

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci

Evaluation of Employees in Selected Organization

STUDIJNÍ PROGRAM

Řízení rozvojových projektů

VEDOUcí PRÁCE

PhDr. Blanka Jirkovská, Ph.D.

KOHOUTOVÁ

ZDEŇKA

2021

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Kohoutová** Jméno: **Zdeňka** Osobní číslo: **484240**
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**
Zadávací katedra/ústav: **Institut manažerských studií**
Studijní program: **Projektové řízení inovací**

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:

Hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci

Název diplomové práce anglicky:

Evaluation of Employees in Selected Organization

Pokyny pro vypracování:

CÍL PRÁCE: Cílem DP je zanalyzovat ve vybrané organizaci stávající systém hodnocení zaměstnanců a jeho návaznost na odměňování, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.

PŘÍNOS PRÁCE: Přínosem DP je vyhodnocení stávajícího systému hodnocení a navržení optimálního efektivního systému hodnocení podle požadavků organizace.

OSNOVA: (1) Úvod; (2) Teoretická část – Řízení výkonnosti, Systém hodnocení, Metody hodnocení; (3) Praktická část – Cíle Praktické části, Představení vybrané organizace, Analýza systému hodnocení, Shrnutí provedené analýzy, návrhy změn a úprav (4) Závěr

Seznam doporučené literatury:

(1) KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8. (2) ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 9788024752587. (3) DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788074003479. (4) ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:

PhDr. Blanka Jirkovská, Ph.D., institut pedagogických a psychologických studií MÚ

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

Datum zadání diplomové práce: **25.01.2021**

Termín odevzdání diplomové práce: **20.08.2021**

Platnost zadání diplomové práce: **19.09.2022**

PhDr. Blanka Jirkovská, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) práce

Ing. Dagmar Skokanová, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

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

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

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

Datum převzetí zadání

Podpis studentky

KOHOUTOVÁ, Zdeňka. *Hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci*. Praha: ČVUT 2021.
Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

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

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

V Praze dne:

Podpis:

Poděkování

Za odborné vedení, cenné rady, trpělivost a vstřícnost bych touto cestou ráda poděkovala paní PhDr. Blance Jirkovské, Ph.D. Dále bych chtěla poděkovat celé organizaci za spolupráci a poskytnuté informace.

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá systémem hodnocení zaměstnanců ve vybrané společnosti. Cílem práce je provedení analýzy systému hodnocení zaměstnanců a návaznosti dalších personálních činností jako je odměňování, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Bude provedena analýza stávajícího systému hodnocení v organizaci. Na základě vyhodnocení analýzy bude navržen optimální efektivní systém hodnocení podle požadavků organizace.

Klíčová slova

Systém hodnocení, hodnotící rozhovor, odměňování, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Abstract

The diploma thesis deals with the system of employee evaluation in a selected company. The aim of the work is to analyze the system of employee evaluation and the continuity of other personnel activities such as remuneration, training and development of employees. An analysis of the current evaluation system in the organization will be performed. Based on the evaluation of the analysis, the optimal effective evaluation system will be designed according to the requirements of the organization.

Key words

Evaluation system, evaluation interview, remuneration, employee education and development

Obsah

Úvod	5
1 Řízení výkonnosti.....	8
1.1 Rozdíl mezi původním hodnocením pracovního výkonu a řízením pracovního výkonu...	9
1.2 Faktory ovlivňující výkon a motivaci	11
1.3 Vliv peněz na motivaci.....	14
2 Systém hodnocení.....	16
2.1 Význam a dimenze hodnocení zaměstnanců	17
2.2 Cíle hodnocení.....	20
2.3 Funkce hodnocení	21
2.4 Úkoly a oblasti hodnocení	22
2.5 Způsoby měření, kritéria hodnocení	23
2.6 Subjekty hodnocení.....	25
2.7 Hodnotící rozhovor.....	26
2.7.1 Zásady vedení hodnotícího rozhovoru.....	27
2.7.2 Příprava na hodnotící rozhovor	27
2.7.3 Části hodnotícího rozhovoru.....	28
3 Metody hodnocení.....	29
3.1 Členění metod hodnocení	30
3.1.1 Metody orientující se na budoucnost	30
3.1.2 Metody orientující se na minulost	32
3.2 Implementace systému hodnocení zaměstnanců.....	34
3.3 Chyby v hodnocení zaměstnanců.....	35
3.4 Návaznost hodnocení na odměňování.....	36
4 Cíle praktické části	40
5 Představení vybrané organizace	41
5.1 Hlavní oblast činnosti	41
5.2 Historie	42
5.3 Organizační struktura	42
5.4 Zúžení na výrobní útvar	43
5.5 Výrobní proces.....	44

5.6	Personální oddělení	44
6	Analýza systému hodnocení zaměstnanců v Organizaci XY	46
6.1	Metody sběru dat	46
6.2	Analytická zjištění	48
6.2.1	Podniková dokumentace a dostupné podklady	48
6.2.2	Rozhovory s pracovníky personálního oddělení	49
6.2.3	Zjištění z rozhovorů s hodnotiteli (mistry)	51
6.3	Shrnutí provedené analýzy	57
7	Návrhy změn a úprav – Projekt účinného systému hodnocení v Organizaci XY	59
7.1	Cíle projektu	60
7.2	Metoda hodnocení zaměstnanců	60
7.3	Kritéria hodnocení	61
7.4	Hodnotící stupnice	62
7.5	Hodnotící formulář	62
7.6	Kdo budou hodnotitelé a hodnocení, kdy bude hodnocení probíhat	64
7.7	Postup hodnocení, hodnotící pohovor	65
7.8	Využití výsledků hodnocení	65
7.9	Náklady navrhovaného řešení	66
7.10	Přínosy projektu	69
7.11	Rizika projektu a jejich odstranění	70
7.12	Shrnutí projektu	72
	Závěr	74
	Seznam použité literatury	75
	Seznam obrázků	77

Úvod

Kvalitní lidské zdroje doplněné o materiálové a finanční zdroje ovlivňují prosperitu a konkurenceschopnost podniku. Proto rozvoj lidských zdrojů patří k základním nástrojům manažerů při dosahování jednotlivých cílů podniku. Patří mezi ně i proces hodnocení.

Zaměstnanci jsou právě ti, kteří aktivují materiálové a finanční zdroje organizace a určují jejich využívání, rozhodují o prosperitě a konkurenceschopnosti, a proto jsou jádrem a nejdůležitější oblastí řízení. Podstatou moderní personální práce je vytváření optimálních podmínek pro dosahování dlouhodobých cílů organizace, které mohou být realizovány také skrze dílčí cíle plněné zaměstnanci. Mezi nejvýznamnější personální činnosti patří hodnocení zaměstnanců. Významný účel personálního řízení spočívá v tom, že umožňuje managementu zkvalitňovat individuální a kolektivní přínosy lidí ke krátkodobému i dlouhodobému úspěchu podniku.

Na konci minulého století se začaly rozvíjet nové směry a koncepce v rámci řízení lidských zdrojů. Kompletně se modifikoval přístup k řízení zaměstnanců a celkově se změnil pohled na pracovní sílu. Neodmyslitelným prvkem řízení lidských zdrojů v každé organizaci je i systém hodnocení zaměstnanců. Je to jedna z několika personálních činností, která má relevantní význam pro dosažení oboustranné spokojenosti a naplnění konkrétních cílů organizace. Ideálním stavem by bylo, kdyby aktuální moderní způsoby a postupy hodnocení používali a uplatňovali všichni vedoucí pracovníci na každém stupni řízení v organizaci.

Primárním cílem této práce je na základě teoretických východisek zkoumané problematiky provést analýzu systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci, podrobně zhodnotit využívání zavedeného systému a rovněž navrhnout možnosti jeho zkvalitnění a zlepšení.

Práce se skládá z části teoretické a části praktické. Teoretická část práce se bude zabývat fundamentálními teoretickými principy v oblasti hodnocení zaměstnanců jako součástí řízení lidských zdrojů. Bude vymezen pojem řízení výkonnosti se zaměřením na rozdíl mezi původním hodnocením pracovního výkonu a řízením pracovního výkonu, dále budou zmíněny faktory ovlivňující výkon. V souvislosti se systémem hodnocení bude formulován význam hodnocení pro zaměstnance, řídicího pracovníka a podnik samotný. Budou rozebrány jednotlivé prvky systému hodnocení. Dále budou definovány metody hodnocení, implementace systému hodnocení, možné chyby, které mohou systém hodnocení narušovat a na závěr bude poukázáno na návaznost hodnocení na další personální činnosti.

V praktické části práce se budeme detailněji věnovat rozboru systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci, analyzujeme a porovnáваме teoretickou problematiku se skutečným stavem v podniku. Systém hodnocení v organizaci bude sledován v útvaru výroby, který se dělí na porážku a masnou výrobu. Nejprve budeme analyzovat vnitropodnikovou dokumentaci a dále provedeme rozhovory s personálními a hodnotícími pracovníky výrobního útvaru. Na základě zjištění bude vytvořen projekt systému hodnocení, který odpovídá požadavkům organizace. Součástí projektu bude vyhodnocení nákladů projektu, shrnutí přínosů projektu a zhodnocení možných rizik.

TEORETICKÁ ČÁST

Teoretická část diplomové práce se nejprve bude věnovat řízení výkonnosti, následovat bude kapitola o systému a metodách hodnocení. Budeme se soustředit na vymezení teoretických charakteristik systému hodnocení, dále se zaměříme na význam hodnocení pro zaměstnance, řídicího pracovníka i pro samotný podnik. Následně budou popsány cíle, funkce, úkoly, způsoby měření, kritéria měření, subjekty hodnocení a průběh hodnotícího rozhovoru. Teoretická část se bude zaměřovat na definování a interpretaci hlavních pojmů, objasnění důležitosti hodnotícího rozhovoru. V kapitole metody hodnocení budou popsány jednotlivé metody hodnocení podle členění na metody orientující se na budoucnost nebo na minulost, dále bude poukázáno na podmínky implementace systému hodnocení, na chyby hodnocení, které bývají běžnou součástí praxe a na návaznost hodnocení na další personální činnosti.

Hodnocení je komplexní proces, který se skládá z dílčích, nezávislých a na sebe navazujících prvků, kterými jsou definování cílů, kritérií, postupů, záměrů či metod hodnotícího procesu. Každý z jmenovaných prvků nabízí řídicím pracovníkům několik alternativ výběru. Základním krokem při hodnocení je definování cíle a správný výběr efektivní, přiměřené a účinné metody, stejně jako stanovení vhodných kritérií.

1 Řízení výkonnosti

Řízení výkonnosti zaměstnanců v organizaci představuje integrovaný přístup, který se odvíjí od principu řízení pracovníků na základě ústní dohody nebo písemné smlouvy mezi manažery (či vedoucími pracovníky) a zaměstnanci (či podřízenými zaměstnanci) o nastávajícím pracovním výkonu. Na základě této dohody nebo smlouvy se uskutečňuje formování pracovních úkolů, vzdělávání a rozvoj zaměstnance, evaluace a odměňování zaměstnance. Jedná se v principu o rostoucí participaci každého zaměstnance (Koubek, 2015, str. 22-23).

Toto Koubkovo chápání poměrně dobře vystihuje široký pojem řízení pracovního výkonu. Participace pracovníků na řízení je velmi důležitá a silný motivátor, který byl v minulosti často nedoceňován.

Podle Armstronga a Taylora (2015, str. 107) by se řízení pracovního výkonu mělo orientovat spíše na plánování a zlepšování budoucího výkonu než na zpětnou evaluaci výkonů pracovníků a mělo by nabízet východisko na pravidelný a opakovaný dialog mezi manažerem a jeho podřízenými. Hodnocení pracovního výkonu reprezentuje základní vstupy pro vyhotovení osobních plánů nebo plánů jednotlivých týmů, ale nabízí také informace nezbytné pro rozhodování a odměňování podle výkonu, pro určení potřeby vzdělávání a rozvoje pracovníků prostřednictvím plánování kariéry, jakož i na zdokonalování dalších funkcí řízení lidských zdrojů.

Velká důležitost se připisuje pravidelnému dialogu mezi vedoucími i pracovníky, neboť právě ten odlišuje starší typy řízení od řízení pracovního výkonu. Mezi manažery a zaměstnanci dochází k rychlejší výměně informací, mohou se operativněji řešit problémy, nastává tak rychlá zpětná vazba. Právě toto je potřebné pro organizace v dnešním rychle se měnícím prostředí a tím pádem i rychle se měnící společnosti (Nicolai, 2019, str. 45-47).

Manažeři moderního řízení lidských zdrojů si jsou vědomi skutečnosti, že jasně definovaná pracovní místa představují jisté „zpomalení“ flexibility a je nezbytné tuto skutečnost nahrazovat systémem pružněji chápaných rolí s ne tak striktně nastavenými profily, samozřejmě s respektováním konkrétní situace a konkrétního profilu daného zaměstnance. Následkem výrazného rozvoje vzdělanosti a osobnosti pracovníků je pestřejší a rozmanitější „portfolio“ zaměstnanců, kteří představují pro firmu „partnery“ - řízení pracovníků je čím dál více nahrazováno vedením (leadership). Do práce zaměstnanců je proto nezbytné vkládat maximální množství aspektů zvyšujících jejich motivaci. Tyto principy představují východisko nového přístupu k pracovnímu výkonu a jeho evaluaci, tj. k tzv. řízení pracovního výkonu (Koubek, 2015, str. 24)

Další důležitou změnou v řízení pracovního výkonu je vztah zaměstnance a zaměstnavatele, který se stává otevřenějším (Lane, 2019, str. 15). V praxi se poměrně často setkáváme ne s řízením, ale s vedením zaměstnanců. Všichni uvedení autoři se shodují v tom, že velký důraz se v řízení pracovního výkonu klade na rozvoj, učení a vzdělávání a na následné propojení individuálních a podnikových cílů.

1.1 Rozdíl mezi původním hodnocením pracovního výkonu a řízením pracovního výkonu

Tradiční přístup k řízení pracovníků a jejich práce kladl důraz na specializaci práce, striktně určené úkoly a postupy a tím i jednoznačně vymezená pracovní místa. Opíral se o víceúrovňový hierarchický systém a kontrolu pracovníků (direktivní přístup). Řízení lidí se zaměřovalo více na evaluaci minulosti než na plánování budoucnosti, na jednostranné proudění informací a nařízení shora než na diskusi, na určování viny než na včasné řešení problému a na dodržování formálních nařízení více než na oboustranný dialog (Koubek, 2015, str. 27-28).

V této definici Koubek přesně vystihuje všechny hlavní body, které odlišují tzv. tradiční přístup řízení a řízení pracovního výkonu. Tento tradiční přístup řízení vychází ze systému vědeckého řízení, který je znám vysokým nárůstem produktivity práce. Ale na druhé straně jsou i nevýhody, které z něj vyplývají - např. dehumanizace práce, vyčerpání a únava zaměstnanců z důvodu jednotvárnosti práce nebo jejich nedostatečná motivace.

Podle Armstronga a Taylora (2015, str. 843-847) se systémy hodnocení pracovního výkonu vyskytovaly izolovaně. Existovala malá, či dokonce žádná vazba mezi nimi a potřebami podnikání. Linioví manažeři systémy hodnocení mnohdy odmítali jako zbytečné a časově náročné a pracovníci nesnášeli jejich povrchnost, s jakou toto hodnocení prováděli manažeři bez potřebných znalostí, zájmu a se sklonem k subjektivismu. Autoři dále tvrdí, že původní hodnocení pracovního výkonu je již překonáno z toho důvodu, že příliš často probíhalo směrem shora dolů. Hodnocení, které měli provádět linioví manažeři, dělal hlavně personální útvar. Toto hodnocení mělo sklon zohledňovat minulost a orientovat se především na to, co je špatně, místo toho, aby řešilo budoucí rozvoj pracovníka.

Campbell (2011 str. 94-95) popisuje chyby původního hodnocení pracovního výkonu, které má řízení pracovního výkonu odstranit a tím hodnocení pracovního výkonu učinit spravedlivější a přehlednější. I když jej autor považuje za překonaný, je možné se s tímto původním typem hodnocením setkat například ve státní sféře.

Hodnocení pracovního výkonu považují Armstrong a Taylor (2015, str. 843-847) za nepřetržitý a mnohem komplexnější systém řízení, který objasňuje vzájemná očekávání, podtrhuje podpůrnou a pomocnou roli manažerů, od kterých se očekává, že budou působit jako lídři a kouči, spíše než jako hodnotitelé a soudci. Porovnání klasického a moderního pojetí pracovního výkonu je zobrazeno na obrázku 1. Klasické pojetí hodnocení funguje jako byrokratický systém, hodnocení probíhá shora dolů jednou ročně, provádí ho personální útvar. V moderním řízení hodnotící pracovník vystupuje v roli kouče, vyjasňuje svá očekávání a zaměřuje se na budoucnost. Není však tak zřetelná vazba na odměny. Další rozdíly jsou uvedeny na obrázku 1.

Hodnocení tradičního výkonu (Klasické pojetí)	Řízení pracovního výkonu (Moderní přístup)
Posuzování a hodnocení shora dolů	Společný proces založený na dialogu
Hodnotící pohovor (jednou ročně)	Neustálé zkoumání a posuzování pracovního výkonu s několika schůzkami ročně
Klasifikace, bodovací škály	Klasifikace, slovní hodnocení
Monolitický systém	Flexibilní proces
Orientace na kvantitativní cíle	Orientace na hodnoty a chování ve stejné míře jako na cíle
Přímá vazba na odměnu	Méně častá přímá vazba na odměnu
Byrokracie, složitá administrativa	Minimální používání byrokracie
Záležitost personálního útvaru	Záležitost personálních manažerů

Obrázek 1 Hodnocení pracovního výkonu v porovnání s řízením pracovního výkonu

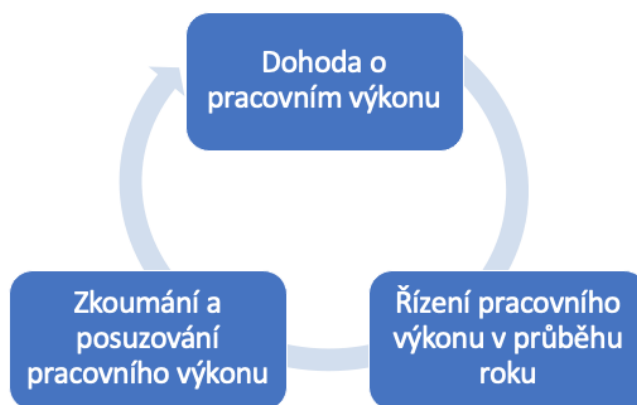
Zdroj: Vlastní zpracování podle Armstronga a Taylora (2015)

Řízení pracovního výkonu je nepředstavitelné bez měření a evaluace výsledků výkonu v porovnání s plánovanými cíli. Vedle ukazatelů samotného výkonu je však orientováno také na hodnocení toho, do jaké míry byl výkon dosažený účinným využíváním kompetencí pracovníků. Aktivita orientovaná na řízení pracovního výkonu by se měla zabezpečovat nepřetržitě v rámci obnovujícího se cyklu, jak je uvedeno na obrázku níže. Řízení pracovního výkonu tedy sestává zejména z vyjádření očekávaných povinností pracovníka v návaznosti na firemní plány a kompetencí nezbytných pro požadovaný výkon. To se pak promítá do konkrétních plánů výkonu a osobního rozvoje pracovníků (Šikýř, 2016, str. 118-120).

Řízení pracovního výkonu charakterizují Armstrong a Taylor (2015, str. 134) jako neustále probíhající cyklus sestávající z následujících bodů:

- Plánování: sjednávání dohod o pracovním výkonu a rozvoji
- Aktivita: řízení pracovního výkonu v průběhu roku
- Analýza a hodnocení: posuzování progresu a efektivity

I přesto, že řízení pracovního výkonu je neustálý proces, Plamínek (2018, str. 25-27) upozorňuje na nezbytnost organizovat párkrát do roka formální setkání za účelem přezkoumání a posouzení pracovního výkonu zaměstnance. Toto setkání má být nástrojem, pomocí kterého zajistí náležité uplatňování pěti základních prvků řízení pracovního výkonu. Těmito prvky jsou dohoda, měření, zpětná vazba, kladné povzbuzování a diskuse viz obrázek 2.



Obrázek 2 Cyklus řízení pracovního výkonu

Zdroj: Vlastní zpracování podle Armstronga a Taylora (2015)

Autoři se shodují na tom, že řízení pracovního výkonu formuje stále se opakující cyklus: plán, akce, hodnocení. Hodnocení se v moderní společnosti používá nejen na zlepšování potenciálu jednotlivých zaměstnanců na základě akceptovaných cílů, ale má se projevovat zejména na efektivitě celé firmy. Autoři dále upozorňují na to, že v řízení pracovního výkonu je významnou aktivitou zejména plánování a orientuje se především na budoucí výkon pracovníků a na jeho možné zdokonalování.

1.2 Faktory ovlivňující výkon a motivaci

Pracovní výkon a pracovní chování zaměstnance je závislé na jeho akceptování smyslu a cíle činnosti organizace, od pochopení vlastních úkolů, od připravenosti tyto úkoly plnit (znalosti, dovednosti, zkušenosti), od ochoty plnit dané úkoly co nejlépe (od motivace zaměstnance) a v neposlední řadě i na podmínkách, ve kterých se úloha plní. Z výše uvedených teorií jakož i ze zkušeností je možno stanovit dva typy pobídek či motivů, těmi jsou vnější a vnitřní motivy (Wágnerová, 2008, str. 14-21).

Vnější stimuly (vnější motivační faktory) působící z prostředí, např. (Cokins, 2017, str. 74-75):

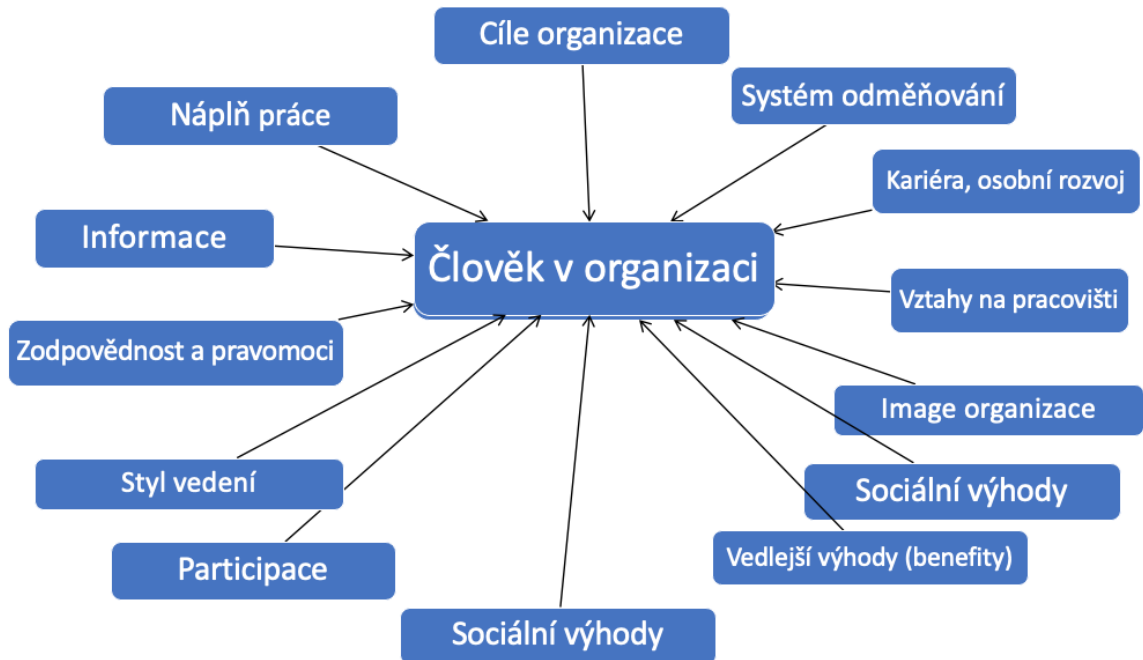
- spravedlivá odměna, jistota v zaměstnání,
- pracovní podmínky, podíl na výsledku,
- sociální výhody a další.

Vnitřní motivy, např. (Cokins, 2017, str. 76):

- potřeba podílet se na úspěchu organizace (pocit úspěchu),
- potřeba zdokonalovat se, učit se,
- potřeba dělat důležitou práci,
- potřeba dělat práci, která je zajímavá, která člověka baví, v níž může dokázat své schopnosti, přednosti,

- osobní hodnoty, aspirace, ideály.

Mnohé výzkumy motivace dokazují, že finanční odměna (plat, příp. podíly na zisku nejsou zdaleka jediným důležitým



Obrázek 3 Vnější motivační faktory

Zdroj: Vlastní zpracování podle Armstronga a Taylora (2015)

Jednotlivé vnější motivační faktory představují o mnoho širší podmínky a každá z nich nemusí na každého jednotlivce působit stejně (Smyrnios, 2018, str. 35-36). Na obrázku 3 uvádíme různé motivační faktory ovlivňující člověka v organizaci a jeho pracovní výkon. Popíšeme je podrobněji.

