou (1995), avšak Fejfarová a Horalíková (2017, s. 146) uvádí i v novém vydání stejné funkce hodnocení pracovníků:

- ***„poznávací funkce*** *- možnost průběžného sledování pracovní výkonnosti a jednání jednotlivců z kvalitativního i kvantitativního hlediska,*
- ***srovnávací funkce*** *- možnost uplatnění principu diferenciace mezi pracovníky z hlediska hmotných, sociálních a morálních ocenění,*
- ***regulační funkce*** *- možnost operativních změn v „sestavě“ kolektivu (dočasné nebo trvalé změny pracovního zařazení jednotlivců, včetně jejich případného vyřazení z pracovního kolektivu),*
- ***kauzální funkce*** *- sledování příčin změn v pracovním jednání, jejich posilování (u těch, které mají pozitivní vliv) či zeslabování, resp. odstraňování (u negativních vlivů),*
- ***stimulační funkce*** *- podněcování snahy pracovníků dosáhnout příznivějšího hodnocení,*
- ***výběrová funkce*** *- v rámci podnikové koncepce personálního plánování možnost objektivního postupu, resp. jeho plánování u talentově i výkonově výrazných pracovníků.“*

3.2.1 Podoby hodnocení pracovníků

Neformální hodnocení

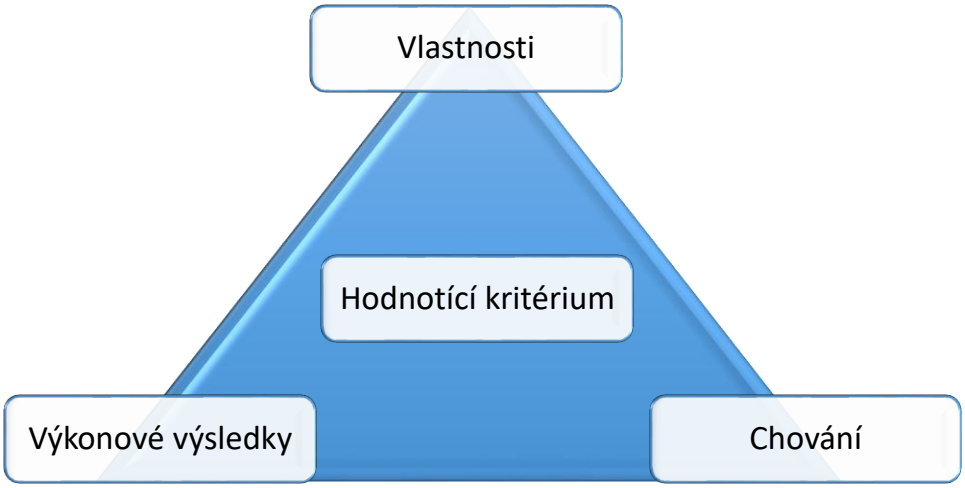
Fejfarová a Horalíková (2017) se shodují s Koubkem (2009) a definují neformální hodnocení jako průběžné hodnocení pracovníka během vykonávané práce jeho nadřízeným a vychází z každodenního vztahu mezi pracovníkem a nadřízeným. Toto hodnocení většinou nebývá zaznamenáno a pouze výjimečně může být příčinnou nějakého personálního rozhodnutí.

Formální (systematické) hodnocení

Fejfarová a Horalíková (2017) se dále shodují s Kocianovou (2010) a charakterizují systematické hodnocení jako zjišťování a posuzování pracovního výkonu, pracovního chování a poznávání pozitivních a negativních činností pracovníka. Toto hodnocení je pravidelné, systematické a jeho cílem je zlepšit pracovní výkon pracovníka. Na rozdíl od neformálního hodnocení se systematické hodnocení zaznamenává a je součástí osobní dokumentace pracovníka.

3.2.2 Oblasti hodnocení

Dle Hroníka (2006, s. 20) existují tři oblasti hodnocení pracovníků. *„Aby hodnocení bylo efektivní, musí být zaměřeno na všechny oblasti. Následně podle povahy funkce je dán větší důraz na jednu či druhou oblast hodnocení.“*



Obr. 7 Hodnotící kritéria (Kocianová, 2010, s. 149)

Kociánová (2010, s. 150) se odkazuje na Kaspera a Mayhofera (2005) a poukazuje na fakt, že hodnotící kritéria musí odpovídat účelu hodnocení. Jak je naznačeno výše, pro systematické hodnocení pracovníků se používají kritéria výkonová ale i kritéria chování. Tato kritéria se dále rozčleňují do kategorií hodnotících kritérií:

- ***„Vlastnosti*** *– přetrvávající znaky osobnosti, které jsou osobě připsány (schopnost prosadit se, kreativita, iniciativa, samostatnost, loajalita).*
- ***Výsledky výkonu*** *– pracovní výsledek činnosti pracovníka (vyrobené kusy, uzavřené pojišťovací smlouvy).*
- ***Chování*** *– pracovní chování pracovníka (spolupráce s kolegy, samostatnost ve vyřizování úkolů).“*

3.2.3 Pracovní typy

Dle Hroníka (2006) existuje více pracovních typů a návodů, jak s nimi zacházet. V následující tabulce je uvedeno 8 různých pracovních typů a doporučená motivační strategie pro každý z nich.

Legenda: V-Výkon; P-Potenciál; Ch-Pracovní chování

V	P	Ch	Pracovní typ	Náměty pro motivační strategii
+	+	+	**Hvězda**	Dávat náročnější úkoly, povzbuzovat neformální autoritu, dávat za vzor. Delegovat. Povýšit
+	+	-	**Enfant terrible**	Více zapojovat do skupinových úkolů nebo naopak pověřovat samostatnými úkoly, při nichž nepřijde do styku s druhými - podle typu osobnosti. Vyžaduje uásadový, nepromíjející přístup. Potřebuje přijetí druhými.
-	+	+	**Slibný typ**	Poskytovat více podpory než koučingu, podporovat odvahu, odolnost a sebedůvěru
-	+	-	**Inteligentní lajdák a provokatér**	Dát hranice, termín změny s jasnými dopady v případě nevyplnění. Koučovat a co nejvíce zpětné vazby.
+	-	+	**Sympatický dříč**	Instruovat a vytvořit podmínky pro sebevzdělávání
+	-	-	**Samorost**	Koučování
-	-	+	**Hodný nemotora**	Po neúspěšném doučování za pomoci druhých uvažovat o přeřazení
-	-	-	**Kazisvět**	Problematický výběr. Je třeba otevřeně mluvit o možnosti odchodu. Iniciativu k nápravě ponechat výhradně na dotyčném člověku

Tab. 3 Volba motivační strategie podle pracovního typu (Hroník, 2006, s. 22)

3.2.4 Cíle hodnocení pracovníků

Dle Hroníka (2006, s. 22 - 23) je možné definovat a preferovat více cílů najednou a zároveň se lze na více těchto cílů najednou zaměřit, avšak nelze se zaměřit na všechny cíle stejnou mírou. Rozhodnutí o preferovaných cílech je závislé na personální strategii.

Zde jsou uvedeny nejdůležitější cíle hodnocení:

- *„Monitorovat výkon v minulosti vzhledem k dohodnutým normám a stanoveným cílům.*
- *Pomáhat činit rozhodnutí v oblasti odměňování.*
- *Identifikovat potenciál pracovníka a potřeby v oblasti rozvoje.*
- *Poskytovat pracovníkovi zpětnou vazbu o tom, jak si v práci počíná.*
- *Poskytovat pracovníkovi příležitost projednat své ambice se svým nadřízeným.“*

Pro splnění cílů, jež definuje Hroník (2006) v systému hodnocení pracovníků v podniku uvádí Fejfarová a Horalíková (2017, s. 58) následující požadavky, které jsou nutné pro splnění těchto cílů:

- *„pravidelnost hodnocení,*
- *všeobecná známost a srozumitelnost hodnocení,*
- *co největší objektivnost,*
- *provázanost na podnikový systém odměňování,*
- *relativní stabilnost,*
- *konkrétnost a komplexnost.“*

K požadavkům na systém hodnocení pracovníků, se vyjadřuje i Dvořáková (2012, s. 258) a rozšiřuje ho o následující body:

- *„Určit úroveň pracovního výkonu a kvality práce pracovníka a rozpoznat jeho potenciál výkonu.*
- *Určit silné a slabé stránky pracovníka.*
- *Umožnit pracovníkovi zlepšení výkonu, má-li ve výkonu rezervy a má-li předpoklady k dalšímu rozvoji.*
- *Informace k využití pro odměňování podle individuálního pracovního výkonu.*
- *Identifikovat potřeby zvyšování kvalifikace a možnosti dalšího postupu.*
- *Získat informace o názorech pracovníků a faktorech jejich spokojenosti, nebo nespokojenosti.“*

3.2.5 Kritéria hodnocení a jednotky měření

Pilařová (2008) tvrdí, že pro vyhodnocení výsledků činností, či připravenosti podávat výkon se používají kritéria hodnocení, které vysvětluje Dvořáková (2012) tak, že kritéria by měla odrážet dovednosti, které jsou součástí daného pracovního zařazení. Je tedy možné říci, že dle ukazatele výkonu je zaměstnanec úspěšným či neúspěšným a na tomto základě je možné zvolit odpovídající strategii, jak s tímto zaměstnancem naložit. Avšak pokud jsou kritéria nastavena, či používána nesprávně, mohou velmi významně ovlivnit výkony pracovníků a jejich chování, zároveň snižuje vážnost a výsledky používaného systému hodnocení.

„V komplexním moderním pojetí hodnocení pracovníků se rozlišují čtyři okruhy hodnotitelských bloků:

- *Předpoklady pro práci – úroveň znalostí, dovedností, pracovních metod, organizačních schopností apod.*
- *Postoj k práci – pracovní morálka, zájem, iniciativa, míra nových podnětů, nápadů, návrhů atd.*
- *Výsledky práce – kvantitativní či kvalitativní ohodnocení podle charakteru vykonávané činnosti.*
- *Sociální úroveň – vztah k lidem, míra konfliktnosti, míra spolupráce, míra ztotožnění se s podnikovými cíli a politikou.“* (Fejfarová a Horalíková, 2017, s. 59)

3.2.5.1 „Jednotky“ měření

„Při hodnocení pracovního výkonu, respektive výsledku (nikoli kompetencí) se mohou použít 4 „jednotky“ měření. Použít další je obtížné a mnohdy zbytečně komplikované, těmi jednotkami jsou:

- *kvantita,*
- *náklady,*
- *kvalita (lze použít i při hodnocení kompetencí),*
- *čas.*

Tyto jednotky, které mohou nabývat různých hodnot, lze převést na body, které se uplatňují v rámci stupnic (škál) měření.“ (Hroník, 2006, s. 42)

3.2.6 Chyby hodnocení

Podle Urbana (2003) dochází často při hodnocení zaměstnanců k chybám z různých důvodů a na tomto základě zaměstnanci neobdržují kvalitní zpětnou vazbu, kterou potřebují pro co nejlepší výkon při práci. Tyto důvody definuje Dvořáková (2012, s. 276): *„Chybně stanovená kritéria hodnocení, špatná metodika hodnocení, nedostatečná objektivizace příčin úrovně pracovního výkonu, nedostatečná metodická příprava hodnotitelů apod.“*

Urban (2003, s. 146) dále poukazuje na to, že při hodnocení dochází k problémům na obou stranách, tedy jak na straně těch, kteří hodnotí, tak na straně těch, kteří jsou hodnoceni. Jako společnou chybu obou stran uvádí termín *„nedostatečná příprava“.* Urban (2003, s. 147 – 148) dále popisuje chyby, kterých se hodnotitelé dopouštějí:

- ***„Halo efekt*** *– je-li výkon zaměstnance v určité oblasti natolik dobrý, že jeho hodnotitel ignoruje výkonnostní problémy v jiných oblastech. Existuje i obrácená poloha, tedy pokud je výkon v určité oblasti negativní, negativně ovlivňuje celkové hodnocení.*
- ***Stereotypy*** *– Hodnotitel se při posuzování nechává ovlivnit předsudky, nebo obecnými soudy.*
- ***Srovnávání*** *– Při současném hodnocení dvou zaměstnanců mohou mít hodnotitelé sklon tyto zaměstnance srovnávat.*
- ***Efekt zrcadla*** *– Většina osob má tendenci hodnotit lépe ty, kteří se jim podobají.*
- ***Manažer jako „milý člověk“*** *– hodnocení zaměstnanců nutí hledat manažery nedostatky a se zaměstnanci o nich hovořit, což je málokomu příjemné*.“

Koubek (2009, s. 230) dále říká, že výše uvedené chyby v podstatě znehodnocují a narušují úlohu personálních činností spojenou s hodnocením. Aby k takovýmto chybám nedocházelo uvádí následující doporučení:

- *„Důkladně propracovat a vybrat kritéria a metody hodnocení, aby byly přiměřené účelu hodnocení i povaze práce hodnocených pracovníků.*
- *Důkladně připravit všechny dokumenty používané k hodnocení.*
- *Důkladně vypracovat postup hodnocení.*
- *Důkladně proškolit pracovníky, kteří budou hodnocení provádět, zpracovávat dokumenty hodnocení a provádět rozhovory s hodnocenými pracovníky.*
- *Informovat pracovníky o smyslu, cílech, kritériích, použitých normách a metodách hodnocení a zajistit si jejich ochotu k případné spolupráci.“*

3.2.7 Metody hodnocení pracovníků

Jak uvádí Koubek (2009), tak metod hodnocení pracovníků je poměrně velké množství, a navíc mívají ještě řadu variant. V tomto základním rozdělení se autoři liší, například Hroník (2006) třídí metody dle časového horizontu který pokrývají, tedy zaměřené na minulost, přítomnost a budoucnost. Naproti tomu například Kocianová (2010), Pilařová (2008) a Wágnerová (2008) podobné základní rozdělení neuvádějí a popisují konkrétní metody dle např. stanovených cílů, plnění norem apod. Celé propojení těchto metod poté definuje Dvořáková (2012, s. 265) jako metody orientované na odvedený pracovní výkon a na budoucnost. Toto shrnutí je uvedeno v následující tabulce.