- Cíle organizace a jejich soulad s cíli jednotlivce, s jeho názory, postoji, svědomím, neexistence podstatného rozporu mezi cíli organizace a osobními cíli, může velmi silně ovlivnit motivaci. Důležitá je i jejich reálnost, proveditelnost, přiměřenost, srozumitelnost. V případě osobních cílů má velký význam jejich všeobecná prospěšnost, využitelnost, schopnost posilovat postoje.
- Náplň a charakter práce – jednotvárná práce nemotivuje, proto manažeři, pokud možno usilují o obohacení, příp. rozšíření práce, job rotation apod.
- Odpovědnost – vyrovnanost odpovědnosti a pravomoci, delegování (růst na úkolech), posilování odpovědnosti je obvykle velmi motivující.
- Participace – podíl na rozhodování, výkonnost uplatňování participačního stylu vedení je podmíněna řadou faktorů. U vyspělých jednotlivců a soudržných pracovních týmů to je jeden z nejefektivnějších motivačních faktorů.

- Informovanost – souvisí s potřebou jistoty, docenění informací, zabránění vzniku „šumů“, důležité je včasné a pravdivé informování i o nepříjemných věcech.
- Styl vedení je závislý na osobnosti vedoucího, ale také na situačních faktorech. Obecně moudré vedení uznávaného vůdce je vnímáno pozitivně, nevhodné vedení naopak působí odrazujícím způsobem.
- Vedlejší výhody (benefity) - podmínky rekreace, služby hrazené organizací, zainteresovanost na zisku, výhodná pracovní doba apod. Jejich obsah a forma a možnosti získání závisí na konkrétním podniku a konkrétní situaci.
- Sociální výhody – využívání sociálního fondu, sociální program podniku, doprava do zaměstnání, podnikové mateřské školy, kluby apod.
- Image organizace – pověst organizace a jejich produktů, vztah k problémům sociálního okolí, ovlivňuje loajalitu k organizaci.
- Vztahy na pracovišti – sociální atmosféra, kultura organizace.
- Možnost osobního rozvoje – možnost pracovního postupu, pravidla pro kariérový postup (plán kariérového rozvoje), kariérové poradenství.
- Systém odměňování – pocit spravedlnosti, závislost na výkonu a významu práce, včasnost odměn za mimořádný výkon, platový postup.

Dobrý manažer si uvědomuje význam vnějších i vnitřních podnětů, snaží se znát vnitřní motivy zaměstnanců a vytvářet podle možností předpoklady pro jejich využití, vhodně spojuje vnější a vnitřní podněty, s hlavním cílem (Bateman et al., 2016, str. 55-56):

- udržet motivaci u motivovaných zaměstnanců,
- motivovat ty, kterým motivace chybí.

Podniky jakož i další organizace za účelem podpory pracovní motivace vytvářejí různé typy motivačních programů. Jejich úspěšnost závisí na tom, do jaké míry akceptují reálné potřeby zaměstnanců, do jaké míry jsou přizpůsobitelné jejich osobním zájmům, cílům a aspiracím. I ten nejlepší motivační program však nebude účinný v organizacích, kde převažují takové jevy, které můžeme považovat za motivační bariéry či demotivující faktory (Koubek, 2015, str. 38-39).

Nejčastější příčiny chybějící motivace, motivační bariéry můžeme rozdělit na vnější a vnitřní (Smyrnios, 2018, str. 41-42).

a) vnější – charakter práce, negativně působící prostředí organizace sociální atmosféra, narušení vztahů, styl vedení, nevhodné chování vedoucího, neřešení konfliktů, špatný systém hodnocení a odměňování apod.

b) vnitřní – nesoulad osobních zájmů, potřeb a aspirací s obsahem práce, s možnostmi seberealizace, nepřipravenost na plnění úkolů, nepřiměřené prožívání nebo nezvládnutí osobních problémů (ekonomických, vztahových a jiných).

Cokins (2017, str. 77-78) zmiňuje konkrétní manažerské metody a techniky podporující motivaci. Tvrdí, že východiskem pro to, aby manažer uměl efektivně motivovat spolupracovníky, je především znalost motivačního procesu, znalost toho, co lidi v zaměstnání motivuje, znalost jejich individuálních potřeb, zájmů, hodnot a aspirací. Vnější i vnitřní motivy jsou u jednotlivců různé, ale zpravidla všichni zaměstnanci nějakým způsobem projevují následující potřeby:

- pracovat v zajímavém podniku, mít zajímavou a bezpečnou práci,
- být spravedlivě odměňován,
- mít uznávaného a spravedlivého nadřízeného,
- mít přátelské spolupracovníky,
- mít možnost profesionálního růstu a kariérního rozvoje.

Moudrý manažer by měl dbát na to, aby byli zaměstnanci informováni o cílech, úkolech, jakož i o problémech firmy, komunikovat s nimi a naslouchat jejich názorům, uznávat jejich individuálnost a samostatnost. Ke každému zaměstnanci se chovat jako k profesionálovi, zajímat se o jejich názory a stanoviska. Důležitým předpokladem účinné motivace je starat se o to, aby každá role byla dotažena do konce, a ani potom nevyslovovat hodnotící soudy zaměřené na osobu zaměstnance – hodnotit roli, výkon, ne vlastnosti člověka. Vždy, když je to možné, měl by manažer umět cenit, pochválit, neformálně i slovně. Podporovat profesionální růst, permanentně sledovat pracovní podmínky, zlepšovat pracovní prostředí. Nezakrývat pracovní konflikty ani je nezveličovat, ale účelně je řešit (Koubek, 2015, str. 40).

1.3 Vliv peněz na motivaci

Podívejme se nyní na problematiku peněz a motivace, jinými slovy na to, zda peníze umí motivovat zaměstnance k podávání vyššího pracovního výkonu. Podle některých autorů (Ryan, 2019, str. 43-44, McCloud, 2016, str. 55-56) podceňují někteří zaměstnavatelé důležitost slovní pochvaly a osobního hodnocení pracovníků. Počítají s tím, že pokud jim náležitě zaplatí, budou svou práci automaticky vykonávat tak, jak mají v popisu a jak se od nich očekává. Co však hrozí v případě, kdy jedinou motivací pracovníků je pravidelný měsíční příjem? Jakmile někde nenáležitě motivovaní pracovníci obdrží lepší nabídku, existuje vysoká pravděpodobnost, že o ní budou vážně uvažovat a dříve či později firmu změň. Ať už se jedná o zaměstnance na nižší administrativní pozici, vedoucího výroby či prodejního specialistu, proč by měl totožnou práci vykonávat za méně peněz než jinde, pokud nemá své zaměstnání doopravdy rád?

Důvodem toho, že zaměstnanec chodí do práce rád, může být například oblíbený vedoucí. Pokud vedoucí dokáže ohodnotit jednotlivé výkony zaměstnance, uznat dobře odvedenou práci nebo ocenit pravidelné včasné příchody, zaměstnanec není tolik náchylný reagovat na nabídky jiných zaměstnavatelů. Odměna může proběhnout formou slovního uznání, pochvaly nebo udělením

malého benefitu. Například za výborně odvedenou práci zaměstnanec může jeden den odejít o dvě hodiny dříve. Pokud pracovník odvádí výbornou práci pravidelně, mělo by vedení firmy zvažovat udělení větší odpovědnosti nebo přímo kariérní postup (povýšení) na další pozici, má-li o něj zaměstnanec zájem. Většina jedinců se chce dále vyvíjet, chtějí mít pocit smysluplnosti odváděné práce. Pokud pracovník bude mít dlouhodobě přidělené omezené kompetence, hrozí, že se brzy začne v práci nudit.

Výše zmínění autoři dále uvádějí, že spokojení pracovníci obecně odvádějí lepší práci. Jestliže firma zaměstnává pracovníky, neměla by se bát jim svěřovat komplexnější a složitější úlohy. Je to právě vyšší míra odpovědnosti, která pracovníky motivuje k lepším výkonům. Jedinec, který pociťuje zájem a zažívá zanícení pro vyhotovení jakékoliv úlohy, vykazuje lepší výsledky než jedinec, který úkol plní jen z donucení nebo pociťované povinnosti. Pokud do řešení daného problému přináší vlastní iniciativu, úkol ho baví a člověk má zájem, bude úkol plnit na sto deset procent, což v konečném důsledku firmě zajistí další benefity a výhody. Nemotivovaní pracovníci pro společnost nikdy nebudou tak hodnotní a cenní, a to i navzdory tomu, že pracovní povinnosti zastávají.

Výplata představuje odměnu, kterou jedinec předpokládá a kterou požaduje. Proto nedokáže pracovníky nabudit k lepším výkonům. Pokud se s vyplácením mezd firma opozdí, pracovníci budou patrně nespokojeni. Jakmile výplatu později obdrží, částečně se sice uklidní, nadšení pro práci to v nich ale nevzbudí, a to hlavně proto, že odměna za vykonanou práci je chápána jako oprávněný požadavek, nikoliv jako benefit navíc.

Zajímavým způsobem na problematiku peněz a motivace nahlíží Cokins (2017, str. 84-85). Tento autor tvrdí, že peníze jsou pouze symbolem, jednoduchým kupónem, který je možné vyměnit za jiné věci. Svou skutečnou hodnotu získají tehdy, když je utratíme za věci, které chceme a potřebujeme vlastnit. Pokud poznáme naše potřeby a touhy, dokážeme pochopit, jak moc jsou peníze důležité pro nás a jakou hodnotu jim připisujeme. Díky penězům se mohou splnit naše přání, proto je důležité naučit se s nimi rozumně zacházet. Peníze nám mohou pomoci dosahovat cílů. Je řada důvodů, proč lidé potřebují peníze. Ve skutečnosti však nejde o peníze jako takové, ale o dosažení našich cílů. K tomu mohou peníze výrazně pomoci. Jsou i případy, kdy jednotlivci akumulují peněžní prostředky a chtějí více a více peněz. Může se zdát, že takové případy jsou v rozporu s předchozími myšlenkami. Nicméně i v těchto případech může jít o dlouhodobější cíle nebo o zcela odlišné záměry, na jaké není běžný člověk zvyklý. Je možné, že se tito lidé chtějí v budoucnu stát velkými dárci nebo sponzory. Někteří to dělají s úmyslem stát se slavnými, případně si takto chtějí získat uznání, moc, ale i vliv. Nebo se prostě chtějí skrýt před hrozbou chudoby a nedostatku. V každém případě, pokud nejsme sběrateli mincí nebo bankovek, je nepravděpodobné, že peníze potřebujeme proto, abychom je prostě měli na účtu nebo v peněžence.

Koubek (2015, str. 41) tvrdí, že peníze nepředstavují jedinou motivaci. Takovou funkci mají prémie, jako motivace za náležitě odvedenou práci. Pokud je však finanční prémie (např. ve formě třináctého platu) sjednána již při podpisu smlouvy, může být tento benefit opět pokládán spíše za nárok než za efektivní motivátor, pokud si na něj pracovníci zvyknou. Jak již bylo řečeno, odměna nemusí mít vždy peněžní podobu.

Pokud si vedoucí všimne konkrétních maličností, které pracovník vykonal nad rámec vlastních pracovních povinností nebo i znamenitě zvládl přidělenou práci, a daného jedince pochválí, bude mít tento pracovník chuť svou práci odvádět znamenitě i nadále.

2 Systém hodnocení

Hodnocení lze definovat například jako základní akt, který má odhalit a ukázat reálný obraz o tom, jakým lidským potenciálem podnik disponuje, jaké má ještě rezervy a kde všude lze zlepšit výrobní i řídicí proces. Hodnocení představuje soustavnou, logicky provázanou činnost péče o pracovníky a jejich vedení, kterou se zhodnocuje jednak minulé období, ale zejména vytvářejí podmínky pro lepší fungování v příštím období. Jedná se o permanentní a kontinuální provázaný proces získávání a využívání zkušeností z minulosti pro jejich zhodnocení a uplatnění v budoucnosti (Bateman, 2016, str. 55).

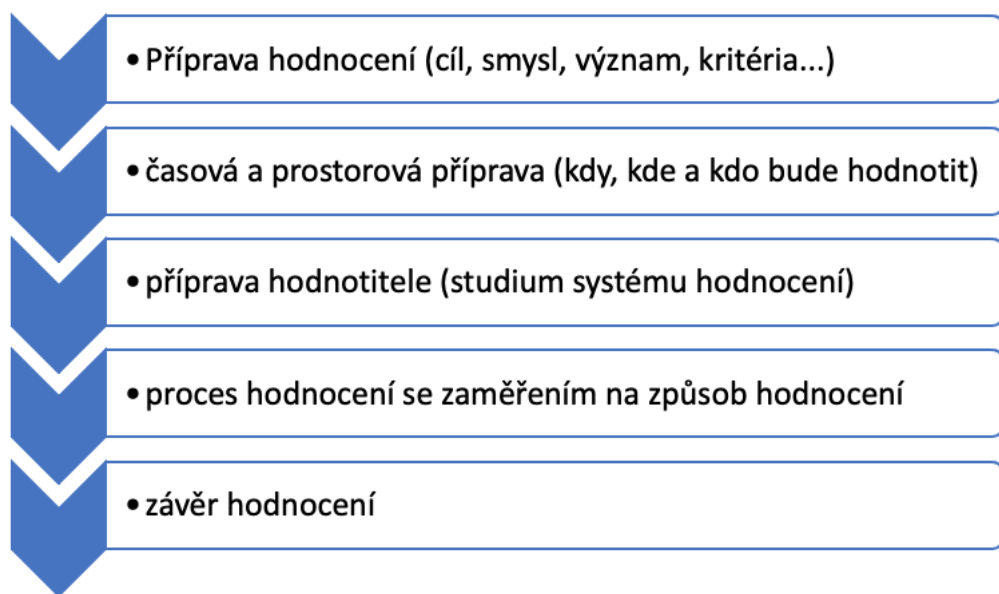
Hodnocení pracovního výkonu je třeba chápat jako proces, ve kterém podnik hodnotí výkon a zároveň žádoucí kompetence a pracovní chování zaměstnanců. Při dobře připraveném a realizovaném hodnocení jsou výsledky přínosem pro jednotlivé zaměstnance, manažery i celý podnik (Campbell, 2011, str. 97-99).

Dobrý zaměstnavatel potřebuje vědět, jaké má v podniku zaměstnance, jak pracují a jak přispívají k hospodářským výsledkům, dobrému jménu podniku a naplnění cílů. Také řada zaměstnanců chce a potřebuje vědět, jaký názor má zaměstnavatel na jejich práci a zda je s nimi patřičně spokojen. K tomu je nezbytné vytvořit spravedlivý a účinný systém hodnocení zaměstnanců, který umožňuje:

- zjistit, jak zaměstnanec vykonává svou pracovní činnost, jak plní úkoly, jaké jsou jeho vztahy se spolupracovníky a zákazníky, a rovněž jaké je jeho pracovní chování a nasazení.
- hledat dostupné možnosti ke zlepšení pracovního výkonu zaměstnance prostřednictvím nápravných a zlepšovacích opatření,
- poskytnout zaměstnanci zpětnou vazbu, jaký názor na jeho práci má nadřízený, kde jsou případné rezervy, nedostatky, možnosti pro zlepšení apod.
- lépe poznat hodnoceného zaměstnance a adekvátně mu stanovit spravedlivou odměnu (Koubek, 2015, str. 206-207).

Systém hodnocení zaměstnanců má určité předpoklady, resp. dílčí cíle. Mezi nejdůležitější patří přesné vymezení úrovně pracovního výkonu a kvality práce i rozpoznání výkonnostního potenciálu každého zaměstnance. Také jde o to zjistit jeho silné a slabé stránky, umožnit mu zefektivnění jeho pracovního výkonu, definovat konkrétní požadavky na zlepšení jednotlivých stránek pracovního výkonu a identifikovat jednotlivé potřeby zvyšování kvalifikace. Fungující systém umožňuje i zvýšit úroveň a účinnost motivace k výkonu pracovníků a rovněž získat informace o jejich názorech a představách (Cokins, 2017, str. 90).

Podle Brice (2019, str. 66) je proces hodnocení rozvržen do pěti částí viz obrázek 4. Začíná přípravou hodnocení, kde je nejdříve stanoven cíl hodnocení následuje vymezení přínosu zavedení systému hodnocení, stanovení kritérií hodnocení, v závislosti na pracovních pozicích, které budou procházet hodnocením. Dále je podle požadavků organizace stanoven předběžný termín, místo hodnocení a hodnotitelé, kteří budou zajišťovat samotné hodnocení. Před začátkem hodnocení musí být proškolen každý hodnotitel, aby byl zajištěn stejný postup hodnocení všemi hodnotiteli, zvláště je kladen důraz na zajištění objektivního hodnocení. O zavedení hodnocení je informován každý pracovník, kterého se hodnocení týká, tedy jedná se o hodnotitele, ale i hodnocené. Pouze takto je možné dosáhnout validních výsledků hodnocení, z kterých je možné vyvodit závěry užitečné pro další využití organizace.



Obrázek 4 Proces hodnocení

Zdroj: Vlastní zpracování podle Brice (2019)

2.1 Význam a dimenze hodnocení zaměstnanců

Část svého života věnuje člověk vzdělávání, a především výkonu pracovních činností. Práce člověku může umožnit uspokojování nižších i vyšších potřeb, zajištění nezbytných životních prostředků, seberozvoj a seberealizaci. Prováděná práce člověka motivuje k pokroku, k další činnosti, rozvíjí jeho dovednosti a schopnosti. Je důležitá pro společnost, zaměstnance i zaměstnavatele. Dobře zpracovaný a nastavený systém hodnocení zaměstnanců může výrazně a také pozitivně ovlivnit výkonnost pracovníků a kvalitu jejich práce. Hodnocení pracovníků je navázané na další personální činnosti jako personální plánování, vzdělávání a rozvoj pracovníků, odměňování, rozmisťování pracovníků (Horváthová et al., 2016, str. 271-279).

K personálním činnostem, které se přímo orientují na zaměstnance, patří výběr, motivace, hodnocení, řešení porušení pracovní kázně, řešení stížnosti a uvolnění ze zaměstnání. Hodnocení zaměstnance je nesmírně důležitou součástí procesu řízení lidských zdrojů. Jeho zvláštností je fakt,

že objektem hodnocení je zaměstnanec nebo jeho práce, a právě hodnocením zaměstnanců se budeme zabývat v této práci.

Podle Attwooda (2014, str. 85-86) je předmětem hodnocení přístup zaměstnance k plnění pracovních úkolů, jeho pracovní výkon a chování. Hodnocení zaměstnanců není jednorázová činnost, ale je to systematický proces pozorování zaměstnanců, získávání informací o dosažených výsledcích a výkonech, posuzování pracovního chování a postojů k plnění pracovních úkolů a rozhodování o zaměstnanci.

Podle Koubka (2015, str. 42) představuje hodnocení zaměstnanců zjišťování, jak vykonávají svou práci, úkoly a požadavky s prací spojené, jaké je jejich pracovní chování a vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům či dalším osobám, se kterými při své práci přichází do kontaktu.

Osobně se více přikláním k definici podle Attwooda hodnocením si vysvětlují proces pozorování zaměstnanců, sledování, vyhodnocování a porovnávání jejich výsledků.

Mnozí zaměstnavatelé v současnosti velmi podceňují význam hodnocení a neuskutečňují systematické hodnocení zaměstnanců, protože ho pokládají za zbytečné, bezvýznamné nebo irelevantní, případně na něj nemají vymezený čas. V praxi se velmi často můžeme setkat s názory, že hodnocení v podniku vůbec nefunguje nebo nepřináší hodnotícímu požadovaný efekt pro použitelný výstup. Velmi často se rovněž podceňuje. Bez systematického hodnocení zaměstnanců však řídicí pracovníci výrazně omezují jejich možnosti kladně ovlivňovat a zvyšovat výkonnost podřízených zaměstnanců, a tím i zlepšovat produktivitu a efektivitu podniku při dosahování stanovených cílů a pozitivních hospodářských výsledků. Úkolem firemního managementu v každém podniku je vypracovat a nastavit takový systém hodnocení, který bude efektivní, fungující a racionální. Pokud bude hodnocení zaměstnanců systematické a pravidelné, bude přispívat jednak k tvorbě motivační strategie podniku, dobré komunikaci, zlepšování mezilidských vztahů a získávání zpětné vazby pro kompetentní řídicí pracovníky. Ve většině podniků jsou v této oblasti obrovské nedostatky a rezervy na zlepšení.

Hodnocení pracovního výkonu je třeba chápat jako proces, ve kterém podnik hodnotí výkon a zároveň žádoucí kompetence a pracovní chování zaměstnanců. Při dobře připraveném a realizovaném hodnocení jsou výsledky přínosem pro jednotlivé zaměstnance, manažery i celý podnik (Aswathappa, 2005, str. 81-82).

Aby hodnocení splnilo očekávání obou zúčastněných stran, je nezbytné promyslet si jednak postup procesu, ale především najít odpovědi na otázky typu (Brice, 2019, str. 78-79):

- Proč hodnotit zaměstnance?
- Jakým způsobem a formou hodnotit zaměstnance, jeho přístup k pracovním úkolům a jeho chování? Jaký typ hodnocení si zvolit?
- Má plánované hodnocení smysl? Pokud ano, jaký je smysl hodnocení?
- Co je předmětem hodnocení? Které složky pracovního výkonu hodnotit?
- Kdo, kde, kdy a jak často bude hodnotit?
- Jaké postupy, způsoby, formy a kritéria hodnocení využít?

- Jak využít získané výsledky hodnocení? Jak pozitivně ovlivnit a motivovat zaměstnance? Jaké metody a nástroje k tomu použít?

Každá organizace a společnost se postupem času vyvíjí a v jisté době nebo fázi svého vývoje si uvědomí, že je nezbytné zefektivnit využívání svých zdrojů, ať už jde o zdroje lidské, materiální nebo finanční. Toho lze dosáhnout mimo jiné i tím, že firma motivuje své zaměstnance k optimálnímu a maximálnímu výkonu v rámci pracovního procesu. V praxi se v současnosti obvykle setkáváme s opačným vlivem, a tedy s odrazujícím účinkem hodnocení, zapříčiněným nejčastěji nevhodnými kritérii hodnocení a neodborným či nespravedlivým způsobem vedení hodnotícího rozhovoru (Nicolai, 2019, str. 90-91).

V rámci pravidelného hodnocení se většinou setkáváme s třemi oblastmi hodnocení (Kociánová, 2010):

- hodnocení výkonů (výsledků) práce,
- hodnocení vývoje zaměstnance,
- hodnocení vztahů.

Hlavní dimenze hodnocení

Hodnocení zaměstnanců patří k nejdůležitějším funkcím rozvoje lidského kapitálu a zaměřuje se na hodnocení komplexního pracovního výkonu. To znamená na tři klíčové dimenze (Campbell, 2011, str. 101-102):

- Pracovní výkon, plnění pracovních povinností a úloh přidělených zaměstnanci (kvantita, kvalita vykonané práce, produktivita práce, dosažené výsledky, plnění termínů).
- Fungování v pracovním týmu, pracovní a společenské chování (interpersonální a interdisciplinární vztahy, spolupráce, komunikace, flexibilita, ochota, schopnost rozhodovat, schopnost vést spolupracovníky).
- Úsilí a péče zaměstnance o svůj osobní rozvoj, a vývoj jeho odborné kvalifikace a způsobilosti (vzdělávání, rozvoj znalostí, dovedností a schopností).

Tyto tři klíčové oblasti lze doplnit o oblasti nad rámec pracovních povinností nebo o nadstavbové kompetence, které se hodnotí z pohledu tolikrát rozvinutých schopností zaměstnance nebo jeho potenciálu zvládnout je. Jde například o (Brice, 2019, str. 80-82):

- způsob vedení a rozvoje jiných,
- schopnost profesionálně reprezentovat organizaci,
- hloubku poznání organizace, jejího produktového portfolia a schopnost ho rozvíjet a inovovat,
- schopnost iniciovat, řídit nebo participovat na interních projektech, řízení sebe sama.

2.2 Cíle hodnocení

Díky vhodně a spravedlivě nastaveného systému hodnocení zaměstnanců je možné naplnit cíle hodnocení, což je takzvaný pohled dopředu. Prostřednictvím hodnocení můžeme (Campbell, 2011, str. 103-105):

- poskytnout a získat zpětnou vazbu o výkonu, potřebách, názorech, spokojenosti, vztazích, silných, slabých a problémových místech,
- odhalovat pracovní rezervy a určovat budoucí využití pracovníků, rozhodovat o způsobu a realizaci odměňování,
- účinně motivovat hodnoceného pracovníka k vyšším výkonům,
- efektivně stimulovat pracovníky pro lepší a vyšší pracovní výkon,
- získávat nezbytné podklady a materiály, potřebné ke spravedlivému odměňování a rozvoj hodnocených zaměstnanců ve společnosti,
- definovat komplexní i dílčí cíle rozvoje a prosperity,
- určovat nezbytné a požadované kroky ke zlepšení pracovního výkonu, pracovní morálky a chování zaměstnanců,
- zlepšovat vzájemné vztahy mezi vedoucím a ostatními pracovníky a pracovníky navzájem,
- inovovat organizační uspořádání a zlepšovat systém řízení práce s lidmi, zjišťovat potřeby dalšího vzdělávání pracovníků a určovat další kariérní rozvoj, zvyšování kvalifikační úrovně, ale zejména pracovní výkonnosti celého potenciálu pracovníků podniku,
- pozitivně ovlivňovat postoje vůči společnosti a ostatním zaměstnancům (Pilařová, 2008).

Koubek (2015, str. 2008) charakterizuje aktuální efektivní hodnocení zaměstnanců jako systematické a periodicky opakující se hodnocení v pravidelných intervalech. Proto není možné vytvořit homogenní model ani jednotný systém hodnocení, ale je nutné ho soustavně studovat, zkoumat, zlepšovat a zdokonalovat. K tomu je nezbytné, aby se do toho zapojili hodnotící i hodnocení pracovníci, tedy všechny zúčastněné strany – vedoucí pracovníci, manažeři všech úrovní řízení a v neposlední řadě i běžní řadoví zaměstnanci.

Je vhodné, aby do systému hodnocení byly zabudovány následující zásady:

- jednotlivé cíle systému hodnocení musí být specifikovány, jasné, srovnatelné, měřitelné, reálně dosažitelné a akceptovatelné,
- specifická kritéria procesu hodnocení musí být založena na podrobné a důkladné analýze konkrétních pracovních úkolů na daných pracovních místech,
- hodnocení každého zaměstnance musí být spravedlivé a objektivní,

- získané výsledky hodnocení musí být předloženy hodnoceným k vyjádření, užívaný systém hodnocení musí být neustále zkoumán, analyzovaný a zlepšován (Koubek, 2015, str. 211).

Podle definice Rothwella a kol. (2012, str. 46-47) se výkonem pro účely hodnocení zaměstnanců chápe kompaktnost a jednota měřitelných výsledků práce, pracovních schopností a pracovního chování, které mají vztah k vykonávané práci a k podmínkám pracovního prostředí.

2.3 Funkce hodnocení

Pod funkcí hodnocení obecně rozumíme jeho účel a poslání, které se hodnocením sledují. Funkce hodnocení je charakterizována odpovědí na otázky: k čemu hodnocení slouží, co zlepšuje, čímž rozvíjí konkrétní podnik nebo jeho zaměstnance (Bateman, 2016, str. 57).

Základní funkce hodnocení zaměstnanců jsou:

- poznávací funkce – zabezpečuje průběžně sledování pracovní výkonnosti a jednání a chování zaměstnance podle vybraných kritérií, z kvalitativního i kvantitativního hlediska,
- srovnávací funkce – poskytuje možnost uplatnit princip diferenciací mezi zaměstnanci z hlediska hmotných, sociálních i morálních ocenění. Tato funkce umožňuje komparaci s jinými pracovními výkony,
- regulační funkce – poskytuje možnost dočasných i trvalých změn v pracovním kolektivu. Je relevantním předpokladem pro realizaci operativních změn na základě získaných výsledků hodnocení.
- kauzální funkce – je orientována na sledování příčin změn v pracovním jednání a chování, jejich posilování, oslabování nebo odstraňování. Slouží ke zkoumání příčin změn v pracovním chování,
- výběrová funkce – v rámci podnikové koncepce práce zajišťuje možnost objektivněji a spravedlivěji vyzvednout odpovědné a talentované zaměstnance, a plánovat jejich další postup, rozvoj a kariéerní růst,
- formující funkce – napomáhá formovat rozvoj osobnosti zaměstnance v souladu s potřebami dalšího rozvoje společnosti a projektování jeho profesionální kariéry,
- motivační a stimulační funkce – umožňuje soustavné dlouhodobé posuzování pracovního výkonu hodnocených zaměstnanců a jejich motivaci, inspiraci a podněcování snahy zaměstnanců k požadovaným pracovním výkonům a dosahování určitých stanovených cílů (Brice, 2019, str. 83-87).

Hodnocení zaměstnanců není jednorázová činnost. Je to rozsáhlý a zdlouhavý proces získávání potřebných informací o dosažených pracovních výsledcích. Kromě toho je to i proces pozorování

zaměstnanců, posuzování jejich pracovního chování a postojů k plnění zadaných pracovních úkolů. Pokud je hodnocení provedeno správně, přináší užitek nejen nadřízeným pracovníkům a jejich podřízeným zaměstnancům pro jejich osobní a pracovní realizaci, ale i celé organizaci (Bateman, 2016, str. 60-61).

Podle Nicolai (2019, str. 182-183) význam hodnocení zaměstnanců je především v propojení jednotlivých individuálních cílů s cíli organizace. To znamená, že vše, co zaměstnanci dělají, vede k určitým výsledkům, které pomáhají vedení organizace dosahovat operativní, taktické a strategické cíle. Základním a zároveň výchozím cílem hodnocení zaměstnanců je vytvořit v organizaci takovou firemní kulturu, v níž zaměstnanci přebírají na sebe zodpovědnost za neustálé zlepšování důležitých procesů organizace a svých schopností a přínosů v rámci efektivního usměrňování jejich práce.

2.4 Úkoly a oblasti hodnocení

Jak již bylo zmíněno, hodnocení je významnou komponentou řízení lidských zdrojů a výkonnosti v organizaci. Ještě před zavedením samotného systému hodnocení je nezbytné definovat si cíle a úkoly, které mají být zavedeným systémem naplněné. Úkoly a zároveň možnosti využití hodnocení zaměstnanců jsou:

- Motivovat a stimulovat pracovníky k lepším výkonům.
- Zlepšit vzájemné vztahy ve společnosti, ať už mezi vedoucím a ostatními pracovníky nebo mezi pracovníky navzájem.
- Inovovat organizační uspořádání.
- Zhodnotit postoje, vystupování a jednání pracovníků, jejich komunikaci s okolím.
- Vytvoření předpokladů pro plánování potřeb zaměstnanců a pro plánování pokrytí personálních potřeb z interních zdrojů.
- Vytvoření předpokladů pro rozmisťování zaměstnanců (povýšení, přeřazení), případně odhalení důvodů pro propouštění nevhodných zaměstnanců.
- Posoudit získané vědomosti, znalosti, způsobilost a zkušenosti pracovníků.
- Získat potřebné komplexní údaje a zhodnotit dosažené pracovní výsledky.
- Odhalovat pracovní rezervy a určovat budoucí využití pracovníků.
- Vytvořit spravedlivý a účinný systém pro odměňování zaměstnance podle jeho přístupu k práci a angažovanosti k dosahování cílů organizace.
- Rozpoznat silné, slabé stránky zaměstnance.
- Rozpoznat potenciál a nedostatky pracovního výkonu zaměstnance.
- Rozpoznat potřeby vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

- Tvorba podkladů pro hodnocení efektivity vzdělávání zaměstnanců a účinnosti realizovaných vzdělávacích programů (Koubek, 2015, str. 209-210).

Z uvedeného vyplývá, že hodnocení pracovníků je jedním z nejdůležitějších předpokladů a aspektů plnění všech primárních úkolů řízení lidských zdrojů. Pomáhá nám řešit otázky a situace, jako ideální alokovaní zaměstnanců – dát správného člověka na správné místo, jak vhodně sladit zaměstnance s pracovními úkoly, optimálně využít jeho schopnosti a kapacity, účinně vést lidi, vytvářet fungující mezilidské vztahy a realizovat personální, inteligenční a sociální rozvoj zaměstnanců (Koubek, str. 210).

2.5 Způsoby měření, kritéria hodnocení

Pokud chceme hodnotit zaměstnance a jejich pracovní výkon, je potřeba použít vhodná kritéria. Ta musí být přiměřená povaze práce na daném pracovním místě. Podle Koubka (2015, str. 212) bychom měli vycházet z analýzy a popisu práce a specifických požadavků na zaměstnance.

Hodnocení odvedené práce musí být doprovázeno spolehlivými měřítky / kritérii pracovního výkonu, která mají-li být účinná, musí být spolehlivá, jednoduše použitelná a musí zaznamenávat klíčové aktivity pracovního výkonu, které determinují jeho podstatu. Kritérium hodnocení je specifickým ukazatelem výkonu, resp. výsledkem jisté činnosti nebo výkonnosti. Je to určitý charakteristický znak práce, který je základem porovnávání různých druhů prací. Podle něj hodnotíme úspěšnost či neúspěšnost zaměstnanců. Kritéria hodnocení ve velké míře ovlivňují pracovní výkony zaměstnanců. Jejich nesprávné nastavení může vést k nežádoucímu chování, které může komplexně ohrozit ekonomické výsledky organizace. Proto kritéria musí být volena velmi uvážlivě, důkladně a s ohledem na definovanou strategii a hodnoty organizace (Rothwell et al., 2012, str. 48-50).

Strategie organizace se promítá do konkrétních pracovních cílů jednotlivců a také do následujících ukazatelů:

- plnění termínů,
- počet vyrobených kusů,
- počet chyb,
- počet nových zákazníků atd.

Jak již bylo zmíněno, hodnocení zaměstnanců se vztahuje k dosahovaným výsledkům v práci, schopnostem, vlastnostem, způsobilostem, jejich pracovnímu a sociálnímu chování. Mnohé z těchto aspektů charakterizujících zaměstnance nelze objektivně změřit a vyhodnotit. Vystihnout neměřitelné vlastnosti a schopnosti je složité a dost subjektivní. Subjektivita vychází především ze vztahu mezi hodnotitelem a hodnoceným. Proto výsledkem hodnocení jsou často různé chyby, které se mohou nepříznivě promítat do mezilidských vztahů. Abychom se vyhnuli chybám, je třeba podrobně vypracovat kritéria, která objektivizují proces hodnocení. Stejná kritéria však nelze použít na všechny zaměstnance. Jiná kritéria volíme na hodnocení nového zaměstnance, jiná na zkušeného zaměstnance či na hodnocení nadřízených. Výběr a kombinace kritérií jsou podmíněny příležitostmi a účelem hodnocení. Aswathappa (2005, str. 137) tato kritéria hodnocení pracovních výkonů

zaměstnanců připisuje k požadavkům, které se na ně kladou, k cílům pracovní činnosti, k dosahovaným výstupům pracovního výkonu, pracovního a sociálního chování.

Kritérii pro hodnocení JAKÝCH? NOVÝCH ČI ZKUŠENÝCH? zaměstnanců jsou:

Pracovní výsledky – Produktivita a kvalita práce, realizace služeb a výrobků, chybnost, opravy zařízení, počet obslužených zákazníků, spokojenost zákazníků, přijímání změn, počet reklamací, pracovní nehody a úrazy při práci atd.

Odborné předpoklady – Odborné znalosti, způsobilosti, dovednosti, jazykové schopnosti, fyzická zdatnost, schopnost vedení jiných, úroveň organizačních schopností, smysl pro osobní odpovědnost, schopnost koordinace činností, odolnost vůči stresu a fyzickému zatížení, morální profil, cílevědomost a ctížádostivost, tvořivost, invenčnost, přizpůsobivost, podnikavost, vyrovnanost, samostatnost, temperament, loajalita, čestnost, spolehlivost, zodpovědnost atd.

Pracovní chování – Aktivita, dodržování pracovních postupů, pracovního režimu, ochota přebírat úkoly, dodržování nařízení, hospodárnost, správné zacházení se svěřeným pracovním zařízením, podávání vynálezů, patentů, zlepšovacích a racionalizačních návrhů, inovativnost, správné výkaznictví, abstinence, pravidelná docházka, hlášení o problémech atd.

Sociální chování – Ochota spolupracovat, smysl pro spolupráci a komunikativnost, vztah k organizaci, zacházení s lidmi, chování k manažerům, vztahy a chování ke spolupracovníkům, společenské vystupování, respektování hodnot a norem a norem organizační kultury, vyvolávání konfliktů, výsledky řízeného kolektivu, vztah k zákazníkům atd.

Jiný pohled na kritéria hodnocení uvádí autoři Pattanayak a Biswajeet (2018, str. 146-149). Rozlišují 4 skupiny kritérií:

- Interní kritéria (tzv. kritéria způsobilosti) - představují určitý čas uzavření vnitřního cyklu v procesech jako například reklamace, indexy bezpečnosti.
- Kritéria vázaná na zákazníka – spokojenost zákazníků, interních i externích, konkurenceschopnost v ceně, kvalitě, čase a rychlosti plnění úkolů.
- Finanční kritéria –kombinují různé způsoby měření finančních výsledků organizace jako například zisk, cash-flow, návratnost investic, nebo poměr zisku k nákladům v organizaci.
- Inovační kritéria – kritéria, která se týkají rozvoje nových produktů a procesů, projektů na zlepšení, celkové kvality, výzkumu a aplikace.

Při volbě kritérií a měřidel hodnocení pracovního výkonu musí hodnotící pracovník (hodnotitel) zohledňovat tyto zásady:

- počet kritérií musí být optimální, nesmí být příliš velký, jinak hrozí nepřehlednost, složitost a chaos hodnocení,
- kritéria musí odpovídat danému charakteru práce hodnocených zaměstnanců,
- zvolit jen kritéria, která je hodnotitel schopen vyhodnotit

Organizace by měly mít odlišná kritéria pro dělnické profese, jiná pro odborné pracovníky a jiná pro vedoucí pracovníky. Tato kritéria se také liší podle zaměření a specializace organizace, zda jde o výrobní organizaci, služby, vzdělávací, finanční organizace atd. (Koubek, 2015, str. 213-214).

2.6 Subjekty hodnocení

Obecně řečeno je hodnocení činnost, u které poznáme, co se hodnotí – tedy předmět hodnocení a kdo a koho hodnotí – tedy subjekt hodnocení. Proces hodnocení zaměstnanců se uskutečňuje mezi dvěma stranami. Na jedné straně je subjekt hodnocení, těmi jsou kompetentní hodnotitelé, a na druhé straně je objekt hodnocení, tedy zaměstnanec, který je podřízený pracovník vůči subjektu hodnocení (Rothwell et al., 2012, str. 50-52).

V současnosti existuje mnoho přístupů k volbě hodnotitelů. Může jít o:

- využití přímých nadřízených,
- využití několika hodnotitelů,
- sebehodnocení,
- stanovení vnějších nezávislých hodnotitelů.

Výběr přístupu k volbě hodnotitelů záleží zejména na rozhodnutí vedení společnosti. Ovlivněn je i organizační strukturou, situacemi, podmínkami, účelem a cíli hodnocení, které daný proces doprovázejí (Payos, 2013, str. 63-64).

Hodnotitel přeměňuje své pozorování při realizaci metod hodnocení na hodnotící stanovisko. Nejideálnější a nekompetentnějším osobou pro hodnocení určitého zaměstnance je jeho přímý nadřízený. Ten provádí veškeré činnosti související s procesem hodnocení. Dělá závěrečné vyhodnocování všech podkladů, vypracovává a formuluje z nich závěry, vede a usměrňuje hodnotící rozhovor a rovněž navrhuje opatření vyplývající z hodnocení. Hodnocení prováděné přímým nadřízeným má své výhody. Přímý nadřízený detailně zná úkoly daného pracovního místa, práci svých podřízených a podmínky, za kterých pracují. Často zná i soukromé zázemí zaměstnance a možné vlivy na práci. Mezi nevýhody hodnocení od přímého nadřízeného patří nebezpečí subjektivní deformace či jeho nedostatečná autorita a odbornost (Koubek, 2015, str. 216).

Podle Ryana (2019, str. 41-42) subjekty hodnocení mohou být:

- přímý nadřízený,
- manažer vyšší úrovně,
- hodnocený zaměstnanec – zde se jedná o sebehodnocení,
- ostatní zaměstnanci,
- personální pracovník,
- externí nezávislý hodnotitel,
- zákazník,
- Assessment center,

Do hodnocení lze zapojit různé subjekty, interního nebo externího charakteru. Většina zaměstnavatelů spoléhá na názor přímého nadřízeného manažera. Snahou aktuálního moderního hodnocení zaměstnanců ve všech organizacích je hodnocení zaměstnanců co nejobektivnější, nejspravedlivější a nejvšestrannější. Tuto snahu odráží nová koncepce hodnocení zaměstnanců - 360 ° zpětná vazba, resp. zpětná vazba od více hodnotitelů. Obecně definujeme zpětnou vazbu jako

soustavné shromažďování údajů a informací o pracovním výkonu zaměstnance, získanou z více zdrojů, kteří hodnotí tento pracovní výkon a na který navazuje zpětná vazba.

2.7 Hodnotící rozhovor

Základem úspěšného hodnocení je komplexní příprava. Hodnotitelé by měli být adekvátně odborně a znalostně způsobilí. Hodnotící proces může v zaměstnancích vyvolávat pocit frustrace, proto by hodnotitelé měli k tomuto procesu přistupovat taktně a ohleduplně. Pozorným poslechem a soustředěním lze dosáhnout empatický a chápající přístup k účastníkům rozhovoru. Zaměstnanci musí dostat zpětnou vazbu na výsledky hodnocení. Musí s nimi být projednány a mají rovněž právo vyjádřit se k nim. Při zjištění nedostatečného výkonu je třeba najít způsoby nápravy a prodiskutovat další důsledky vyplývající z hodnocení zaměstnance. Tím může být odměňování, změna zařazení, proškolení a vzdělávání, nebo propuštění. Pro tento účel se často používá hodnotící rozhovor. V malých podnicích tento rozhovor většinou vede ředitel nebo nejvyšší vedoucí zaměstnanec. Ideální však je, pokud je přítomen i přímý nadřízený hodnoceného. Ve středních podnicích obvykle vede rozhovor přímý nadřízený, ale doporučuje se, aby byl přítomen i nadřízený o stupeň vyšší, případně personální pracovník lidských zdrojů (Šikýř, 2016, str. 122-124).

Hodnotící rozhovor má charakter formálního setkání, musí mít pevnou obsahovou strukturu a pevný časový plán. Nejdůležitější je podrobně si promyslet úlohy a jednotlivé cíle pro hodnocené, mít k dispozici připravené otázky na vzájemnou diskusi a vypracované formuláře hodnocení. Příprava je v tomto případě základem úspěchu. V závěru dochází ke kompletaci, zpracování a zavedení informací z hodnocení do dokumentace (Horváthová et al., 2016, str. 271-279).

Vedení rozhovoru je nejefektivnější v přátelské atmosféře, při které jsou hodnotitel i hodnocený zaměstnanec rovnocennými partnery hledajícími společně řešení problému. Takový styl rozhovoru zapojuje hodnoceného zaměstnance do přemýšlení o způsobech a cestách ke zlepšení svého výkonu. Hodnotitel by měl uvádět všechna fakta o jednotlivých kritériích výkonu a neměl by být zaujatý a nevhodně osobní. Namísto „Pracujete pomalu“ nebo „Pracujete pomaleji než ostatní“ by měl říkat raději „Tato práce by měla být normálně provedena za hodinu“, tedy překládat hodnocenému zaměstnanci srovnání jeho výkonu s konkrétní normou. Následně by měl hodnocenému jasně říct, co dělá dobře, co špatně a měl by ho povzbuzovat k tomu, aby o věcech přemýšlel. Velmi důležité je, aby hodnotitel hodnoceného zaměstnance důkladně poslouchal. Častou chybou je snažit se všechny problémy vyřešit a eliminovat během hodnotícího rozhovoru. Práce s lidmi je nepřetržitá práce. Větší efekt má dlouhodobější a soustavné působení na zlepšení pracovního výkonu zaměstnance než jednorázový sporadický rozhovor jednou za rok (Lussier, Hendon, 2017, str. 133-136).

Rozhovor by měl být dobře a sofistikovaně připraven. Měly by se při něm respektovat podobná pravidla věcnosti a zdvořilosti jako při výběrovém pracovním pohovoru. Důležité je vhodné prostředí a organizace. Ty by měly zajistit, aby se hodnocený zaměstnanec cítil pohodlně a uvolněně. Na závěr hodnotícího rozhovoru by měl být sepsán záznam závěru hodnocení zaměstnance (Noe, 2016, str. 112-113).

2.7.1 Zásady vedení hodnotícího rozhovoru

Dobré vedení hodnotícího rozhovoru vyžaduje značnou dávku taktu, důslednosti a sociální citlivosti. K dosažení skutečné motivace na straně hodnoceného zaměstnance je třeba se držet určitých zásad, jako například (Attwood, 2014, str. 68-71):

- vést rozhovor formou dialogu, ne monologu ze strany hodnotícího,
- vytvořit dostatečný časový prostor, vhodné a klidné místo,
- hodnotit konkrétní pracovní výsledky, ne člověka
- jednat se zaměstnancem jako s rovnocenným partnerem,
- rozhovorem motivovat, ne zesměšňovat nebo ponižovat hodnoceného,
- hodnotit celé sledované období, nejen pár posledních dní.

Obrovský význam má volba toho, jakým stylem a způsobem se má vést hodnotící rozhovor. Nejvhodnějším typem rozhovoru je participativní rozhovor. Vedou ho hodnotitel spolu s hodnoceným zaměstnancem jako rovnocenní partneři, kteří spolu hledají řešení. Proces hodnocení má potom tři základní fáze:

1. fáze – příprava na hodnotící rozhovor,
2. fáze – hodnotící rozhovor,
3. fáze – realizace a kontrola dohod a opatření vyplývajících z hodnotícího rozhovoru.

Bez kvalitní přípravy hodnotitele a hodnoceného může být vlastní hodnotící rozhovor ztrátou času pro oba účastníky. Když se podcení třetí fáze, tak se hodnocení stane neúčinným nástrojem pro řízení výkonu (Hroník, 2006, str. 76-78).

2.7.2 Příprava na hodnotící rozhovor

Na začátku procesu hodnocení, tedy v době přípravy, se hodnotitel nejprve dohodne s hodnoceným zaměstnancem na konkrétním termínu a místě konání rozhovoru. Hodnotitel seznámí hodnoceného s potřebnými informacemi. Patří sem délka trvání hodnotícího rozhovoru a jeho struktura. Hodnotitel dodá zaměstnanci potřebnou dokumentaci jako jsou interní směrnice, hodnotící formulář, manuál hodnocení a komplexní instrukce, jak se na naplánované hodnocení adekvátně připravit. Potom se hodnotitel dohodne s hodnoceným na termínu předání vyplněných hodnotících formulářů. Než se hodnotitel pustí do realizace hodnotícího rozhovoru, měl by si detailně ujasnit svůj vlastní postoj k hodnocení i cíl a záměr hodnocení. Pokud sám hodnotitel nepovažuje hodnocení za užitečný manažerský nástroj, tak jen těžko o tom přesvědčí své podřízené (Pilařová, 2008, str. 76-78).

Příprava na hodnotící rozhovor se dá shrnout do následujících bodů. Spočívá v:

- přípravě vhodně formulovaných otázek a odpovědi,
- přípravě racionálních argumentů a písemných podkladů;
- promyšlení možných otázek a odpovědí druhé strany;

- promyšlení návrhu opatření a dohod pro zlepšení výkonu nebo úrovně kompetencí; analýze příčin nadprůměrných nebo podprůměrných a nedostatečných výkonů; ujasnění cílů, které chceme v průběhu hodnocení dosáhnout;
- promyšlení a vypracování návrhu vhodných rozvojových aktivit, vzdělávání nebo kariérního plánu (Pilařová, 2008, str. 74-77).

2.7.3 Části hodnotícího rozhovoru

Hodnotící rozhovor se skládá ze tří částí: úvodu, hlavní části a závěru.

Cílem úvodu hodnotícího rozhovoru je vytvořit přátelskou atmosféru, vysvětlit účel hodnocení, seznámit se se strukturou hodnocení i s časovým horizontem setkání. Struktura hodnocení závisí na systému, který se v organizaci nastaví a zavede. V některých organizacích je součástí hodnocení jen vlastní hodnocení kompetencí, v jiných organizacích se provádí celé spektrum činností od analýzy trendů až po hodnocení kompetencí, definování dohod, opatření, nastavení rozvojového a kariérního plánu atd. V případě hodnocení výkonu zaměstnance zhodnotíme výkony za předchozí období a následně definujeme jeho dopad na pohyblivou složku platu. Vhodné je zařadit do struktury hodnocení výkonu analýzu příčin aktuálního neúspěchu a nastavení potřebných nápravných opatření (Hroník, 2006, str. 77-79).

V hlavní části hodnotícího rozhovoru by měla být dodržena předepsaná struktura hodnocení, aby bylo dosaženo účelu hodnocení. Strukturu tvoří následující pravidla:

- Rozhovor je veden hodnotitelem.
- Hodnocení je dialogem dvou stran, nejen monologem hodnotitele.
- Hodnocenému je poskytnuta vyvážená zpětná vazba.
- Nejdříve jsou kladeny otázky hodnocenému, až poté je vyjádřen vlastní názor.
- Je analyzována příčina neúspěchu.
- Je akcentován názor druhé strany.
- Hodnotitel je schopen přijmout kritiku ze strany hodnoceného.
- Je usilováno o dohodu.
- Rozhovor je transparentní, ukončen pozitivně (Wágnerová, 2008, str. 81-82).

V závěru hodnotícího rozhovoru jsou stručně shrnuty výsledky hodnocení zaměstnance. Výsledkem jsou jasné dohodnuté cíle, popis, čeho má být dosaženo a kdy. Vyhodnocení je zaneseno do standardizovaných formulářů a předáno na personální oddělení (Hroník, 2006, str. 85).

3 Metody hodnocení

Problémem, se kterým se setkává každý zaměstnavatel, je umět změřit výkon pracovníků a dosáhnout a udržet potřebnou úroveň produktivity. Řešením může být správné zvolení metody hodnocení, které splňuje podmínky využití. Pro tento účel bylo vytvořeno množství různých metod hodnocení. Nedá se říct, že je každá metoda dokonalá, ale každá má jisté výhody i nevýhody (Payos, 2013, str. 60-61, Ryan, 2019, str. 49-50).

Důležité je, aby se podnik uměl mezi spleť metod orientovat a byl schopen zvolit a použít adekvátní, vhodnou metodu, s ohledem na charakteristiku pracovní pozice. V rámci hodnocení by měla být hodnocenému zaměstnanci poskytnuta zpětná vazba. V praxi se při hodnocení pracovního výkonu zaměstnance můžeme setkat s používáním nejen jedné metody, ale s využíváním kombinací několika metod. Každá z metod má své výhody a nevýhody, a právě kombinací více různých metod můžeme získat co nejobektivnější pohled na hodnocení pracovního výkonu (Ryan, 2019, str. 72-75).