Orientované na odvedený pracovní výkon	Orientované na budoucnost
Řízení dle stanovených cílů	Sebehodnocení
Srovnání se standardním pracovním výkonem	Assessment center
Testování a pozorování	360° zpětná vazba
Hodnotící dotazník	
Hodnotící stupnice	
Metoda BARS	
Metoda kritických případů	
Hodnotitelské zprávy	
Srovnání pracovníků	

Tab. 4 Metody hodnocení pracovníka (Dvořáková, 2012, s. 265)

3.2.7.1 Volba metod hodnocení

Pokud hodnocení pracovníků prochází co nejvíce různými oblastmi hodnocení a různými časovými intervaly, je možné jej označit za ideální. Tohoto úspěchu lze v jednom hodnotícím cyklu docílit pouze pomocí vynaložení vysokých nákladů, což je nevýhodné. (Hroník, 2006)

Hroník (2006, s. 55) dále definuje dle jakých kritérií lze volit metody:

- ***„Minimální varianta“***

  Hodnocení pokrývá alespoň to, co se již stalo, tedy pohled do minulosti a co by se mohlo stát, tedy pohled do budoucnosti.
- ***„Opakování metod“***

  Metody se při hodnocení nemusí vždy opakovat a mohou být použity jen výjimečně.
- ***„Metody umožňující účast více hodnotitelů“***

  Je vhodné při hodnotícím cyklu zapojit do hodnocení více hodnotitelů.

Nyní definice jednotlivých, nejčastěji používaných metod:

3.2.7.2 MBO (Management by objectives)

Dvořáková (2012) a Kocianová (2010) se shodují na definici metody MBO a charakterizují ji jako metodu řízení dle stanovených cílů, založenou na dohodě mezi nadřízeným a pracovníkem o hlavních cílech práce na dané období. Součástí této dohody je plán, který charakterizuje cíle, jejich způsob a čas plnění a zároveň obsahuje kritéria pro vyhodnocení dosažení těchto předem daných cílů. Na stanovování těchto cílů se podílejí sami pracovníci.

Hroník (2006, s. 58) dále definuje základní prvky metody:

***„Stanovení cílů** – jádro procesů MBO. Tento proces začíná formulováním dlouhodobých cílů a kaskádovitě spadá dolů přes cíle organizace, cíle menších organizačních jednotek, až k individuálním cílům.*

***Plánování akcí, úkolů** – zatímco cíle specifikují co (čeho) má být dosaženo, akce a úkoly specifikují, jak toho má být dosaženo.*

***Sebeřízení** - předpokladem úspěchu MBO je kvalitní motivace, znalost MBO a úsilí, které jsou nenahraditelné pro samostatné plnění úkolů.*

***Průběžná pravidelná kontrola, respektive koučování** – zabezpečuje sledování, zpětnou vazbu k plnění dílčích cílů, úkolů. Nelze se spoléhat jen kvalitní sebeřízení, je třeba průběh naplňování úkolů a cílů konzultovat, povzbuzovat a usměrňovat.“*

Obr. 8 – Model procesu MBO (Hroník, 2006, s. 59)

Kocianová (2010, s. 150) určuje pravidla pro stanovování cílů. V tomto se shoduje s Hroníkem (2006, s. 59), který tato pravidla přehledně uvádí následovně:

- *„Každý cíl je pozitivně formulován ve smyslu, čeho lze dosáhnout, nikoli co člověk nechce, či neudělá, dokonce není vhodná ani formulace toho, co člověk chce, nebo co si přeje.*
- *U každého cíle je zřejmý přínos, který může mít gramatickou podobu* ***protože, abych(om).*** *Je tedy zasazen do kontextu a je znám jeho význam a vztahy k plnění cílů a úkolů dalšími lidmi. Za každým* ***co*** *(cíl) je čitelné* ***proč*** *(smysl, význam).*
- *Každý cíl musí být rozpracovatelný do dílčích cílů nebo úkolů.*
- *Každý cíl je SMART či KARAT“.*

SMART		KARAT	
S	Specifický	K	Konkrétní
M	Měřitelný	A	Ambiciózní
A	Akceptovatelný	R	Reálný
R	Realistický	A	Akceptovatelný
T	Terminovaný	T	Termínovaný

Tab. 5 Srovnání pojetí SMART a KARAT (Hroník, 2006, s. 59)

3.2.7.3 Metody založené na vytváření pořadí pracovníků podle jejich pracovního výkonu

Tyto metody jsou založené na porovnávání výkonu jednotlivce s požadovaným pracovním výkonem, který odpovídá intenzitě práce. (Dvořáková, 2012, s. 266)

- ***„Střídavé porovnávání“***

  Hodnocení probíhá tak, že se z pracovníků vybere vždy ten nejlepší a nejhorší pracovník, který se zapíše na začátek a konec seznamu. Tímto způsobem probíhá hodnocení i u ostatních pracovníků a seznam se postupně zaplňuje až ke středu. (Koubek, 2009)

- ***„Párové srovnávání“***

  Pilařová (2008) definuje párové srovnávání jako metodu, kdy se výkon hodnoceného pracovníka porovnává s výkonem ostatních pracovníků z daného úseku. Dle různých kritérií se nejlepšímu pracovníkovi v tomto kritériu udělí jeden bod. Na základě celkových získaných bodů je možné pracovníky dle hodnocení rozřazovat do skupin.

- ***„Povinné rozdělení“***

  Koubek (2009) definuje povinné rozdělení jako metodu, kdy hodnotitel při porovnávání výkonů pracovníků rozděluje pracovní výkon do skupin neboli úrovní a vždy každé úrovni přiřadí určitý počet pracovníků vyjádřený v procentech. Tímto rozdělením je možné proložit křivku rozdělení četností a tato křivka by se co nejvíce měla podobat křivce normálního rozdělení. V této metodě mohou být použity různé pomůcky, jako například stanovit procentuální

zastoupení nejlepších nebo nejhorších pracovníků a zbytek vyplnit pracovníky průměrnými.

3.2.7.4 Metoda kritických událostí

Na definici se shodují Dvořáková (2012) s Pilařovou (2008) a popisují ji jako metodu založenou na pozorování a zaznamenávání, kdy hodnotitel zaznamenává kritické události, které se staly pracovníkovi v určitém časovém období. Hodnotitel zaznamenává jak všechny negativní, tak všechny pozitivní události. V praxi tato metoda bývá používána jako doplňková a je vhodná např. pro rozvoj zaměstnanců či k hodnotícímu rozhovoru.

Tato metoda má však i své nevýhody, jako např. hodnotitelé vyplňují záznamy až ke konci období, výsledek může být tedy velmi zkreslený apod. Další nevýhodou je skutečnost, že si hodnotitelé určují své vlastní hodnoty a normy správného chování a jednání podřízených.

3.2.7.5 Hodnocení na základě plnění norem

Kocianová (2010) charakterizuje tuto metodu jako standardně a nejčastěji používanou pro hodnocení výrobních dělníků. V této charakteristice se shoduje s Koubkem (2009, s. 220), který definuje postup při použití metody:

1. *Stanovení norem nebo očekávané úrovně výkonu (v případě aplikace koncepce řízení pracovního výkonu dohoda o očekávaném výkonu).*
2. *Seznámení pracovníků s normami, raději však projednání těchto norem s nimi a shodnutí se na normách.*
3. *Porovnání výkonu každého pracovníka s normami.*

Koubek (2009) dále poukazuje na určité problémy při stanovování norem a definuje používané metody v tab. č. 6

Metoda	Použití metody
Průměrná výroba pracovní skupiny připadající na jednoho pracovníka	Jestliže úkoly vykonávané všemi jednotlivými pracovníky jsou stejné nebo téměř stejné.
Výkon vybraných pracovníků	Jestliže úkoly vykonávané všemi jednotlivými pracovníky jsou v podstatě stejné a bylo by obtížné a časově náročné použít předchozí metody.
Časová studie	Jestliže práce obsahuje opakující se úkoly.
Výběrová metoda, vzorek práce	Jestliže jde o necyklické typy práce, při nichž se vykonává množství různých úkolů a není stanoven přesný postup nebo cyklus.
Názor experta	Jestliže není možné použít některou z předchozích metod.

Tab. 6 Výběr metod při hodnocení na základě plnění norem (Koubek, 2009, s. 220)

3.2.7.6 Hodnocení pomocí stupnice

„*Hodnotící škály patří k nejhojněji využívaným psychometrickým metodám. Umožňují hodnotit chování, osobnost, výsledky práce, vztahy aj. Jejich vyplňování i interpretace výsledků jsou relativně jednoduché a časově nenáročné*.“ (Pilařová, 2008, s. 33)

Pokud jsou výsledky pouze zjednodušeně kvantifikovány, či nejsou doplněny o další metody jako například hodnotící rozhovor, hodnocení i motivační účinek ztrácí smysl. (Pilařová, 2008)

Mezi další problémy s hodnotícím škálami patří např. hodnotitelé nejsou schopni porozumět slovnímu popisu nebo jej interpretovat stejně, výběr jednotlivých kritérií hodnocení a popis úrovně, na jaké jsou pracovníkem splněna. (Koubek, 2009)

Používá se tří typů hodnotící stupnice:

- *„Číselná – kritéria jsou odstupňována pomocí čísel nebo bodů, hodnocení může být vyjádřeno souhrnně počtem dosažených bodů u všech posuzovaných kritérií.*

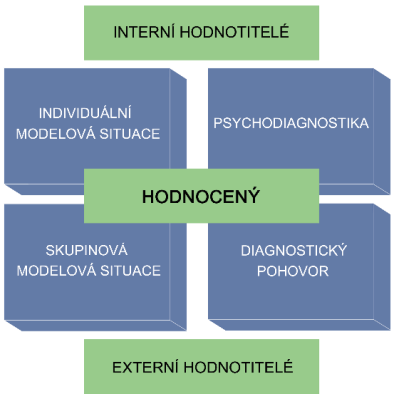
- *Grafická – hodnocení u každého kritéria je vyznačeno na přímce, souhrnné hodnocení se vyjadřuje křivkou.*
- *Slovní – stupně hodnocení jsou vyjádřeny přídavným jménem, např. výborný, dobrý, nevyhovující apod. nebo stručnou situační charakteristikou např. u spolupráce: výrazná ochota ke spolupráci, dobrá spolupráce, která je ostatními kladně hodnocena, nebo není ochoten spolupracovat apod.)"* (Kocianová, 2010, s. 151).

„Při hodnocení lze použít i kombinaci některých uvedených typů posuzovací stupnice." (Koubek, 2009, s. 222)

3.2.7.7 Assessment centre (AC)

Pilařová (2008) a Dvořáková (2012) tuto metodu definují jako komplexní metodu hodnocení, pomocí které se určují vlastnosti a sociální charakteristiky pracovníka (kreativita, komunikativní dovednosti, spolupráce atd.) a je možné hodnotit jak jednotlivce, tak skupiny. Informace se získávají pomocí testování a řešení případových studií a cvičení jako např. pozorování, psychologické testy, dotazníky apod. Používá se kromě výběru a vzdělávání pracovníků také k hodnocení rozvojového potenciálu, a především u manažerů k rozvoji manažerských a sociálních dovedností.

S touto definicí se shoduje i Koubek (2009) a upozorňuje, že tato metoda je náročná jak z hlediska času, tak i organizace a financí. Dále upozorňuje na výhodu v komplexnosti posouzení a na nevýhodu metody, která spočívá v posouzení aktuálního výkonu pracovníka v uměle vytvořených podmínkách. Tento výkon poté nemusí být odpovídající skutečnému výkonu v reálné situaci.



*obr. 9 Metodika Assessment centre (*psychologiepropraxi.cz*, 2017)*

3.2.7.8 Metoda BARS

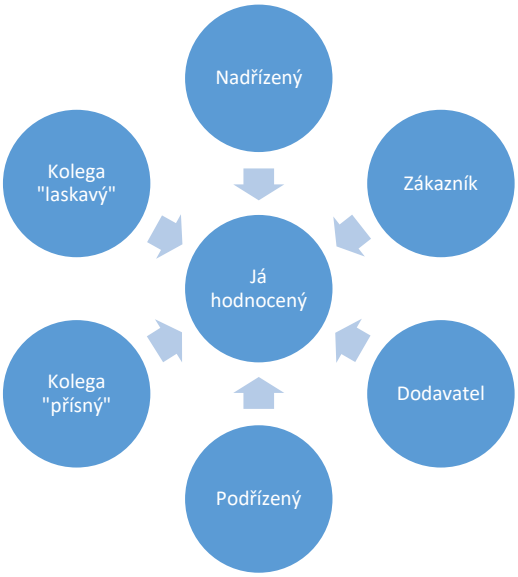
Metodu BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales) definují Kocianová (2010) s Dvořákovou (2012) jako metodu zaměřenou na přístup k práci, dodržování postupu při práci a účelovost výkonu pomocí hodnotících stupnic. Tuto definici doplňuje Koubek (2009), který metodu definuje jako metodu hodnocení požadovaného chování, které je třeba k úspěšnému vykonávání práce.

Kocianová (2010, s. 152) se přímo shoduje s Koubkem (2009, s. 223) a definují stupnice: *„Stupnice se zpracovává pro každý úkol vykonávaný na pracovním místě, pracovní chování při plnění úkolu bývá zařaditelné do pěti až sedmi obodovaných stupňů, z nichž každý je doplněn konkrétní vzorovou slovní charakteristikou chování sloužící jako vodítko pro hodnotitele. Ten pak stupeň odpovídající nejpřiměřenější formulaci označí. To se udělá pro všechny úkoly práce a výsledné hodnocení může být vyjádřeno součtem, kombinací či průměrem dosažených bodových hodnot.“*

Jako hlavní výhodu této metody lze označit přípravnou fázi, tedy konkrétně to, že přípravná fáze je v podstatě společné dílo, jelikož se na ní podílejí pracovníci osobně. V případě, že se na této fázi pracovníci podílejí je velmi zvýšená pravděpodobnost, že pracovníci hodnocení mnohem lépe akceptují. Další výhodou je zpětná vazba na pracovní výkon pracovníka, kterou Koubek (2009) označuje jako dostatečnou. Navzdory těmto výhodám je třeba zmínit, že přípravná fáze je náročná jednak z hlediska úsilí a jednak z hlediska času. (Koubek, 2009)

3.2.7.9 360° zpětná vazba

Fejfarová a Horalíková (2017) se shodují s Dvořákovou (2012) a tvrdí, že metoda je založena na zapojení více hodnotitelů do hodnocení, a proto se označuje jako vícezdrojové hodnocení. Tato metoda se dá označit za více objektivní, vzhledem k více hodnotitelům a zároveň tedy snižuje subjektivitu jednoho hodnotitele. 360° zpětná vazba zabírá více aspektů pracovního chování a vnáší do hodnocení nový úhel pohledu. Důležitým faktorem je, že v pracovnících vyvolává pocit spravedlivějšího hodnocení.