Hodnocení podle míry formalizace rozlišujeme na hodnocení formální a neformální. Formální hodnocení je racionální, standardizované, periodické a pravidelné. Jeho charakteristickými rysy jsou systematičnost a sofistikované plánování. Na konci procesu formálního hodnocení se z něj dělají výstupy v podobě dokumentů, které se následně zaznamenávají, zpracovávají, evidují a zařazují do osobních složek zaměstnanců, pracovních karet. Tyto dokumenty následně slouží jako podklady pro další personální činnosti týkající se zaměstnanců a jejich dalšímu využití pro personální činnost. Mezi výhody formálního hodnocení řadíme možnost lepšího rozpoznání potřeb vzdělávání a potenciálu zaměstnance, ale také je detailnější, rozpoznává a rozvíjí silné stránky zaměstnanců, identifikuje slabé stránky zaměstnanců a umožňuje jejich efektivnější eliminaci, přispívá ke zvyšování pracovní morálky u zaměstnanců. V další části textu se zaměříme na formální metody hodnocení, které se dají dále kategorizovat (Koubek, 2015, str. 208).

Neformální hodnocení je odlišné od formálního typu. Je to průběžné hodnocení zaměstnanců jejich přímým nadřízeným nebo jiným vedoucím pracovníkem, v pravidelných intervalech v průběhu provádění pracovní činnosti. Má zásadně „příležitostní“ povahu a je determinováno či vyvoláno určitou situací. Je důležitým nástrojem kontroly plnění dílčích cílů, řešení rozličných problémů či usměrňování a oceňování zaměstnanců. Poskytuje zaměstnancům zpětnou vazbu. Hodnocení nebývá zaznamenáno ani nevyvolává žádné personální rozhodnutí, ale má za úkol usměrňování práce zaměstnance a jeho povzbuzování při výkonu pracovních činností například slovní nebo písemnou pochvalou, však často chybí (Koubek, 2015, str. 208).

Neformální hodnocení negarantuje rovný přístup ke všem zaměstnancům, ani použití stejných kritérií hodnocení. Velmi často je subjektivní a uplatňuje se při něm faktor náhody. Na základě těchto zmíněných důvodů by personální rozhodnutí měla být založena spíše na formálním hodnocení (Brice, 2019, str. 75-76).

Proces hodnocení zaměstnanců má význam pro vedení organizace, ale i pro všechny zaměstnance. Díky němu se rozpoznává aktuální úroveň podávaného pracovního výkonu a chování, ale i slabé a silné stránky hodnocených zaměstnanců. Tento proces také pomáhá vytvořit základnu pro nastavení a realizaci odměňování každého zaměstnance podle dosažených pracovních výsledků, získaných díky hodnocení. Odměna je motivačním prvkem, který slouží ke stimulování zaměstnance, s cílem motivovat ho ke zlepšení podávaného výkonu a chování na pracovišti. Hodnocení poskytuje

i zpětný pohled na to, co zaměstnanec v průběhu hodnoceného období dosáhl a současně jakou perspektivu má při dosahování dalších podnikových cílů (Lussier, Hendon, 2017, str. 128-130).

3.1 Členění metod hodnocení

Podle různých autorů se metody hodnocení člení na:

- a) metody orientující se na minulost nebo budoucnost,
- b) heuristické, exaktní a empirické,
- c) verbální (hodnocení formou posudku), neverbální (založeny na principu určité měřitelnosti a srovnatelnosti), kombinované
- d) srovnávací a nesrovnávací,
- e) sebehodnotící, psychodiagnostické, průzkumné,
- f) metody hodnocení přímým a nepřímým nadřazeným (Bláha et al, 2005, str. 85-87).

Nicolai (2019, str. 140-144) stejně jako Brice (2019, str. 103-106) a Pattanayak a Biswajeet (2018, str. 179-181) rozdělují metody hodnocení na metody orientované na minulost a metody orientované na budoucnost.

3.1.1 Metody orientující se na budoucnost

Tyto metody se využívají pro stanovení budoucích výkonnostních cílů zaměstnance s ohledem na jeho dosavadní pracovní výkon, strategické cíle organizace a možný funkční postup. Zaměřují se tedy na budoucí výkon pracovníka a na možnosti jeho dalšího rozvoje. Užívání těchto metod je náročnější než používání metod založených na hodnocení již realizovaného pracovního výkonu. Vyžadují se vysoce profesionální dovednosti na jejich aplikaci, realizaci a vyhodnocení. Proto se často svěřuje externím odborníkům nebo specializovaným hodnotícím střediskům.

Tato hodnocení jsou náročnější pro hodnotitele. Na hodnoceného působí však více pobídka než metody zaměřené na minulost. Jedním z důvodů je zapojení samotného hodnoceného do hodnocení, případně do plánování budoucích cílů. To pomůže hodnocenému pracovníkovi lépe se identifikovat a seznámit s budoucími cíli.

Při metodách orientovaných na budoucnost se využívají následující způsoby:

Vytváření úloh

Zaměstnanec spolu s nadřazeným stanoví budoucí cíle, což je pro zaměstnance motivující a zavazující.

Sebehodnocení (explorativní metody)

Zaměstnanec hodnotí sám sebe, svůj výkon, určí své rozvojové oblasti a vytváří si vlastní cíle. Cíli této metody jsou zhodnocení dosavadní pracovní kariéry a ocenění vlastní práce. Sebehodnocením může začít i hodnotící rozhovor, kde hodnotitel požádá hodnoceného, aby sám popsal svůj výkon za minulé období. Hodnocený následně vypráví o svých úkolech, které splnil, o problémech v jeho

práci a o způsobu jejich odstranění. Tak hodnocení umožňuje více zapojit hodnoceného zaměstnance do procesu. Pokud hodnotí zaměstnanec sám sebe, dochází méně k obranným reakcím. Tato forma je účinná jako motivace, pokud se spojuje s dalším rozvojem zaměstnance. Hodnocení se provádí prostřednictvím formuláře, který si zaměstnanec připraví a použije ho při rozhovoru s hodnotitelem. Sebehodnocení může využívat v kombinaci s jinou metodou hodnocení zaměřenou na minulost nebo budoucnost.

K explorativním metodám patří také: zaměstnanecký dotazník, dotazník sebehodnocení a diagnostiky, profesionální životopis a testy.

Management by Objectives

Metoda řízení pomocí cílů Management by Objectives – MBO je zaměřena na striktní posuzování splnění nebo nesplnění stanovených pracovních cílů zaměstnance. Metoda je zaměřená na budoucnost a na jasně určené cíle. Hlavními rysy této metody jsou:

- Stanovení cílů – čeho se má dosáhnout. Formulují se dlouhodobé cíle a ty se poté stupňovitě rozkládají na dílčí a individuální cíle. Důraz je kladen na měřitelnost všech cílů.
- Plánování akcí a úloh – jak se má dosáhnout cíle.
- Sebeřízení – je předpokladem úspěchu této metody, jde především o kvalitní motivaci a znalost cílů.
- Průběžná a pravidelná kontrola, resp. koučování zajišťuje sledování a zpětnou vazbu plnění dílčích cílů a úkolů.

Psychologické a psychodiagnostické metody – psycholog ověřuje budoucí možnosti nebo skryté možnosti každého zaměstnance.

Hodnotící a rozvojové programy (Assessment / Development Center)

Výhodou tohoto přístupu je především komplexnost posouzení pomocí různých hodnotících nástrojů a pohledů, nevýhodou může být, že například se mohou získat informace o výkonu zaměstnance v uměle vytvořených podmínkách, které nemusí korespondovat s výkonem v reálném životě.

Hodnocení na základě předem stanovených cílů a výsledků

Toto hodnocení se používá, pokud organizace využívá řízení pracovního výkonu. Porovnávají se stanovené cíle se skutečností a termíny jejich dosažení. Výhodou je, že zaměstnanec v průběhu práce může sám sledovat své výsledky a je motivován k jejich dosažení. V hodnocení jsou zahrnuty i náhodné prvky, které patří k výborným nebo naopak k nepříznivým výsledkům, aniž by je mohl zaměstnanec ovlivnit.

Postup při této metodě je následující:

- stanovení strukturovaných a termínovaných cílů práce, kterých má zaměstnanec dosáhnout,
- zpracování postupu, jak má být stanoveného cíle dosaženo,

- vytvoření vhodných podmínek, aby zaměstnanci mohli tento plán realizovat, přijetí opatření ke zlepšení, je-li jich zapotřebí,
- měření a posuzování plnění cílů, případně stanovení nových cílů.

3.1.2 Metody orientující se na minulost

Tyto metody hodnotí pracovní výkon zaměstnance, který se uskutečnil v minulosti, je do jisté míry měřitelný a srovnatelný. Výhodou tohoto typu hodnocení je poskytnutí zpětné vazby zaměstnancům. Zpětná vazba může vytvořit předpoklady pro zkvalitnění a zefektivnění pracovního výkonu do následujících období. Zaměstnanci tak získávají komplexní informace o výsledcích své práce, podle kterých mohou zlepšit svůj výkon a vyvarovat se stejných chyb. Dalším pozitivem těchto metod je vzájemná diskuse mezi hodnoceným a hodnotitelem. Výraznou nevýhodou těchto metod je, že dosažené výsledky práce neovlivní už vykonanou práci a nelze je nijak změnit. Nyní si představíme nejpoužívanější metody:

Hodnocení na základě plnění definovaných norem

Metoda se využívá zejména při manuální práci a funguje podle schématu: stanovení a vypracování norem -> obeznámení zaměstnanců s normami -> porovnání výkonu zaměstnance s normami.

Hodnotící metoda stupnic nebo hodnotící škály

Hodnotící škály patří k nejvíce používaným metodám. Hodnotitel provádí subjektivní ohodnocení a ocenění pracovního výkonu zaměstnance podle dané stupnice. Podle stupně zvoleného kritéria se přidělují body v určité škále (např. 1 až 5 bodů), jejichž individuální hodnota v dané oblasti nebo jejich součet podá celkový obraz o daném zaměstnanci. Hodnotí se iniciativa, komunikativnost, schopnost řešit problémy nebo výsledky práce. Kromě toho umožňuje hodnotit vztahy, chování, vlastnosti nebo rysy zaměstnance, které má nebo nemá. Jde o nejrozšířenější metodu, neboť má univerzální uplatnění. Zaznamenávání a následná interpretace výsledků jsou jednoduché a časově nenáročné. (Dvořáková, 2012, str. 267)

Hodnotící škály mají několik podob:

- Numerické škály (metody) - umožňují efektivně popsat sledovanou charakteristiku hodnoceného pomocí číselných hodnot v rozmezí "nejlepší – nejhorší" nebo "vždy – nikdy". Význam jednotlivých číselných hodnot nebo jejich rozpětí bývá obvykle i slovně popsáno a vysvětleno.
- Grafické škály (stupnice) - umožňují hodnotit jemnější rozdíly a odlišnosti mezi jednotlivými zaměstnanci pomocí kontinuální linie, například 1–10 bodů, nebo 0–100 %. Pro lepší přehlednost, srozumitelnost a pochopení, označujeme na konkrétních grafických škálách pomocí čísel jednotlivé stupně a doplňujeme je rovněž slovními popisy a vysvětlivkami.
- Škály se slovním popisem nebo slovními vzory – nabízí velmi podrobný popis jednotlivých stupňů a přesně definují rozdíly mezi nimi. Používají se pro hodnocení výkonů i kompetencí.

Metoda hodnotícího dotazníku

Vyžaduje od kompetentního hodnotitele příslušné slovní kvalitativní ohodnocení pracovního výkonu i osobnostních vlastností hodnoceného. Jde o dotazník, který poskytuje možnost hodnotit zaměstnance na základě výběru z nabízených variant slovních formulací hodnocení dosaženého pracovního výsledku a osobních charakteristik hodnoceného pracovníka. Hodnotitel vyznačuje v dotazníku souhlas nebo nesouhlas s tvrzením, které odpovídá dané situaci. Výsledek hodnocení se vyjadřuje počtem pozitivních odpovědí nebo se k jednotlivým kritériím přiřadí bodové ohodnocení, nebo známkování podle jejich významu v celkovém hodnocení. Pokud se důsledně a vhodně vyberou kritéria hodnocení a nabídne se hodnotiteli dostatečný počet formulací na hodnocení zaměstnance, tato metoda může poskytnout relativně přesný obraz o jeho výkonu. Takový přístup je praktický, ale širšímu využití brání náročnost sestavení dotazníku.

Metoda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales)

Jde o metodu hodnotící chování, které se vyžaduje k úspěšnému provádění práce. Tato metoda ani není tak zaměřena na výsledky práce, ale spíše na přístup k práci, dodržení určitého postupu při práci a na pracovní chování. Jako nástroj pro hodnocení pracovníka umožňuje vytváření hodnotících stupňů pracovního chování. Tato metoda je založena na vymezení žádoucího pracovního chování na specifické pracovní pozici jako předpokladu efektivního výkonu pracovní činnosti. Princip spočívá v tom, že pracovní chování je zařazeno do několika hodnotících stupňů v rozmezí od „vynikající“ až po „nepřijatelný“. Každý stupeň hodnocení obsahuje i slovní charakteristiku znaků pracovního chování odpovídajícího tomuto stupni. Klasifikační stupnici připravují vedoucí pracovníci společně s držitelem pracovního místa. Stejný princip jako při hodnocení chování má i hodnocení podávaného pracovního výkonu a vykonávaných úkolů zaměstnanců. Při nich se zpracovává stupnice pro každý konkrétní úkol prováděný na pracovní pozici. Toto pracovní hodnocení bývá obvykle zařazeno do pěti až sedmi hodnotících stupňů v rozmezí od „vynikající“ až po „nepřijatelné“ a každý z nich je doplněn konkrétní slovní vzorovou charakteristikou. Výhodou metody je dostatečná zpětná vazba na pracovní výkon zaměstnance, její srozumitelnost a relativně jednoduché používání. Výhodou metody je i to, že na přípravné fázi procesu se podílejí sami držitelé pracovního pozice. Je to společné dílo, což zvyšuje pravděpodobnost, že hodnocení bude pro pracovníky přijatelné. Nevýhodou je náročnost na čas a úsilí ve fázi přípravy, kdy je třeba připravovat různé formuláře pro různá pracovní místa ve společnosti. Pracnost přípravy je možné výrazně snížit tím, že slovní charakteristiky se zpracovávají pro skupiny pracovních činností s podobným pracovním charakterem a mírou požadavků a odpovědností.

Metoda klíčové události (takzvaný behaviorální přístup)

Hodnotitel při ní zaznamenává situace výjimečně dobrého nebo výjimečně nevhodného chování zaměstnance. Snižuje pravděpodobnost zaujatého hodnocení.

Metoda pomocného posudku

Využívá se tehdy, jestliže v jisté situaci očividně dochází k zaujatosti v subjektivním hodnocení nadřízeným.

Testování a pozorování pracovního výkonu

Provádí se testování a pozorování, má být náhodné a diskrétní.

360° nebo 540° zpětná vazba

Podle stejných kritérií je zaměstnanec, který se má hodnotit, hodnocený různými lidmi. Do 360° zpětné vazby jsou zapojeni kolegové, nadřízení a vedoucí. Do 540° zpětné vazby jsou zapojeni navíc ještě zákazníci a konkurence. Pracovník je hodnocen od zástupce z každé skupiny či úrovně lidí, která s ním přichází do pracovního kontaktu. V současnosti se 360° zpětná vazba jen těžko obejde bez elektronické podpory, která umožňuje vyhodnocení i administraci. Internetové prostředí je nejuvhodnější, protože je pružné a umožňuje přístup ze všech míst a kdykoliv. Metoda 360° vazby pomáhá zlepšovat komunikaci v pracovním prostředí mezi nadřízenými a podřízenými.

Srovnávací hodnocení

Porovnává pracovní výkon zaměstnance s výkony jeho kolegů. Při používání této metody existuje nebezpečí podjatosti a nedostatečné zpětné vazby. Patří sem například:

- **Metoda vytváření pořadí** – hodnotitel sestavuje pořadí hodnocených zaměstnanců od nejlepších po nejhoršího, aniž by objasnil své důvody.
- **Metoda udělování bodů** – hodnotitel přiděluje hodnoceným zaměstnancům určitý počet bodů, přičemž nejlepší výkon má zpravidla nejvíce bodů. Je zde jasně patrný rozdíl mezi konkrétními hodnocenými zaměstnanci.
- **Metoda párového srovnávání** – základem metody párového porovnávání je celkový pracovní výkon, který se porovnává jednotlivě se všemi ostatními zaměstnanci určité skupiny.

Všechny metody a techniky vyhodnocování výkonů a postupy, podle kterých se hodnotí, musí splňovat několik kritérií. Musí být:

- spolehlivé a konzistentní – stejné i po opakovaném absolvování, resp. i po opakovaném vyhodnocení testu,
- platné – musí měřit všechny relevantní aspekty výkonů,
- konkrétní – musí jasně podat hodnocenému zpětnou vazbu, co se od něho očekává,
- všeobecné – výsledky hodnocení musí zobecnit celý výkon zaměstnance,
- přijatelné – pro obě strany v procesu hodnoceného i hodnotitele
- legální – musí být v souladu s platnou legislativou a interními směrnici.

3.2 Implementace systému hodnocení zaměstnanců

Podle Pilařové (2008, str. 105-106) úspěšná implementace systému hodnocení je podmíněna několika předpoklady efektivního systému hodnocení:

- podpora managementu organizace,

- soulad se strategickými cíli společnosti,
- návaznost na firemní kulturu,
- podpora a přijetí všemi pracovníky
- malá administrativní zátěž
- soustavný průběh
- návaznost na systém odměňování a rozvoje
- hodnocen dopad na společnost

Podmínkou přijetí implementace systému hodnocení je správný výběr komunikační strategie, zvolený podle cílových skupin pracovníků. Důležité je vysvětlit důvod implementace systému ve vztahu ke strategickým cílům společnosti, jeho výhod, nevýhod, slabých míst a důsledků pro společnost i jednotlivce (Pilařová, 2008, str. 106-107).

3.3 Chyby v hodnocení zaměstnanců

Chyby jsou běžnou součástí hodnocení, jelikož do něj vstupuje lidský faktor. Hodnotitel posuzuje realitu podle vlastního vnímání a subjektivního přístupu. Tím se do hodnocení mohou dostat chyby, které jsou způsobené špatnou interpretací informací, aktuálním rozpoštěním hodnotitele nebo například osobností hodnotitele. Chyby je možné minimalizovat pečlivým zvolením systému hodnocení a odborným školením hodnotitelů. I přes uvedená opatření mohou do systému hodnocení vstupovat chyby, jejichž následkem je snížená objektivita vypovídací schopnosti hodnocení (Wágnerová, 2008, str. 89-90).

Dvořáková, Kocianová, Pilařová, Koubek, řadí mezi nejčastější chyby vyskytující se v rámci realizace systému hodnocení:

- Chyby v systému hodnocení – jde o chybně stanovená kritéria hodnocení, nesprávnou metodiku hodnocení a metodickou přípravu hodnotitelů, nevhodný průběh vlastního procesu hodnocení, nedostatečnou účast zaměstnanců na celém průběhu i neodpovídající práci s výsledky hodnocení.
- Chyby na straně hodnocených zaměstnanců – jsou chyby vyplývající z nedostatků v přípravě a metodice systému hodnocení i z nedostatečného zprostředkování účelu a smyslu hodnocení vedením organizace.
- Chyby nadřízených hodnotících pracovníků tzv. hodnotitelů – tyto chyby pramení z nedodržení cílů, formálních a obsahových zásad hodnocení (Dvořáková, 2012, str. 276, Kocianová, 2010, str. 153-155, Pilařová, 2008, str. 93-94, Koubek, 2015, str. 229-231).

Mezi chyby způsobené hodnotiteli, tedy vstupu subjektivního faktoru hodnotitele do hodnocení, podle Brice, Kociánové, Pilařové patří:

- chyba haló efektu, hodnotitel se více spoléhá na dojem než na realitu, nechá se unést prvním dojmem, vzhledem a vystupováním zaměstnance

- přílišná shovívavost nebo přísnost hodnotícího,
- sklony k předsudkům, hodnotitel má předem vytvořené představy o hodnoceném
- sympatie nebo antipatie,
- zohlednění chyb hodnoceného z minulého období,
- upřednostňování osobních vlastních norem a standardů,
- oceňování rysů osobnosti, které nemají nic společného s pracovním výkonem
- tendence vyrovnávání, vyplývá z obavy hodnotitele rozlišovat zaměstnanců podle reálně dosažených výsledků, ti pak mohou ztratit motivaci
- zohlednění k sociálnímu postavení a příslušnosti, příbuzenstvu, známostem, pohlaví, etnickým nebo rasovým znakům (Brice, 2019, str. 180-184, Kocianová, 2010, str. 153-155, Pilařová, 2008, str. 93-94).

Aby se předešlo uvedeným chybám, je potřeba podle Attwooda, (2014, str. 75-79) důkladně zvolit a přepracovat metody a kritéria hodnocení, aby byly přiměřené účelu hodnocení práce hodnocených zaměstnanců. Precizně připravit všechny dokumenty používané v procesu hodnocení, jako jsou formuláře, instrukce, vysvětlivky nebo pokyny. Detailně propracovat průběh a postup hodnocení. Součástí příprav hodnocení a předcházení chybám je nezbytné proškolení zaměstnanců, kteří budou hodnocení provádět. Je také nutné včas a v potřebném rozsahu informovat zaměstnance o cílech, smyslu, účelu, použitých metodách a kritériích hodnocení. Nicolai (2019, str. 179-180) upozorňuje, že hodnocení zaměstnanců nesmí být v rozporu s platnými zákony ani lidskými právy. Je nezbytné a potřebné eliminovat jakékoliv prvky diskriminace.

3.4 Návaznost hodnocení na odměňování

Návaznost hodnocení na odměňování může mít podobu systému odměňování podle výsledků, tedy stimulace pracovníků tím, že se při stanovení mzdy zohledňují např. počty vyrobených položek nebo čas vynaložený k vykonání určitého množství práce. Hlavními typy systému odměňování podle výsledků jsou úkolová mzda, systémy normování práce, mzda s vyměřeným denním výkonem a odměna na základě výkonu (Armstrong, 2007, str. 580-581).

Jinou variantu k systému odměňování na základě výsledků představují systémy týmových bonusů. Podniky pak nabízejí konkrétní bonusy, které jsou vypláceny namísto individuálních nebo týmových bonusů, popřípadě jako jejich dodatek. I když evaluace zaměstnanců byla mnohdy pouhým nástrojem pro určení odměn a byla opomíjena jeho rozvojová funkce, bez propojení s odměňováním bychom se mohli dostat do opačného extrému (Urban, 2017, str. 44-45).

Hlavní otázkou navázání hodnocení zaměstnanců na odměňování je určení co nejhodnější metody. V mnohých podnicích je odměňování provázáno s evaluací výkonnosti se splněním pracovních cílů, zatímco evaluace kompetencí a přístupu postrádá tuto vazbu. Existují však firmy, kde efektivně funguje navázání nejen evaluace výkonnosti, ale také hodnocení kompetencí na odměňování. Jde však zpravidla o zahraniční společnosti, ve kterých hodnocení probíhá již mnoho let (Lane, 2019, str. 248-249).

Řízení odměňování se zakládá na jasných principech, které jsou v harmonii s hodnotami firmy a pomáhají je realizovat. Řadí se sem také přesvědčení, že uplatňování systému odměňování musí reflektovat principy spravedlnosti, rovnosti, pečlivosti a přehlednosti. Tato filozofie uznává, že jestliže je podstatou řízení lidských zdrojů investice do lidského kapitálu, od kterého se předpokládá racionální míra návratnosti, pak je správné odměňovat pracovníky diferencovaným způsobem na základě jejich přínosu, tedy podle návratnosti investic, kterou tito zaměstnanci zapříčinili (Armstrong, 2007, str. 580-581).

Filozofie řízení odměňování říká, že toto řízení musí být strategické v tom smyslu, že se orientuje na dlouhodobé záležitosti týkající se toho, jak by měli být zaměstnanci hodnoceni za to, co dělají a čeho dosahují. Strategie a procesy odměňování, které je třeba realizovat, musí vycházet z firemní strategie (Armstrong, 2007, str. 515-516).

Šikýř (2016, str. 127-129) tvrdí, že konkrétní nástroje výkonového odměňování mohou mít v praxi mnoho podob. K hlavním v praxi aplikovaným nástrojům patří úkolová mzda. Jde o nejméně složitou formu výkonového odměňování používanou zejména u dělnických profesí. Je považována za motivační mzdu, protože se zakládá na přímém a prostém vztahu mezi výdělkem a reálným výkonem. Je však nutné dávat pozor na její negativní jevy, s úsilím pracovníka dosáhnout co nejvyšší mzdu se mnohdy pojí značné fyzické vypětí, nerespektování technologických postupů, neekonomické zacházení s výrobním zařízením, zhoršením kvality práce. Pokud má být úkolová mzda účinná, je nezbytné provádět kontroly, aby se zachoval rychlejší růst produktivity práce úkolového pracovníka před mzdovými náklady (Lane, 2019, str. 250-252).

Hroník (2006, str. 79-83) se domnívá, že je nezbytné definovat, jak výsledek hodnocení převedeme na odměnu. Tento způsob může znehodnotit celý, pracně a poctivě vytvořený systém hodnocení.

Negativně působí:

- málo diferencující hodnocení a stejně málo diferencující odměňování
- nerovnost převodu
- na základě hodnocení se z odměn ubírá – systém převodu musí být vytvořen tak, aby naplňoval pravidlo, že odměny se dávají a ne odebírají.

Pozitivně působí:

- jednoduchá, srozumitelná vazba mezi hodnocením a odměnou
- lineární nebo progresivní růst odměn v závislosti na hodnocení

Jeden z velmi se rozšiřujících systémů výkonového odměňování malých skupin představuje tzv. gainsharing. Tato metoda se zakládá na eventualitě pracovní skupiny podílet se na zvyšování produktivity. Systém se opírá o měření toho, k jakému zlepšení výkonových ukazatelů ve srovnání s určitou stanovenou základnou došlo. Výsledky výzkumu fungování tohoto systému ukázaly, že k největšímu růstu produktivity dochází při použití v podmínkách manažerského stylu charakterizovaného otevřenou komunikací a možností zaměstnanců účastnit se rozhodování (Lane, 2019, str. 257-258).

Hodnocení pracovníků je navázáno na další personální činnosti, jako personální plánování, vzdělávání a rozvoj pracovníků nebo rozmisťování pracovníků. Jeho výsledky lze použít na kontrolu výběru a získávání pracovníků a na transformaci pracovních míst. O výsledky hodnocení se opírá personální plánování. Měly by se vzít v úvahu při plánování personálního rozvoje a při plánování potřeby pracovníků a zvažování možnosti pokrytí této potřeby z vnitřních zdrojů. Pro společnost je důležité zjištění, kolik pracovníků bude potřebných pro to, aby firma dosáhla stanovených cílů a zda

je možné tyto potřeby pokrýt z vnitřních zdrojů, nebo bude muset společnost využít zdroje externí a přijmout nové pracovníky (Lane, 2019, str. 259).

O výsledky hodnocení a personálního plánování se opírá i rozmísťování pracovníků, což tvoří podklad při rozhodování o povyšování, přeřazení a někdy i ukončování pracovního poměru. Spravedlivá a srozumitelná politika rozmísťování může mít významný motivační účinek. Hodnocení se může stát důležitým podkladem pro identifikaci potřeby pro vzdělávání a rozvoj pracovníků (Koubek, 2015, str. 232).

Rozvoj a vzdělávání pracovníků má sloužit k motivování zaměstnanců a k jejich zlepšování pracovního výkonu v budoucnosti. Hodnocení zaměstnanců má velký vliv také na plánování rozvoje pracovníků. Vedle odměňování se jedná o další důležitou činnost, se kterou by mělo být hodnocení zaměstnanců provázáno. Prostřednictvím hodnocení lze identifikovat rozvojové potřeby pracovníků v oblasti jeho dalšího vzdělávání a kariéry a na základě tohoto zjištění může vedení firmy plánovat další konkrétní směry rozvoje profesního růstu hodnoceného. Díky hodnocení lze stanovit rozvojové cíle či oblasti, které se mohou týkat specializace, funkční oblasti (např. rozvoj prodejních schopností) a osobní oblasti (např. time management, rozvoj tvůrčího myšlení nebo manažerské schopnosti). Stejně tak má hodnocení velký význam z pohledu hledání možnosti zlepšení pracovních výkonů a následné uskutečnění potřebných opatření. Pokud zaměstnanec v rámci hodnocení vykazuje velké nedostatky např. v souvislosti s nedostatečnou znalostí cizího jazyka, může se výstup z tohoto hodnocení stát podkladem pro následné jazykové vzdělávání (Hroník, 2006, str. 82).

PRAKTICKÁ ČÁST

4 Cíle praktické části

Cílem praktické části je analyzovat stávající systém hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci, která si nepřeje být jmenována, proto ji označíme Organizace XY. Chceme rovněž zjistit, zda v Organizaci XY reálně funguje formální systém hodnocení, nebo se spíše jedná o neformální hodnocení. Přínosem práce bude vyhodnocení stávajícího systému hodnocení a navržení odpovídajícího optimálního efektivního systému hodnocení, který bude mít pro organizaci praktické využití.

Splnění cíle a přínosu diplomové práce bude předcházet představení vybraná Organizace XY, se kterou byla navázána spolupráce v rámci zpracování diplomové práce. Dále budou stanoveny metody sběru dat. Data budou získána formou studia vnitropodnikových dokumentů a rozhovorů s personálními pracovníky a hodnotícími pracovníky. Následně přejdeme k vyhodnocení analytických zjištění a budou provedeny návrhy změn a úprav, resp. bude vypracován konkrétní projekt, který bude navrhovat efektivní systém hodnocení dle požadavků organizace.

5 Představení vybrané organizace

Jak už jsme uvedli výše, na přání organizace nebude v práci uváděn její název kvůli požadavku anonymity.

Jedná se organizaci, která patří k největším zpracovatelům kuřecího masa a producenta uzenin z kuřecího masa. Na trhu působí více než padesát let. Z hlediska technologie zpracování a výroby se řadí ke světové špičce. Důkazem je mnoho ocenění kvality, kterými konkuruje na trhu v zemích evropské unie.

Datum vzniku Organizace XY: 1992

Právní forma: akciová společnost

Předmět podnikání:

- **řeznictví a uzenářství – porážka jatečných kuřat a výroba uzenářských výrobků**
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- hostinská činnost
- prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin
- silniční motorová doprava – nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti přesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí, - nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí

Restrikce zavedené v souvislosti s pandemickou situací COVID neměly na organizaci téměř žádný vliv. Naopak organizace v roce 2020 dosáhla o 43 % vyššího zisku (124 mil. Kč) než v roce 2019 (87 mil. Kč).

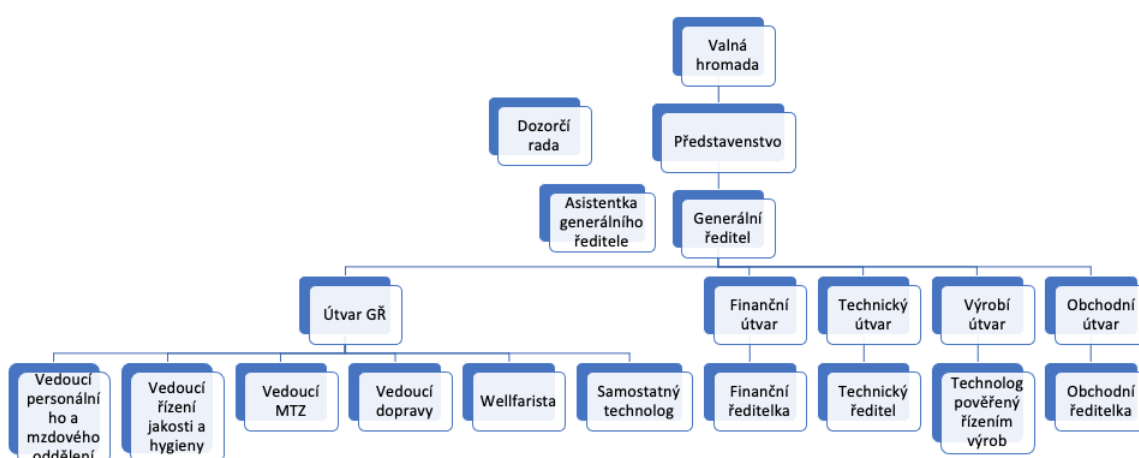
5.1 Hlavní oblast činnosti

Hlavní činností podniku je zpracování jatečných kuřat. Za rok 2020 bylo nakoupeno 49 242 tun jatečných surovin. Produkty jsou chlazené nebo zmražené kuřecí maso, masné a uzenářské výrobky, krájené výrobky a polotovary z kuřecího masa. Dodávka jatečných kuřat pochází jediné z tuzemských chovů. Organizace XY vlastní několik chovů. Snaží se o jejich neustálou modernizaci a rozšiřování. Spolupráci s tuzemskými chovy navazuje pouze s ověřenými a vyzkoušenými certifikovanými dodavateli. Mezi podmínky odběru drůbeže od dodavatelů patří dodržování legislativních norem související s ochranou zvířat proti týrání. Další podmínkou chovatele je Osvědčení o způsobilosti k péči o kuřata chovaná na maso. Musí se zajistit dodržování zásad welfare, což je například intenzita osvětlení, čerstvá voda, kvalitní podestýlka, dostatek prostoru, kvalitní potrava, optimální teplota a další aspekty, které určují dobré životní podmínky kuřat.

5.2 Historie

Organizace XY využívá moderní světové technologie, které pomáhají udržení vysoké kvality potravin. Od roku 1966 disponuje technologií zpracování drůbeže v závěsu a tzv. strojového škulání. Podnik byl dále rozšiřován a v roce 1970 dosáhl svou kapacitou zpracování na 20 kilotun drůbeže ročně. Od roku 1992 podnik začal vyrábět kuřecích uzeniny a polotovary. Ambice podniku z hlediska výroby se s každým rokem neustále zvyšovaly, proto v podniku průběžně docházelo k modernizaci a investicím do nových zařízení. Významná modernizace podniku proběhla v letech 2001 a 2006.

5.3 Organizační struktura

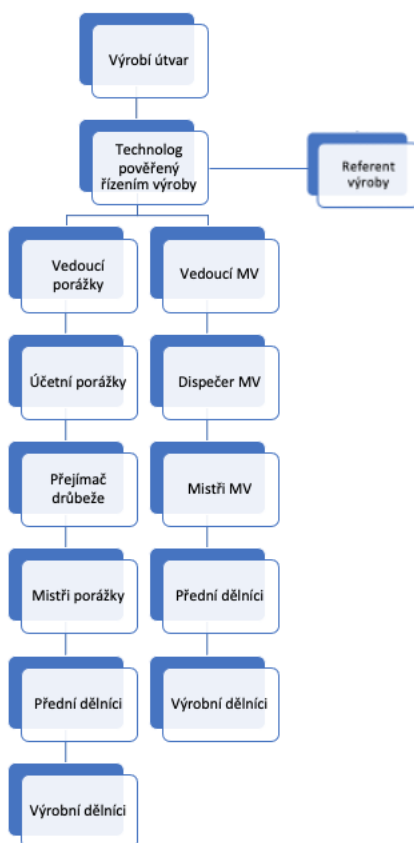


Obrázek 5 Organizační struktura Organizace XY

Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Organizační struktura viz obrázek 5 stanovuje podrobné uspořádání Organizace XY a jednotlivých úseků, vyplývá z ní hierarchické postavení jednotlivých pracovních pozic v rámci organizačních útvarů a vztahů mezi útvary v organizaci. Organizace XY má liniově-štabní organizační strukturu. V čele Organizace XY stojí generální ředitel, pod jeho vedením jsou odborní ředitelé útvarů (Útvar GR, Finanční útvar, Technický útvar, Výrobní útvar, Obchodní útvar). Útvar GR se dále dělí na oddělení personální a mzdové, jakost a hygiena, MTZ-materiálně technické zásobování, doprava, welfare, samostatný technolog), řídí je generální ředitel. V organizaci působí celkem 415 zaměstnanců. Generální ředitel je současně místopředseda představenstva. Orgány společnosti tvoří představenstvo (předseda představenstva, místopředseda představenstva), dozorčí rada (předseda dozorčí rady, člen dozorčí rady) a management (tvořený řediteli jednotlivých útvarů).

5.4 Zúžení na výrobní útvar



Obrázek 6 Organizační struktura Organizace XY – výrobní úsek

Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Pro účely výzkumu systému hodnocení byl výzkumný soubor zúžen na výrobní útvar viz obrázek 6. Výrobní útvar je rozdělen na porážku a masnou výrobu, jsou odpovědní technologovi pověřeného řízením výroby. Referent výroby zpracovává podklady z provozu. Porážka se dále dělí na tři okruhy a ty se dělí dále na úseky: **porážka drůbeže** (navěšování živé drůbeže, zabíjení, vykrvování, čištění, hrubé zpracování, zpracování drobů), **porcovna** (špízy, KFC křídla, CAVECO, ruční vykostování, porcování drůbeže, vlastní porcovna drůbeže), **balení** (celá drůbež, porcovaná drůbež). V čele porážky je vedoucí, kterému se zodpovídá 14 mistrů, dále 7 předních dělníků a nejnižší jsou výrobní dělníci (okolo 250 dělníků). Přejímač drůbeže pravidelně kontroluje farmy a zařazuje kuřata podle kvality do kvalifikačních skupin. Každá farma má s Organizací XY uzavřenou smlouvu na rok dopředu. V čele masné výroby je vedoucí, kterému zodpovídá dispečer výroby, dále 6 mistrů výroby, 2 přední dělníci a okolo 50 výrobních dělníků. Masná výroba se dělí na úseky míchači (párky, klobásy, měkké salámy, šunky, speciality, pečené rolky, aspiky, tlačenky), narážka (salámy, špekáčky), udírny, balení, polepování, vaření (tlačenky, aspiky, paštiky, šunkové pěny). Rozložení počtu zaměstnanců v ve výrobním útvaru je zobrazeno na obrázku 7.

	Počet zaměstnanců Porážka drůbeže	Počet zaměstnanců Masná výroba
Vedoucí	1	1
Mistři	14	6
Přední dělníci	7	2
Výrobní dělníci	250	50
Celkem	275	59

Obrázek 7 Počet zaměstnanců výrobního útvaru

Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

5.5 Výrobní proces

Výrobní proces je z počátku ovlivňován omezeným počtem pracovní síly. V Organizaci XY se musí dodržovat velmi přísné výrobní a hygienické normy. Organizace XY je držitelem certifikátů mezinárodních standardů BRC (British Retail Consortium) a IFS (International Food Standard). Tyto certifikáty potvrzují, že organizace splňuje určitá kritéria kvality a bezpečnosti potravin. Požadavky kvality se liší podle odběratelů, mají nastavená vlastní měřítka a provádí audity a kontroly výroby sami. Dodržování veškerých hygienických zásad a zásad kvality je pro podnik klíčové. Pokud by se stalo, že nejsou dodržovány, okamžitě by tak přišli o odběratele, čímž by došlo k velkým nenahraditelným ztrátám. Podnik provádí dvakrát denně nehlášený audit. Smysl nehlášeného auditu spočívá v nemožnosti zaměstnanců připravit se na předem naplánovaný audit. Tedy je zajištěno dodržování stanovených norem po celou pracovní dobu. Kromě toho probíhá neustálá kontrola kvality a jakosti ověřováním mikrobiologických, fyzikálně-chemických, sensorických a nutričních parametrů pomocí sensorických zařízení v celém procesu výroby.

5.6 Personální oddělení

Organizace XY patří mezi pět nejvýznamnějších zaměstnavatelů okresu. Jedná se o výrobní podnik, který nabízí hlavně pracovní pozice dělníků v potravinářské výrobě. Ostatní kvalifikovanější pozice a pozice vyššího managementu jsou vesměs obsazeny stálými zaměstnanci. V případě uvolnění těchto míst podnik hledá spolehlivé zaměstnance, dá na doporučení anebo hledá mezi bývalými zaměstnanci, kteří by se mohli chtít vrátit zpět. Pozice dělník v potravinářské výrobě se těžko obsazuje. Jedním z důvodů mohou být nepříznivé podmínky pracovního prostředí – práce ve stoje, v chladu, v třísměnném provozu, částečně vynucené tempo, fyzicky náročná práce. Dalším důvodem mohou být pracovní vztahy, mzda. Organizace nabízí širokou škálu zaměstnaneckých výhod – příspěvky na stravování (obědy, večeře), na dopravu, na ubytování, na penzijní připojištění,

na dovolenou, kulturu, sport, vzdělání, na úhradu předškolního zařízení, na rekreace (rekondiční pobyty); 5 týdnů dovolené, roční odměny, možný nákup výrobků, náborový příspěvek. Organizace XY využívá služeb úřadu práce, díky kterému se daří obsazovat dělnické pozice cizinci (Moldavci, Vietnamci, Ukrajinci, Slováci, Rumuni, Bulhaři). Z tohoto důvodu má organizace na starost i vyřizování pracovního povolení pro cizince.

Personální oddělení tvoří vedoucí, která je zároveň vedoucí i pro mzdové oddělení, zástupce vedoucí a dvě asistentky, zodpovídají pouze za personální oddělení. Hlavní činností personálního oddělení je plánování náboru zaměstnanců, vzdělávání, odměňování, motivace zaměstnanců a přerozdělování zaměstnaneckých benefitů. Okrajově se zabývá hodnocením zaměstnanců. Personální oddělení je odpovědné za kolektivní vyjednávání a naplnění Kolektivní smlouvy.

6 Analýza systému hodnocení zaměstnanců v Organizaci XY

Základním cílem analýzy je zjistit, jak probíhá současné hodnocení zaměstnanců výrobního útvaru, konkrétně na dělnických pozicích v Organizaci XY, a také identifikovat jeho přednosti a nedostatky. Protože existují určité indicie, které nasvědčují tomu, že v organizaci probíhá jistá forma hodnocení, která však není metodicky upravena a probíhá zejména na neformální úrovni, bylo hlavním úkolem zjistit reálný rozsah hodnocení.

6.1 Metody sběru dat

Prvotně byly prostudovány vnitropodnikové dokumenty, dále byly provedeny rozhovory s pracovníky personálního oddělení se zaměřením na stávající systém hodnocení. Na závěr byl proveden výzkum formou polostrukturovaných rozhovorů s pracovníky provádějícími hodnocení zaměstnanců. Pro analýzu systému hodnocení zaměstnanců na pozicích výrobních dělníků byla zvolena metoda kvalitativního výzkumu (polostrukturované rozhovory) a dále metody logické (analýza, syntéza, indukce a dedukce). Pro získání dat rozhovory byl zvolen účelový výběr, zpovídali jsme mistry výroby. Od nich bylo možné získat požadované informace a vzhled do zkoumané situace.

Studium vnitropodnikových dokumentů

Před započatím výzkumu bylo využito sekundárních dat, které pomohly přiblížit celkovou situaci Organizace XY. Data byla získávána z vnitropodnikových dokumentů. Byla prostudována interní dokumentace systému hodnocení. Zaměřili jsme se na existenci směrnic metodických pokynů a jiných postupů, které by upravovaly nebo popisovaly postup procesu hodnocení zaměstnanců Organizace XY. Hlavním účelem bylo prostudovat obsahovou stránku dostupných dokumentů, organizačních směrnic a pracovních postupů se zaměřením na zjištění existence dokumentu upravujícího postup při hodnocení zaměstnanců.

Rozhovory s personálním oddělením

Dále byly provedeny osobní rozhovory s vedoucí personálního oddělení a dvěma asistentkami. Cílem bylo získat informace týkající se systému hodnocení a jeho dopadu na další personální činnosti, na odměňování, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Pro účely výzkumu byly analyzovány pracovní pozice manipulačních dělníků v potravinářské výrobě a předních dělníků v potravinářské výrobě za úsek porážky drůbeže a úsek masné výroby. Tento rozhovor byl zaměřen zejména na rozbor jednotlivých položek mzdy a na výstupy z hodnocení, které jsou doručovány na personální oddělení. Účelem bylo také zanalyzovat celkový průběh činností týkajících se hodnocení a činností personálního oddělení.

Rozhovory s hodnotícími pracovníky

Po rozhovorech s personalisty následovaly osobní rozhovory s hodnotícími pracovníky. Cílem rozhovorů bylo zjistit, jak v Organizaci XY probíhá hodnocení zaměstnanců, v jakém rozsahu, jestli existuje nějaký předepsaný postup. Dále bylo zjišťováno, jestli jsou vytvořeny výstupy z hodnocení, jestli jsou zpracovávány a komu jsou určeny. Sběr informací probíhal formou strukturovaných rozhovorů. Byl zjišťován současný stav a průběh hodnocení zaměstnanců v organizaci, zda jsou všichni zaměstnanci hodnoceni a v jakém rozsahu a také byl zkoumán pohled oslovených respondentů na hodnocení jako proces. Zaměřili jsme se na základní znalosti o hodnocení, ale i na názor na inovované hodnocení v Organizaci XY.

Rozhovory proběhly v termínech od 5. 4. 2021 do 21. 5. 2021. Celkem proběhlo 19 rozhovorů. Rozhovory bylo prováděny v průběhu pracovní doby. Jejich vypovídací hodnota je dostatečná, jelikož se účastnili téměř všichni nadřízení (mistři). Z odpovědí se tak se dá relevantně vyhodnotit aktuální situace v organizaci. Respondenti byli osloveni s předem připravenými otázkami. Odpovědi byly zaznamenávány písemně a následně analyzovány. Respondenti na většinu otázek odpovídali stručně, proto byly v případě potřeby pokládány doplňující otázky. Pro dosažení požadovaných výstupů z polostrukturovaných rozhovorů byly formulovány následující otázky, které byly položeny mistrům porcovny a masné výroby.

Otázky polostrukturovaného rozhovoru:

1. Provádíte hodnocení svých podřízených zaměstnanců?
2. Jakým způsobem hodnotíte zaměstnance?
3. Co všechno hodnotíte? Uveďte kritéria.
4. Hodnotíte i chování zaměstnance? Jak?
5. Zpracováváte nějakou formu výstupu z případného hodnocení? Jakou?
6. Jaký mají tyto výstupy dopad na mzdu zaměstnance, na jeho přeřazení, případně vzdělávání apod.?
7. Jak často hodnotíte zaměstnance?
8. Informujete zaměstnance o tom, že jsou hodnoceni a o výsledcích hodnocení?
9. Popište (vlastními slovy) rozdíl mezi formálním a neformálním hodnocením?
10. Uveďte alespoň 5 kritérií, která by měla být součástí hodnocení vašich podřízených pracovníků.
11. Jak často by podle Vás mělo probíhat hodnocení a jakou formou?
12. Co by mělo být podle Vás výstupem z hodnocení, komu by měl být tento výstup předán a na co by měl sloužit?
13. Co si myslíte o potřebě pravidelného hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců?
14. Uvítali byste zavedení uceleného systému hodnocení zaměstnanců ve vaší organizaci?
15. Myslíte si, že hodnocení zaměstnanců může mít pozitivní vliv na jejich pracovní výkon?

6.2 Analytická zjištění

6.2.1 Podniková dokumentace a dostupné podklady

Z dostupné podnikové dokumentace bylo zjištěno, že v Organizaci XY není v současné době zpracovaná směrnice, která by upravovala systém hodnocení zaměstnanců. Neexistuje tedy přesný postup ani jednoznačné pokyny pro hodnocení. Bylo také zjištěno, že stávající systém hodnocení má minimální vliv na odměňování a na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Níže jsou uvedena zjištění z analyzované vnitropodnikové dokumentace, rozhovorů s pracovníky personálního oddělení a rozhovorů s mistry výrobního útvaru.

V Organizaci XY jsou prováděny interní audity, což je dáno organizačními směrnici. Tyto interní audity je možné považovat za určitou formu hodnocení, která ale není přímo zaměřena na pracovní výkon jednotlivých zaměstnanců. Interní audity organizují manažeři kvality v plánovaných termínech. Cílem je stanovit, zda organizace (management kvality) splňuje určité podmínky a požadavky kvality a zdravotní nezávadnosti produktu. Tyto podmínky a požadavky, resp. kritéria auditu vycházejí ze standardů IFS, BRS, TESCO. Podnik přísně dodržuje tyto standardy, za posledních pět let neměl problém se splněním všech kritérií auditu, což dokazují certifikáty kvality (ocenění výrobků značkou Klasa, Regionální potravina, Česká chuťovka a Dětská chuťovka).

Audity systému managementu kvality jsou v Organizaci XY rozděleny do tří skupin: interní audit prováděný první stranou, externí audit prováděný druhou a třetí stranou, audit čistoty na pracovišti. Interní audit prováděný první stranou zajišťuje 13 interních auditorů, kteří jsou v nezávislém vztahu k auditovanému útvaru. Zprávu z auditu zpracovává vedoucí auditor, který ji distribuuje manažerovi kvality a dalším určeným vedoucím pracovníkům.

Interní audit druhou a třetí stranou provádí nezávislá certifikační firma anebo zákazníci. Firmy uplatňují v organizaci svůj zájem, frekvenci si určují samy, většinou tyto audity probíhají jednou až dvakrát ročně. Výsledky auditu jsou předány generálnímu řediteli, resp. manažerovi kvality, který zajistí jejich doručení příslušným vedoucím pracovníkům.

Třetí typ auditu, který je v Organizaci XY prováděn, je audit čistoty na pracovišti. Jedná se o audit, který je prováděn dvakrát denně, ráno a odpoledne referentkami jakosti a hygieny. Audity jsou plánované, ale provádí se nepravidelně, každý den v různé časy, aby pracovníci nevěděli, kdy daná kontrola proběhne. Důvodem je zamezení přizpůsobení pracovního tempa pracovníků pouze pro čas, kdy je kontrola prováděna, a tedy udržení stálého pracovního výkonu po celou dobu směny. Kontroluje se stav zásob v chladírnách (kolik, jakých částí kuřete zbylo), uskladnění, obalový materiál, teplota, správné zacházení, etikety, sklad. Kontrola probíhá ve výrobních prostorách v masné výrobě, porcovně a dalších prostorech firmy. Výsledky auditu jsou zaznamenávány v elektronické podobě do tabletu a sdílené na intranetu, kde je sleduje zejména manažer úseku a manažer kvality.

Audity jsou plánované, prováděné na základě programu interních auditů, nebo neplánované v případě, že si je vyžádá specifická situace. Audity schvaluje generální ředitel.

Při realizaci samotného auditu auditovací tým provede analýzu dokumentace a zkoumá činnosti prověřovaného útvaru. Provede srovnání doložených činností se skutečností a všechny zjištěné odchylky zaznamená. Na základě zjištění z auditu zpracuje manažer odpovědných úseků nápravná

a preventivní opatření, která písemně zdokumentuje a podepsané doručí manažerovi kvality, který prověří dostatečnost rozsahu stanovených opatření a následně sleduje jejich plnění.