Obr. 10 Model 360° zpětné vazby (Hroník, 2006, s. 66)

Tato metoda je výhodná kvůli množství získaných informací a jejich přehlednosti. Člověk by nebyl schopen absolvovat hodinové zpětné vazby s mnoha lidmi, a proto je tato metoda výhodná pro následující zacílení rozvojového plánu. (Hroník, 2006)

Kocianová (2010) definuje výstupy jako kvalitativní a kvantitativní. Kvantitativní výstupy definuje jako informace, které se rozčleňují dle jednotlivých kritérií. Naopak kvalitativní výstupy definuje jako velké množství informací, zejména ze slovních odpovědí na otevřené otázky. Kvalitativní výstupy je třeba procházet velmi pečlivě, neboť obsahují cenné informace, je tedy třeba hledat souvislosti a detaily.

3.2.8 Hodnotící pohovor

„Hodnotící rozhovor neboli interview je těžištěm formálního hodnocení výkonnosti. Má vést k získání komplexního pohledu na výkonnost a problémové oblasti mezi nadřízeným a hodnoceným pracovníkem. Studie indikují, že zaměstnanci jsou spokojenější s výsledky hodnocení, pokud mají možnost volně mluvit o své výkonnosti a spíše mají pocit, že hodnocení je spravedlivé.“ (Wágnerová, 2008, s. 83)

Maier (1958, 1976) se zabýval hodnotícími pohovory. Tyto hodnotící pohovory rozdělil dle: *„z hlediska příčin a následků na tři typy: zaměřené na ovlivnění, na komunikaci a naslouchání a na řešení problémů.“*

3.2.8.1 Rozdělení hodnotícího pohovoru

Dle Pilařové (2008) se rozhovor skládá ze tří částí, a to z úvodu, hlavní části a závěru.

Úvod

„Hlavním cílem úvodní části je vytvořit přátelskou atmosféru, opětovně vysvětlit účel setkání, resp. účel hodnocení, seznámit se se strukturou hodnocení a časovým rámcem setkání.“ (Pilařová, 2008, s. 77)

Hlavní část

„Během hlavní části hodnotícího pohovoru je třeba držet se předepsané struktury.“ (Pilařová, 2008, s. 77)

Závěr

„Závěr pohovoru by měl být shrnut do jakéhosi „schématu“:

- *Shrnout vše, o čem se diskutovalo a na čem se oba partneři dohodli.*
- *Vyžadovat, aby hodnocený reagoval na projednávané otázky, ověřovat si, zda jsou stanoviska shodně pochopena, případně dát možnost další náměty, myšlenky apod.*
- *Nejdůležitější ujednání a závazky písemně podchytit, např. do stručného záznamu pohovoru.“* (Fejfarová a Horalíková, 2017, s. 62)

Schéma hodnotícího pohovoru

- *Vytvořit pozitivní, uvolněnou a přátelskou atmosféru.*
- *Požádat o sebehodnocení pracovníka.*
- *Dohodnout plán budoucí výkonnosti.*
- *Projednat potřeby vzdělání.*
- *Někdy bývá vhodné již na konci hodnotícího rozhovoru stanovit přibližné datum další schůzky.* (Wágnerová, 2008, s. 85 - 86)

Chyby v hodnotícím pohovoru

Hlavní chyby, kterých by se měl hodnotitel vyvarovat jsou následující:

- *Přecenění prvního dojmu.*
- *Unáhlené soudy.*
- *Předsudky.*
- *Oslnění výraznou vlastností.*
- *Posuzování podle sebe – např. přílišná ohleduplnost, přísnost, nejistota.* (Fejfarová a Horalíková, 2017, s. 62)

3.2.9 Důvody k zavádění systémů hodnocení

Pilařová (2008) tvrdí, že každá organizace prochází vývojem a v určité fázi tohoto vývoje je třeba si uvědomit své zdroje a začít tyto zdroje využívat efektivněji, což zahrnuje na jedné straně zvyšování výkonnosti a na straně druhé účinnou motivaci. A právě hodnocení patří k účinným nástrojům motivace. V praxi má však hodnocení bohužel spíše demotivační účinek, který bývá spjat se špatnou implementací systému hodnocení. *„Pokud je však systém hodnocení nastaven kvalitně, ve správnou dobu a správně implementován, můžeme jeho prostřednictvím:*

- *Poskytnout a získat zpětnou vazbu o výkonu, potenciálu, rozvojových potřebách, spokojenosti, názorech, vztazích, úrovni komunikace, úzkých místech.*

- *Navrhnout a prodiskutovat potřebné změny a opatření týkající se způsobu výkonu práce, komunikace, chování.*
- *Stanovit výkonové a rozvojové cíle a definovat dohody.*
- *Orientovat zaměstnance (tzn. Poskytnout potřebné informace – například o pracovních povinnostech, o správném technologickém postupu, o způsobu řešení problému apod.).*
- *Motivovat hodnoceného k vyšším výkonům, k žádoucímu chování.*
- *Objektivizovat podklady pro odměňování, kariérní růst a rozvoj zaměstnanců.*
- *Ovlivňovat postoje vůči firmě, produktům, managementu (posilovat loajalitu) aj.“* (Pilařová, 2008, s. 11)

3.2.10 Zavádění systému hodnocení

Dle Hroníka (2006) je při zavádění systému hodnocení třeba počítat s tím, že trvá dva až tři roky, z důvodu, že metody jsou většinou zaváděny postupně a není možné uplatnit všechny metody, jež podporují cíle hodnocení. Hroník (2006, s. 88) dále uvádí obvyklý postup na dané období*: „První rok obvykle začíná a končí Motivačně-hodnotícím pohovorem. Vlastní systém je odstartován Assessment Centrem. Druhý rok začíná formulováním MBO. Během 1. roku se pracovníci orientují, jsou v určitém nastraženém očekávání, co jim přinese nebo jak je to může ohrožovat. Proto po 1. motivačně-hodnotícím pohovoru je třeba reagovat na určité podněty“*.
Naproti tomu Dvořáková (2012, s. 261 - 262) uvádí systematickou přípravu prvního cyklu hodnocení.

1. *„Informování všech zaměstnanců.*
2. *Příprava hodnotitelů.*
3. *Příprava hodnotícího rozhovoru.*
4. *Hodnotící rozhovor.*
5. *Uchovávání výsledků hodnocení a práce s hodnotícími dokumenty.*
6. *Vyhodnocení a využití výsledků, nesouhlas hodnoceného se závěry hodnocení.“*

Při koncipování a zavádění systému hodnocení je třeba odpovědět na několik otázek:

- *„Koho a co budeme hodnotit.*
- *Jak a čím (systém a metody).*
- *Jak bude systém zaváděn (najednou, postupně aj.).*
- *Kdo a jak bude kvalifikován.*
- *Jak bude hodnocení dokumentováno.*
- *Kdo a jak bude kontrolovat kvalitu systému.“* (Hroník, 2006, s. 88 - 89)

3.2.11 Implementace systému hodnocení

Pilařová (2008) navazuje na předchozí tvrzení Hroníka (2006) a Dvořákové (2012) a tvrdí, že přijetí nového systému hodnocení ovlivňuje nejenom způsob a načasování zavedení systému, ale i způsob, jakým je hodnocení realizováno a jak je hodnocení propojeno s ostatními systémy. Při zavádění nového systému do organizace je třeba znát principy řízení změn, řízení projektů a zákonitostmi vývojových fází organizace.
Úspěšná implementace je podmíněna několika základními faktory:

- *„Změna je v souladu se strategickými cíli organizace. Strategické cíle organizace jsou sdílené.*
- *Změny mají podporu managementu.*
- *Na změnách participují navrhovatelé, schvalovatelé i koncoví uživatelé změn.*
- *Změna je pečlivě připravena a má jasný cíl. Je předem popsán proces řízení změny, existuje harmonogram změny. Je připravena strategie komunikace změny, včetně důvodů ke změně a důsledků změny pro firmu a jedince. Jsou definovány oficiální komunikační kanály. Jsou promyšleny role jednotlivých účastníků změny.*
- *Změna je implementována ve vhodné vývojové fázi organizace.*
- *Změna je implementována od managementu směrem k výkonným zaměstnancům.*
- *Změna je provázána s ostatními firemními systémy.“* (Pilařová, 2008, s. 105)

Rozhodne-li se organizace implementovat například nový systém hodnocení, musí si uvědomit, že základním kamenem úspěšnosti je soulad tohoto cíle s firemní strategií. Cílem HR (human resources) není péče o zaměstnance či vytváření HR systémů, ale zajistit, aby organizace prostřednictvím svých lidí byla schopna plnit své cíle. (Pilařová, 2008)

Dvořáková (2012, s. 263) má shodný názor s Pilařovou (2008, s. 109 - 111) na to, proč se implementace systému hodnocení v podniku stává neúspěšnou. Těmi důvody jsou:

- *„Odpor ke změnám“* – účastníci systému hodnocení mají z psychologického hlediska přirozený odpor k jakýmkoliv změnám, tzn. že jsou ve svém prostředí zvyklý a nechtějí opouštět tuto komfortní zónu. Odpor se může vyznačovat jako pasivní, aktivní, nebo extrémní.
- *„Nesprávné načasování – Pro implementaci systému hodnocení je nejvhodnější fáze stability, je tedy důležité vybrat období, které zbytečně nepřetíží organizaci.*
- *Nesoulad cílů systému hodnocení se strategií firmy.*
- *Nedostatečná znalost metod a způsobu hodnocení.“*

4 Praktická část práce

4.1 Charakteristika podniku

Společnost ELTE, s.r.o. vznikla v roce 1992 a na trhu působí již 20 let v oboru energetiky, strojírenství, stavebnictví a plynárenství.

Zajišťuje komplexní dodávky od vypracování projektové dokumentace, přes výrobu, montáž, funkční zkoušky, revize a následné předání dodavatelské dokumentace. Patří mezi organizace, které se zasloužily o modernizaci trubkových výměníků tepla. Je držitelem oprávnění a certifikátů např. ČSN OHSAS 18001: 2008, ČSN EN ISO 9001: 2009, ČSN EN ISO 14001: 2005, ČSN EN ISO 3834 - 2: 2006, ČSN EN 1090 - 1. Vyrábí tlaková zařízení podle zákona č. 22/1997 Sb. a nařízení vlády č. 26/2003 Sb., dle směrnice Evropského parlamentu a Rady 97/23/ES.

4.1.1 Výroba

Výrobu a služby firma rozlišuje do 8 kategorií, zde je stručná charakteristika každé skupiny a zároveň historie výroby:

Teplo

Výměníkové stanice: Výstavba a montáž stanic veškerých výkonů a zdrojů. Od malých kompaktních předávacích stanic, přes objektové předávací stanice, po velké předávací stanice tepla.

Kotelny: Zajištění výstavby klasických olejových, plynových a uhelných kotelen a elektro kotelen do tlaku PN 65 ve všech výkonových řadách, včetně příslušenství.

Horkovody, teplovody, parovody: Výstavba od nových investičních celků, plánované opravy, odstraňování poruch a havárií, po běžnou údržbu všech typů zařízení.

Ústřední vytápění a TZB: Montáž všech typů vytápění v soukromých i průmyslových objektech. Instalování klasických radiátorových otopných systémů, podlahového

vytápění, svařované lisované i letované. Možnost použití materiálů: ocel, nerez, měď, plast.

Plyn

Zabývá se výstavou plynovodů, plynovodních přípojek, domovních a průmyslových plynovodů všech tlakových úrovní NTK, STK, VTK z materiálu: ocel, polyetylen a mědi. Dále tuto oblast tvoří výstavba plynových kotelen, plynové ohřívače teplé užitkové vody průtokové i zásobníkové a v posledních letech společnost rozšířila svůj výrobní program o výrobu, montáž, rekonstrukce a servis vysokotlakých, středotlakých a nízkotlakých regulačních stanic plynu.

Výměníky

Jedná se o celo-nerezové výměníky vhodné pro použití do energetických zařízení, potravinářského, farmaceutického nebo textilního průmyslu. Určeny jsou především pro systémy ústředního vytápění a přípravu teplé užitkové vody s nuceným oběhem tam, kde jsou dostatečně velké průtokové rychlosti pro turbulentní proudění. Lze je použít i v těžké energetice ve variantách voda-voda, pára-voda, pára-mazut, pára-ropa, pára-olej, zemní plyn-voda, voda-vzduch, pára-vzduch, ale také pro další média v průmyslu potravinářském, chemickém, farmaceutickém, textilním a ve stavebnictví.

Zásobníky

Firma se v posledních letech zabývá také výrobou zásobníků, velkoobjemových nádrží a dalších komponentů, které se využívají například pro zásobu vody, kondenzátu, demineralizované vody, piva, mléka, vína atd. Pro výrobky jsou běžně používány všechny typy ocelí austenitických, feritických, žáruvzdorných, žárupevných a speciálních duplexních ocelí dle ČSN EN 10088, DIN a AISI.

Ostatní výrobky

Tato část výrobního profilu zahrnuje: Rozdělovače a sběrače, potrubí a potrubní části, komponenty pro ČOV, zábradlí a jiné dekorační výrobky, komínové vložky apod.

Servis

Servisní činností se firma zabývá od roku 2003. Práce jsou prováděny v oblasti čištění spirálových výměníků i zásobníků, tlakových zkoušek, drobných oprav výměníků, zásobníků, anebo jiné nerezové výroby a dále v oblasti tepelných rozvodů, plynových zařízení a zařízení elektro.

Stavebnictví

Tato skupina se zabývá především: výkopovou a zemní prací pro liniové stavby plynovodů, parovodů, horkovodů, teplovodů, elektrických sítí, vodovodních a kanalizačních řádů a dále jsou to výstavby, rekonstrukce regulačních stanic plynů, kotelen, výměníkových stanic, předávacích stanic, čistírny odpadních vod atd.

Regulační stanice plynu

Novým výrobním programem společnosti je výroba, montáž, rekonstrukce a servis vysokotlakých, středotlakých a nízkotlakých regulačních stanic plynu.

4.1.2 Marketingová strategie

Základní orientací společnosti ELTE s.r.o. je být tržně orientovanou společností zaměřenou na zákazníka, zákaznický servis a schopnou konkurenceschopnosti v oblasti svého podnikání.
V této souvislosti je stanovená politika vyjádřena v hlavních cílech:

- udržet stávající zákazníky a získat nové,
- znát skutečné potřeby a požadavky našich zákazníků,
- poskytovat vysokou a stabilní kvalitu služeb,
- zvyšovat míru spokojenosti zákazníků a péči o ně,
- neustále zlepšovat efektivitu a účinnost procesů,
- zlepšovat management zdrojů,
- vytvářet konkurenční výhody a vyšší hodnoty pro zákazníky ve srovnání s konkurencí.