Provádění auditů je důležitou součástí neustálého zlepšování kvality poskytovaných služeb, a to nejen z pohledu zjišťování případných nedostatků, ale zejména pro sledování vhodnosti a účelnosti zvolených nápravných opatření, jejichž cílem je odstraňovat příčiny nedostatků a přispívat tím k neustálému zlepšování celého procesu. Pozitivní výsledky auditů jsou podmíněny kvalitní prací řídicích pracovníků, ale hlavně odpovědným přístupem každého pracovníka k jeho pracovním povinnostem. Je proto nutné, aby zaměstnanci byli informováni o výsledcích auditů, i o plánovaných nápravných opatřeních, na jejichž plnění mají přímý vliv, a jejichž zajišťování bude sledované a hodnocené.

Popis činností jednotlivých pracovních pozic

Z popisu hlavních pracovních činností, uvedených v profesioqramu pracovního místa, vyplývá, že vedoucí pracovníci podávají svým přímým nadřízeným návrhy na odměny, případně sankce podřízených pracovníků na základě (ne)plnění pracovních povinností. Tento úkol lze považovat za pokyn k hodnocení podřízených pracovníků, ale problémem zůstává fakt, že nejsou jednoznačně určena a popsána kritéria hodnocení, ani samotný systém, jak mají kdo? postupovat při hodnocení. Zůstává tedy na zvážení jednotlivců, co bude pro ně kritériem pro udělení odměny nebo sankce. Z tohoto důvodu se hodnocení může stávat neobjektivním, přičemž může docházet k nesrovnalostem nejen mezi hodnocením pracovníků na jednotlivých úsecích, ale i mezi jednotlivými zaměstnanci. Vedoucí pracovníci mají ústně i písemně upozorňovat na neuspokojivé pracovní výkony, nebo na porušení pracovní kázně, což lze rovněž považovat za hodnocení. I zde však chybí podklady, které by určovaly postupy při hodnocení. **Nedostatek vidím v tom, že tato povinnost vedoucích pracovníků je zaměřena na negativní události a zapomíná se na pochvaly, které mohou být pro pracovníky vysoce motivující. Pozitivem je, že z takového hodnocení jsou pořizovány ve většině případů zápisy, které jsou zakládány do osobního spisu zaměstnance a mohou sloužit jako podklady pro další činnosti personálního oddělení, při zvyšování nebo snižování mzdy, při přeřazování zaměstnance a při dalších činnostech.**

Na evidování odměn a sankcí, udělených jednotlivým zaměstnancům, je v Organizaci XY zaveden jednoduchý excelovský soubor, ve kterém se evidují návrhy na odměny nebo postihy s krátkým popisem důvodu udělení. Ty se vyhotovují na měsíční bázi a slouží jako podklad personálnímu oddělení při zpracování mezd zaměstnanců.

6.2.2 Rozhovory s pracovníky personálního oddělení

Rozhovory s pracovníky personálního oddělení proběhly formou osobní schůzky. Rozhovory byly provedeny s vedoucí, zástupkyní vedoucí a s dvěma asistentkami. Otázky byly směřovány k systému hodnocení zaměstnanců, který je v organizaci zaveden. Odpovědi byly zaznamenávány písemně.

Rozhovor se zástupci z personálního oddělení byl rozdělen na tři konkrétní oblasti. První oblastí bylo složení mzdy zaměstnanců, druhou odměňování a jeho závislost na současné formě hodnocení a třetí návaznost na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, resp. na přeřazování, školení, případně ukončení pracovního poměru apod.

Složení mzdy je určeno kolektivní smlouvou uzavřenou mezi odbory a vedením Organizace XY. Mzda zaměstnanců je rozdělena na pohyblivou část mzdy, která se může měnit v závislosti na podmínkách

vyplývající z uzavřené pracovní smlouvy a fixní část mzdy, která se nemění. Fixní část mzdy je dána základní mzdou a povinnými příplatky (dáno ze zákona – práce přesčas, ve svátky, soboty, neděle, práce v noci). Základní mzda je nárokovou složkou mzdy, které je dána zařazením do příslušné tarifní skupiny podle skutečně prováděné práce a její náročnosti.

Zaměstnanci střediska **porážka drůbeže** jsou zařazeni do tarifní skupiny 1, 2, 3 a 4. Ve skupině 1, 2 a 3 jsou zařazeni manipulační dělníci v potravinářské výrobě. Ve skupině 4 jsou zařazeni přední dělníci v potravinářské výrobě, kteří vedou určenou skupinu zaměstnanců a zodpovídají za práce na svěřeném úseku.

Zaměstnanci střediska **masná výroba** jsou zařazeni do tarifní skupiny 2, 3, 4. V tarifní skupině 2 a 3 jsou zařazeni manipulační dělníci v potravinářské výrobě. Ve skupině 3 a 4 jsou zařazeni přední dělníci v potravinářské výrobě, kteří vedou určenou skupinu zaměstnanců a zodpovídají za práce na svěřeném úseku.

Pohyblivá složka mzdy je tvořena **osobním ohodnocením a prémie**mi, obě složky jsou nenárokové. Účelem osobního ohodnocení je ocenit zaměstnance za práci nad rámec své pracovní pozice, za jeho znalosti a dovednosti. V současnosti zaměstnancům toho ohodnocení není přiznáváno a dostávají ho pouze ti zaměstnanci, kterým bylo přiděleno v minulosti. Jedná se především o THP pracovníky, kteří jsou zařazeni do třetí a vyšší tarifní skupiny. Výše osobního ohodnocení, kterou může vedoucí přiznat zaměstnanci, je do 5 % základu mzdy, vedoucí musí doložit zdůvodnění podnětu návrhu osobního hodnocení na určeném dokladu do personálního oddělení.

Prémie je nenároková složka mzdy, její maximální výše je určena kolektivní smlouvou, procenty z tarifní mzdy. Podmínkou výplaty prémie je kladný hospodářský výsledek a dostatečné množství mzdových prostředků. Výši přidělených prémie určuje (jednou měsíčně) vedoucí na základě předloženého hodnocení mistry. Dále musí být schváleno generálním ředitelem. V Organizaci XY jsou do 30 % prémiové složky vypláceny prémie všem zaměstnancům, avšak v případě záporného hospodářského výsledku může být rozhodnuto generálním ředitelem o nevyplacení. Vyplacení zbylých 70 % prémiové složky mzdy závisí na hodnocení přímým nadřízeným (mistrem). Hodnocení nemají mistři přímo nařízeno, tedy pokud je neprovedou, nevzniká tak zaměstnanci nárok na vyplacení prémie.

Odměňování zaměstnanců je v určité míře závislé na současném hodnocení, které je zaznamenáváno do excelovského souboru v podobě navržených odměn a srážek na základě vyhodnocených výkonů zaměstnance. Ačkoliv se tyto navrhované odměny a srážky započítávají přímo do mzdy, jedná se pouze o ohodnocení nadstandardních, pozitivních nebo negativních, výsledků některých pracovníků. V případě návrhu na odměnu ji dostane zaměstnanec vyplacenou ve mzdě jako samostatnou položku, aby byla zajištěna lepší přehlednost. V případě srážky je zaměstnanci odečtena z prémie. Výši odměny nebo srážky na základě hodnocení výkonu v excelovském souboru navrhuje mistr, určuje vedoucí výroby a schvaluje generální ředitel.

Na odměňování má vliv i náhrada škody, kterou zaměstnanec způsobil společnosti. Po dořešení škody, nejčastěji přes odpovídající pojištění, si společnost u zaměstnance nárokuje alikvotní částku. Tato srážka je provedena na základě dohody o srážce ze mzdy, kterou zaměstnanec podepíše a která je následně doručena na personální oddělení na zpracování.

Pracovnice personálního oddělení uvedly, že v organizaci není zavedený přesný ucelený systém hodnocení zaměstnanců, tedy nejsou evidovány ani výsledky z hodnocení, z kterých by vyplývaly případné návrhy na další vzdělávání, školení a rozvoj zaměstnance, které by bylo potřeba v rámci

přeřazení na jinou pracovní pozici nebo propuštění. Mistři si mohou vytipovat vhodného pracovníka na přeřazení, podle jejich subjektivních pocitů, ale neexistují směrodatné podklady pro personální oddělení a generálního ředitele.

Školení zaměstnanců probíhá podle zákonem stanovených a předepsaných pravidel v určené periodicitě.

Přeřazování zaměstnanců je zejména v režii vedoucích úseků porážky drůbeže a masné výroby. Na přeřazení pracovníka může mít vliv i jeho pracovní výkon, ale nejedná se o důsledek hodnocení pracovního výkonu, ale o subjektivní posouzení ze strany nadřízeného. Při propouštění zaměstnanců hrají podstatnou roli zápisy o porušení pracovní disciplíny, které se evidují v osobním spise zaměstnance a je možné je považovat za určitou formu výstupů z hodnocení pracovníka.

Jak vyplývá z výše uvedeného, personální oddělení dostává podklady, které jsou výsledkem částečného hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců a mají do jisté míry vliv na personální činnosti i na odměňování. **Za hlavní problém považují neexistenci sumarizace údajů z hodnocení na základě, kterých by bylo možné porovnávat výkony jednotlivých pracovníků a bylo by jednoznačně vidět, na kterém úseku kolik lidí by bylo možné přeřadit, proškolit, či navýšit odměny. Díky těmto údajům by bylo možné lépe plánovat rozložení pracovních sil vzhledem k potřebě organizace.**

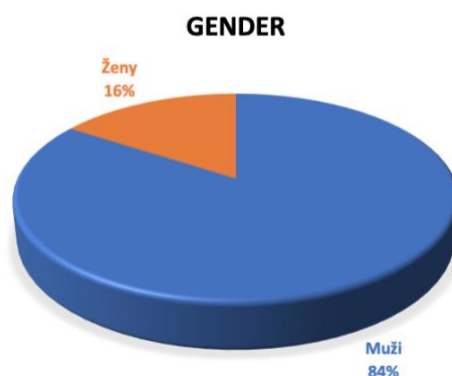
6.2.3 Zjištění z rozhovorů s hodnotiteli (mistři)

Z proběhlých rozhovorů s 19 mistry jsou v této části vyvozeny závěry. Odpovědi jsou zpracovány způsobem, který odpovídá názoru většiny dotázaných, jsou zmíněny výrazně odlišující se názory.

Statistické údaje z provedených rozhovorů

Genderové složení

Z obrázku 8 genderového složení respondentů je vidět, že převažuje zastoupení mužů. Mužů je 16 a ženy jsou 3.



Obrázek 8 Genderové složení respondentů

Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Věkové kategorie

Z obrázku 9 je vidět, že největší zastoupení respondentů je ve věku 35-45 let, druhou nejvíce zastoupenou kategorií je věková kategorie 45-54 let. Naopak vůbec není zastoupena věková kategorie do 24 let.



Obrázek 9 Věkové kategorie respondentů

Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Vzdělání

Z obrázku 10 je vidět, že nejvíce mistrů má dosažené vzdělání střední (53 %) a vyučen (47 %). Vysokoškolské vzdělání a základní nemá žádný mistr.



Obrázek 10 Vzdělání respondentů

Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Otázka č. 1: Provádíte hodnocení svých podřízených zaměstnanců?

Odpovědi: Všech 19 dotazovaných mistrů potvrdilo, že provádí hodnocení zaměstnanců. Provádění hodnocení spočívá hlavně ve smyslu hodnocení výkonu. Čtyři mistři poznamenali, že existuje formulář, kam by se mělo zaznamenávat, že proběhlo hodnocení výrobních dělníků. Tento formulář slouží pouze jako záznamový arch, kde mají mistři zaznamenat provedení hodnocení. Tento arch nereflektuje žádné výsledky, pouze slouží jako jakési potvrzení pro Organizaci XY, že byl hodnotící rozhovor proveden.

Otázka č. 2: Jakým způsobem hodnotíte zaměstnance?

Odpovědi: Všichni dotázaní se shodli a uvedli, že hlavně se sleduje pracovní výkon zaměstnance – plnění norem a výtěžnost. Plnění norem a výtěžnosti se sleduje a elektronicky zaznamenává každý den. Pak se souhrnně odevzdává na konci měsíce vedoucímu výroby. Hodnotící pracovníci nepopisovali přesný popis, jak hodnocení probíhá, pouze bylo řečeno, že se sleduje výkon zaměstnance.

Otázka č. 3: Co všechno hodnotíte? Uveďte kritéria.

Odpovědi: Kritéria hodnocení jsou vidět z obrázku 11 níže. U každého kritéria je uvedena četnost jeho zmínění. Nejčastěji byl zmiňován pracovní výkon, počet stížností, ochota pracovat přesčas, docházka. V případě nutnosti dokončit určitou zakázku je nutné zůstat v práci i přesčas, pro podnik je velmi důležité, aby zakázka byla splněna včas. Pokud tomu tak není, může zákazník Organizaci XY sankcionovat nebo ukončit spolupráci. Sankce může podnik dostat i v případě nedostatečné kvality zpracování, což se projevuje stížnostmi.

Hodnocená kritéria	Počet
Pracovní výkon	11
Počet stížností	10
Ochota práce přesčas	8
Docházka	7
Dodržování BOZP a čistoty	6
Spolehlivost	3
Ochota pomoci kolegům	3
Kvalita	3
Samostatnost	3

Obrázek 11 Hodnocená kritéria

Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Otázka č. 4: Hodnotíte i chování zaměstnance? Jak?

Odpovědi: Odpověď na tuto otázku zobrazuje obrázek 12, zazněla šestnáctkrát odpověď „ano“ (84 % respondentů), s upřesněním, že sledují zejména chování v kolektivu a k nadřízeným, jakož i dodržování pokynů nadřízených. Tříkrát zaznělo, že chování není hodnoceno (16 % respondentů). Porušení pracovní kázně je řešeno zápisem, který je evidován v osobním spise zaměstnance. Poměr odpovědí zobrazuje uvedený obrázek 12.



Obrázek 12 Hodnocení chování

Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Otázka č. 5: Zpracováváte nějakou formu výstupu z případného hodnocení? Jakou?

Odpovědi: Všichni respondenti uvedli, že evidují návrhy na odměny nebo srážky do zmíněného excelovského souboru. O navrhovaných odměnách a srážkách jsou informováni vedoucí výroby, ti ho dále předávají k úplnému schválení generálnímu řediteli. I když bylo předpokládáno, že hodnocení probíhá neformálním způsobem, evidováním těchto údajů se hodnocení alespoň částečně stává formálním.

Otázka č. 6: Jaký mají tyto výstupy dopad na mzdu zaměstnance, na jeho přeřazení, případně vzdělávání apod.?

Odpovědi: Hlavní dopad vidí všichni dotázaní ve zvýšení, příp. snížení prémie. Ve dvou odpovědích zaznělo, že pracovník je pochválen, případně pokárán vedoucím úseku. Z odpovědí jasně vyplývá, že hodnotící pracovníci si uvědomují dosah výsledků hodnocení a snaží se hodnotit pracovní výkon objektivně. Přeřazení na jinou pozici probíhá podle potřeby zaměstnavatele, výstupy z hodnocení nemají vliv na přeřazování. Vliv výstupu na vzdělávání se nepotvrdil.

Otázka č.7: Jak často hodnotíte zaměstnance?

Odpovědi: Přestože na tuto otázku zazněly různé odpovědi, např. měsíčně, průběžně, nepravidelně, podle potřeby apod., z doplňujících odpovědí vyplývá, že vedoucí pracovníci hodnotí zaměstnance průběžně, ale výstupy – návrhy na odměny a srážky, případně na přeřazení zadávají jen podle aktuální potřeby.

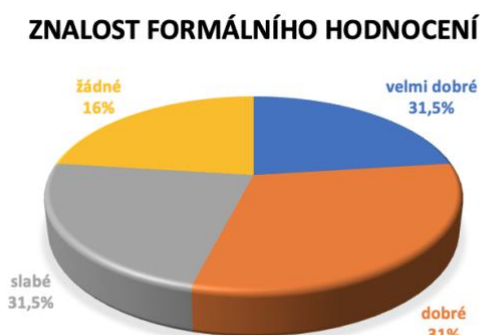
Z odpovědí lze vidět, že vedoucí pracovníci hodnotí podřízené průběžně, ale výstupy jsou vytvářeny pouze u určitých pracovníků, a to jen při nadstandardně negativních nebo pozitivních výsledcích, což považují za zásadní nedostatek.

Otázka č. 8: Informujete zaměstnance o výsledcích hodnocení?

Odpovědi: Ve většině odpovědí zaznělo, že pracovníci jsou informováni o tom, že jsou hodnoceni, a o důvodech udělení odměny nebo srážky. V případě porušení pracovní disciplíny je se zaměstnancem sepsán zápis, který osobně podepíše a je založen do jeho osobního spisu.

Otázka č. 9: Popište (vlastními slovy) rozdíl mezi formálním a neformálním hodnocením?

Odpovědi: Rozdíl mezi formálním a neformálním hodnocením uměli velmi dobře popsat čtyři dotázaní (21 %), šest odpovědí (31,5 %) vystihovalo základní rozdíl mezi uvedenými hodnoceními, šest (31,5 %) vnímají rozdíl z pohledu oficiálního a neoficiálního hodnocení a zbylí tři (16 %) neuměli na danou otázku odpovědět. Poměr odpovědí zobrazuje následující obrázek 13.



Obrázek 13 Znalosti formálního hodnocení

Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Otázka č. 10: Uveďte alespoň 5 kritérií, která by měla být součástí hodnocení vašich podřízených pracovníků.

Odpovědi: Každý respondent uvedl 5 kritérií, která by měla být hodnocena. Z obrázku 14 je vidět, že nejčastěji uvedli respondenti kritérium pracovní výkon, kvalitu práce (17 respondentů) dále ochotu práce přesčas (15 respondentů) a chování (14 respondentů). Je tedy jasné, že hodnocení výkonu je pro organizaci jedním z nejdůležitějších sledovaných kritérií. Pro lepší přehlednost jsou odpovědi uvedeny v tabulce, kde je znázorněn počet výskytu navrhovaných kritérií v odpovědích respondentů.

Navrhovaná kritéria hodnocení	Počet
Pracovní výkon, kvalita práce	17
Ochota práce přesčas	15
Chování	14
Dodržování pracovních postupů	9
Docházka	8
Chování	7
Dodržování pokynů nadřízených	6
Iniciativa	6
Podávání zlepšovacích návrhů	5
Spolehlivost	4
Samostatnost	3
Péče o přidělenou techniku	1

Obrázek 14 Navrhovaná kritéria hodnocení

Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Otázka č. 11: Jak často by podle Vás mělo probíhat hodnocení a jakou formou?

Odpovědi: Sedm dotazovaných by navrhovalo hodnocení v měsíční periodicitě, jak však vyplynulo z upřesňujících odpovědí, měli na mysli hodnocení s přímým dopadem na mzdu, jako je prováděno v současné době. Podobně to vnímají další dva respondenti, kteří uvedli, že by mělo probíhat průběžně. Zbýlých deset dotázaných odpovědělo, že hodnocení by mělo probíhat jednou ročně, přičemž pracovní výkon má být sledován průběžně a vyhodnocen jednou ročně.

Otázka č. 12: Co by mělo být podle Vás výstupem z hodnocení, komu by měl být tento výstup předán a na co by měl sloužit?

Odpovědi: Souhrnně za všechny mistry lze říct, že výstupem z hodnocení by měl být přímý dopad na finanční ohodnocení, což by mělo motivovat pracovníky k vyššímu výkonu, dále by výstup měl sloužit nadřízeným pro lepší vedení pracovníka.

Otázka č. 13: Co si myslíte o potřebě pravidelného hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců?

Odpovědi: Všichni oslovení respondenti uvedli, že hodnocení je potřeba, a to zejména k zajištění spravedlivějšího odměňování, což vede k vyšší motivaci zaměstnanců, a tím i ke zlepšování pracovních výkonů.

Otázka č. 14: Uvítali byste zavedení uceleného systému hodnocení zaměstnanců ve vaší organizaci?

Odpovědi: Šestnáct dotazovaných odpovědělo, že by uvítali jednotný systém hodnocení. Tři uvedli, že ne, avšak v případě zavedení takového systému by byli ochotni se na něm aktivně podílet.

Otázka č. 15: Myslíte si, že hodnocení zaměstnanců může mít pozitivní vliv na jejich pracovní výkon?

Odpovědi: Ve všech odpovědích shodně zaznělo, že hodnocení má vliv na pracovní výkon. Mistři dodávají, že pozitivní vliv na pracovní výkon má pouze hodnocení, v jehož důsledku dochází k navýšení mzdy. Toto nemusí vždy nutně platit. Může se stát, že pracovníci i po kladném výsledku hodnocení i navýšení mzdy mohou podávat horší výkon. Tyto výkyvy mohou nastat krátkodobě a mohou být způsobeny zdravotními problémy nebo osobními problémy.

Souhrn hlavních poznatků z rozhovorů s mistry

Jak bylo zjištěno na základě vyhodnocení provedených rozhovorů, potvrdil se předpoklad, že v Organizaci XY dochází k neformálnímu, resp. částečnému formálnímu hodnocení, které je prováděno průběžně, a ze kterého je vytvářen výstup do excelovského souboru. Ten slouží jako podklad pro návrh na odměny a srážky, které jsou následně na základě schválení/neschválení zapracovávány do mzdy.

Z odpovědí dále vyplývá, že mistři hodnotí své podřízené zaměstnance podle velmi podobných kritérií, přičemž dopad hodnocení vnímají zejména z finančního hlediska, a jako motivaci ke zlepšování pracovních výkonů.

Z odpovědí je také zřejmé, že mistři (hodnotící pracovníci) mají pozitivní vztah k hodnocení a uvítali by zavedení uceleného systému hodnocení v Organizaci XY. V této souvislosti je potřeba brát v úvahu, že mistři mají jen základní informace o procesu formálního hodnocení, jak vyplynulo z odpovědí na otázky č. 9, č. 11 a č. 12, a zejména o jeho výstupech a jejich využití na další potřeby

mimo odměňování, proto by bylo třeba jim důkladně představit proces hodnocení, jeho pozitiva, jakož i využití získaných informací.

6.3 Shrnutí provedené analýzy

Cílem analýzy bylo zjistit, zda má Organizace XY vhodně nastavený systém hodnocení zaměstnanců. Záměrem bylo ověřit předpoklad, že ve společnosti dochází k neformálnímu hodnocení zaměstnanců. Byla zkoumána existence směrnice a další dokumentace upravující proces hodnocení v organizaci, dále jaké výstupy z hodnocení jsou zpracovávány a v neposlední řadě, jaké dopady má prováděné hodnocení na odměňování zaměstnanců, vzdělávání, rozvoj případně na jejich přeřazování, školení apod.

Metoda kvalitativního výzkumu formou polostrukturovaných osobních rozhovorů se ukázala jako vhodně zvolená, zejména z důvodu osobního kontaktu s respondenty a možnosti zpřesňování dotazů v případě potřeby, což by při dotazníkové formě nebylo možné.

Z výsledků vyplývá, že v Organizaci XY je prováděno jen částečné formální hodnocení zaměstnanců, jehož výsledky mají v některých případech přímý dopad na mzdu zaměstnanců. Hodnocení výkonu je evidováno plošně v excelovském souboru, který následně slouží jako podklad pro vedoucího výrobního útvaru, k posouzení navržené odměny nebo srážky.

Za hlavní pozitivum současné formy hodnocení považují sledování kritérií, která mají dominantní podíl na celkové kvalitě poskytovaných služeb a tím i na udržení dobrého jména organizace. Nejvíce je proto sledován pracovní výkon a počet stížností, které jsou směrodatným ukazatelem při hodnocení Organizace XY. Jako další pozitivum současného systému hodnocení vnímám konkrétní a jasné evidování nadstandardních pozitivních nebo negativních pracovních výkonů a situací a jejich promítnutí do odměňování, o čem jsou zaměstnanci informováni, což působí převážně motivujícím způsobem. Důležitým zjištěním je kladný přístup hodnotících pracovníků k hodnocení jako procesu. Mistři ho vnímají pozitivně a uvítali by zavedení uceleného systému hodnocení v Organizaci XY, což považují za významný faktor podporující záměr zpracovat projekt hodnocení pro Organizaci XY.

Dále bylo zjištěno, že v Organizaci XY není prováděno pravidelné formální hodnocení zaměstnanců. V tom vidím hlavní negativum, a to zejména z toho důvodu, že neexistují sumární výsledky hodnocení, které by poskytovaly adekvátní informace o pracovních výkonech hodnocených zaměstnanců a umožňovaly by tak srovnání výkonů jednotlivých pracovníků navzájem. Rovněž tyto sumární výstupy chybí z pohledu dalšího využití pro personální činnosti, případně pro potřeby vedení společnosti.

Organizace XY si uvědomuje, že současný systém hodnocení pracovních výkonů zaměstnanců přestává být dostačující, a to zejména ze dvou důvodů. Prvním je nedostatečná motivace zaměstnanců. Současný systém se zaměřuje na odměňování nadstandardních a sankcionování podprůměrných výsledků a negativních událostí, které se odrážejí do mzdy, ale týkají se pouze některých zaměstnanců, čímž se zpětná vazba dostává pouze části pracovníků. Většina pracovníků podává průměrný výkon a nemají tedy zpětnou vazbu, a tím ani motivaci ke zlepšení.

Druhým důvodem je minimum výstupů z hodnocení. Jedná se zpravidla jen o návrhy na odměny a srážky určené pro schválení vedoucím výroby a poté generální ředitelem, zápisy o porušení pracovní

kázně a dohody o srážkách ze mzdy za poškození přidělené techniky. Tyto podklady však nestačí k porovnání pracovního výkonu jednotlivých zaměstnanců. Neexistuje evidence výsledků hodnocení, a není tedy možné sledovat pokrok zaměstnanců a zkvalitňování jejich pracovních výkonů. Proto nelze z dlouhodobějšího hlediska sledovat, zda jsou zaměstnanci vhodně vedeni k vyšším výkonům. Bez uceleného hodnotícího systému nejsou k dispozici podklady pro přeřazování či rekvalifikaci zaměstnanců nebo jejich propouštění, které by vycházely z komplexního zhodnocení pracovního výkonu zaměstnance za sledované období, a které by umožňovaly porovnání jednotlivých hodnocených zaměstnanců. Všechny tyto nedostatky by se podle mého názoru mohly minimalizovat, případně odstranit zavedením uceleného systému hodnocení s jasně definovanými výstupy.

7 Návrhy změn a úprav – Projekt účinného systému hodnocení v Organizaci XY

Zdůvodnění potřeby projektu

Jak vyplynulo z analýzy, v Organizaci XY není zavedený ucelený systém hodnocení zaměstnanců, na jehož základě by probíhalo pravidelné hodnocení. Rovněž bylo analýzou současného stavu zjištěno, že mistři mají v povinnostech vyplývajících z popisu práce zpracovávat podklady (hodnocení pracovníků dle výkonu) pro vedoucí výroby, které jim slouží jako podklady pro odměňování. Pro hodnocení však není zpracována interní směrnice, která by upravovala postup takového hodnocení. I když dochází k částečnému formálnímu hodnocení zaměstnanců, považují ho za nedostatečné. Zejména kvůli minimální evidenci výstupů v jednoduchém excelovském souboru, nejsou zpracovávány žádné sumární výstupy z hodnocení, které by byly evidovány na personálním oddělení a sloužily by jako podklad pro další personální činnosti.

Pracovní výkony zaměstnanců jsou průběžně monitorovány a mají dopad na jejich mzdové ohodnocení, ale jedná se pouze o dílčí hodnocení v aktuálním čase. Pro komplexnější zhodnocení pracovního výkonu zaměstnanců je to však nedostačující. Dalším důvodem, proč je důležité vytvoření interní směrnice, je, že zaměstnanci na pozicích dělníků ve výrobě tvoří většinu zaměstnanců celé organizace, jsou tedy významnou složkou organizace, o které musí mít podnik přehled a správně s ní pracovat.

Vzhledem k výše uvedeným skutečnostem jsem došla k závěru, že pro organizaci je vhodné vytvoření interní směrnice hodnocení zaměstnanců, která by zajistila ucelený průběh hodnocení pozic dělníků ve výrobě. Tyto závěry byli konzultovány s vedením organizace a personálním oddělením s cílem zjistit, zda bude mít projekt zavedení systému hodnocení podporu. Ukázalo se, že projekt je organizací plně podporován a byly stanoveny následující požadavky systému hodnocení:

- Systém hodnocení musí být časově nenáročný, jednoduchý a srozumitelný, aby bylo možné jeho bezproblémové zavedení a využívání v podmínkách Organizace XY.
- Hodnocení bude zaměřeno na pracovní pozice dělníků ve výrobě (manipulační dělníci v potravinářské výrobě a přední dělníci v potravinářské výrobě), jedná o nejpočetnější skupinu zaměstnanců, která svými pracovními výkony nejvíce ovlivňuje kvalitu produktů.
- Hodnocení bude prováděno přímými nadřízenými, těmi jsou mistři. Mistři mají nejbližší vztah s pracovníky a mohou nejlépe posoudit pracovní nasazení.
- Hodnotící formulář bude obsahovat vhodná kritéria, která jsou sledovatelná, měřitelná, formulář bude zpracováván při hodnotícím pohovoru.
- Výstupy z hodnocení budou použity jako podklady pro odměňování, zejména pro jeho spravedlivější přerozdělování a tím větší motivaci pracovníků, dále jako podklad pro plánování vzdělávání a rozvoje a případné přeřazování na vhodné pracovní pozice podle reálné potřeby Organizace XY.

Zavedení systému hodnocení zaměstnanců by mělo mít pro Organizaci XY několik hlavních přínosů:

- zvýšení motivace hodnocených zaměstnanců – toho bude docíleno v případě správně provedeného hodnocení a poskytnutí zpětné vazby
- zlepšení pracovního výkonu zaměstnanců – zejména pomocí zpětné vazby, která je dávana přímo hodnocenému zaměstnanci, ale i prostřednictvím nadřízeného, který díky výstupům z hodnocení má vhodné informace o pracovních výsledcích zaměstnance a může ho tak lépe řídit,
- podklady pro odměňování – kvalitně provedené hodnocení je dobrým podkladem pro správné a spravedlivé vyčíslení mzdy, které je pro zaměstnance více motivující, pro podávání vyšších výkonů
- podklady pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců – vhodně zpracovaný výstup z hodnocení zaměstnance je důležitým podkladem pro plánování vzdělávání případně pro přeřazování na jiné pozice
- informace o potřebě školení – výstupy z hodnocení jsou zdrojem informací o potřebě různých školení pro zaměstnance,
- poznání silných a slabých stránek zaměstnance – vedoucí pracovník bude mít lepší možnost sledovat a hodnotit pracovní výkony zaměstnanců, poznávat jejich silné a slabé stránky.

7.1 Cíle projektu

Cílem projektu je vypracovat účinný systém hodnocení zaměstnanců který bude:

- motivovat zaměstnance, poskytovat jim zpětnou vazbu na výkon a zdůraznit jejich přínos pro organizaci
- posuzovat úroveň pracovního výkonu a potenciálu zaměstnanců
- vytvářet podklady pro odměňování zaměstnanců
- hodnotit plnění pracovních úkolů a povinností
- rozpoznávat silné a slabé stránky zaměstnanců

7.2 Metoda hodnocení zaměstnanců

Na výběr metody hodnocení je nahlíženo z hlediska požadavků Organizace XY. Je potřeba zvolit metodu, která je jednoduchá, srozumitelná a účelná. Podle následujících požadavků byla vybrána metoda hodnocení pomocí hodnotící stupnice, je zvolena za nejvhodnější pro dané podmínky. Zároveň se domnívám, že výstupy z hodnocení pomocí hodnotící stupnice, při zvolení relevantních kritérií, budou objektivní, s dobrou vypovídací schopností a budou je moci využít nadřízení i pro personální oddělení.

Pro hodnocení jsem vytvořila dva typy hodnotících formulářů. Jeden pro potřeby hodnocení dělnických pozic a druhý pro hodnocení mistrů. Základem hodnocení bude vyplnění hodnotícího formuláře a provedení hodnotícího pohovoru. Formulář bude vyplňovat přímý nadřízený hodnoceného zaměstnance. Hodnocení jednotlivých kritérií se bude provádět pomocí 5ti bodové stupnice. Jako podklad přitom bude sloužit i dosud využívaná excelovská evidence návrhů na odměny nebo sankce, kterou lze považovat za určitou formu sledování klíčové události s dopadem

na odměňování. Tato evidence nadstandardně pozitivních nebo negativních pracovních výsledků zůstane zachována v současné podobě.

7.3 Kritéria hodnocení

Kritéria hodnocení jsem přizpůsobila zejména povaze vykonávané práce a jsou stanovena se zvážením jejich dopadu na celkové hodnocení kvality poskytovaných služeb, udržení certifikátu kvality, dodržování BOZP, jakož i na jejich ekonomický dopad na společnost. Kritéria jsou formulována tak, aby byla jednoznačně specifikovatelná a měřitelná, a zároveň použitelná u všech hodnocených zaměstnanců, musí však být i jednoduchá na použití pro hodnotitele. Kritéria pro hodnocení dělnických pozic se mírně odlišují od kritérií určených pro mistry, a to zejména s ohledem na požadavky jednotlivých pozic.

Kritéria pro hodnocení dělnických pozic jsem stanovila na základě zjištění z polostrukturovaných rozhovorů a upravila jsem po konzultaci s vedoucí personálního oddělení, takto:

- pracovní výkon, kvalita provedené práce, (plnění stanovených výkonů),
- počet stížností,
- pracovní disciplína, chování vůči kolegům a nadřízeným,
- ochota práce přesčas,
- docházka, využití pracovní doby,
- dodržování pracovních postupů,
- dodržování BOZP a interních předpisů,
- dodržování čistoty a pořádku na pracovišti,
- zodpovědnost, samostatnost, iniciativa.

Kritéria pro hodnocení mistrů jsem stanovila na základě odborné literatury a upravila podle názoru vedoucí personálního oddělení takto:

- řídicí schopnosti, vedení pracovního kolektivu, (využívání pracovního potenciálu kolektivu, rozdělování úkolů, řízení činností),
- samostatnost a spolehlivost,
- plnění pracovních povinností, pracovní výkon, (plnění úkolů, dodržování termínů, zajištění chodu změny),
- počet stížností,
- docházka, využití pracovní doby,
- přístup k přidělenému majetku,
- pracovní disciplína, chování k nadřízeným, ke kolegům a k podřízeným,
- podávání návrhů na zlepšování procesů, (množství, kvalita, využití, přínos),
- činnosti nad rámec pracovních povinností.

Každému kritériu je přidělena určitá váha, aby tak byl zdůrazněn význam některých kritérií, a to zejména s ohledem na jejich dopad na celkovou kvalitu služeb poskytovaných Organizací XY. Váha jednotlivých kritérií je uvedena v hodnotícím formuláři.

7.4 Hodnotící stupnice

Pro potřeby hodnocení byla zvolena metoda 5ti bodové číselné hodnotící stupnice, kombinované se slovním popisem jednotlivých bodů. Rozsah pěti bodů je dostatečný na rozlišení naplňující jednotlivá kritéria u zaměstnanců, a zároveň není náročný pro použití pro hodnotitele. Číselná stupnice byla zvolena i pro jednoduchost zpracování výsledků a jejich přehlednost, srozumitelnost a srovnatelnost. Za výhodu lze považovat i časovou nenáročnost při hodnocení pomocí stupnice.

Hodnotící stupnice:

1 - velmi špatné

2 - špatné

3 - průměrné

4 - dobré

5 - velmi dobré

Slovní charakteristika jednotlivých bodů může být mírně odlišná vzhledem k hodnocenému kritériu, ale zůstává zachována posloupnost, při které 1 = nejhorší výsledek, 5 = nejlepší výsledek.

7.5 Hodnotící formulář

Pro hodnocení pracovníků byly vytvořeny dva typy hodnotících formulářů.

1. Formulář pro hodnocení dělnických pozic
2. Formulář pro hodnocení mistrů

Oba formuláře jsou téměř shodné a odlišují se pouze v hodnocených kritériích. Na obrázku 15 je ukázka hodnotícího formuláře mistrů. Pro jednodušší zpracování a zejména výpočet bodové hodnoty kritérií v návaznosti na jejich váhy, byly hodnotící formuláře zpracovány v programu Excel s využitím příslušných vzorců na automatické výpočty hodnot jednotlivých kritérií a celkové hodnoty.

Jméno, Příjmení, titul:	Hodnocené období
Pracovní pozice:	Od: _____
Hodnocené období:	Do: _____
Osobní číslo:	
Úsek:	

Hodnocené kritérium	Hodnocení					Body	Váha	Celkem
Řídící schopnosti, vedení pracovního kolektivu	1	2	3	4	5		20	
Samostatnost a spolehlivost	1	2	3	4	5		17	
Plnění pracovních povinností, pracovní výkon	1	2	3	4	5		15	
Počet stížností	1	2	3	4	5		10	
Dodržování časových oken	1	2	3	4	5		10	
Docházka, využití pracovní doby	1	2	3	4	5		8	
Přístup k přidělenému majetku	1	2	3	4	5		5	
Pracovní disciplína, chování k nadřízeným, ke kolegům a k podřízeným	1	2	3	4	5		5	
Podávání návrhů na zlepšování procesů	1	2	3	4	5		5	
Činnosti nad rámec pracovních povinností	1	2	3	4	5		5	

Počet a celková částka odměn udělených v hodnoceném období:	
Počet a celková suma srážek udělených v hodnoceném období:	

Vyhodnocení cílů minulého období:
Stanovení cílů pro budoucí období:

Vyjádření hodnotitele:
Návrhy:

Vyjádření hodnoceného pracovníka:
Návrhy:

Datum:	Podpis hodnotitele:	Podpis hodnoceného:
--------	---------------------	---------------------

Obrázek 15 Ukázka hodnotícího formuláře mistrů

Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Hodnotící formulář se skládá z několika částí, které jsou níže stručně popsány.

1. část – Hlavička: uvádí identifikační údaje hodnoceného zaměstnance a hodnocené období.

2. část – Hodnocená kritéria: zde jsou uvedena jednotlivá hodnotící kritéria a bodová stupnice pro vyjádření úrovně plnění kritérií. Hodnotící formulář je zpracován v excelovském souboru.

Každému kritériu je přidělena určitá váha podle významu jeho dopadu na celkové hodnocení. Váhy byli stanovené po konzultaci s vedoucí personálního oddělení. Jednotlivé váhy mohou být dodatečně, ve spolupráci s vedením společnosti, přehodnoceny a upraveny. Výstupem z této části je číselná hodnota vyjadřující sumář hodnocení jednotlivých kritérií vynásobený jejich váhou. Čím vyšší hodnota, tím lepší hodnocení pracovníka. Celková hodnota se může pohybovat v rozmezí 1 až 5 bodů.

3. část – Počet odměn a srážek: vyjadřuje číselně počet odměn a srážek udělených za sledované období a jejich celkovou částku. Tento údaj si hodnotící pracovník vyfiltruje z excelovského souboru,

ve kterém jsou odměny a srážky evidovány. Údaj slouží zejména pro přehled o množství nadstandardních nebo nedostatečných pracovních výkonů zaměstnanců.

4. část – Vyhodnocení cílů minulého období: slouží hodnotiteli na stručné shrnutí splnění stanovených cílů. V této části se uvedou i silné stránky zaměstnance.

5. část – Stanovení cílů pro budoucí období: tuto část zpracuje hodnotitel ve spolupráci s hodnoceným. Mezi cíle příštích období by mělo být zařazeno zejména zhodnocení slabých stránek a možností jejich zlepšení. Rovněž by měla tato část obsahovat návrhy na zlepšení v hodnocených kritériích, v nichž jsou dosaženy hodnocení na úrovni 1 nebo 2 body.

6. část – Vyjádření hodnotitele: je určeno pro celkové slovní zhodnocení pracovního výkonu hodnoceného. Hodnotitel stručně shrne sledované období a uvede návrhy na změnu odměny zaměstnance, na změnu jeho pracovního zařazení, na přeškolení apod. Tato část by měla reálně vycházet z celého hodnoceného období, protože je jednou z klíčových položek pro vedení společnosti a personální oddělení.

7. část – Vyjádření hodnoceného pracovníka: dává možnost hodnocenému pracovníkovi vyjádřit se k samotnému hodnocení, k dohodnutým cílům budoucího období, ale i k podmínkám jejich plnění atd.

Při návrhu hodnotícího formuláře jsem se zaměřila na jeho přehlednost a jednoduchost. Formulář může být vyplňován elektronicky a následně vytištěn k podpisu a předán na personální oddělení nebo může být vytištěn jako prázdný tiskopis a vypisován ručně.

7.6 Kdo budou hodnotitelé a hodnocení, kdy bude hodnocení probíhat

Vzhledem k požadavku jednoduchosti a objektivnosti hodnotícího systému budou určeni jako hodnotitelé přímí nadřízení hodnocených pracovníků, a to především z důvodu jejich nejlepšího přehledu o pracovních výkonech hodnoceného pracovníka a také jeho chování. Hodnotícího pohovoru mezi hodnotitelem a hodnoceným se mohou zúčastnit vedoucí úseků nebo vedoucí personálního a mzdového oddělení dle svého uvážení, a to zejména v případech, kdy je předpoklad, že by mohlo dojít k neobjektivnímu hodnocení zaměstnance. Hodnotitelé budou prostřednictvím personálního oddělení proškoleni ohledně metody a kritérií hodnocení. Celý proces školení zajistí vedoucí personálního a mzdového oddělení, která může hodnotitele přímo zaškolit nebo určí odpovědnou osobu. Je nutné zajistit, aby hodnotitel dobře znal základní podmínky vedení hodnotícího pohovoru a měl připravené podklady pro úspěšné zvládnutí hodnotícího pohovoru. Hodnocení budou všichni pracovníci výroby na dělnických pozicích i jejich nadřízení mistři. Všichni hodnocení zaměstnanci musí být informováni o připravovaném hodnocení alespoň 7 pracovních dnů předem, aby se mohli náležitě připravit.

Hodnocení bude probíhat v méně pracovním vytížených obdobích, tím je pro podnik měsíc únor a březen. Přesný termín by byl určen operativně dle situace. Hodnocení bude probíhat během provozu nebo na konci směny, toto bude záviset na pracovním vytížení a možnostech každého úseku.

7.7 Postup hodnocení, hodnotící pohovor

Protože se v Organizaci XY jedná o zavedení nového projektu hodnocení, samotnému spuštění projektu musí předcházet fáze zaměřená na informování zaměstnanců. Všichni zúčastnění zaměstnanci a zástupci odborů musí být informováni o zavádění hodnocení, o jeho výhodách a cílech, o tom, kdo bude hodnocen a kdo bude hodnotit a jaká budou kritéria hodnocení. V této fázi bude důležité vysvětlit zaměstnancům pozitiva pravidelného hodnocení pracovního výkonu a získat si jejich přízeň. Seznamování zaměstnanců s plánovaným systémem může začít ihned po schválení projektu vedením společnosti. Za jeho průběh bude odpovědné personální a mzdové oddělení, které ve spolupráci s vedoucími úseků uspořádá společné setkání se zaměstnanci, na kterých jim bude nový systém představen.

Pracovníci, kteří budou působit jako hodnotitelé, musí být obeznámeni s celým procesem hodnocení, s hodnotícím formulářem a postupem jeho vyplňování. Hodnotitel musí poznat cíle, které mají být hodnocením dosaženy, aby pochopil význam a opodstatnění hodnocení pro společnost i pracovníky, k čemuž bude sloužit školení hodnotitelů.

Samotný proces hodnocení bude probíhat ve dvou fázích.

1. Přípravná: Hodnotitel bude systematicky sledovat pracovní výkony zaměstnanců stejně jako doteď prováděl a průběžně si zpracovávat záznamy o nestandardních (pozitivních i negativních) pracovních výkonech, dále bude zaznamenávat pozdní příchody, nedodržování hygienických zásad, časová flexibilita v případě potřeby zůstat přesčas apod. Před samotným hodnotícím pohovorem si hodnotitel připraví tyto záznamy a na jejich základě vyplní hodnotící formulář, dále zabezpečí hodnotící pohovor po formální i technické stránce.

2. Hodnotící pohovor: Musí být předem komplexně připraven, aby se hodnotitel mohl věnovat hodnocenému pracovníkovi. Hodnotící pracovník musí před samotným pohovorem znát postup vedení hodnotícího pohovoru. Je třeba, aby byly projednány všechny body hodnocení. Celý pohovor by měl probíhat v přátelské atmosféře. Důležité je, aby pohovor začal po úvodní „zahřívací“ části, vyjádřením hodnoceného pracovníka k jeho výsledkům za hodnocené období (sebehodnocením). Následně s hodnotitelem proberou silné stránky a jeho úspěchy, také musí být zmíněny i slabé stránky, se zaměřením na možnosti jejich odstranění. V průběhu hodnocení zrekapituluje hodnotitel zaměstnanci kritéria, která byla hodnocena a jeho dosažené výsledky. Hodnocený zaměstnanec po hodnotícím pohovoru uvede do příslušné části hodnotícího formuláře své stanovisko k hodnocení a spolu s hodnotícím pracovníkem určí cíle pro budoucí období. Před ukončením pohovoru oba účastníci podepíší hodnotící formulář, čímž potvrdí, že znají jeho obsah a souhlasí s ním. V případě zájmu vyhotoví hodnotitel pro hodnoceného kopii hodnotícího formuláře. Na závěr informuje hodnotitel hodnoceného o využití výsledků hodnocení, a předá formulář vedoucímu výroby, který zkontroluje úplnost údajů a ve spolupráci s personálním oddělením zajistí zaevidování výsledků a založení formuláře do osobního spisu zaměstnance, kde bude k nahlédnutí pro potřeby personálního oddělení, příp. vedení společnosti.

7.8 Využití výsledků hodnocení

Výsledky hodnotících pohovorů mohou být využity ve více oblastech. Základním je navázání výsledků hodnocení na systém odměňování, a to nejen z pohledu zachování současného stavu

průběžného udělování odměn a sankcí, ale i návaznost na udělování mimořádných pololetních a ročních odměn vyplývajících z výsledků hodnocení. Výsledky mohou být také využívány jako podklad pro odměňování zaměstnanců. Další využití je z pohledu zařazování pracovníků na pracovní pozice nejlépe odpovídající jejich pracovním výkonům. Důležitým podkladem jsou výstupy z hodnocení i v případě nutnosti redukování počtu zaměstnanců, kdy je pro firmu velmi důležité, aby neodcházelí výkonní a perspektivní pracovníci. Hodnocení může být využíváno i k průběžnému zjišťování pracovních vztahů a podmínek na pracovišti, ke kterým se zaměstnanci během pracovních pohovorů mohou vyjadřovat.

Jak je uvedeno výše, mzda v Organizaci XY se skládá ze tří základních složek (tarifní mzda, prémie, osobní ohodnocení – momentálně nevyužívané). To znamená, že v úvahu přicházejí dvě základní možnosti, jak převést výsledky hodnocení do mezd zaměstnanců.

První alternativou, kterou je možné zvažovat, je obnovení přidělování osobního ohodnocení a stanovování jeho velikosti podle výsledků dosažených v hodnocení. Tato možnost by byla pro zaměstnance motivující, ale pro společnost by znamenala navýšení nákladů na mzdy. Z tohoto důvodu nebude tato alternativa dále rozváděna. V případě, že by se společnost rozhodla navýšit objem prostředků vyčleněných na mzdy, může být vytvořena stupnice na přidělování osobních ohodnocení navazujících na výsledky hodnocení.

Druhou alternativou, kterou je možné považovat v současné situaci za přijatelnější, je přehodnocení přidělování prémie jako pohyblivé složky mzdy. Velikost prémie je stanovena u běžných pracovníků na 18 % z tarifní mzdy a u mistrů na 24 % z tarifní mzdy. Tyto sazby jsou určeny kolektivní smlouvou, proto by prvořadým krokem bylo získat souhlas odborů s možností změny přerozdělování prémie. V současné době 30 % z výše prémie dostává každý zaměstnanec bez vazby na hodnocení jeho výkonu. Proto by bylo vhodné zaměřit se na výsledky hodnocení a přidělovat prémie pouze zaměstnancům na základě skutečně prokázaného výsledku hodnocení. Zaměstnanec by dostal část prémie 0–100 %, podle jeho skutečně dosažených výsledků.

7.9 Náklady navrhovaného řešení

Náklady na zavedení a provádění hodnocení

Zavedení systému hodnocení není finančně náročné, protože se jedná o jednoduchý model, který nevyžaduje speciální prostředky ani složité školení hodnotitelů. V úvahu je třeba brát zejména časovou náročnost, neboť během hodnocení nebudou hodnotitelé ani hodnocení vykonávat svou běžnou činnost.

Náklady na zavedení a průběh projektu lze rozdělit do několika skupin:

- náklady na technické zabezpečení procesu hodnocení se projeví v mírném zvýšení spotřeby kancelářských potřeb využívaných při vytváření podkladů k hodnocení, jako i při samotném hodnocení a archivaci podkladů,
- zajištění prostor pro školení hodnotitelů a pro samotné hodnocení by se do nákladů nemělo promítnout, protože Organizace XY má vlastní prostory, které mohou být využity,
- školení hodnotitelů navrhuji provést interně, protože se jedná o systém hodnocení pomocí hodnotící stupnice, který není náročný na zaškolení. V případě zajištění externího školitele se náklady navýší o cenu tohoto školení, ale bude zajištěna vyšší objektivita.

- zpracování a evidování výsledků hodnocení, jakož i zakládání formulářů apod. se do nákladů nepromítne, jelikož tato činnosti by se stala součástí pracovní náplně personálního oddělení,
- další náklady zaškolování a samotném hodnocení, jako náklady na celkovou cenu práce hodnoceného a hodnotitele, kteří během hodnocení nevykonávají svou obvyklou činnost.

Náklady rozpočítané v níže uvedených tabulkách jsou jen hrubým propočtem, protože vycházejí z průměrných cen kancelářských potřeb. Při výpočtu nákladů na mzdy jsem použila hodnotu průměrné hrubé mzdy za celou skupinu zaměstnanců na úrovni běžných pracovníků – dělnických pozic a na úrovni mistrů. Průměrná hrubá mzda byla přepočtena na jednu hodinu pracovní doby, tzn. náklady příležitosti vyjadřují průměrnou hrubou hodinovou mzdu v jednotlivých skupinách zaměstnanců. Čas potřebný na jednotlivé úkony je také určen hrubým odhadem, jelikož se jedná o nově vzniklý proces, a není přesně možné určit potřebný čas. Náklady jsou rozděleny do dvou základních skupin:

1. předpokládané náklady – finanční prostředky přímo vynaložené na zavedení projektu a jeho fungování.
2. náklady příležitosti – náklady na mzdy zaměstnanců, kteří se zúčastní procesu hodnocení jako hodnotitelé, nebo hodnocení.