4.1.3 Popis podstatného okolí podniku

Firma dováží veškerý materiál potřebný k výrobě, který následně upravuje, tzn. že firma nevlastní vlastní výrobu polotovarů (válcovna, lisovna apod.). Co se týče různorodosti dodavatelů, tak firma odebírá materiál jak z České republiky, tak ze zahraničí a jedná se hlavně o nerezový materiál od trubiček k výměníkům, až po plechy na plášť zásobníků. Ohledně odběratelů, převážná většina je z České republiky, avšak jsou i odběratelé ze zahraničí (Polsko, Rusko). Společnost má stálé jak odběratele, tak dodavatele, což je pro firmu velkým přínosem a svědčí o vzájemné komunikaci a kvalitě služeb. Naproti tomu, co se týče odběratelů, firma vyrábí především kusovou výrobu dle požadovaných rozměrů.

4.1.4 Ekonomické ukazatele

Z dostupných zdrojů vykazuje firma v posledních letech zisk, např. v roce 2016 v 1. pololetí byl zisk 1 606 751 Kč. Dále firma disponuje poměrně velkými skladovými zásobami, jak na materiál, tak s hotovými výrobky, zejména výměníky a zásobníky, které zároveň tvoří největší zakázky firmy.

Co se týče investování, firma investuje především do výrobního zařízení, především do výměny používaných strojů a tím tedy zlepšení používané technologie a zkrácení výrobních časů. Ačkoli přes případy s chybnou investicí firma v posledních letech prosperuje.

Jak vyplývá z ekonomických ukazatelů, firma disponuje dostatečnými prostředky pro případné náklady na zlepšení systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti.

4.1.5 Hodnocení zaměstnanců ve firmě ELTE s.r.o.

Z předvýzkumu vyplývá, že poslední hodnocení ve firmě probíhalo roku 2015. Do této doby hodnocení probíhalo pravidelně 1x ročně dle formuláře, který je přiložen v příloze. Od roku 2015 má firma nového majitele jak v sídle společnosti, tak v sídle výroby. Tato změna vedení významně přispěla k hodnocení ve firmě. Naproti tomu, jak je uvedeno dále, hodnocení probíhalo vždy 10. měsíc v roce, hodnocení tedy v roce 2017 ještě může proběhnout a je tedy možné, že z důvodů změny vedení, hodnocení pouze v roce 2016 neproběhlo.

Jak dále vyplývá z dotazníku, většina zaměstnanců ve firmě pracuje dlouhou dobu, jsou tedy způsobilí k vyplnění dotazníku.

Do uvedeného roku probíhalo hodnocení pravidelně 1x ročně, vždy 10. měsíc v roce. Hodnocení probíhalo vždy vedoucím daného úseku, tedy např. mistrem na dílně, který byl zapojen do procesu výroby, a tedy znal silné a slabé stránky pracovníků. Na základě tohoto zapojení do procesu a pozorováním pracovníků probíhalo hodnocení pomocí hodnotící stupnice (1 - velmi dobrý, 2 - dobrý, 3 - přijatelný, 4 - nepřijatelný) a byl hodnocen jednak výkon pracovníka (pracovní výsledky, plnění cílů apod.), ale i vztah k firmě, docházka apod.

Dále je toto hodnocení pomocí stupnice doplněno o komentář, který definuje pracovníka, např. jeho pracovní činnost (na jakých pozicích lze pracovníka využít) nebo jeho pracovní zapojení do výroby a řešení problémů ve výrobě a vyzdvihuje silné stránky pracovníka.

Poslední částí používaného hodnocení je část, která určuje pracovníkovu činnost na následující období.

Závěrem, co se týče aktuálního hodnocení zaměstnanců a používaného formuláře, zdá se, že hodnocení je subjektivní a probíhá pouze podle nadřízeného hodnotícího pracovníka, který již není následně kontrolován. Hodnocení tedy může být znehodnoceno podle vztahu hodnotícího s jednotlivými pracovníky a nemusí odpovídat realitě.

Další části spolu souvisí a je to délka hodnotícího období a výsledek hodnocení zaměstnanců. V záznamu o hodnocení již není zřejmé, zda dané cíle a úkoly na následující období skutečně proběhly a byly splněny. Co se týče těchto daných úkolů, je hodnotící období velmi dlouhé pro menší cíle a úkoly.

4.2. Dotazníkové šetření

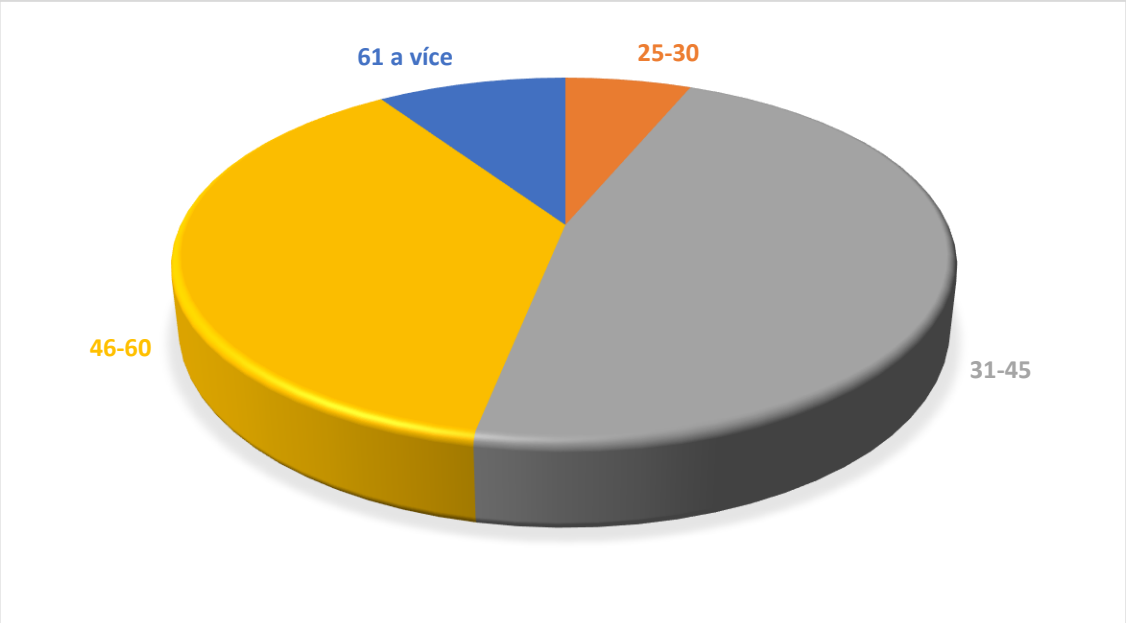
Dotazníkové šetření bylo směřováno na systém hodnocení ve firmě. Šetření probíhalo v období 10. 7. 2017 – 14. 7. 2017, v tomto období byl celkový počet pracovníků 51 a návratnost dotazníků byla 62,7 %, vyplňování dotazníku se tedy zúčastnilo celkem 32 zaměstnanců. Dotazník obsahuje celkem 23 otázek. Prvních 5 otázek je rozřazovacích a zajišťují základní údaje o respondentech. Dotazník obsahuje uzavřené otázky z možností doplnění své odpovědi.

4.2.1 Výsledky dotazníkového šetření

Otázka 1 - Pohlaví

První otázka se zaměřovala na rozřazení dle pohlaví. Celkem se dotazníkového šetření zúčastnilo 32 zaměstnanců, z toho 30 mužů a dvě ženy.

Otázka 2 – věk

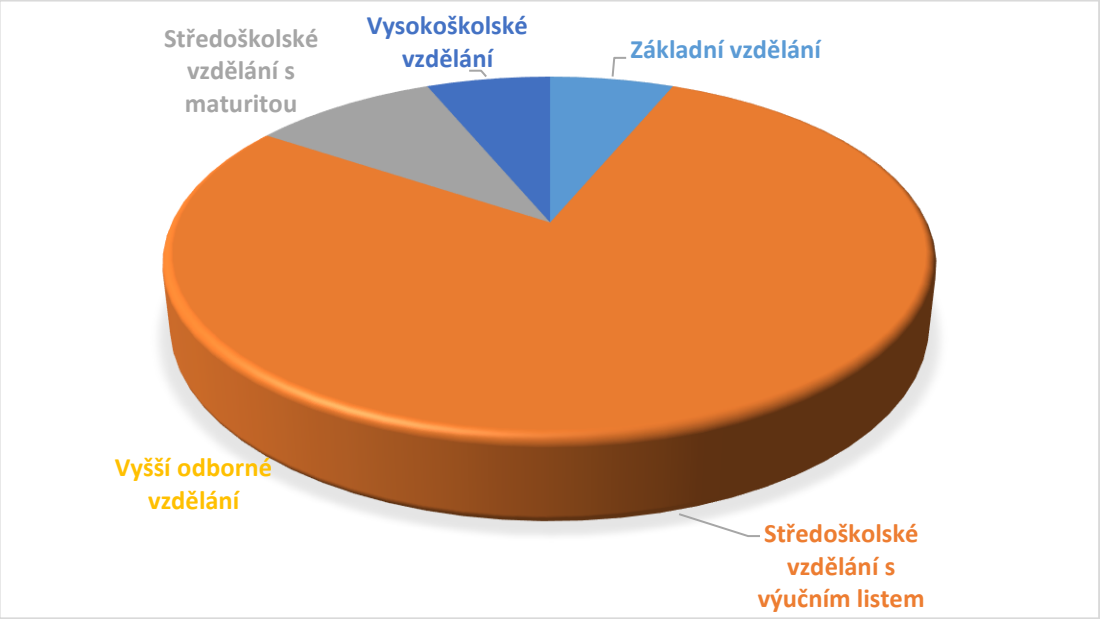


Graf 1 – vyhodnocení otázky číslo 2, Vlastní výzkum, 2017

Druhá otázka rozlišovala respondenty dle věku, podle křivky výkonnosti. Zde největší skupinu tvořili zaměstnanci ve věku 31-45 let a konkrétně 47 % což dle křivky výkonnosti

odpovídá dospělému věku, rozvoji profesních schopností ale i ubývání sil. Druhou největší skupinu tvořila skupina 46-60 let což odpovídalo 37,5 %. Tato skupina již překročila vrchol výkonnosti. Skupině 61 let a více odpovídá 9,4 % a skupina 25-30 let zaujímá 6,25 %, tedy nejvýkonnější skupina dle věku. Nejméně zastoupenou skupinou je věk 18-24 let, jejíž zastoupení je 0 %.

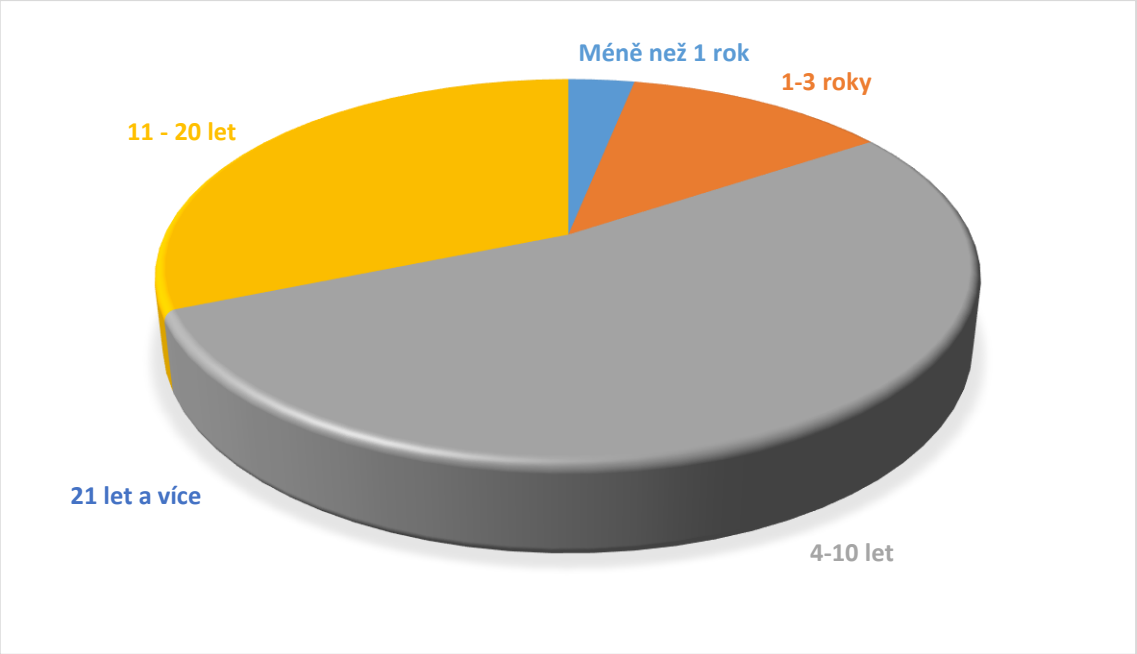
Otázka 3 - Nejvyšší dosažené vzdělání



Graf 2 – vyhodnocení otázky číslo 3, Vlastní výzkum, 2017

Třetí otázka se týkala nejvyššího dosaženého vzdělání. „Středoškolské vzdělání s výučním listem“ tvořilo největší skupinu a to celkem 78,1 %. Následující skupinou bylo „Středoškolské vzdělání s maturitou“, celkem 9,3 %. A skupiny „Základní vzdělání“ a „Vysokoškolské vzdělání“ tvořili shodně 6,25 %. Tato otázka souvisí s otázkou číslo 5, která uvádí, že většina zaměstnanců pracuje v úseku výroby. Vzdělání tedy odpovídá vykonávané práci.

Otázka 4 – Jak dlouho pracujete ve firmě?



Graf 3 – vyhodnocení otázky číslo 4, Vlastní výzkum, 2017

Čtvrtá otázka byla zaměřena na dobu práce ve firmě. Méně než 1 rok uvedli 3 % dotazovaných, 1 - 3 roky uvedlo 12,5 % dotazovaných, 4 - 10 let uvedlo 53 % dotazovaných, 11 - 20let uvedlo 31 % dotazovaných. Z této otázky vyplývá, že drtivá většina zaměstnanců pracuje ve firmě déle než 4 roky a 31 % zaměstnanců zde pracuje více než 11 let. Pro firmu to znamená velké množství zkušených zaměstnanců, kteří jsou zvyklý na svou práci a rozumí jí. Firma má tedy mnoho zaměstnanců, kteří mohou zaučit nově příchozí pracovníky.

Otázka 5 – V jaké pracovní sféře zde pracujete?

Pátá otázka určuje, ve které pracovní sféře respondenti pracují, zda v administrativě, nebo ve výrobě. 85 % pracovníků, kteří vyplňovali dotazník pracuje ve výrobě a 15 % v administrativě.

Pátou otázkou končí rozřazovací a zároveň úvodní část dotazníku.

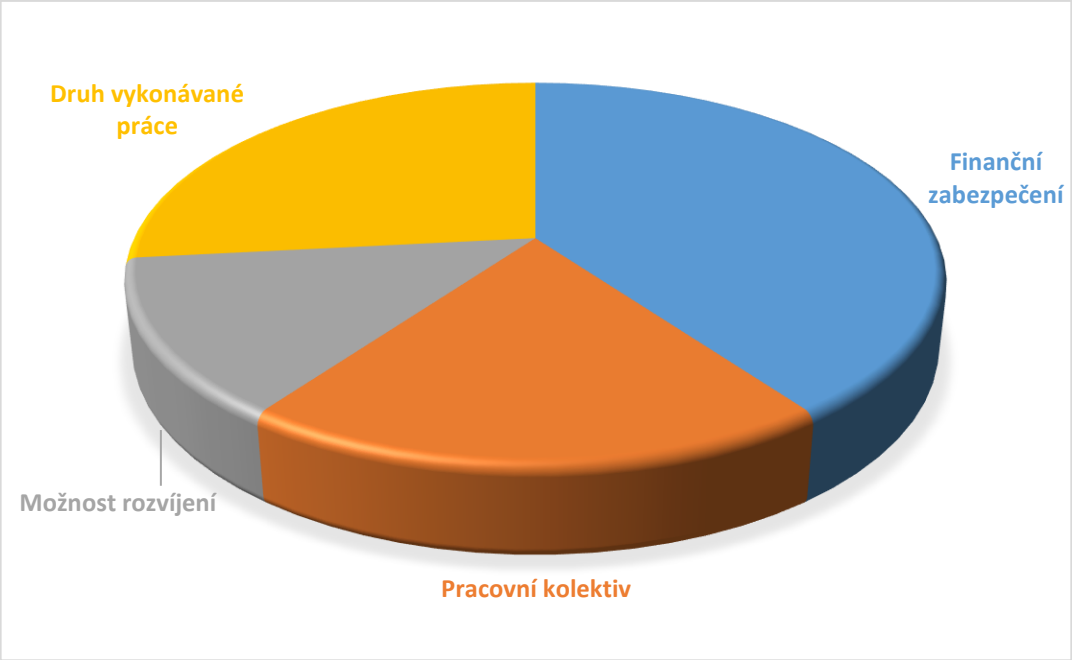
Otázka 6. Doporučil/a byste známému pracovat ve firmě?

Na tuto otázku odpovědělo 43 % respondentů „ano“ a 57 % respondentů „ne“. Tato otázka koresponduje s otázkou číslo 22. Většina respondentů uvedla, že by nedoporučila

známému pracovat ve firmě, ale na otázku jste ve svém zaměstnání spokojeni odpověděla ano.

Otázka 7. Co je pro Vás ve Vaši práci nejdůležitější?

Zde měli respondenti na výběr ze 4 možností, několik z nich se rozhodlo pro více odpovědí.



Graf 4 – vyhodnocení otázky číslo 7, Vlastní výzkum, 2017

Z vyhodnocení grafu je vidět, že nejdůležitější je „finanční zabezpečení“ – celkem 40 %. Druhým nejdůležitějším faktorem je „druh vykonávané práce“ – celkem 27 % a „pracovní kolektiv“ uvedlo 20 % dotazovaných. Nejméně častou odpovědí byla „možnost rozvíjení“. Na základě těchto odpovědí lze uvést, že kromě finančního zabezpečení lidé ve firmě dělají práci, která je baví a dohromady tvoří velmi dobrý pracovní kolektiv. Možnost rozvíjení mohlo uvést tak nízké procento z důvodu, že firma nenabízí příliš velké možnosti pro rozvoj.

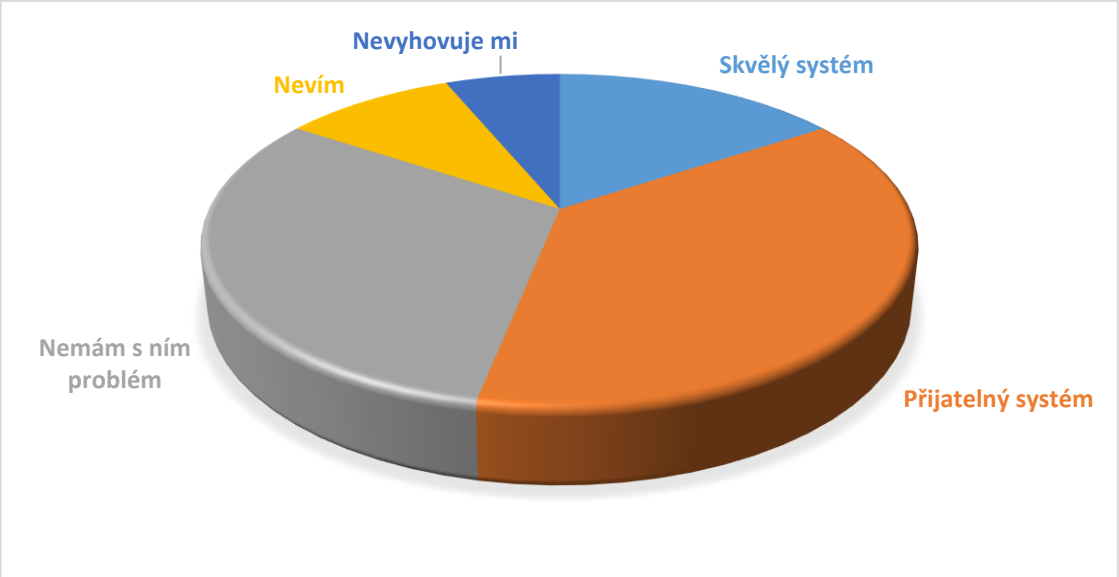
Otázka 8 - Myslíte si, že jste odměňován spravedlivě vzhledem k Vašemu pracovnímu úsilí?

Na tuto otázku bylo možno odpovědět „ano“ / „nevím“ / „ne“. Na tuto otázku nikdo neodpověděl možnost „nevím“, zato 84 % respondentů odpovědělo „ne“ a 16 % vybralo

možnost „ano“. Nutno podotknout, že z celkových 5 - ti zaměstnanců pracujících v administrativě 4 zvolili možnost „ano“. Z toho plyne že téměř všichni zaměstnanci výroby si myslí, že nejsou odměňováni spravedlivě.

Otázka 9 - Co si myslíte o hodnocení zaměstnanců ve firmě?

Tato otázka byla zaměřena na názor pracovníků na systém hodnocení ve firmě formou výběru odpovědi z 5 - ti možností, případně doplnění vlastní odpovědi.



Graf 5 – vyhodnocení otázky číslo 9, Vlastní výzkum, 2017

V tomto případě 15,6 % zaměstnanců vybralo možnost „skvělý systém“, 37,5 % označilo možnost „přijatelný systém“, tato skupina zároveň byl největší. 31,25 % vybralo možnost „nemám s ním problém“ a jednalo se o druhou největší skupinu. 9,38 % procent vybralo možnost „nevím“ a odpověď „nevyhovuje mi“ vybralo celkem 6,25 % respondentů. Z této otázky je tedy patrné, že pouze dvěma zaměstnancům, kteří vyplňovali dotazník systém nevyhovuje.

Otázka 10 - Probíhá ve Vaší firmě hodnotící pohovor?

V této otázce byli dvě varianty odpovědí „ano“ / „ne“ a případě odpovědi „ne“ mohli respondenti uvést, jak hodnocení probíhá. Celkem tuto odpověď doplnili 3 zaměstnanci a určili, že hodnocení probíhá pomocí vedoucího pracovníka. Vyhodnocení ukázalo následující výsledky: 72 % odpovědělo možnost „ne“ a 28 % odpovědělo možnost „ano“.

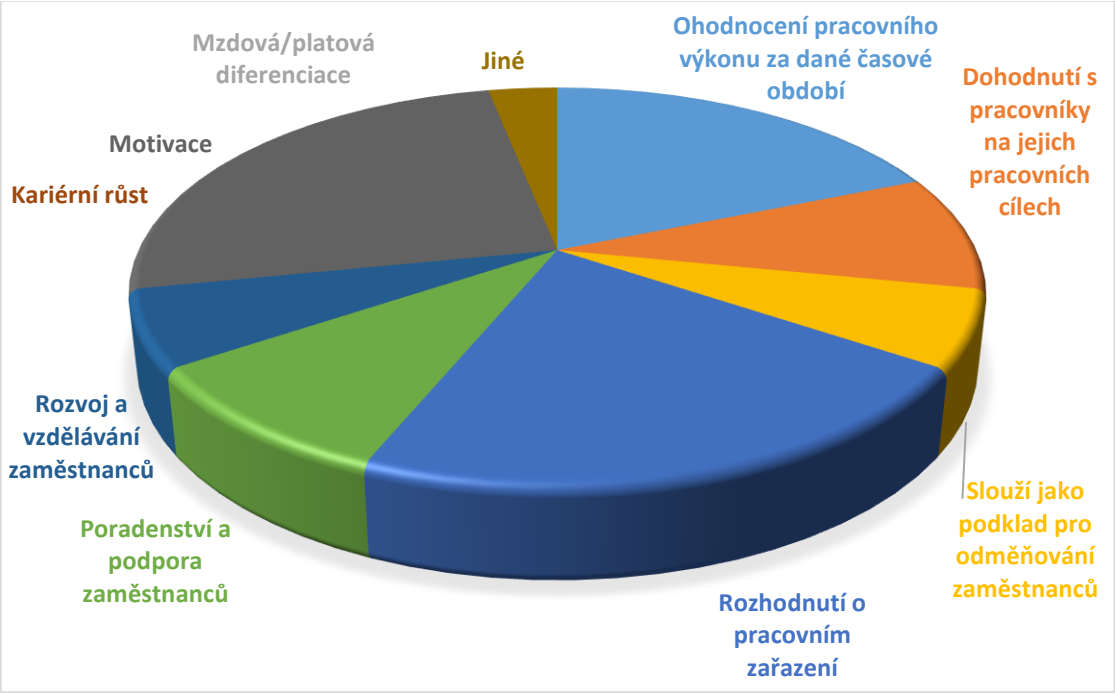
Tento výsledek ukazuje jisté nesrovnalosti, a respondenti, ačkoli jsou všichni hodnoceni stejným způsobem se neshodli na jednotné odpovědi.

Otázka 11 - Probíhá hodnocení ve Vaší firmě pravidelně?

Na tuto otázku bylo možné vybrat ze dvou odpovědí – „ano“ / „ne“ a v případě možnosti „ano“ bylo možné uvést, jak často hodnocení probíhá. Tuto možnost využili 4 zaměstnanci a uvedli, že hodnocení probíhá 1x ročně. Celkově však možnost „ano“ vybralo 19 % zaměstnanců a možnost „ne“ vybralo 81 % zaměstnanců. Tyto výsledky mohou být zkresleny z důvodu, že v roce 2016 hodnocení neproběhlo. Zároveň to může poukazovat na fakt, že zaměstnanci nejsou dostatečně informováni ohledně jejich hodnocení.

Otázka 12 - Jaké funkce má podle Vás hodnotící systém zaměstnanců?

Na tuto otázku bylo možné vybrat více možných odpovědí. Možností bylo celkem 9 a v případě jiné odpovědi byla možnost tuto odpověď uvést.



Graf 6 – vyhodnocení otázky číslo 12, Vlastní výzkum, 2017

Jak je vidět z grafu, nejčastější odpovědí byla odpověď „motivace“. Tato odpověď zaujímá celkem 25 % z vyhodnocení. Druhou nejčastější odpovědí byla možnost „rozhodnutí o pracovním zařazení“, konkrétně 21,88 % a následně „ohodnocení

pracovního výkonu“ za dané časové období celkem 18,75 %. Poté „poradenství a podpora zaměstnanců“ 9,36 % a následně shodné odpovědi, že „slouží jako podklad pro odměňování zaměstnanců“ a „rozvoj a vzdělávání zaměstnanců“ – 6,25 %. Pouze jeden zaměstnanec využil možnosti „jiné“ pro odpověď nevím. Žádný respondent neuvedl „Mzdovou/platovou diferenciaci“ ani „kariérní růst“. Dva respondenti na tuto možnost neodpověděli.

Z výsledků vyplývá, že podle zaměstnanců má hodnotící systém nejdůležitější funkci jako motivace pro zaměstnance a rozhodnutí o pracovním zařazení. Tato možnost může souviset se systémem zavedeným ve firmě, který definuje plány a cíle pracovníka na následující období a pravděpodobně je tímto motivuje k dalším výkonům. Nulová odpověď ohledně kariérního růstu a velmi nízké procento odpovědí pro rozvoj a vzdělávání zaměstnanců může souviset s otázkou 7, tedy že firma nenabízí příliš velké možnosti pro rozvoj pracovníků.

Otázka 13 - Máte pocit, že frekvence hodnocení zaměstnanců ve vaší společnosti je dostatečná?

Na tuto otázku bylo možno odpovědět „ano“ / „někdy“ / „ne“. Výsledky jsou následující: možnost „ano“ odpovědělo 12,5 % respondentů, 59,4 % si myslí, že frekvence hodnocení ve společnosti není dostatečná a 28 % uvedlo možnost „někdy“. Tato otázka souvisí s otázkou 11, kde 81 % zaměstnanců uvedlo, že hodnocení v jejich firmě neprobíhá pravidelně. Dle zaměstnanců hodnocení není jen nepravidelné, ale je realizované nedostatečně často.

Otázka 14 - Motivuje Vás systém hodnocení k vyššímu výkonu?

Zde byly možnosti „ano“ / „částečně“ / „ne“ a v případě možnosti ano uvést, čím konkrétně systém zaměstnance motivuje. Tuto možnost bohužel nikdo nevyužil. Téměř 47 % zaměstnanců uvedlo, že je systém hodnocení motivuje k vyššímu výkonu, 41 % uvedlo možnost „částečně“ a 12 % uvedlo možnost „ne“. Odpovědi odpovídají otázce 12, kde zaměstnanci jako nejčastější odpověď uvedli, že systém hodnocení má zejména motivovat.

Otázka 15 - Pomáhá Vám hodnotící systém utvářet si představy o Vašem budoucím působení ve společnosti (povýšení, rozvoj, kariéra, apod.)?

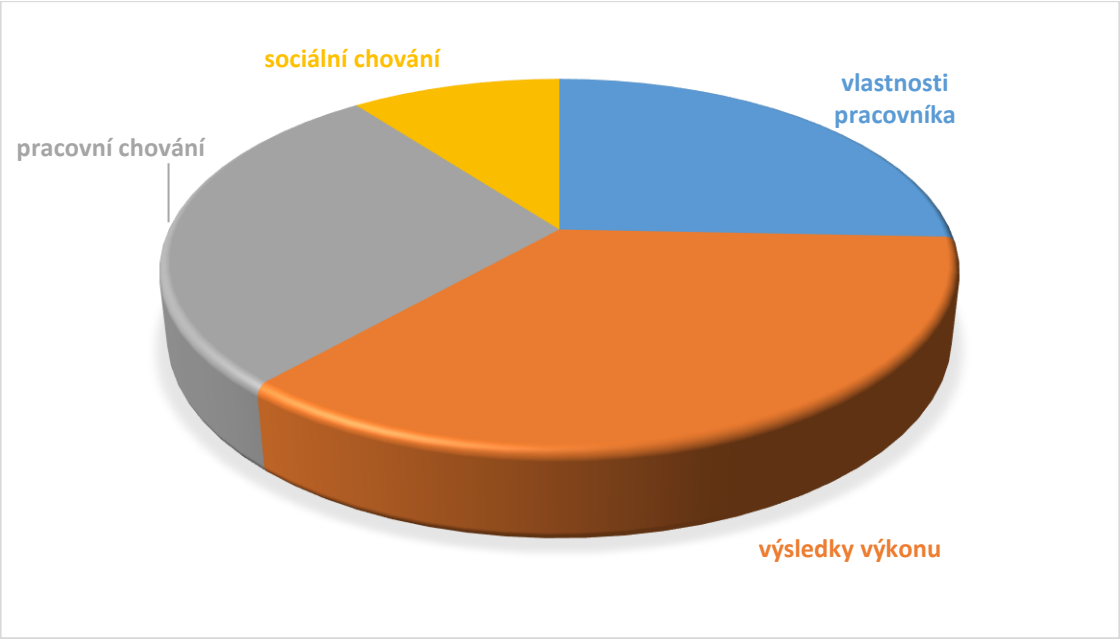
Zde byly na výběr opět možnosti „ano“ / „částečně“ / „ne“ nebo případně bylo možno uvést jinou odpověď. Drtivá většina uvedla, že systém hodnocení pomáhá zaměstnancům utvářet si představy o budoucím působení ve společnosti pouze částečně, konkrétně 78 %. Pouze dva pracovníci odpověděli, že jim systém pomáhá si utvářet představy a budoucím působení a 16 % respondentů uvedlo, že jim systém nepomáhá ohledně utváření představ o budoucím působení ve firmě. Z tohoto vyhodnocení vyplývá, že kromě dvou respondentů systém úplně nepomáhá utvářet si představy o budoucím působení ve společnosti.

Otázka 16 - Dostávají všichni pracovníci spravedlivě finanční ohodnocení?

Na tuto otázku bylo možno odpovědět pouze „ano“ / „ne“ anebo případně uvést jinou odpověď. Tuto možnost nikdo nevyužil. Celkem si 28 % respondentů myslí, že všichni pracovníci dostávají spravedlivě finanční ohodnocení a 72 % si myslí, že všichni spravedlivě ohodnoceni nejsou. Tato otázkou souvisí s otázkou 8, kde si 84 % respondentů myslí, že nejsou spravedlivě ohodnoceni. Na základě těchto dvou otázek lze usoudit, že většina zaměstnanců v podniku si myslí, že není spravedlivě ohodnocena.

Otázka 17 - Na jaká hodnotící kritéria v systému hodnocení zaměstnanců se klade důraz?

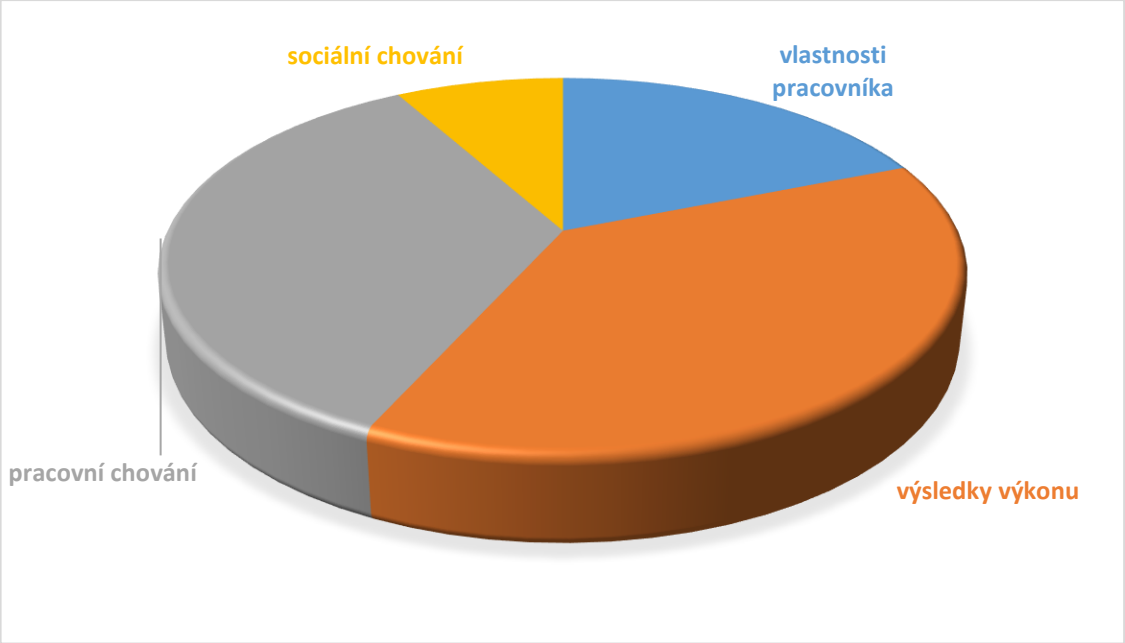
V sedmnácté otázce měli respondenti určit, na jaká hodnotící kritéria se podle nich v systému hodnocení, jež firma používá, klade největší důraz. Bylo možno vybrat ze 4 možných odpovědí. Někteří z respondentů uvedli více odpovědí.



Graf 7 – vyhodnocení otázky číslo 17, Vlastní výzkum, 2017

Z grafu vyplývá, že nejčastější odpovědí byla odpověď „výsledky výkonu“ a to téměř 36 %. Druhou nejčastější odpovědí byla možnost „pracovní chování“, téměř 28 % a odpověď „vlastnosti pracovníka“ zde byla vyplněna celkem 26 % ze všech odpovědí. Nejméně častou odpovědí bylo „sociální chování“, které zde bylo zastoupeno z 10 %. Dle respondentů se firma při hodnocení nejvíce zaměřuje na kvalitu práce, zmetkovost apod. Pouze o jednu odpověď se liší „vlastnosti pracovníka“ a „pracovní chování“, tato kritéria se dají určit do stejně významné skupiny a lze říci, že pro firmu kromě kvality práce je důležitá kreativita, odpovědnost a úsilí při plnění daných úkolů.

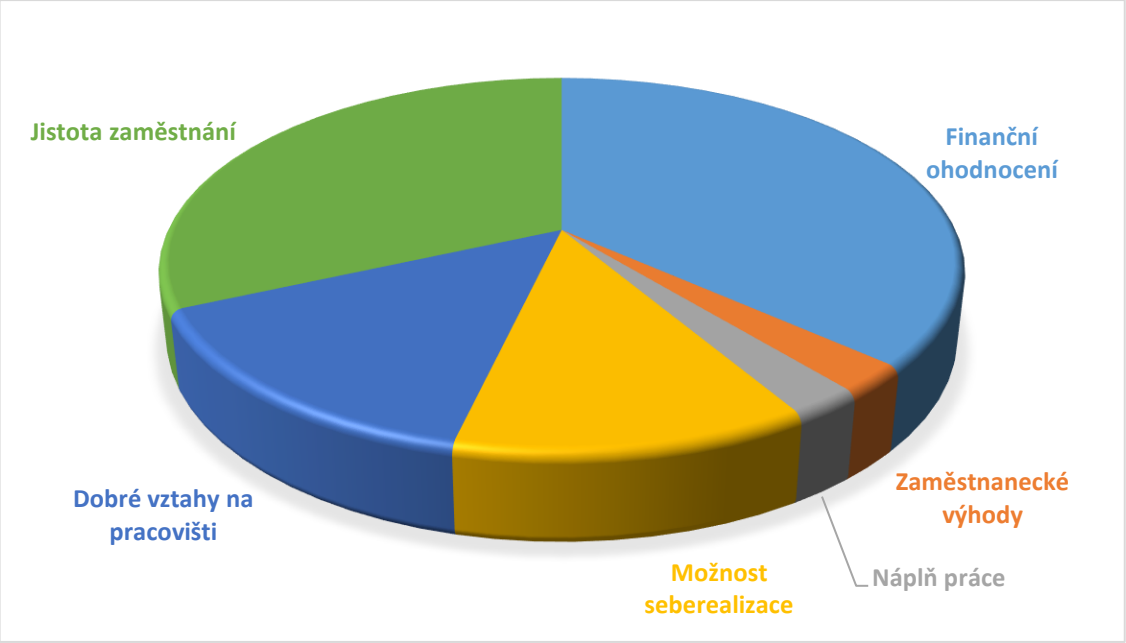
Otázka 18 - Na jaká kritéria by se podle Vás mělo zaměřovat hodnocení zaměstnanců?



Graf 8 – vyhodnocení otázky číslo 18, Vlastní výzkum, 2017

Odpovědi na tuto otázku se shodují s otázkou předchozí. Několik respondentů vybralo více odpovědí. Tyto otázky určují, zda kritéria, na která se klade důraz v hodnocení zaměstnanců, se ztotožňují s kritérii, které zaměstnanci považují za důležité. Výsledky jsou následující: nejčastější odpovědí byla opět odpověď „výsledky výkonu“ a to celkem 38 %. Jako druhé kritérium, na které by se mělo zaměřovat hodnocení zaměstnanců je dle respondentů „pracovní chování“, tato možnost z celkového výběru zahrnovala 35 %. „Vlastnosti pracovníka“ zaujímají 19 % a sociální chování celkem 8 %. V porovnání s předchozí otázkou se zaměstnanci shodují, že hodnocení by se mělo primárně zaměřovat na výsledky výkonu. V porovnání s aktuálním systémem hodnocení si zaměstnanci myslí, že by měl být kladen větší důraz na pracovní chování než na vlastnosti pracovníka.

Otázka 19 - Co Vás motivuje k vyššímu pracovnímu výkonu?

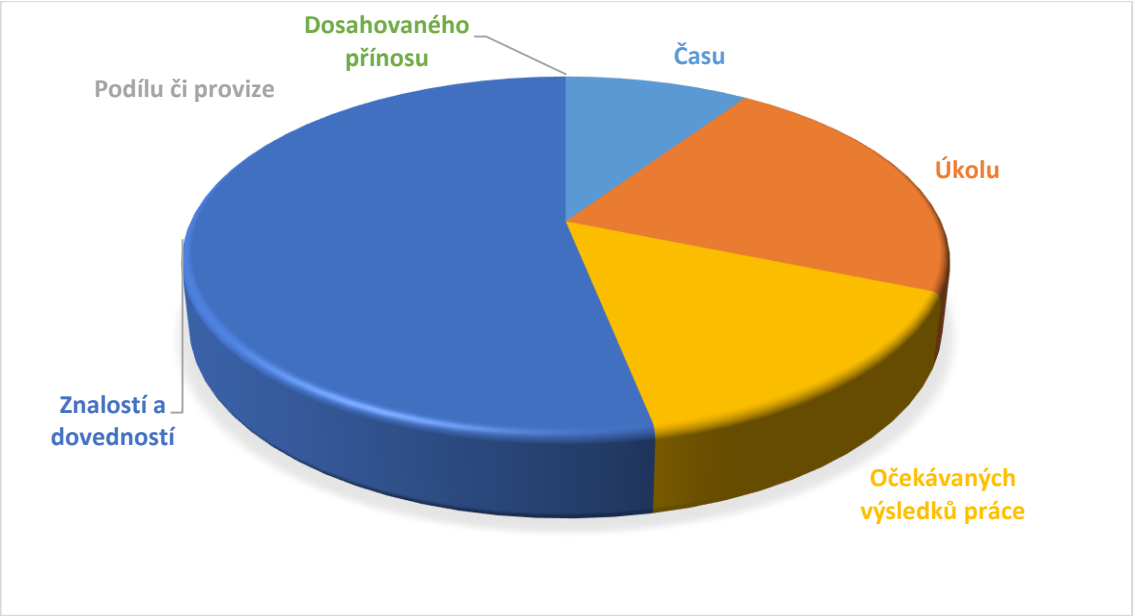


Graf 9 – vyhodnocení otázky číslo 19, Vlastní výzkum, 2017

Na tuto otázku bylo možné uvést více možných odpovědí, odpovědi jsou uvedeny v grafu. Respondenti uvedli, že nejvíce je k vyššímu výkonu motivuje „finanční ohodnocení" – 37 % a následně „jistota zaměstnaní" – 32 %. Poté následovaly možnosti: „dobré vztahy na pracovišti" – 15 % a „možnost seberealizace" 12 %. Nejméně častou odpovědí byly možnosti „náplň práce" a „zaměstnanecké výhody". Tyto možnosti zazněly pouze 1x a v celkovém součtu každá z nich zastupuje 2 %. Z těchto odpovědí se dá usuzovat, že finanční hodnocení motivuje zaměstnance k vyššímu výkonu, avšak většina respondentů uvedla, že jejich finanční ohodnocení není spravedlivé. Je tedy možné, že v případě zvýšení finančního ohodnocení lze očekávat větší motivaci, a tedy i vyšší pracovní výkon pracovníků.

Otázka 20 – Od čeho se odvíjí výše Vaší základní mzdy/platu?

Ve dvacáté otázce měli respondenti vybrat, od čeho se odvíjí velikost jejich mzdy z vybraných možností. Možností bylo celkem 7 včetně možnosti doplnění jiné odpovědi. Tuto možnost nikdo nevyužil. Podíl možností je uveden v grafu.



Graf 10 – vyhodnocení otázky číslo 20, Vlastní výzkum, 2017

Žádný respondent neurčil, že se jeho základní mzda odvíjí od „podílu či provize“ ani dle „dosahovaného přínosu“ a jen velmi malé procento – 9 % respondentů uvedlo, že se jejich základní mzda odvíjí dle „času“. Největší počet respondentů uvedl, že se jejich základní mzda odvíjí převážně dle jejich „znalostí a dovedností“ (53 %). Dále 22 % uvedlo, že se výše jejich mzdy odvíjí od „úkolu“ a 16 % uvedlo možnost dle „očekávaných výsledků práce“.

Otázka 21 - Má systém hodnocení pracovníků ve vaší společnosti jasnou návaznost na další systémy?

Zde měli respondenti na výběr ze tří možností – „ano“ / „částečně“ / „ne“. V případě, že respondenti odpověděli „ano“ bylo možné uvést, na jaké systémy systém hodnocení pracovníků navazuje. Tuto možnost žádný z respondentů nevyužil, pravděpodobně z důvodu, že pouze 15 % respondentů uvedlo, že systém hodnocení pracovníků má jasnou návaznost na další systémy. Nejčastější odpovědí byla možnost „částečně“. Tuto variantu vybralo 58 % respondentů. Zbylé procento zaměstnanců – 27 % uvedlo možnost „ne“.

Otázka 22 - Jste ve svém zaměstnání spokojeni?

V této otázce byly pouze dvě možnosti na výběr a tedy možnost „ne“ a možnost „ano“. Tuto možnost vybralo 84 % respondentů. 16 % zaměstnanců uvedlo, že ve firmě nejsou spokojeni.

Otázka 23 - Jsou hodnoceni všichni pracovníci stejně spravedlivě?

Poslední otázka dotazníkového šetření se týkala hodnocení pracovníků, konkrétně zda si zaměstnanci myslí, že jsou všichni hodnoceni stejně spravedlivě. Na tuto otázku bylo možné vybrat ze tří odpovědí – „ano“ / „ne“ / „nevím“. Celkem 25 % pracovníků si myslí, že všichni pracovníci ve firmě jsou hodnoceni stejně spravedlivě. 28 % pracovníků uvedlo, že nejsou všichni pracovníci hodnoceni stejně spravedlivě. Největší skupinu pak tvořila odpověď „nevím“, konkrétně 47 %.

4.3 Vyhodnocení polostrukturovaného rozhovoru

Polostrukturovaný rozhovor proběhl s ředitelkou výrobního úseku v Buštěhradě u Kladna a s vedoucím výroby v tomtéž úseku. Rozhovor probíhal formou předem připravených otázek, upravených z dotazníkového šetření a byl rozšířen o doplňující otázky k tématu. Zde jsou uvedeny nejdůležitější poznatky, které vysvětlují a doplňují výsledky z dotazníkového šetření.

Ředitelka výroby i vedoucí výroby pracují ve firmě již řadu let, je tedy možné říci, že firmu znají, mají na svých místech řadu zkušeností a jsou způsobilí pro polostrukturovaný rozhovor.

Z polostrukturovaného rozhovoru vyplývá, že firma má dobré zázemí, nejen z důvodu lokace, poněvadž sídlí na dvou místech v České republice, ale od svého působení na trhu si vybudovala určitou reputaci, značku firmy a dobré vztahy mezi dodavateli a odběrateli.

Co se týče systému hodnocení ve firmě, hodnocení probíhá jednou ročně a z rozhovoru vyplývá, že se jedná spíše o formální záležitost, neboť systém hodnocení přímo nenavazuje na další systémy ve firmě a dle polostrukturovaného rozhovoru slouží především ke stanovení cílů na další období.

Hodnotitelem ve společnosti je vedoucí výroby, který hodnotí zaměstnance intuitivně na základě pozorování. Ve společnosti tedy neprobíhá hodnotící pohovor.

Co se týče výsledků hodnocení, zaměstnanci nedostávají přímou zpětnou vazbu, neboť výsledek hodnocení s nimi není dále probírán a zaměstnanci výsledek hodnocení nevidí.

Z polostrukturovaného rozhovoru dále vyplývá, že vztahy na pracovišti jsou velmi dobré.

4.4 Závěry z dotazníkového šetření a strukturovaného rozhovoru

V této části se bakalářská práce zabývá společným vyhodnocením dotazníkového šetření a strukturovaného rozhovoru.

Respondenti uvedli, že je pro ně nejdůležitější finanční ohodnocení, ale velká většina je přesvědčena, že není spravedlivě odměněna. Vzhledem k dobrým vztahům na pracovišti (vyplývá ze strukturovaného pohovoru) se pracovníci dobře znají a odpověď, že 84 % si myslí že nedostává finanční ohodnocení spravedlivě se dá označit za důvěryhodnou. Respondenti uvedli, že je pro ně nejdůležitější finanční ohodnocení a jistota zaměstnání. Dále 84 % respondentů uvedlo, že je spokojeno ve společnosti, avšak pouze 43 % respondentů uvedlo, že by doporučilo pracovat známému ve firmě. Z tohoto lze usoudit, že zaměstnanci jsou již na podmínky ve společnosti zvyklý, avšak pro nového zaměstnance může být problém se začleněním. Ředitelka výrobního úseku uvedla, že firma má problém se získáváním a udržením zaměstnanců, čemuž tento fakt napovídá. Respondenti dále uvedli, že je pro ně důležitá jistota práce a z dotazníkového šetření vyplývá, že ve firmě pracují poměrně dlouhou dobu. Z těchto faktorů lze usoudit, že zaměstnanci jsou již ve své práci zvyklí, vykovají zde práci, které rozumí a jsou zvyklí na přistup vedení k zaměstnancům, navíc zde mají velmi dobrý pracovní kolektiv.

Co se týče hodnocení ve firmě z časového hlediska, téměř všichni respondenti uvedli, že hodnocení neprobíhá pravidelně a více než polovina respondentů uvedla, že frekvence hodnocení není dostatečná. Jak je již uvedeno výše, tyto výsledky mohou být zkresleny tím, že hodnocení v roce 2016 neprobíhalo. Ze strukturovaného pohovoru a z analýzy hodnocení, které je uvedeno v příloze vyplývá, že hodnocení probíhá 1x ročně. Z výsledků dotazníkového šetření lze tedy usoudit, že zaměstnancům hodnocení 1x ročně přijde jako nedostatečné.

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že zaměstnanci v úplné míře nerozumí, nebo nemají přehled o hodnotícím systému ve společnosti. Dá se tedy na základě těchto výsledků říci, že hodnotící systém ve firmě není dostatečně propracovaný. Téměř 78 % respondentů uvedlo, že jim hodnotící systém pomáhá utvořit představy o budoucím působení ve firmě pouze částečně a 58 % uvedlo, že návaznost na další systémy je pouze částečná.

Na základě výsledků dotazníkového šetření a strukturovaného pohovoru vyplývá, že ve firmě neprobíhá hodnotící pohovor a zaměstnanci neznají výsledky svého hodnocení. Hodnotící formulář v příloze je po vyplnění hodnotitelem založen do podnikových materiálů. 47 % respondentů uvedlo, že je systém hodnocení motivuje a 41 % uvedlo, že je motivuje alespoň částečně k vyšším výkonům. Z tohoto vyplývá, že pro zaměstnance může být dobře propracovaný systém hodnocení důležitým podkladem pro vyšší motivaci a tím tedy i pro vyšší výkonnost a zároveň spokojenost.

5 Návrhy a doporučení

Tato kapitola se zabývá návrhy na zlepšení, které vyplývají z dotazníkového šetření, strukturovaného pohovoru a z analýzy současného systému hodnocení. Prvním návrhem pro vedení společnosti je přehodnotit, zda je platové ohodnocení zaměstnanců opravdu neodpovídající jejich pracovním výkonům, případně upravit platové ohodnocení. Vzhledem k důvodům, které respondenti uvedli, je možné očekávat při zvýšení platového ohodnocením (nejen základní mzda, ale např. zavedení odměn apod.) zvýšení motivace zaměstnanců a tím i zvýšení pracovního výkonu zaměstnanců.

Dalším návrhem pro vedení společnosti je vytvořit přijatelnější prostředí pro zaměstnance a zaměřit se na problémy zaměstnanců a řešit je s nimi např. při pravidelném hodnocení, nebo formou anonymních návrhů/stížností pomocí schránky na tyto návrhy. Tento návrh souvisí s prvním návrhem a nabízí i řešení pro získání a udržení nových zaměstnanců ve společnosti. Cílem tohoto návrhu je upravit stávající systém hodnocení zaměstnanců ve smyslu návaznosti na další systémy ve společnosti. Tato úprava by měla zaručit spravedlivější ohodnocení, tím tedy i spokojenost zaměstnanců a zároveň zvýšit motivaci a tím tedy pracovní výkon zaměstnanců a zvýšit spokojenost majitelů společnosti.

Následují návrh spočívá ve vysvětlení zaměstnancům, co přesně obnáší a zahrnuje hodnotící systém ve firmě a k čemu konkrétně se používá. Zároveň tento návrh souvisí s prvním návrhem a je možné využít aktuální systém hodnocení zaměstnanců pro návaznost na další systémy, např. systém odměňování. Součástí tohoto návrhu je i pozice hodnotitele, který by měl být řádně proškolen ohledně hodnocení svých podřízených, případně přijmutí hodnotitele, který má s hodnocením zkušenosti a je vzdělán v dané oblasti.

Tento návrh souvisí s předchozím návrhem a týká se zavedení hodnotícího pohovoru při hodnocení, neboť pro systém hodnocení je velmi důležitá zpětná vazba, která v této společnosti chybí. Zavedení hodnotícího pohovoru zároveň může vnést do systému hodnocení určitý řád a jasně definovat tento systém.

Dalším návrhem je změna používaného záznamu o hodnocení pracovníka. Tento záznam

by měl být rozšířen o úspěšnost stanovených cílů, tedy zda se cíle vydařili, případně v jaké fázi se cíle nachází.

Poslední návrhem je změnit frekvenci hodnocení, hodnotit pravidelně a častěji, například čtvrtletně. Díky tomuto řešení je možné definovat podrobnější cíle a lépe sledovat jejich plnění. Navíc hodnocení, které probíhá 1x za rok může být zkreslené, neboť většina pracovníků se o hodnocení zajímá těsně před jeho začátkem.

6 Závěr

Cílem bakalářské práce byla analýza zaměstnanců v podniku ELTE s.r.o. a na základě této analýzy v případě nalezených slabých míst navrhnout doporučení ke zlepšení.

Základem pro tuto analýzu bylo nastudovat odbornou literaturu ohledně hodnocení zaměstnanců, včetně metod hodnocení, cílů, případně i zavádění systému hodnocení zaměstnanců. Na základě nastudování literatury byla vytvořena teoretická část práce, která se zabývá jednak základními pojmy ohledně řízení a hodnocení pracovního výkonu a jednak výše uvedenými pojmy. Teorie k vybranému tématu se vyznačuje především tím, že autoři se v jednotlivých bodech shodují, tedy kromě základního rozdělení metod hodnocení pracovníků, zde se autoři neshodují na základním rozdělení.
Co se týče praktické části, zda je stěžejní vlastní výzkum ve společnosti formou dotazníkového šetření, polostrukturovaného rozhovoru a analýzy stávajícího záznamu o hodnocení.

Na základě vyhodnocení tohoto výzkumu jsou byly zjištěny nedostatky, pro které jsou v následující části navržena opatření. Mezi největší nedostatky ohledně systému hodnocení zaměstnanců patří pravidelnost hodnocení ve společnosti. Respondenti v dotazníkovém šetření uvedli, že probíhá nepravidelně a frekvence hodnocení jim přijde nedostatečná. Hodnocení ve firmě probíhá 1x ročně a dle strukturovaného rozhovoru se jedná spíše o formální záležitost, neboť přímo nenavazuje na ostatní systémy ve společnosti. Návrhem na zlepšení těchto nedostatků je změnit frekvenci hodnocení a hodnotit ve firmě častěji, např. čtvrtletně, což napomáhá ke stanovení menších a snáze splnitelných cílů a k jejich následné kontrole. Dalším návrhem je propracovat stávající systém hodnocení zaměstnanců v návaznosti na další systémy, zejména na systém odměňování, neboť zaměstnanci uvedli, že jim hodnocení ve společnosti přijde nespravedlivé vzhledem k jejich pracovním výkonům. Zaměstnanci dále uvedli, že je systém hodnocení motivuje k vyšším výkonům a zlepšení stávajícího systému hodnocení by mělo napomoci.

Z vyhodnocení dále vyplývá, že zaměstnanci v plné míře nerozumí, nebo nemají přehled o hodnotícím systému ve společnosti. Zároveň uvedli, že ve firmě neprobíhá hodnotící pohovor a hodnotitel, tedy vedoucí daného úseku, hodnotí na základě pozorování a

hodnocení tedy může být subjektivní. Navrhovaným opatřením je vyškolení hodnotitele, či přijmutí již vystudovaného hodnotitele. Tyto změny by měli zajistit spravedlnost hodnocení, a tedy by měly mít vliv na spravedlnost odměňování ve společnosti, a tedy i na spokojenost zaměstnanců. Tato změna by zároveň měla zaměstnancům ujasnit pohled na systém hodnocení zaměstnanců ve společnosti a zároveň tento systém pochopit. Zavedením hodnotícího pohovoru se zajistí i zpětná vazba zaměstnancům, což je ve společnosti problém, neboť po hodnocení se záznam o hodnocení ukládá do podnikových materiálů a zaměstnanci tak své hodnocení neznají.

Tento fakt souvisí s dalším návrhem, který se týká aktuálního používaného záznamu o hodnocení. Jak je uvedeno výše, tento záznam o hodnocení nedává zaměstnancům přímou zpětnou vazbu a vzhledem k hodnocení 1x ročně je stanovení cílů na následující období je možno stanovit pouze dlouhodobé cíle a záznam nedefinuje, zda byly cíle splněny. Návrhem je tedy rozšíření záznamu o úspěšnost stanovených cílů, tedy zda se cíle vydařily, případně v jaké fázi se nachází.

Z výsledků dále vyplývá, že přes 80 % zaměstnanců je ve společnosti spokojeno, avšak pouze 43 % uvedlo, že by doporučilo známému pracovat ve firmě. Z výsledků navíc vyplývá, že firma má potíže se získáním a udržením nových zaměstnanců. Respondenti uvedli, že ve firmě jsou velmi dobré vztahy a velmi dobrý pracovní kolektiv. Pro nové zaměstnance tedy může být problém začlenit se do aktuálního systému společnosti a změna používaného systému hodnocení by mohla tomuto problému napomoci, zejména pomocí návaznosti na další systémy, jak je zmíněno výše.

Posledním návrhem, který souvisí s finančním ohodnocením, neboť zaměstnanci jsou přesvědčeni, že nejsou spravedlivě ohodnoceni je přehodnotit, zda jsou zaměstnanci opravdu ohodnoceni dle jejich pracovních výkonů.

Jak vyplývá z marketingové strategie, je pro firmu důležité mít spokojené zákazníky, což souvisí se spokojeností vlastních zaměstnanců. Z ekonomických ukazatelů vyplývá, že společnost má prostředky k financování zlepšení stávajícího systému hodnocení zaměstnanců, případně k přehodnocení platového ohodnocení zaměstnanců. Firma ELTE s.r.o. je společnost, která má velmi dobré zázemí a z mého pohledu velmi dobré zaměstnance, kteří svou práci vykonávají kvalitně. Úprava používaného systému hodnocení by mohla firmě pomoci ke zlepšení, jak motivace, tak i odměňování zaměstnanců a tím k jejich spokojenosti a vyšším výkonům.

7 Seznam použitých zdrojů

Odborná literatura:

ADAIR, John Eric. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 2004, s. 21 .Management (Alfa Publishing). ISBN 80-86851-00-1.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007, s. 392, 394, 395, 396, 541, 545, 546, 548. ISBN 978-80-247-1407-3.

BRUMBACH, Gary B. 1988: *Some ideas, issues and predictions about performance management*. IN ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007, s. 394. ISBN 978-80-247-1407-3.

DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada, 2001, s. 18, 19, 22. Expert (Grada). ISBN 80-7169-988-8.

DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. Praha: Karolinum, 2000. ISBN 80-246-0139-7.

DULEWICZ, Vic. 1989: *Performance appraisal and counselling*. IN WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008, s. 9. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012, s. 251, 258, 261, 262, 263, 265, 266, 276, 303, 342. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

FEJFAROVÁ, Martina a HORALÍKOVÁ, Marie. *Personální řízení*. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2017, s. 57, 58, 59, 62, 63, 89, 90, 91, 146. ISBN 978-80-213-2328-5.

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006, s. 20, 22, 23, 42, 55, 58, 59, 66, 88, 89. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2.

KASPER, Helmut a MAYHOFER, Wolfgang. 2005: *Personální management Řízení Organizace* IN KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010, s. 149, 150. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010, s. 141, 146, 149, 150, 151, 152, 161. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2009, s. 207, 220, 222, 223, 230, 255, 285. ISBN 978-80-7261-168-3.

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 1996, s. 12. ISBN 80-200-0592-7.

NUTTIN, Josef. 1987: *Motivatiom, planing and action: A relational theory of behavior dynamics*. IN NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 1996, s. 12. ISBN 80-200-0592-7.

MAIER, Norman Raymond Frederick. 1958: *The Appraisal Interview*: IN WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008, s. 83. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7

MAIER, Norman Raymond Frederick. 1976: *The Appraisal Interview – Three Basic Approaches*: IN WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008, s. 83. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7

MUŽÍK, Jaroslav. 1999*: Profesní vzdělávání dospělých*. IN TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004, s. 105. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6, s. 105

PAVLICA, Karel. *Sociální výzkum, podnik a management: průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací*. Praha: Ekopress, 2000. ISBN 80-86119-25-4.

PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008, s. 11, 33, 77, 105, 109, 111. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004, s. 105, 115. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI, 2003, s. 114, 116, 146, 147, 148, 149. ISBN 80-86395-46-4.

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti.* Praha: Grada, 2008, s. 9, 14, 83, 85, 86. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7

Internetové zdroje

VYSOKÁ ŠKOLA FINANČNÍ A SPRÁVNÍ, o.p.s. - ppt stáhnout. *SlidePlayer - Nahrávejte a Sdílejte své PowerPoint prezentace* [online]. Copyright © 2017 SlidePlayer.cz Inc. [cit. 18.07.2017]. Dostupné z: http://slideplayer.cz/slide/5633634/

Maslowova pyramida potřeb. *Hotely Hotelům* [online]. Copyright © [cit. 18.07.2017]. Dostupné z: http://www.hotely-hotelum.cz/pyramida-potreb/

Assessment centre (AC) | Psychologie pro praxi, Psychoterapie, Koučink. *Psychologie prodeje, Psychoterapie, koučink, Ostrava | PsychologiePROPraxi.cz* [online]. Dostupné z: http://www.psychologiepropraxi.cz/cz/personalistika/assessment-centre-(ac).html

ELTE s.r.o. [online]. [cit. 2017-07-23]. Dostupné z: http://www.elte-cz.com/

Ostatní zdroje

ELTE s.r.o. *Vnitropodniková dokumentace*, 2015, 2016, 2017

ELTE s.r.o. *Hodnotící záznamy*, 2013, 2014, 2015

Přílohy

Seznam příloh

Příloha 1 Dotazníkové šetření 81
Příloha 2 Záznam o hodnocení 87

Příloha 1 Dotazníkové šetření

Dobrý den,
jmenuji se Michal Říha, studuji 3.ročník na ČVUT, na fakultě strojní a ve firmě ELTE s.r.o. píši svou závěrečnou, bakalářskou práci. Tato práce se zabývá systémem hodnocení zaměstnanců v konkrétním podniku. Chtěl bych Vás touto formou požádat o pomoc při vyplňování dotazníku. Zároveň bych Vás chtěl požádat o co nejpřesnější odpovědi a aby vyplnění dotazníku proběhlo v klidném prostředí. Chtěl bych Vás předem ubezpečit, že dotazník je anonymní a jeho otázky a vyhodnocení souvisí pouze s mou bakalářskou prací.
Předem děkuji za vyplnění a přeji Vám krásný den,
Michal Říha

1 Pohlaví

- ☐ Muž
- ☐ Žena

2 Věk

- ☐ 18-24
- ☐ 25-30
- ☐ 31-45
- ☐ 45-60
- ☐ 61 a více

3 Nejvyšší dosažené vzdělání

- ☐ Základní vzdělání
- ☐ Středoškolské vzdělání s výučním listem
- ☐ Středoškolské vzdělání s maturitou
- ☐ Vyšší odborné vzdělání
- ☐ Vysokoškolské vzdělání

4 Jak dlouho pracujete ve firmě

- ☐ Méně než 1 rok
- ☐ 1-3 roky
- ☐ 4-10 let
- ☐ 11 - 20 let
- ☐ 21 let a více

5 V jaké pracovní sféře zde pracujete?

- ☐ Administrativa
- ☐ Výroba

6 Doporučil/a byste známému pracovat ve firmě?

- ☐ Ano
- ☐ Ne

7 Co je pro Vás ve Vaši práci nejdůležitější?

- ☐ Finanční zabezpečení
- ☐ Pracovní kolektiv
- ☐ Možnost rozvíjení
- ☐ Druh vykonávané práce

V případě jiné odpovědi prosím uvést:
……
……

8 Myslíte si, že jste odměňován spravedlivě vzhledem k Vašemu pracovnímu úsilí?

- ☐ Ano
- ☐ Nevím
- ☐ Ne

V případě jiné odpovědi/doplnění prosím uvést:
……
……

9 Co si myslíte o hodnocení zaměstnanců ve firmě

- ☐ Skvělý systém
- ☐ Přijatelný systém
- ☐ Nemám s ním problém
- ☐ Nevím
- ☐ Nevyhovuje mi

V případě jiné odpovědi/doplnění prosím uvést:
……
……

10 Probíhá ve Vaší firmě hodnotící pohovor?

- [ ] Ano
- [ ] Ne

V případě odpovědi ne uveďte, prosím, jak hodnocení probíhá:

……
……

11 Probíhá hodnocení ve Vaší firmě pravidelně?

- [ ] Ano
- [ ] Ne

V případě možnosti "ano" uveďte prosím jak často (1xtýdně, měsíčně, za půl roku, za rok, jiné):

……

12 Jaké funkce má podle Vás hodnotící systém zaměstnanců?

(více možných odpovědí)

- [ ] Ohodnocení pracovního výkonu za dané časové obd
- [ ] Dohodnutí s pracovníky na jejich pracovních cílech
- [ ] Mzdová/platová diferenciace
- [ ] Slouží jako podklad pro odměňování zaměstnanců
- [ ] Rozhodnutí o pracovním zařazení
- [ ] Poradenství a podpora zaměstnanců
- [ ] Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců
- [ ] Kariérní růst
- [ ] Motivace

V případě jiné odpovědi prosím uvést:

……

13 **Máte pocit, že frekvence hodnocení zaměstnanců ve vaší společnosti je dostatečná?**

- ☐ Ano
- ☐ Ne
- ☐ Někdy

V případě jiné odpovědi prosím uvést:
……
……

14 **Motivuje Vás systém hodnocení k vyššímu výkonu?**

- ☐ Ano
- ☐ Částečně
- ☐ Ne

V případě možnosti Ano a Částečně prosím uvést, čím konkrétně Vás motivuje:
……
……

15 **Pomáhá Vám hodnotící systém utvářet si představy o Vašem budoucím působení ve společnosti (povýšení, rozvoj, kariéra, apod.)?**

- ☐ Ano
- ☐ Částečně
- ☐ Ne

V případě jiné odpovědi prosím uvést:
……
……

16 **Dostávají všichni pracovníci spravedlivě finanční ohodnocení?**

- ☐ Ano
- ☐ Ne

V případě odpovědi "ne" uveďte, prosím, v čem se ohodnocení liší:
……
……

17 Na jaká hodnotící kritéria v systému hodnocení zaměstnanců se klade důraz?

- ☐ vlastnosti pracovníka (kreativita, odpovědnost, atd
- ☐ výsledky výkonu (kvalita práce, zmetkovost, atd.)
- ☐ pracovní chování (úsilí při plnění úkolů, ochota, atd
- ☐ sociální chování (ochota ke spolupráci, jednání s lidmi, atd.)

V případě jiné odpovědi prosím uvést:
……
……

18 Na jaká kritéria by se podle Vás mělo zaměřovat hodnocení zaměstnanců?

- ☐ vlastnosti pracovníka (kreativita, odpovědnost, atd
- ☐ výsledky výkonu (kvalita práce, zmetkovost, atd.)
- ☐ pracovní chování (úsilí při plnění úkolů, ochota, atd
- ☐ sociální chování (ochota ke spolupráci, jednání s lidmi, atd.)

V případě jiné odpovědi prosím uvést:
……
……

19 Co Vás motivuje k vyššímu pracovnímu výkonu?

(více možných odpovědí)

- ☐ Finanční ohodnocení
- ☐ Zaměstnanecké výhody (např. pojištění, stravování, doprava)
- ☐ Náplň práce
- ☐ Možnost seberealizace
- ☐ Dobré vztahy na pracovišti
- ☐ Jistota zaměstnání

V případě jiné odpovědi prosím uvést:
……
……

20 Výše Vaší základní mzdy/platu se převážně odvíjí od:

- ☐ Času
- ☐ Úkolu
- ☐ Podílu či provize
- ☐ Očekávaných výsledků práce
- ☐ Znalostí a dovedností
- ☐ Dosahovaného přínosu

V případě jiné odpovědi prosím uvést:
……
……

21 Má systém hodnocení pracovníků ve vaší společnosti jasnou návaznost na další systémy (například systém odměňování, motivace či vzdělávání)?

- ☐ ano
- ☐ částečně
- ☐ ne

V případě odpovědi "ano" uveďte prosím na jaké:
……
……

22 Jste ve svém zaměstnání spokojeni?

- ☐ Ano
- ☐ Ne

V případě možnosti "Ne" prosím uvést z jakého/jakých důvodu/ů:
……
……

23 Jsou hodnoceni všichni pracovníci stejně spravedlivě?

- ☐ Ano
- ☐ Ne
- ☐ Nevím

V případě jiné odpovědi/doplnění prosím uvést:
……
……

Příloha 2 Záznam o hodnocení

ELTE s.r.o.	ZÁZNAM O HODNOCENÍ PRACOVNÍKA
Příjmení a jméno pracovníka:	
Datum narození:	
Funkce:	Zámečník – svářeč
Hodnotící:	
Datum hodnocení:	1.10.2013
Hodnocené období	1.10.2012 – 1.10.2013

Hodnocení nadřízeným pracovníkem :

Vztah k firmě	1	Samostatnost	1	Plnění cílů jakosti	1
Počet neshod	0	Iniciativa	1	Údržba	1
Prac. výsledky	1	Spolehlivost	1	Zručnost	1
Docházka	1	Vzdělávání	1	Celkem	1

1-velmi dobrý 2-dobrý 3-přijatelný 4-nepřijatelný

Komentář:

Velmi kvalitní a perspektivní pracovník na stanovišti výroby zásobníků, ohřívačů, dochlazovačů TUV a jiných atypických výrobků z nerezové oceli, kde odvádí perfektní práci na několika pracovištích. Velice ochotně a obětavě řeší problematické výrobky a situace. V řešení nových výrobků je velmi iniciativní a v kolektivu je perfektní spolupracovník, který je zrovna tam, kde je to nejvíce potřeba. Zaučen ve výrobě velkoobjemových nádrží. Dále zaučen do výroby velkých tepelných výměníků MAX 17 a MAX 18. Dále se velmi iniciativně podílel na vývoji, výrobě a prodeji nových včelařských produktů. Od roku 2013 zastupuje vedoucího výroby.

Návrhy záměrů, cílů, opatření:

V následujícím období pracovník bude nadále zaučovat svářeče p. . V daném období na tomto stanovišti je potřeba více se věnovat atypickým výrobkům pro zvýšení výroby ve velké výrobní hale. Z hlediska problematiky vývoje nových výrobků bude v následujícím roce spolupracovat s konstruktérem, a to na rozvoji produktů pro včelaře.

Výsledek hodnocení:	SCHOPEN / ~~NESCHOPEN~~
Podpis nadřízeného pracovníka:	
Podpis hodnoceného pracovníka:	
Datum příštího hodnocení:	1.10.2014

ELTE s.r.o.
F-S-6-1/10 změna 0, vydání 01.03.2006