Vyčíslení předpokládaných nákladů a nákladů příležitosti platí na období zavedení projektu a na jeho fungování během jednoho hodnotícího období trvajícího jeden rok. Jak vyplývá z níže uvedených výpočtů viz obrázek 16, náklady na zavedení projektu a jedno hodnotící období by se podle mého odhadu pohybovaly na úrovni 25 000 Kč. V případě zajištění školení interně částka by byla nižší.

Název	Předpokládané náklady	Výpočet
Materiálové zabezpečení	Kancelářský papír, psací potřeby, kancelářské potřeby, pořadače, euro obaly, toner.	Předpokládaná spotřeba na všechny hodnocené pracovníky.
	Celkem	10 000 Kč
Externí školení	Využití služeb externí společnosti na zaškolení hodnotících pracovníků. Toto školení není nutné, ale v případě, že proběhne bude pro organizaci přínosem. Přesná cena bude stanovena na základě požadavků klienta.	Přibližná cena je stanovena na základě cen školení se zaměřením na hodnocení, jak jsou uvedeny v nabídce dostupné na portále https://www.skoleni.cz/
	Celkem	15 000 Kč
	PŘEDPOKLÁDANÉ NÁKLADY CELKEM	

Obrázek 16 Předpokládané náklady na projekt

Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Jak vyplývá z níže uvedených výpočtů viz obrázek 17, náklady příležitosti by dosahovaly hodnoty 79 172 Kč. Náklady, které by se opakovaly i v dalších hodnotících obdobích, jsou náklady na materiálové zabezpečení, dále náklady příležitosti spojené s přípravou hodnotitelů a hodnotícím pohovorem. K těmto nákladům by se mohly připočíst náklady příležitosti spojené s rekvalifikací hodnotících pracovníků před samotným hodnocením, které by však již byly v menším rozsahu, než je uvedeno v tabulce oportunních nákladů.

Název	Popis	Výpočet
Seznámení zaměstnance s projektem	Čas = 1 h	Náklady = čas * počet * průměrná mzda
	Počet zainteresovaných zaměstnanců = 322	$1 * 322 * 109$
	Průměrná hrubá mzda = 109 Kč/h	
	Celkem	35 098 Kč
Školení hodnotitelů	Čas = 3 h	Náklady = čas * počet * průměrná mzda
	Počet zaměstnanců = 22 hodnotitelů	$3 * 22 * 136$
	Průměrná hrubá mzda = 136 Kč/h	
	Celkem	8 976 Kč
Příprava hodnotitelů na hodnocení	Čas = 0,5 h	Náklady = čas * počet * průměrná mzda
	Počet zainteresovaných zaměstnanců = 322	$0,5 * 322 * 109$
	Průměrná hrubá mzda = 109 Kč/h	
	Celkem	17 549 Kč
Hodnotící pohovor	Čas = 0,5 h	Náklady = čas * počet * průměrná mzda
	Počet zainteresovaných zaměstnanců = 322	$0,5 * 322 * 109$
	Průměrná hrubá mzda = 109 Kč/h	
	Celkem	17 549 Kč
OPORTUNTNÍ NÁKLADY CELKEM		79 172 Kč

Obrázek 17 Oportunní náklady na projekt

Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Náklady na prémie přiřazované podle výsledků hodnocení

Vypočítat dopady hodnocení na mzdy zaměstnanců, resp. na balík financí určených na mzdy je velmi složitý proces, který vyžaduje rozsáhlou analýzu a úplný přístup k informacím o mzdách zaměstnanců.

Vzhledem k tomu, že v práci není dostatek prostoru a dostatek kompletních informací o mzdách, byl vytvořen přepočtení, za použití dostupných údajů, tj. průměrné hrubé mzdy a její rozdělení. Pokud by byl projekt přijat, navrhuji před jeho samotným zavedením, aby se uskutečnilo setkání vedení společnosti s ekonomickým a personálním oddělením, a se zástupci odborů, na kterém by se analyzoval současný stav mezd zaměstnanců, a určila by se část mzdy, na kterou by mělo hodnocení dopad. Na základě těchto údajů by byly vypočítány ekonomické náklady, případně výnosy.

Níže je uvedeno vyčíslení současně vyplácených prémie zaměstnancům, které stanovuje, že u běžných pracovníků (dělnických pozic) je přerozdělováno 30 % z prémie všem zaměstnancům bez určité vazby na hodnocení zaměstnance. Prémie pro běžné zaměstnance tvoří 18 % z průměrné hrubé mzdy, která je 17 762 Kč. Tedy ročně se průměrně vyplatí 3 452 400 Kč prémie bez skutečně prokázaných výsledků hodnocení zaměstnance. Výpočet: prémie měsíční 959 Kč, 300 zaměstnanců, 12 měsíců ($959 \times 300 \times 12 = 3\,452\,400$ Kč)

Prémie pro mistry tvoří 24 % z průměrné hrubé mzdy, která je 22 576 Kč. Tedy ročně se průměrně vyplatí 390 000 Kč prémie bez skutečně prokázaných výsledků hodnocení zaměstnance. Výpočet: prémie měsíční 1 625 Kč, 20 zaměstnanců, 12 měsíců ($1625 \times 20 \times 12 = 390\,000$ Kč)

Zavedení takového přerozdělení a využívání nového systému hodnocení bude pro společnost ekonomicky přínosné. Tímto opatřením bude zajištěna podpora motivace všech zaměstnanců. V závislosti na zvyšování jejich pracovních výkonů se bude zlepšovat jejich hodnocení, a tedy i částka vyplácená na jejich odměny. V této souvislosti je třeba si uvědomit dvě základní skutečnosti:

1. Všichni zaměstnanci by dostávali výši prémie podle jejich skutečných zásluh, tedy pracovníci, kteří by nepracovali alespoň uspokojivě, by nedosáhli na 30 % prémie na které dosáhnou v současné době. O tuto částku by se pro organizaci snížily náklady na mzdy, avšak toto není cílem organizace. Cílem je motivování zaměstnanců k lepším výkonům, což by pro podnik mělo určité výhody, které nyní důsledkem přidělení 30 % prémie za každých podmínek nepůsobí správný efekt.

2. Druhá skutečnost přímo navazuje na první. Pokud se totiž zvedne pracovní výkon zaměstnanců, přímo úměrně se zvedne i kvalita produkce v Organizaci XY. To znamená, že s rostoucí kvalitou pracovních výkonů se sice bude zvyšovat bodové hodnocení, a tím i odměňování zaměstnanců, ale zároveň budou růst zisky společnosti, což bude vytvářet rezervu na mimořádné odměny pro nadstandardně výkonné zaměstnance, čímž mohou být ostatní motivováni. V každém případě by vedoucí pracovníci měli dělat alespoň kvartální přehodnocování přidělených odměn, pro udržení úrovně pracovního výkonu odpovídající přidělené odměně, a v případě vážných nedostatků by mohla být tato odměna adekvátně snížena.

7.10 Přínosy projektu

Protože Organizace XY neměla dosud zpracovaný jednotný systém hodnocení zaměstnanců, vidím podstatný přínos právě ve sjednocení postupů a stanovení jednoznačných kritérií hodnocení. Zavedením hodnotícího systému získá společnost, resp. vedení společnosti hodnotné podklady o kvalitě pracovních výkonů jednotlivých zaměstnanců, o jejich pokroku a o jejich pracovním chování apod.

Protože zaměstnance budou hodnotit jejich přímí nadřízení, kteří nejlépe znají jejich pracovní výsledky a chování, jakož i charakterové rysy, budou výsledky hodnocení cenným zdrojem při stanovování odměňování pracovníků, při jejich rekvalifikaci nebo přeřazování. Při správném hodnocení bude odměňování spravedlivější a pro zaměstnance motivující. Rovněž zpětná vazba při hodnocení je přínosem, protože zaměstnanec je seznámen s hodnocením ze strany svého nadřízeného, přičemž jsou vyzvednuty jeho kvality a silné stránky a probrány slabé stránky s možnostmi jejich odstranění. Výsledky hodnocení mohou hrát důležitou roli při potřebě snižování stavu zaměstnanců, kdy je údaj o pracovních kvalitách zaměstnance důležitým faktorem pro rozhodování o ukončení pracovního poměru.

Samotný hodnotící rozhovor zlepšuje komunikaci mezi zaměstnancem a nadřízeným, přičemž může být zdrojem cenných informací od zaměstnance.

Významný přínos zavedení projektu hodnocení vidím ve zvýšení pracovního výkonu zaměstnanců, jejich motivace, což přímo přispěje ke zvyšování kvality poskytovaných služeb, a tím i ke zlepšení ekonomické situace společnosti. Dalším přínosem, který se projeví i ekonomicky, může být i částečné snížení fluktuace zaměstnanců. Snížením fluktuace se sníží náklady na zaškolování a zapracování nových zaměstnanců a zároveň se může zredukovat počet odcházejících zaměstnanců, kteří jsou pro společnost přínosem svými znalostmi a kvalitou vykonávané práce

7.11 Rizika projektu a jejich odstranění

Pro úspěšné zavedení systému hodnocení je důležité znát rizika, která mohou celý proces negativně ovlivnit. Pokud budou předem známá rizika, je možné věnovat jim náležitou pozornost a zajistit jejich eliminaci. Rizika hrozí před samotným zavedením hodnocení. Rizika se mohou projevit již v přípravné fázi nebo zavádění hodnocení, ale i při samotném hodnocení. Přehled rizik, která uvažujeme jsou vidět na obrázku 18.

V úvahu byla brána pravděpodobnost výskytu předpokládaného rizika a míra jeho dopadu na realizaci projektu. Z těchto hodnot byla vyčíslena celková závažnost jednotlivých rizikových faktorů. Níže uvedená tabulka uvádí základní rizikové faktory zavádění hodnocení s uvedením předpokládané pravděpodobnosti jejich výskytu a odhadovanou mírou jejich dopadu na realizaci samotného projektu.

Pravděpodobnost výskytu rizika je určena pomocí stupnice v rozsahu 1–5, přičemž 1 = minimální pravděpodobnost výskytu, 5 = vysoká pravděpodobnost výskytu daného rizika. Negativní dopad rizikových faktorů na projekt je vyjádřen také 5 bodovou stupnicí, kde 1 = minimální dopad, 2 = malý, 3 = střední, 4 = velký dopad, 5 = maximální dopad. Obě hodnoty (pravděpodobnost výskytu i míru negativního dopadu) jsou určeny odhadem, s přihlédnutím k zjištěním vyplývajícím z analýzy současného stavu a celkového vyzorovaného přístupu zaměstnanců ke změnám.

Celková závažnost rizika může tedy nabývat hodnot v rozsahu 1–5, a to:

- 1 - 1,5 - minimálně závažné riziko
- 2 - 2,5 - málo závažné riziko
- 3 - 3,5 - středně závažné riziko
- 4 - 4,5 - velmi závažné riziko
- 5 - kritický faktor

Riziko	Předpoklad výskytu	Míra negativního dopadu	Celková závažnost
Nepřijetí projektu ze strany vedení společnosti	3	5	4,5
Nepřidělení prostředků	3	5	4
Nepřijetí projektu ze strany zaměstnanců, příp. oborů	3	2	3
Špatně zvolená metoda a nevhodná kritéria hodnocení	2	4	2
Nedostatečné proškolení hodnotitelů	2	4	3
Podcenění přípravy na hodnocení	3	2	2
Nedodržení postupů hodnocení	3	4	3
Nedůsledné, neobjektivní hodnocení	2	3	3
Nedostatek času na hodnocení	3	1	1,5
Chyby při hodnocení a zpracování výsledků	2	4	3
Nedostatečné příp. žádné využití výsledků hodnocení	3	5	4

Obrázek 18 Přehled předpokládaných rizik

Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Jak vyplývá z výše uvedeného obrázku 18, mezi nejzávažnější rizika (celková závažnost = 4) patří riziko nepřijetí projektu ze strany vedení společnosti. Odhadovaná pravděpodobnost výskytu je sice na úrovni 3 - průměrná, ale dopad by byl maximálně negativní. Aby se předešlo tomuto riziku, je třeba důkladně seznámit vedení společnosti s očekávanými přínosy projektu a zároveň s riziky a plánovanými kroky k jejich zamezení. Dalším závažným faktorem je riziko nepřidělení finančních prostředků na realizaci projektu, protože bez finančních prostředků by celý proces nemohl být spuštěn. Zde je velmi důležité jednoznačné určení nákladů, které budou za daných podmínek potřebné alokovat. Mezi velmi závažná rizika je zařazeno i nedostatečné případně žádné využití výsledků hodnocení. Pokud by totiž docházelo k situaci, že přestože hodnocení proběhne na dobré úrovni a výsledky budou řádně zpracovány, ale nebudou dále využity, a to nejen pro potřeby odměňování, ale i možnosti přeřazení či vzdělávání zaměstnanců, dosáhne hodnocení opačného efektu, než je jeho cílem. Následkem toho se stane hodnocení pro hodnocené i hodnotitele bezvýznamné a podle toho k němu budou následně přistupovat, což by mohlo způsobit předčasné ukončení celého projektu. Proto je velmi důležité, aby byla jasně stanovená pravidla pro využití výsledků hodnocení. Všem zúčastněným stranám musí být zřejmé, že proces hodnocení nekončí ohodnocením zaměstnance a odevzdáním hodnotícího formuláře nadřízenému pracovníkovi. Mezi středně závažná rizika (celková závažnost = 3 - 3,5) patří nepřijetí projektu ze strany zaměstnanců, a to zejména s ohledem na vyčerpání zaměstnanců a jejich nedůvěru k zavádění inovací. Je tedy potřeba dostatečně a jasně informovat o připravovaném projektu a o jeho dopadech, o metodách hodnocení a o kritériích, která budou sledována. Je třeba vyvolat u zaměstnanců zájem a přesvědčit je o výhodách hodnocení pro ně samotné. Dalším rizikem je nedostatečné proškolení hodnotitelů, které by mělo fatální dopad na celý proces hodnocení, proto

je třeba věnovat jejich školení náležitou pozornost a eventuálně investovat prostředky do externího školitele. Na nedostatečné zaškolení může navazovat i další riziko, kterým je nedodržení postupů hodnocení, kterého se hodnotitel může dopustit svojí nezodpovědností nebo nedostatečnou informovaností. I v tomto případě hraje důležitou roli adekvátní proškolení.

Mezi středně závažná rizika je zařazeno i riziko chyby při hodnocení a zpracování výsledků, které mohou značně ovlivnit celkový výsledek hodnocení. Proto je nutné apelovat na důslednost hodnotitelů, ale i vedoucích pracovníků a personální oddělení při zpracování formulářů, při jejich vyhodnocování, jakož i při evidování a využívání výsledků.

Do kategorie málo závažných rizik (celková závažnost = 2 - 2,5) spadá riziko špatně zvolené metody a nevhodná kritéria hodnocení. Ačkoliv může mít riziko velmi negativní dopad, je odhadnuta velmi malá pravděpodobnost jeho výskytu, nakolik byla zvolena metoda hodnocení pomocí hodnotící stupnice za použití hodnotícího formuláře, která je pro daný případ, vhodná zejména pro její nenáročnost zpracování, dostatečnou vypovídací schopnost, jakož i časovou nenáročnost. Kritéria hodnocení byla určena na základě analýzy rozhovorů s hodnotícími pracovníky, takže je předpoklad, že jsou objektivní, jednoznačně specifikovatelná a měřitelná.

Podcenění přípravy na hodnocení může nastat na straně hodnoceného i hodnotitele, proto je třeba věnovat dostatek času informování o připravovaném hodnocení. Nedostatečná příprava na hodnocení může mírně zkreslit výsledky hodnocení, případně mohou mít dopad na časový průběh hodnocení, ale není předpoklad výraznějšího dopadu na celkové hodnocení.

Mezi málo závažné riziko patří nedůsledné, neobjektivní hodnocení, ve kterém se mohou projevit různé chyby hodnocení. Jako nejpravděpodobnější se předpokládá hodnocení ze středu stupnice, efekt nedávnosti nebo výrazně subjektivní hodnocení. Aby se zamezilo těmto chybám, je třeba, aby byly hodnotitelem důsledně vysvětleny jednotlivé stupně hodnotící stupnice a byly prováděny namátkové kontroly vedoucími masné výroby a porcovny.

Nejméně závažné se jeví riziko spojené s nedostatkem času na hodnocení. Může sice dojít k určitému časovému skluzu v termínech hodnocení, případně v předávání hodnotících formulářů z důvodu časové vytíženosti, není však předpoklad, že by se to výrazněji projevilo na kvalitě hodnocení.

7.12 Shrnutí projektu

Na základě zjištění z analytické části byl vypracován pro Organizaci XY projekt systému hodnocení zaměstnanců, který byl navržen podle požadavků organizace.

Protože v Organizaci XY není v současné době zavedené ucelené formální hodnocení, bylo snahou celý projekt zpracovat co nejjednodušším způsobem, což umožní jeho snadnější uvedení do praxe. Po odzkoušení v reálných podmínkách může být celý systém přepracován a rozšířen podle upřesnění potřeb organizace. V projektu byla zvolena metoda hodnocení pomocí 5ti bodové stupnice, která se nejvíce hodila použít vzhledem k její dostatečné vypovídací schopnosti a současně nižší náročnosti. Kritéria hodnocení byla zvolena zejména s ohledem na ukazatele pracovního výkonu sledované v současnosti a na návrhy kritérií, která vyplynula z analytické části. K hodnocení každého kritéria je navržena hodnotící stupnice se slovním popisem jednotlivých bodů. Ve stručnosti byl v projektové části popsán postup hodnocení a hodnotícího pohovoru, a zároveň i možnosti využití výsledků hodnocení. Projekt obsahuje i výpočet předpokládaných nákladů na

zavedení procesu. Významnou část projektu tvoří zhodnocení předpokládaných přínosů, které může hodnocení Organizaci XY přinést a rovněž poukázání na možná rizika.

Navrhovaný systém hodnocení je dostatečně jednoduchý pro bezproblémové zavedení do praxe, a současně z něj bude možné získávat cenné informace využitelné nejen pro odměňování, ale i pro další personální činnosti, a v neposlední řadě i pro potřeby vedení společnosti. Zároveň se navrhovaný systém může stát vhodným motivačním prvkem přispívajícím ke zlepšování pracovních výkonů a tím k zvyšování kvality výroby.

Závěr

Hodnocení zaměstnanců je důležitý proces, který může mít řadu přínosů pro firmu i pro její zaměstnance. Pokud je hodnocení prováděno správně, zlepšuje se komunikace mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými, získávají se cenné informace o pracovních výkonech zaměstnance, vytváří se podklady pro spravedlivější odměňování. Zavádění hodnocení pracovníků ve společnosti je vždy náročným procesem, ale pozitiva, které následně přináší, jsou důvodem, proč by mu měly firmy věnovat patřičnou pozornost.

Primárním cílem této práce bylo na základě teoretických východisek zkoumané problematiky a podrobného rozboru a analýzy systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci zhodnotit využívání stávajícího systému hodnocení a rovněž navrhnout možnosti jeho zlepšení.

Z analýzy výsledků vyplynulo, že v organizaci je v současné době prováděno pouze částečné formální hodnocení, které má přímý dopad na mzdy. Tento systém se jeví jako dostatečný z pohledu operativního vedení pracovníků a hodnocení jejich aktuálních pracovních výkonů, ale pro širší využití je nedostatečný. Jeho hlavní nedostatky jsou v tom, že není ucelený, neposkytuje komplexní výsledky o pracovních výkonech zaměstnanců a jejich pokroku, a nepřináší dostatečnou zpětnou vazbu. Z provedených rozhovorů také vyplynulo, že oslovení pracovníci by uvítali zavedení uceleného systému hodnocení ve společnosti. Poslední část práce proto představuje projekt účinného systému hodnocení zaměstnanců. Navrhovaný systém vyzdvihuje přínosy pro společnost i zaměstnance. Byly definovány cíle, ke kterým by mělo hodnocení směřovat a následně určena metoda hodnocení zaměstnanců. Na základě zjištění z analytické části byla stanovena kritéria hodnocení. Součástí projektu byl i popis navrhovaných hodnotících formulářů, a promítnutí výsledků hodnocení do odměňování zaměstnanců. V projektu byly zpracovány i předpokládané náklady a přínosy navrhovaného systému a byla nastíněna možná rizika projektu.

Po zavedení systému hodnocení navrhuji prověřeni výše vyplacených prémie a porovnání s výší vyplácených prémie v minulém období před zavedením hodnocení. Cílem je zjistit, zda jsou prémie skutečně vyplácené a zda výše prémie má vliv na motivaci zaměstnanců a jejich výkonnost a kvalitu výroby. Dále by mělo být prověřeno, zda hodnocení slouží jako motivace zaměstnanců k dobrým pracovním výkonům a dochází k plánování vzdělávání, případně provést úpravy dle požadavků organizace.

Seznam použité literatury

1. ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-1407-3.
2. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978- 80-247-5258-7.
3. ASWATHAPPA, K. Human Resource And Personnel Management. Tata McGraw-Hill Education, 2005. ISBN 9780070599307.
4. ATTWOOD, Tony. An Aspie's Guide to Living with Personal Management Issues. Jessica Kingsley Publishers, 2014. ISBN 9781784501266.
5. BATEMAN, Thomas S, Scott SNELL a Robert KONOPASKE. Management. 4th edition. New York, NY.: McGraw-Hill/Irwin, [2016]. ISBN 978-0077862596.
6. BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. Personalistika pro malé a střední firmy. Brno: CP Books, 2005. Business books (CP Books). ISBN 80-251-0374-9.
7. BRICE, Martin. Business Policy and Strategic Management. Scientific e-Resources, 2019. ISBN 9781839473098.
8. CAMPBELL, David. Business Strategy: An Introduction. Macmillan International Higher Education, 2011. ISBN 9780230344396.
9. COKINS, Gary. Strategic Business Management: From Planning to Performance. John Wiley & Sons, 2017. ISBN 9781937352356.
10. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. v Praze: C. H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
11. HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. Řízení lidských zdrojů: nové trendy. Praha: Management Press, 2016. ISBN 9788072614301.
12. HRONÍK, František. Hodnocení pracovníků. Praha: Grada, 2006. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2.
13. KOCIANOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
14. KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
15. LANE, Henry. International Management Behavior: Global and Sustainable Leadership. Cambridge University Press, 2019. ISBN 9781108696982.
16. LUSSIER, Robert N. a John R. HENDON. Fundamentals of human resource management: functions, applications, skill development. Los Angeles: Sage, [2017]. ISBN 9781483358505.

17. MCCLLOUD, Ace. Money, Motivation, Success: 3 Books in 1: Make More Money / Ignite Your Inner Drive / Become Wildly Successful in Life. CreateSpace Independent Publishing Platform, 2016. ISBN 9781540405005.
18. NICOLAI, Christiana. Personal management. UTB, 2019. ISBN 9783825287566.
19. NOE, Raymond A. Fundamentals of human resource management. Sixth edition. New York, NY: McGraw-Hill Education, [2016]. ISBN 9780077718367.
20. PATTANAYAK, BISWAJEET. HUMAN RESOURCE MANAGEMENT [online]. Fifth Edition. Delhi: PHI Learning Private Limited, 2018 [cit. 2020-02-19]. ISBN 978-93-87472-82-2.
21. PAYOS, Ranulfo. PERSONNEL MANAGEMENT IN THE 21st CENTURY. Rex Bookstore, Inc., 2013. ISBN 9789712337246.
22. PILAŘOVÁ, Irena. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 9788024720425.
23. PLAMÍNEK, Jiří. Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu. 5., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. Manažer. ISBN 978-80-271- 0629-5.
24. ROTHWELL, William J., Robert K. PRESCOTT, Jed LINDHOLM, Karen K. YARRISH, Aileen G. ZBALLERO a George M. BENSCOTER. The encyclopedia of human resource management. San Francisco: Pfeiffer, c2012. ISBN 9780470257722.
25. RYAN, Richard. The Oxford Handbook of Human Motivation. Oxford University Press, 2019. ISBN 9780190666453.
26. SMYRNIOS, Kosmas. How Small-to-Medium Enterprises Thrive and Survive in Turbulent Times: From Deconstructing to Synthesizing Organizational Resilience Capabilities. Routledge, 2018. ISBN 9781351667081.
27. ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1
28. URBAN, Jan. Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Grada Publishing a.s., 2017. ISBN 9788027195992.
29. WÁGNEROVÁ, I. Hodnocení a řízení výkonnosti. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.

Seznam obrázků

Obrázek 1 Hodnocení pracovního výkonu v porovnání s řízením pracovního výkonu	10
Obrázek 2 Cyklus řízení pracovního výkonu.....	11
Obrázek 3 Vnější motivační faktory	12
Obrázek 4 Proces hodnocení	17
Obrázek 5 Organizační struktura Organizace XY.....	42
Obrázek 6 Organizační struktura Organizace XY – výrobní úsek.....	43
Obrázek 7 Počet zaměstnanců výrobního útvaru	44
Obrázek 8 Genderové složení respondentů	51
Obrázek 9 Věkové kategorie respondentů.....	52
Obrázek 10 Vzdělání respondentů	52
Obrázek 11 Hodnocená kritéria	53
Obrázek 12 Hodnocení chování.....	54
Obrázek 13 Znalosti formálního hodnocení.....	55
Obrázek 14 Navrhovaná kritéria hodnocení	55
Obrázek 15 Ukázka hodnotícího formuláře mistrů.....	63
Obrázek 16 Předpokládané náklady na projekt.....	67
Obrázek 17 Oportunitní náklady na projekt	68
Obrázek 18 Přehled předpokládaných rizik	71

Evidence výpůjček

Prohlášení:

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

Jméno a příjmení: Zdeňka Kohoutová

V Praze dne:

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis