



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Diplomová práce

System hodnocení pracovníků ve vybrané organizaci

Vypracovala: Bc. Nikola Zemanová

Vedoucí práce: doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

České Budějovice 2021

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Nikola ZEMANOVA
Osobní číslo: E19290
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Téma práce: Systém hodnocení pracovníků ve vybrané organizaci
Zadávací katedra: Katedra řízení

Zásady pro vypracování

Cíl práce:

Cílem diplomové práce jsou návrhy změn na zlepšení systému hodnocení pracovníků ve vybrané organizaci vycházející z analýz, posouzení a zhodnocení řízení této oblasti.

Metodika práce:

Studium, získání a shromáždění primárních a sekundárních dat, zpracování a vyhodnocení odborné literatury, zdrojů a teoretických východisek zabývajících se danou problematikou; provedení analýzy současného systému hodnocení pracovníků, komparace a syntéza dat spočívající v propojení výsledků a východisek z provedených analýz; návrhy a doporučení na zlepšení zkoumané oblasti.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl práce a metodika zpracování.
4. Analýza současného systému hodnocení pracovníků.
5. Diskuze a návrhy na zlepšení řízení sledované oblasti.
6. Závěr.
7. Seznam literatury.

Rozsah pracovní zprávy: 50 – 60 stran
Rozsah grafických prací: dle potřeby
Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam doporučené literatury:

- Armstrong, M. (2011). *How to manage people*. London: Kogan Page.
Armstrong, M. (2011). *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi*. Praha: Fragment
Daigeler, T. (2008). *Vedení lidí v kostce. Techniky vedoucí k úspěchu*. Praha: Grada Publishing.

Plamínek, J. (2010). *Tajemství motivace*. Praha: Grada Publishing.
Price, A. (2011). *Human resource management*. Hampshire: Cengage Learning EMEA.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.**
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **2. ledna 2020**

Termín odevzdání diplomové práce: **17. dubna 2021**



doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 10
370 05 České Budějovice



doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 10. ledna 2020

Prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury. Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to – v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou – elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

14. 4. 2021

Podpis:

Bc. Nikola Zemanová

Poděkování

Velice bych chtěla poděkovat vedoucí diplomové práce paní doc. Ing. Darje Holátové, Ph.D., která mi během psaní diplomové práce poskytovala cenné rady a připomínky a věnovala mi velké množství svého času. Dále bych chtěla poděkovat svým rodičům, kteří mě ve studiu podporovali, a všem zaměstnancům zkoumané firmy za získané informace a za ochotu mi tyto informace poskytnout.

Obsah

1. Úvod.....	2
2. LITERÁRNÍ REŠERŠE	4
2.1. Řízení lidských zdrojů.....	4
2.2. Hodnocení pracovníků	6
2.3. Systém hodnocení zaměstnanců.....	9
2.4. Metody hodnocení pracovníků.....	15
2.5. Další metody hodnocení.....	21
2.6. Manažerský audit	23
2.7. Problémové situace hodnocení a jejich řešení	24
2.8. Vliv hodnocení zaměstnanců na další činnosti organizace	26
3. Cíl a metodika práce	27
4. VLASTNÍ PRÁCE	28
4.1. Informace o firmě	28
4.2. Analýza systému hodnocení pracovníků.....	30
4.3. Dotazníkové šetření.....	35
4.4. Systém hodnocení zaměstnanců v jednotlivých úsecích.....	56
4.5. Souhrn výsledků dotazníkového šetření.....	60
5. Návrh změn a diskuse	61
6. Závěr	64

1. Úvod

Tématem diplomové práce je „Systém hodnocení pracovníků ve vybrané organizaci“

S pojmem jako je hodnocení se setkáváme v každodenním životě poměrně často. V oblasti pracovních vztahů téměř nepřetržitě a probíhá zde záměrně.

Hodnocení zaměstnanců je pro podnik v současnosti velmi důležitou a přínosnou činností. Díky hodnocení může firma zjistit, jak jednotliví zaměstnanci plní své pracovní úkoly a povinnosti, a díky tomu si tak vychovávat výkonné a kvalitní zaměstnance. Hodnotit lze také jak chování zaměstnanců samotných, tak jejich chování a vztahy k ostatním spolupracovníkům a nadřízeným.

Pokud chce podnik, aby jejich systém hodnocení byl efektivní a přínosný, musí tato činnost v podniku probíhat v pravidelné periodě. Hodnocení zaměstnanců nám pak dále může pomoci v dalších oblastech, jako je jejich odměňování a další rozvoj.

Hodnocení pracovníků je pro mnoho firem neoblíbené téma. Jde o velmi citlivou a složitou činnost. Otázka, jak systém hodnocení sestavit, aby byl spravedlivý ke všem, trápí mnoho organizací. Hodnocení by mělo být spravedlivé, motivující a nemělo by při něm docházet k pocíťování nespravedlnosti.

Dokázat správně nastavit systém hodnocení je klíčové pro dosažení úspěchu v organizaci. Pro takto nastavený systém musí firma vynaložit velké úsilí a předvést odborné znalosti, aby dokázala takový systém sestavit. Někdy si takto precizně zavedený systém žádá velké finanční náklady, podnik si však musí uvědomit, jestli je pro něj důležitější ušetřit na systému nebo mít motivované a spokojené zaměstnance, kteří budou odvádět kvalitní práci.

Diplomová část je rozdělena do dvou částí, a to na teoretickou a praktickou část. Teoretická část se zabývá literární rešerší, která obsahuje informace o řízení lidských zdrojů, hodnocení zaměstnanců, systému hodnocení a metodách.

V praktické části jsou zpracované informace o podniku a jeho historie. Poté je zde provedena analýza stávajícího systému hodnocení v organizaci DDL. Dále jsou v této části zpracovány výsledky dotazníkového šetření, pomocí kterého byl objasněn pohled na hodnotící systém ze strany zaměstnanců.

V závěru práce jsou navrženy změny týkající se systému hodnocení zaměstnanců. Tyto návrhy vedou ke zlepšení stávajícího systému hodnocení ve firmě

Cílem diplomové práce jsou návrhy změn na zlepšení systému hodnocení pracovníků ve vybrané organizaci vycházející z analýz, posouzení a zhodnocení řízení této oblasti.

2. LITERÁRNÍ REŠERŠE

2.1. Řízení lidských zdrojů

Pojem řízení lidských zdrojů zahrnuje vše, co souvisí se zaměstnáním a také řízením lidí v podniku. Jsou to činnosti jako řízení lidského kapitálu, řízení znalostí a společenské odpovědnosti, rozvoj organizace nebo získávání zaměstnanců a mnoho dalších (Armstrong, Taylor, 2015).

Personální řízení, to je pojem, který v dnešní době do jisté míry nahradil termín řízení lidských zdrojů. Podle Armstronga (2007) lze definovat pojem řízení lidských zdrojů jako logicky promyšlený přístup toho nejcennějšího, co máme v organizaci. Jsou tím myšleni lidé, kteří v organizaci pracují a tím přispívají k rozvoji a dosažení cílů podniku.

Duda (2008) ve své knize zase definuje řízení lidských zdrojů jako činnost, která je zaměřována na vše, co se v pracovním procesu týká člověka. Činnost se zaměřuje zejména na získávání a organizování, na výsledky pracovních schopností a pracovního chování.

Trochu jiný pohled na toto téma má Dvořáková a kol. (2007). Podle jejího tvrzení jsou lidské zdroje brány jako soubor určitých politik, které jsou označovány jako best practices. Jde o zásady a postupy, které jsou v personální praxi velmi úspěšné a přinesly také požadované výsledky. Také tvrdí, že vlastně neexistují žádné poučky, jak by řízení lidských zdrojů mělo vypadat a probíhat.

Dle Armstronga (2019) je správa výkonů hlavním úkolem manažerů. Aby manažeři budovali důvěryhodné vztahy musí vést autentické, upřímné a otevřené konverzace se zaměstnanci. Projevovat skutečné uznání je velmi důležité. Konverzace je prostředek, pomocí kterého manažeři poznají lidi a budují si důvěru. Tuto schopnost by měl mít každý manažer.

Problém řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu je velmi snadné popsat, ale provádět ho už tak jednoduché není.

Armstrong (2011) ve své knize často píše o řízení lidských zdrojů jako o Achillově patě. Problému, jak nejlépe řídit pracovní výkon v podniku, čelí všechny moderní organizace. Podniky se musí snažit najít co nejlepší způsob stanovení cílů, co nejspravedlivěji

hodnotit práci a rozdělovat odměny. Pokud se s tímto ve firmě objeví problémy, záleží na tom, jak podnik na problémy bude reagovat, kde je umístěn a za jakých okolnostech funguje.

V tabulce číslo 1 jsou uvedeny rozdíly mezi hodnocením pracovního výkonu a řízením pracovního výkonu.

Tabulka 1 Porovnání hodnocení pracovníků s řízením pracovního výkonu

Hodnocení pracovního výkonu	Řízení pracovního výkonu
Posuzování a hodnocení shora dolů	Společný proces založený na dialogu
Hodnotící setkání	Soustavné zkoumání a posuzování pracovního výkonu s jedním nebo více formálními setkáními
Používání klasifikace a bodování	Klasifikace, bodování méně obvyklé
Monolitický systém	Flexibilní systém
Zaměření na kvalitativní cíle	Zaměření se na hodnoty a chování ve stejné míře jako na cíle
Často propojeno s odměňováním	Přímá vazba na odměnu je méně pravděpodobná
Byrokratický systém - složité papírování	Dokumentace udržována na minimální úrovni
Záležitost personálního útvaru	Záležitost liniových manažerů

Zdroj: Armstrong, 2007, s.417), doplněno o vlastní zpracování

Zaměření se na schopnosti v organizaci

Schopnosti a způsobilost organizace, ale také schopnosti a způsobilost pracovníka, to je to, na co by se podnik měl při řízení pracovního výkonu zaměřit. Zaměření se na zlepšování výkonu jednotlivce ale nemusí nutně znamenat zlepšení organizace jako celku. Důležité je dokázat sladit strategii řízení lidských zdrojů s podnikatelskou strategií podniku a okolnostmi ve kterých se podnik nachází (Armstrong, 2007).

2.2. Hodnocení pracovníků

Hodnocení zaměstnanců je v podniku velmi důležitá činnost, která se zabývá zjišťováním, jak zaměstnanci:

- plní úkoly,
- vykonávají zadanou práci,
- udržují vztahy mezi spolupracovníky.

Hlavním cílem hodnocení zaměstnanců je dokázat rozpoznat jejich slabé a silné stránky. Hodnocení by mělo probíhat v pravidelných intervalech, nejméně 1x za rok. Smyslem hodnocení není jen zhodnotit výstupy práce, ale také fyzické i mentální schopnosti člověka. Neměly by být opomenuty ani ochota a přístup pracovníka (Armstrong, 2011).

Podle Žufana (2012) je řízení lidských zdrojů klíčovým prosonálním procesem. Cílem řízení je udržet v organizaci schopné a kvalifikované pracovníky. Řízení lidských zdrojů je důležité nejen pro podnik, ale také pro zaměstnance. Ty díky tomu mohou rozvíjet a prohlubovat své pracovní zkušenosti a zlepšovat tak svou pracovní pozici na trhu.

Šikýř (2012, s. 115) definuje hodnocení zaměstnanců jako „*nástroj řízení pracovního výkonu zaměstnanců, který umožňuje manažerům kontrolovat, usměrňovat a podněcovat zaměstnance v průběhu vykonávání sjednané práce dosahování požadovaného pracovního výkonu a realizace strategických cílů organizace.*“

Trochu rozšířenější názor na rozdíl od ostatních autorů jsem se dočetla v knize od Koubka (1997), jenž tvrdí, že hodnocení jako personální činnost se zabývá třemi oblastmi. Ta první se týká hodnocení zaměstnance v oblasti výkonu práce, kterou zastává, jeho pracovního chování a toho, jak vychází se spolupracovníky. Hodnotí se zde také jeho přístup k zákazníkům. V druhé oblasti se sdělují výsledky hodnocení jednotlivě

hodnoceným zaměstnancům, které se s nimi následně prodiskutují. Třetí oblast se zabývá cestami, pomocí kterých můžeme dosáhnout zlepšení pracovních výkonů.

Existuje velký počet metod hodnocení. Obecně ale platí, že ne každá metoda je dobrá pro všechny pracovní pozice. Obecně můžeme hodnotící metody rozdělit na individuální bodové nebo slovní hodnocení, srovnávání pracovníků podle předem stanovených kritérií, assessment centra, což je komplexní systém hodnocení nebo hodnocení 360°.

V posledních letech se metoda hodnocení 360° (neboli také hodnocení pohledem okolo) řadí mezi hojně využívané. Problémem je, že je často postrádáno hodnocení od podřízených, pokud se jedná o hodnocení výše postavených pracovníků (Filip, 2019).

Přínosy z hodnocení pracovníků

Každá činnost, kterou podnik vykonává, by měla mít nějaký smysl a přinášet podniku nějaké výsledky. Co tedy firmě přinese hodnocení a řízení výkonu svým zaměstnanců? Na tuto otázku jsem hledala odpověď v knize Hodnocení pracovníků od Františka Horníka.

Horník (2006) uvádí, že hodnocení zaměstnanců podniku přinese:

- zvýšení výkonnosti,
- spravedlivější odměňování,
- zvýšení schopností a potenciálu zaměstnanců,
- posílení organizační struktury,
- zlepšení komunikační strategie.

„Na výkonnost jsou zaměřené i další úkony kromě samotného provedení hodnocení, ale již samotná existence hodnocení jakožto posuzování pracovních výkonů ve srovnání s žádoucím stavem a následná zpětná vazba je zpravidla příčinou zlepšení výkonů“ (Woods, 2010, s.598).

Hodnocení pracovníků by mělo být přínosné i pro zaměstnance, kteří jsou hodnoceni. Pomocí vymezení žádoucího chování a hodnocení činností by se měly pracovníkům vtisknout důležité hodnoty, kterými by se měli řídit a sdílet je (Koubek, 2004).

Kritéria hodnocení

„Kritérium je ukazatelem výkonu (výsledek činnosti) nebo výkonnosti (připravenosti podávat výkony), podle něhož hodnotíme úspěšnost a neúspěšnost zaměstnance (Pilařová, 2008, s. 41).

Nesprávné nastavení kritérií může vést ke špatným výkonům zaměstnanců a ohrozit tak ekonomické výsledky celé organizace. Je proto velmi důležité zvolit kritéria s rozvahou a brát ohled na celou strategii podniku.

Tato tvrzení jednoznačně kladou důraz na správné nastavení hodnotících kritérií. Pokud se stane, že kritéria jsou nastavena špatně, může to ovlivnit chod celého podniku a snížit i jeho ekonomický růst (Pilařová, 2008).

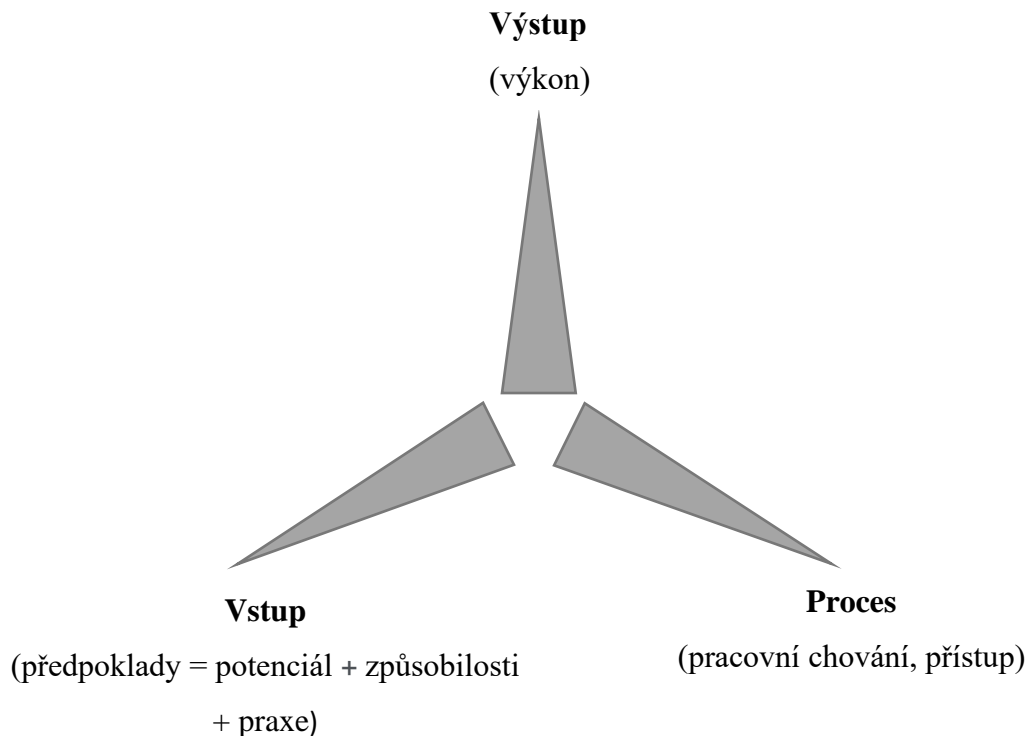
Podle Kociánové (2010) by kritéria hodnocení měla splňovat určité požadavky:

- Měli by měřit jen to, co má být měřeno.
- Různí hodnotitelé by měli dojít ke stejnému výsledku při použití stejného kritéria.
- Kritéria by měla být na sobě nezávislá.
- Měla by brát v potaz zaměstnání se specifickými požadavky.
- Kritéria musí být srozumitelná, jednoznačně vypovídající a jejich počet nesmí být příliš velký.

V podstatě za kritéria hodnocení můžeme považovat jak reálný pracovní výkon, tak i kompetenci neboli způsobilost. Do hodnocení zahrnujeme různá kritéria (např. jak plní zaměstnanec stanovené cíle, jestli vyhledává příležitosti nebo jen čeká na zadání práce. Hodnotíme také schopnost zaměstnance se dále rozvíjet, pracovat na sobě a získávat další zkušenosti. Pokud chceme, aby hodnocení bylo co nejefektivnější, musíme do něj zahrnout všechny tři oblasti (Horník, 2006).

Na obrázku 1 můžeme vidět náčrt oblastí hodnocení pracovníků.

Obrázek 1 Oblasti hodnocení pracovníků



Zdroj: Horník (2006), vlastní zpracování

Hodnocení průměrných pracovníků

Velmi náročné je hodnocení takzvaných průměrných pracovníků. V jejich posudcích obvykle najdeme komentáře jako „Pracovní výkon je uspokojivý“ nebo „Požadavky pracovní funkce jsou plněny.“ Ale chybí další rozvedení, která by potvrdily pravdivost tvrzení. Průměrní pracovníci jsou většinou přirovnáváni ke studentům, jejich nejčastější známka ve škole je za tři, tedy průměrná. Takových pracovníků si většinou v podniku nikdo nevšímá, protože vynikající pracovníci na sebe strhávají většinu pozornosti (Horník, 2006).

2.3. Systém hodnocení zaměstnanců

Další problematikou, kterou se nyní budeme zabývat je samotný systém hodnocení pracovníků. V této části se zmíníme o zpětné vazbě, o tom, kdo zaměstnance vlastně hodnotí, a upozorníme na nejčastější chyby při hodnocení (Arthur, 2010).

Zpětná vazba hodnocení

Zpětná vazba je důležitý prvek v efektivním hodnocení pracovníků. Aby zpětná vazba mohla být účinná, musíme mít kontrolu podloženou realitou. Pokud má taková kontrola mít smysl, musí zpětná vazba být z různých stran a přicházet nepřetržitě. Pokud poskytneme zpětnou vazbu, je dobré se držet pouze popisu. Při používání hodnocení, jako je pouze dobře nebo špatně, by hodnocení mohlo působit zavádějícím dojmem nebo dokonce manipulativně. Toto hodnocení do zpětné vazby nepatří. Cílem zpětné vazby není nařídít změnu nebo předělat chování zaměstnance, ale snaha o to, aby zaměstnanec své chování chtěl změnit sám (Horník, 2006).

Čtyři kroky zpětné vazby

Podle Diagelera (2008) má zpětná vazba čtyři kroky, které by měly být osobou, která zpětnou vazbu poskytuje, dodržovány:

1. Nejprve se vždy ujistíme, že v daném okamžiku od nás chce protějšek zpětnou vazbu přijmout.
2. Popisujeme obsah zpětné vazby podle hledisek:
 - a. Jaké chování jsme zaznamenali.
 - b. Jak to interpretuji.
 - c. Jaké pocity to ve mně vyvolává.
 - d. Dohodnutí se na věcech vnímaných stejně a na těch které se liší.

Kdo hodnotí zaměstnance

Zaměstnanci většinou bývají hodnoceni svými nadřízenými, protože právě oni jsou za svou skupinu pracovníků a jejich výkony odpovědní. Měli by se tedy snažit, aby jejich skupina zaměstnanců, kterou pod sebou mají, pracovala co nejlépe a efektivně. V takovém případě si musíme dát pozor na to, aby při hodnocení nevznikly předsudky a zaujatosti.

Na hodnocení zaměstnanců se nepodílí pouze jeho přímý nadřízený, ale mohou se do něj zapojit i jiné osoby, které zaujímají vyšší postavení nebo jsou z nezávislého okolí (Diageler, 2008).

Podle Koubka (2007) se na hodnocení může podílet mnoho dalších osob:

- personalista,
- expert z nezávislého okolí,

- zákazník,
- osoba nadřízená přímému nadřízenému,
- spolupracovník,
- podřízený,
- veřejnost,
- zaměstnanec sám (sebehodnocení).

Personalisté se při hodnocení využívají, pokud v podniku neexistuje přímý nadřízený. Takováto situace se může objevit v podnicích se složitější organizační strukturou jako je například struktura maticová.

Podle Dvořákové (2007) má personální útvar v hodnocení především úlohu implementace a zpracování systému hodnocení, organizace jeho procesu, dohlížení na dodržování zásad a zpracovávání návrhů. V některých případech může sloužit i jako poradce. Jeho důležitou povinností je shromažďovat a archivovat závěry hodnocení v osobních spisech zaměstnanců a zabránit jejich úniku a zneužití.

Průběh hodnocení vyšším nadřízeným je zpravidla poctivější a má spravedlivější průběh. Tato možnost se využívá především v situacích, kdy přímý nadřízený nemá dostatečnou autoritu a vyšší nadřízený tuto autoritu zajistí. Slabou stránkou tohoto hodnocení je menší dostatek informací a malý kontakt se zaměstnanci.

Pokud chceme využívat hodnocení zákazníkem, musí s ním zaměstnanec být v přímém kontaktu. V opačném případě je toto hodnocení bezpředmětné. Hodnocení zákazníkem musíme brát, jak se říká, trochu s rezervou, protože ve většině případů zákazník do hodnocení zahrne i názor na vyráběný produkt nebo poskytovanou službu, což samotné hodnocení zkresluje.

Pro většinu firem bývá velmi zajímavé hodnocení spolupracovníků zaměstnancem. Spolupracovníci bývají většinou dobře informováni o práci a výkonech svých kolegů. Toto hodnocení je zaměstnanci navíc často více uznáváno a přijímáno. Problémem je, že spolupracovníci ve většině případů nejsou ochotni takovéto hodnocení poskytovat.

Velmi zajímavé je v podniku zavádění takzvaného sebehodnocení. Je založeno na zamyšlení a zhodnocení výkonu zaměstnance samotným zaměstnancem, kdy každý musí ohodnotit svou vlastní práci a výkon. Cílem tohoto hodnocení je, aby si pracovníci uvědomili, co by na své práci mohli zlepšit, a změnit tak své pracovní chování (Wagnerová, 2008).

Podle Plamínka (2010) jsou naším průběžným hodnocením emoce. V každém okamžiku života máme názor na vlastní hodnotu. Tento názor se projevuje hlavně emocemi, které můžeme skrývat, nebo ne. Velký vliv na sebehodnocení má také okolí, které poskytuje měřítko pro posuzování úspěšnosti. Důležitými složkami pro sebehodnocení je srovnání vlastních postupů a výsledků s postupy a výsledky jiných lidí.

Sebehodnocení je součástí takzvané 360° zpětné vazby a také hodnotícího pohovoru. Velké množství lidí má problém sami sebe ohodnotit objektivně. Problémem je přehánění nebo nedoceňování vlastní odvedené práce. Pokud hodnocení bude probíhat pravidelně, může vést ke kladnému rozvoji pracovníků (Koubek, 2007).

Jaké schopnosti potřebuje vedoucí pracovník

Každý pracovník, který se propracuje do vedoucí pozice, by měl disponovat určitými základními vlastnostmi, aby zvládal plnit své úkoly a povinnosti.

Odborné schopnosti

Vedoucí pracovník by měl ovládat určité odborné schopnosti, protože se ve většině případů stává vedoucím pracovníkem z důvodu vyniknutí svými odbornými dovednostmi a znalostmi. Čím výše se vedoucí pracovník v podniku dostane, tím rozsáhlejší a náročnější budou jeho úkoly. Z toho důvodu musí dbát na zvětšování rozsahu svých odborných znalostí, jinak nebude schopen zadané úkoly plnit (Diageler, 2008).

Metodické a procesní schopnosti

Aby vedoucí pracovník, byl schopen nasměrovat činnosti firmy k určitému cíli, potřebuje k tomu ovládat metody a techniky, které se týkají plánování, organizace a řízení podniku. Důležité je také umět se pohotově a správně rozhodovat, iniciovat projekty a kontrolovat výsledky (Diageler, 2008).

Sociálně-komunikační schopnosti

Pro spojení pracovníků, kteří jsou různých povah v jeden kvalitní a schopný tým, musí pracovník ve vedoucí pozici disponovat talentem pro komunikaci, empatii a mnoha dalšími měkkými dovednostmi (Diageler, 2008).

Schopnost integrace

Aby firma dokázala dostat svůj produkt na trh, musí se manažeři umět spojit s techniky, produktovými manažery, marketingovým oddělením a s mnoha dalšími lidmi. Podniky

jsou členěny do mnoha subsystémů, které je třeba koordinovat. Fungující spojení různých částí firmy je dnes vyžadováno od každého vedoucího pracovníka. Jde o umění integrovat rozdílné přístupy, zvyky a eliminovat konflikty (Diageler, 2008).

Chyby při hodnocení pracovníků

Při vyplňování hodnocení zaměstnanců manažeři přirozeně projevují zaujatost ve svých hodnoceních. Ačkoli subjektivita a periodicitu nikdy nebudou z procesu zcela odstraněny, je důležité mít na paměti některé z našich nejčastějších předsudků při dokončování kontroly výkonu (Graves, 2017).

Do každého hodnocení se mohou dostat chyby vlivem lidského faktoru, který do hodnocení vstupuje. Žádný systém, ať už je nastavený sebelépe, nemůže všechny chyby odhalit. Chyby jsou nejčastěji způsobeny informacemi, které jsou nesprávně interpretovány nebo stavem hodnotitele a jeho samotnou osobností (Pilařová, 2008).

Mezi chyby při hodnocení řadíme:

- Chyba kontrastu – hodnotitel měří výkon hodnoceného podle vlastních měřítek, hodnotí ostatní podle svého vlastního výkonu.
- Negativistická chyba – hodnotitel při hodnocení vyzdvihuje pouze negativní stránky hodnoceného výkonu, nehledá možnost pochvaly. Takovéto hodnocení vede ke ztrátě motivace zaměstnanců a vznikají konflikty.
- Arogantní postoj – hodnotitel zastává pouze svoji pravdu, nepřipouští si možnost diskuse k výsledkům svého hodnocení. Přehlíží skutečnosti, které vedou k prospěchu hodnoceného.
- Haló efekt – je založen na povýšení jednoho pozitivního znaku pracovního jednání, který je často nepodstatný nad ostatními a tím zkresluje výsledek hodnocení. Existuje i opačná varianta haló efektu, který je negativní.
- Chyba favorismu – chyby proti etice a zneužití hodnocení. Tato chyba se řadí mezi nejhorší kategorie chyb. Vypovídá o nedostatku etiky hodnotitele. Jedná se o chyby jako blokování pomyslné konkurence, přetěžování přátel, určitých sociálních skupin, národností, etnik, rasy anebo pohlaví (Dvořáková. 2007).

Efektivní systém hodnocení

Pokud má podnik efektivně realizovaný systém hodnocení pracovníka, je pro něj velmi důležitá zpětná vazba o kvalitě systému řízení podniku. Zpětnou vazbou se také může

podnik dozvědět, jak zaměstnanci hodnotící systém vnímají a jak na něj reagují. Pokud se firma snaží stále zvyšovat podnikovou kulturu a zlepšovat motivační nástroje v organizaci, jsou pro ně informace o názorech pracovníků velmi důležité. Pokud firma tyto výsledky a informace umí dobře využít, stávají se pro ni dobrým a cenným interním zdrojem (Dvořáková, 2012).

Podle Horníka (2006) je pro efektivní systém hodnocení nezbytné:

- důsledná podpora společnosti,
- podpora cílů a strategií společnosti,
- soulad s firemní kulturou,
- administrativní nenáročnost,
- soustavný průběh,
- zpětné hodnocení,
- akceptace zaměstnanci.

Z uvedených důvodů je vhodná účast zaměstnanců, kteří mají být systémem hodnoceni na vytváření hodnotícího systému. Tím můžeme dosáhnout lepšího přijetí systému zaměstnanci, protože jim dáme možnost se k systému vyjádřit a můžeme akceptovat jejich návrhy. Pokud by nastala situace, že zaměstnanci systém hodnocení nepřijmou, stal by se neefektivním a pro podnik tak zbytečným.

Jak už jsem již v práci zmiňovala, velmi důležité je, aby hodnocení probíhalo soustavně. Pokud realizujeme hodnotící pohovor se zaměstnanci jednou nebo dvakrát do roka, ztrácí to smysl, pokud mezi tím v průběhu roku nebude probíhat další hodnocení. Stejně tak je důležité, aby probíhalo zkoumání hodnotícího systému, abychom věděli, do jak velké míry je systém efektivní a podporuje cíle podniku.

Implementace systému hodnocení

Pokud se rozhodneme zavést systém hodnocení v podniku, měli bychom si položit několik otázek, abychom si ujasnili, co od systému vlastně očekáváme.

Podle Horníka (2006) jsou otázky, které bych si měli zodpovědět následující:

- Jakým systémem a metodami budeme hodnotit?
- Kdo a co přesně bude hodnoceno?
- Jak bude zavedení systému probíhat?
- Jak budou zaměstnanci kvalifikováni?

- Jakým způsobem budeme kontrolovat spravedlivost a nestrannost hodnocení?
- Kdo bude mít na starost dokumentaci a jak bude probíhat?
- Jakým způsobem bude kontrolován systém?

Příčiny neúspěšné implementace

Mezi nejčastější příčiny neúspěšné implementace patří nerespektování přirozeného odporu vůči změnám, nesprávné načasování implementace, nesoulad cílů se strategií podniku, neexistence personálních systémů a nezkušenost manažera (Pilařová, 2008).

Odpor vůči změnám

Při implementaci hodnotícího systému můžeme narazit na psychologické bariéry ze strany účastníků, kterých se změna týká. Tyto bariéry vznikají zejména s pocitem, že nastává něco nového, a následkem toho vstupujeme do zóny diskomfortu. Tato zóna pro nás znamená učení se něčemu novému, co vyžaduje naši snaživost a vyšší úsilí. Psychologické bariéry mohou mít podobu pasivního, aktivního nebo extrémního odporu ke změnám (Pilařová, 2008).

2.4. Metody hodnocení pracovníků

Každá metoda hodnocení musí být připravena tak, abychom nemohli být obviněni z diskriminace a z nespravedlivého zařazení. To by mohlo vést k poklesu motivace zaměstnanců a s tím i ke snížení jejich produktivity práce (Halík, 2008).

Existuje řada metod hodnocení pracovníků, které jsou využívány v personálním řízení, napomáhající sledovat a také zaznamenávat plnění výkonnostních standardů, které si podnik stanovil (Martinovičová, Konečný, Vavřina, 2014).

Hodnocení pomocí plnění norem

Toto hodnocení se nejčastěji uplatňuje u dělnické třídy. Pokud bychom toto hodnocení chtěli implementovat, nejprve si musíme stanovit postup. Jako první bychom si měli stanovit normy nebo očekávanou úroveň výkonu od pracovníků. Poté se stanovenými normami a úrovní pracovníků, kterých se to týká, zaměstnance seznámit, a nakonec provést samotné porovnání výkonu každého pracovníka se stanovenými normami.

Stanovené normy by měly být reálné, splnitelné a objektivně stanovené. Není dobré nastavit normy, o kterých víme, že je nelze plnit. Takové hodnocení není přínosné ani pro organizaci, ale ani pro její zaměstnance (Koubek, 2011).

Hodnocení pomocí stupnice

Nejčastějším používaným hodnocením v malých a středních firmách je univerzální metoda, a to hodnocení podle stupnice. Zpravidla se jedná o stupnici číselnou nebo slovní. Jedná se o metodu analytického typu, které podniku umožní jak souhrnné hodnocení, tak i hodnocení výkonu podle kritérií, které si sami stanovili, a díky nim rozpoznat, u kterých kritérií je výkon zaměstnance horší a u kterých naopak lepší. Nejčastěji jsou používány slovní charakteristiky popisující úroveň jednotlivých stupňů výkonu, které usnadňují zařazení výkonu pracovníka, který je hodnocen, do určité stupnice.

Kromě slovní charakteristiky můžeme využít také číselnou stupnici. Stupnice bývá většinou v rozsahu od 1 do 5 bodů, nebo od 1 do 9 bodů, ale pouze za použití lichých čísel. Výhodou tohoto hodnocení je porovnávání pracovníků pomocí celkového nebo průměrného počtu dosažených bodů, kterých dosáhli za všechna kritéria. Můžeme také různým kritériím stanovit různou váhu nebo bodové rozpětí. Nevýhodou hodnocení pomocí číselné stupnice je složitost určení toho, jak by měl být výkon pracovníků obodován (Koubek, 2011).

Formální a neformální hodnocení

Do neformálního hodnocení řadíme zejména příležitostné hodnocení zaměstnance jeho nadřízeným, které probíhá průběžně. Toto hodnocení probíhá nepravidelně, nahodile a vychází pouze z okamžitého dojmu, který hodnotitel pociťuje. Nemělo by sloužit jako podklad pro personální rozhodnutí a z tohoto důvodu není ani nijak zaznamenáváno.

Formální hodnocení na rozdíl od hodnocení neformálního je systematické. Realizuje se na podkladu jasně daných pravidel a časových intervalech. Formální hodnocení bývá využíváno pro personální rozhodování, a tudíž jsou o něm vedeny záznamy (Koubek, 2007).

Hodnotící pohovor

Podle Mikuláščíka (2003) je smyslem hodnotícího pohovoru hlavně vzájemné sdílení informací o názorech, postojích a vztazích k ostatním spolupracovníkům. Hodnotící a hodnocený se při pohovoru setkávají tváří v tvář a konverzují spolu.

Hodnotící seznamuje hodnoceného s výsledky, k jakým došel při jeho hodnocení. Hodnocený se k tomu všemu vyjadřuje. Projevuje svůj názor na hodnocení i na podmínky práce, které měl splnit a vysvětluje, jak hodlá svou práci dále provádět.

Podle Mentzela (2004) je hodnotící pohovor závěrečným procesem hodnocení pracovníka. Podle něj je rozhovor podstatnou podmínkou toho, aby zaměstnanec, který je hodnocený, akceptoval hodnotící stanovisko nadřízeného. Hodnocení je účinné a přispěje k rozvoji podniku a výkonnosti zaměstnance jen tehdy, pokud hodnocený pracovník chápe, proč a jak jeho nadřízený jeho výkony hodnotil, ať už je zaměstnancovo chování hodnoceno jako dobré, nebo ne.

Samotný pohovor by neměl být veden pouze o chybách, ale měl by zahrnovat také návrhy, jak by se chyby mohly odstranit a pracovní výkon zlepšit. Zapomenuto by nemělo být ani ohodnocení pozitivních výkonů. Začínat rozhovor kritikou se nedoporučuje, mohlo by to vést ke ztrátě komunikace s hodnoceným a k jeho uzavření do sebe. Tím by mohlo dojít k vyvolání negativního postoje k celému pohovoru. Hodnocenému by měl být poskytnut dostatek času se k návrhům, námitkám a k položeným otázkách vyjádřit (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001).

U hodnotícího pohovoru je třeba mít na paměti, že se mohou objevit nějaká zkreslení v hodnocení. Může nastat situace, kdy hodnocený bude výsledky přehnaně komentovat, (pozitivně i negativně vzhledem k jeho vlastním výsledkům). (Arnold, Randall, 2010).

Scott – Lennon (2004) doporučuje při hodnotícím pohovoru vynechat diskusi na téma platové ohodnocení nebo mzda. Toto téma ve většině případů velmi rychle nabourá pravý smysl pohovoru a odvede diskusi o výkonu práce a o jejím případném zlepšení.

Bláha, Mateicius, Kaňáková (2005) tvrdí, že pohovor má být o motivování zaměstnance a o hledání způsobů, jak motivaci uskutečnit, proto je v některých firmách hodnotící pohovor nazýván také jako motivační. Tito autoři se na hodnotící pohovor dívají trochu odlišným pohledem než předem zmiňovaní.

Hodnotitelé by pro své pohovory měli pečlivě vybírat prostředí. Vhodně vybrané prostředí pro rozhovor by mělo maximálně zvýšit jeho efektivitu. Správně vybrané prostředí by mělo být místo, kde je dostatek soukromí, nejsou zde žádné rušivé vlivy a účastníci rozhovoru by zde měli mít pocit přátelské atmosféry (Arthur, 2010).

Metoda MBO – řízení podle cílů

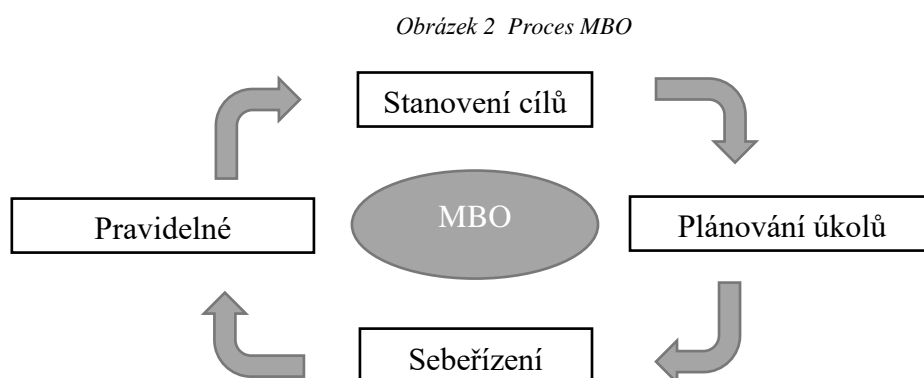
Pokud bychom chtěli dělit cíle z pozice manažera, rozdělili bychom je na osobní a organizační. Osobní cíle souvisejí s osobností manažera, cíle organizace jsou vytvářeny majiteli podniku nebo jeho zřizovateli (Lojda, 2011).

Metoda MBO se zaměřuje na budoucnost a na výstupy, ale může zahrnovat i další oblasti týkající se hodnocení. Tato metoda vyplývá z jasně stanovených cílů pro období hodnocení. V této metodě hraje důležitou roli sebekontrola hodnoceného zaměstnance a řízení od nadřízeného, které má hodnoceného usměrnit i povzbuzovat. Nadřízený má také za úkol průběžně poskytovat zpětnou vazbu a kontrolovat vývoj a plnění úkolů (Horník, 2006).

Koubek (2007) uvádí ve své knize následující postup při metodě MBO:

1. stanovení cílů,
2. vypracování plánů k dosažení cílů,
3. vytvoření podmínek pro realizaci daného plánu,
4. posouzení plnění cílů,
5. opatření ke zlepšení,
6. stanovení nových cílů.

Proces metody MBO je znázorněný na obrázku 2.



Zdroj: Horník (2006), vlastní zpracování

Hodnocení dle komparativních metod

Tyto metody jsou zaměřeny především na minulost a výkon hodnoceného. Komparativní metody porovnávají pracovníky mezi sebou. Jsou vyžadována jasná a snadná kritéria (Koubek, 2007).

Porovnávání zaměstnanců podle jasně daných kritérií je rychlé, snadné a nenákladné. Problémem je, že některá řazení zaměstnanců nemusejí odpovídat reálné situaci (Milkovich, Boudreau, 1993).

Seřazení pracovníků

Seřazení pracovníků lze brát jako základní komparativní metodu. Řadit pracovníky můžeme buď podle jejich dosaženého výkonu, nebo k řazení můžeme použít i více kritérií. Při použití více kritérií obecně platí, že relativně nelepší zaměstnanec bude mít také nejlepší hodnocení ze všech. Pro tuto metodu bývá nejčastěji používána metoda střídavého párování. To znamená, že pracovníci jsou střídavě vybírání a přepisování do seznamu buď s nejlepšími nebo nejhoršími pracovníky tak dlouho, dokud všichni nejsou zařazeni do nového seznamu podle daných kritérií (Arnold, Randall, 2010).

Nucená distribuce

Tato metoda spočívá v rozdělení hodnocených do skupin, kde musí být předem zadaný poměr hodnocených zaměstnanců. Rozdělit zaměstnance do zadaných skupin má na starosti hodnotitel. Rozdělení v této metodě můžeme vidět v podobě například 20 % – 70 %– 10 %. Ze skupiny je vybráno 20 % nejlepších zaměstnanců, 70 % středně úspěšných zaměstnanců a 10 % nejhorších pracovníků. Toto řazení bývá motivující i pro zaměstnance, kteří se snaží dostat do lepší skupiny.

Metoda nucené distribuce je nevhodná v podnicích, kde pracovníci mohou nějakým jednoduchým způsobem své výkony sabotovat. V tomto případě by aplikování metody mělo spíše negativní dopad (Arnold, Randall, 2010).

Behaviorální metody hodnocení

V této metodě hodnocení bývají zaměstnanci hodnoceni zejména podle rozsahu úspěšného pracovního chování. Mají výhodu před ostatními systémy, které se zaměřují na porovnávání a hodnocení vlastností zaměstnanců, protože jsou založeny čistě na pozorování pracovního chování a tím tedy hodnotí objektivně. U behaviorálních metod

záleží velmi na správnosti jejich vyvinutí. Pokud jsou vyvinuty správně, je hodnocení podle těchto metod téměř bez chyb a zaujatosti. Behaviorální systémy jsou děleny do třech nejdůležitějších typů. První typ je CIT neboli Critical incident technique, druhý BARS neboli Behaviorally Anchored Rating Scales a třetí typ BOS neboli Behavioral observation scales (Wagnerová, 2008).

CIT – metoda kritických situací

Podle Kociánové (2010) je metoda CIT založena na schopnostech manažera popsat kritické okamžiky, které mají podobu pozorovatelného chování a aktivit. Existují dvě podmínky, které jsou používány pro charakteristiku kritické situace:

1. Situace musí být popsatelná chováním.
2. Musí být zřejmý příspěvek situace, ať už k efektivnímu nebo neefektivnímu výsledku.

Metoda BARS

Tato metoda si získala u uživatelů velkou oblibu. Hodnocení touto metodou je založeno na hodnotících stupnicích, které jsou vytvářené pro jednotlivé aspekty pracovního jednání. Pracovní jednání je zařazeno do hodnotících stupňů, a to od vynikajícího stupně až po nejhorší, tedy nepřijatelný.

Stupnice jsou tvořeny pro jednotlivá pracovní místa ve spolupráci s vedoucími pracovníky těchto míst. Každý stupeň obsahuje i slovní charakteristiku, díky které jsou jednotlivé stupně lépe chápány.

Mezi slabé stránky tohoto hodnocení bychom zařadili jeho náročnou přípravu. Jeho silné vlastnosti jako zpětná vazba a jednoduchost používání slabé stránky však jednoduše přebijí (Dvořáková, 2007).

Poměrně shodný názor na tuto metodu má Kociánová (2010, s. 152), ve své knize uvádí že: „Metoda je zaměřena na přístup k práci, dodržování postupu při práci a účelnost výkonu. Je variantou check–listu a hodnotící stupnice.“

Check – list je dotazník, který obsahuje otázky vztahující se k chování zaměstnance. Odpovědi na položené otázky jsou ano nebo ne. Obdobná varianta check–listu je hodnotící anketa, která se tvořena spojením hodnotící stupnice a check–listu. V hodnotící anketě se otázky odpovídá například vždy, často, zřídka, nikdy namísto odpovědi ano nebo ne.

Metoda BOS

Metoda BOS je náročná na čas a údržbu. Aby metoda přinášela dobré výsledky, je nutné, aby hodnotitelé pečlivě pozorovali své zaměstnance a dosáhli tak přesného hodnocení. V praxi tato metoda bývá upřednostňována například před metodou BARS kvůli snadnějšímu odlišení špatných pracovníků od těch dobrých a také kvůli větší objektivnosti. V poslední době se tato metoda začalo uplatňovat i pro hodnocení práce manažerů (Wagnerová, 2008).

Metoda BSC – Balanced scorecard

Metoda BSC se využívá nejen ke stanovení cílů a prostředků kterými jich chceme dosáhnout, ale i k hodnocení jejich plnění jako celku (Petřík, 2009).

Balanced scorecard česky vyvážená soustava ukazatelů je metoda, který vznikla díky nedostatkům netradičních způsobů hodnocení. Metoda BSC má za úkol poskytovat ucelený pohled na činnosti v organizaci pomocí několika úhlů. Díky tomu využívá čtyři dimenze hodnocení a to finance, zákazníci, růst a vývoj zaměstnanců a procesy (Wagnerová, 2011).

2.5. Další metody hodnocení

Zpětná vazba 360°

Metoda 360° vazby je používána již několik desetiletí po celém světě. Informace od okruhu lidí, se kterými manažer pracuje je to nejcennější, co od nich manažer může získat. I přes to se této zpětné vazbě z nepochopitelného důvodu manažeři spíše vyhýbají. Nejpravděpodobněji se bojí, toho že přes zkreslené sebezpoznaní budou ostatní řídit bez citlivého vnímání.

Hodnocení pracovního výkonu a potenciálu

Hlavním cílem, proč hodnotíme pracovní výkon a potenciál zaměstnanců je zjistit v jakém množství potřebují zaměstnanci vzdělávat a rozvíjet se a poukázat tím na vhodnost některých pracovníků k povýšení. Hodnocení potenciálu provádějí převážně manažeři a opírají se při tom o hodnocení pracovníků. Manažeři je mohou dokonce požádat, aby jim sdělili podle vlastního úsudku, kteří pracovníci jsou připraveni na povýšení a kteří naopak vůbec.

Zásadním problémem tohoto hodnocení je, že manažeři nemohou předpovídat budoucnost zaměstnanců, takže i oni sami těžko určí, jak se zaměstnanec s povýšením bude vyrovnávat, jestli zvládne nést širší odpovědnost, obzvláště, když se jedná o přechod mezi úrovněmi řízení. To ale nemění nic na tom, že organizace nutně potřebuje informace o pracovnících, kteří u nich pracují a mají nějaký potenciál. Proto by měli být hodnotitelé vedeni alespoň k tomu, aby alespoň uměli naznačit, který pracovník si vede dobře na své pracovní pozici a mohl by si vést i na pozici vyšší (Armstrong, 2007).

Assessment Centre a Development Centre

Tyto metody se zaměřují zejména na vstupy a současnost. V rámci nich se používají různé individuální situace a psychodiagnostické postupy. Cílem je odhalení silných a slabých stránek pracovníků. Toto hodnocení má široké uplatnění a bývá pro něj typické, že se do něj zapojí větší množství hodnotitelů. Assessment Centrum se v praxi využívá spíše pro výběr zaměstnanců a Development Centrum pro skupinový a individuální rozvoj. Jediná nevýhoda těchto metod je jejich nákladnost (Horník, 2006).

Poměrně stejně tuto metodu vysvětluje ve své knize i Koubek (2001), ten říká že, Assessment centre neboli diagnosticko-výcvikový program, testy osobnosti nebo psychologické testy jsou používány ve středních firmách. Mluví také o problémech, které tato metoda může vyvolat. Problémem je zejména nutnost odborné způsobilosti nebo alespoň zkušenosti s těmito programy. Proto si firma většinou musí pro tyto účely najmout externího odborníka. Z toho vyplývá také velká nákladnost metody. Dalším problémem je umět rozpoznat, kdo opravdu odborníkem je a kdo si pouze myslí že jím je, nebo se za něj vydává.

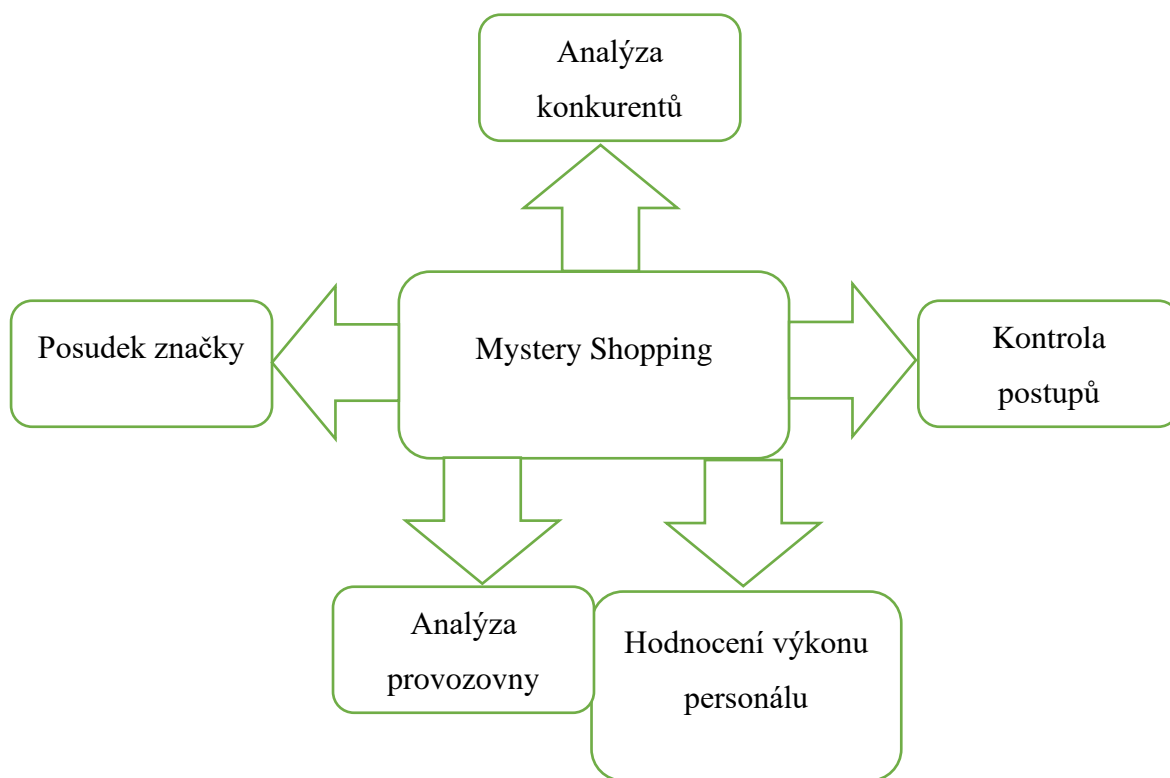
Těchto testů je velké množství a ne každý test je vhodný pro každou firmu, je tedy nutné i umět vhodně vybrat, proto je ideální pokud je test vyvinut pro každou společnost na míru. Z toho tedy vyplývá i velmi vysoká nákladnost a důvod, proč podniky tento test používají pouze pokud hledají člověka na vyšší manažerskou pozici nebo na místo špičkového specialisty.

Mystery shopping

Mystery Shopping je moderní metoda, díky které můžeme prověřit kvalitu pracovníků jak obchodních programů, tak si zaměstnanců v oblasti služeb. Jde vlastně o marketingový výzkum, kde osoba, která výzkum provádí zastává roli obyčejného zákazníka a poté hodnotí přístup, ochotu a kvalitu znalostí zaměstnance. Pojem mystery

shopping bývá také nazýváno jako metoda utajeného nakupování. Co všechno mystery shopping zkoumá je nastíněné v obrázku 4, který je uveden na následující straně. Cílem této metody je kontrola dodržování daných standardů a úsilí o zvýšené kvality prodeje, ale i ke zvýšení stimulace pracovníka (Mulačová, Mulač, 2013).

Obrázek 3 Činnosti Mystery shoppingu



Zdroj: vlastní zpracování

Mystery shopping patří mezi nejsilnější dostupné nástroje, které se snaží zlepšit kvalitu služeb. Poskytuje objektivní údaje o provádění služeb. Umožňuje manažerům a vlastníkům společností identifikovat konkrétní oblasti, které je třeba zlepšit a odměňovat zaměstnance konzistentním a relevantním způsobem. V dnešní současné ekonomice si podnikatelé nemohou dovolit ztrácet zákazníky. Jak tedy současná ekonomika roste, roste i potřeba mystery shoppingu (Paminca, 2009).

2.6. Manažerský audit

Všeobecně audit znamená přezkoumávání a vyhodnocování dokumentů, a to zejména účtů nezávislou osobou, tedy auditorem. Cílem auditu je zjistit, zda dokumenty v podniku jsou věcně správné a obsahují spolehlivé informace. Auditor stanoví vzorek, na kterém pak provádí testování. Velkost vzorku závisí na rozsahu auditu.

V různých oblastech, které se specializují na hloubkovou kontrolu rozeznáváme různé druhy auditu:

- **Forenzní** – tento audit se zabývá vyšetřováním nestandardního jednání a sběrem důkazných materiálů, které se poté předkládají u soudního líčení.
- **Kvality** – prověřuje kvalitu výrobků.
- **Informační** – má za úkol odpovídat na otázky týkající se fungování informačních zdrojů.
- **Interní** – interní audit provádí zaměstnanec, nebo externí osoba. Je zaměřený na zdokonalování činností účetní jednotky a na snížení rizik v daném podniku.
- **Externí** – v externím auditu jde především o prověřování poctivosti účetních výkazů nezávislou a odborně způsobilou osobou.
- **Ekologický** – zahrnuje auditní kontrolu životního prostředí a odpadů.
- **Počítačový** – zabráňuje vzniku zbytečných nákladů na nákup softwarů a hardwarů. Zabývá se také zabráněním nelegálního používání softwarů a poskytuje o tom informace managementu firmy.
- **Manažerský** – zaměřuje se na konkurenceschopnost především malých a středních firem, je vedený formou řídicích rozhovorů a pomocí nich se snaží odhalit případné hrozby (Váchal, Vochozka, 2013).

Podle Horníka (2006) manažerský audit zahrnuje hloubkové interview, kompetenční pohovor, psychologické zhodnocení a někdy dokonce také i 360° zpětnou vazbu. Využití této metody je omezeno schopnostmi a zkušenostmi autora. Tento audit by se měl provádět nezávisle na pracovních výsledcích. Jejich porovnání je vhodné až po provedení auditu. Na vyhodnocení se podílí ve většině případů více osob nebo dvojice auditorů, kteří mají auditorskou praxi.

2.7. Problémové situace hodnocení a jejich řešení

Během hodnocení zaměstnanců může nastat řada nepříjemných situací a problémů, kterým se chce vyhnout snad každý člověk, který je hodnocením pověřen. Když už ale taková situace nastane, musí se řešit.

Problémy, se kterými se hodnotitel může nejčastěji setkat podle Pilařové (2008, s. 85), jsou:

- „*hodnocený je nadhodnocován,*
- *hodnocený je podhodnocován,*
- *hodnocený nesouhlasí s hodnotitelem,*
- *hodnocený má nereálné požadavky,*
- *hodnocený není motivová ke změně,*
- *hodnocený si nechce připustit, že se na neúspěchu podílí.“*

Podle Pilařové (2008) se s problémy nemusí setkat jen hodnotitel, ale i hodnocený. Problémy hodnoceného jsou:

- Hodnotitel není objektivní při hodnocení.
- Hodnotitel má významný podíl na neúspěchu hodnoceného pracovníka.
- Hodnotitel není schopen uznat a ocenit práci ostatních zaměstnanců.
- Hodnotitel dostatečně nerozumí konkrétní práci hodnoceného a neumí tak činnost dostatečně ohodnotit.

Nyní si pojdme ujasnit situaci nadhodnocování a podhodnocování hodnoceného pracovníka. Tuto situaci můžeme pojmenovat také slovy sympatie a antipatie.

V knize Štěpaník (2010) je tento stav vysvětlován jako stav ovlivněn osobním vztahem. Nadhodnocují se zpravidla osoby, které jsou hodnotiteli sympatičtější nebo jim fandí. Nižší hodnocení naopak v hodnocení obdrží ti, kteří jsou hodnotiteli nesympatičtí. Hodnocení bývá zpravidla velmi obtížné v situacích, kdy máme hodnotit své přátele, rodinu nebo známé. Výjimkou není ani situace, kdy hodnotitel je naopak ke svým blízkým přísnější. S touto situací se však v praxi setkáme jen zřídka.

Nastane-li situace, že hodnocený pracovník nesouhlasí s výrokem hodnotitele, může to mít různé příčiny. Jednou z nich může být nevhodně použitý způsob zpětné vazby a to zejména, pokud je zpětná vazba vyjádřena nekonkrétně, útočně, neobjektivně nebo nedostatečně. Další příčina souvisí přímo s firmou. Jde o problém objektivních překážek na straně firmy, kvůli kterým zaměstnanec nemůže plnit požadované cíle.

S nereálnými požadavky se můžeme setkat v situaci, kdy žádáme o jinou zpravidla lépe placenou pracovní pozici. Tato situace vznikne nedostatečně poskytnutou informací o pravidlech, možnostech a standardech, které hodnocený může požadovat (Pilařová, 2008).

2.8. Vliv hodnocení zaměstnanců na další činnosti organizace

Hodnocení pracovníků má také vliv na další aktivity podniku. Mezi aktivity, na které má hodnocení vliv můžeme zařadit, pracovní motivaci, odměňování a také rozvoj zaměstnanců. Do odměňování zaměstnanců se promítají získané výsledky z hodnocení, které mohou ovlivnit nejen různé odměny a benefity, ale i výši mzdy nebo osobního ohodnocení.

Zaměstnanec by se z tohoto důvodu měl snažit o dosažení co nejlepšího hodnocení. Čím lepší bude hodnocení tím větší je šance na získání většího množství hmotných i nehmotných odměn. Jako odměnu můžeme získat např. více dní dovolené, různé vzdělávací kurzy, povýšení v organizaci. Z tohoto důvodu by měl být systém hodnocení dostatečně dobře propracován, aby mohl dopředu zaměstnance informovat a motivovat pomocí odměn, které za svůj pracovní výkon mohou získat (Horník, 2006).

Tím, že v organizaci provádíme hodnocení pracovníků, můžeme odhalit i možné problémy s pracovním výkonem zaměstnanců nebo s jejich chováním. Z tohoto důvodu je hodnocení pracovníků vhodné využívat jako další nástroj pro následné plánování dalšího rozvoje a vzdělávání. Je také možné, aby zaměstnanec sám posoudil své mezery a navrhl v čem konkrétně by se chtěl ještě zdokonalit. Vedoucí pracovník následně jeho požadavek projedná a posoudí s rozpočtem podniku a na základě toho ho schválí nebo zamítne (Koubek, 2004).

3. Cíl a metodika práce

„Cílem diplomové práce jsou návrhy změn na zlepšení systému hodnocení pracovníků ve vybrané organizaci vycházející z analýz, posouzení a zhodnocení řízení této oblasti“.

Diplomová práce je rozdělena na dvě části, a to na teoretickou a praktickou. Teoretická část obsahuje literární rešerši. V této rešerši jsou zpracovány informace o řízení lidských zdrojů, systému hodnocení pracovníků a jeho metodách. Informace jsou čerpány jak z české, tak zahraniční literatury, jejíž seznam nalezneme v seznamu použité literatury, který je vložen na konci diplomové práce.

Praktická část obsahuje nejdříve představení firmy a její historii, poté analýzu systému hodnocení podniku, která byla zpracována využitím interních předpisů, které se vztahují k tomuto systému hodnocení a dotazníkové šetření, které obsahuje 17 otázek. V podniku byl dotazník rozeslán 70 respondentům, z toho se vrátilo 51 vyplněných dotazníků, což znamená 73 % návratnost.

V dotazníkovém šetření jsou zpracovány názory a pocity zaměstnanců na stávající systém hodnocení v podniku. Informace z dotazníku jsou zpracovány za celek podniku i za jednotlivé úseky. Kromě dotazníkového šetření byl realizován rozhovor s vedoucími pracovníky vybraných úseků, konkrétně tedy s vedoucími úseků nákupu a prodeje, ekonomického úseku, technického úseku a výrobního úseku. Cílem rozhovoru bylo doplnit si informace o systému hodnocení v podniku a jeho realizaci.

U každé otázky z dotazníkového šetření byly odpovědi zaznamenány do tabulky, kde byl následně vypočítán absolutní a procentuální podíl odpovědí respondentů na jednotlivé otázky. Následně byly výsledky každé otázky, která byla obsažena v dotazníkovém výzkumu okomentovány a pro lepší přehlednost přeneseny do grafu. Na každou otázku, pokud nebylo uvedeno jinak, mohli respondenti odpovídat pouze výběrem jedné odpovědi z nabízených možností.

V závěru práce jsou doporučeny návrhy na změny v systému hodnocení zaměstnanců. Tyto změny by měly vést ke zlepšení systému hodnocení v analyzovaném podniku.

4. VLASTNÍ PRÁCE

4.1. Informace o firmě

DDL je dřevozpracující družstvo. Jde o středně velkou firmu, která má stabilní vlastníky, kteří se aktivně podílejí na řízení firmy. Zkratka DDL vyjadřuje první písmena tří slov a to dřevo, dovednost a lidé. Firma se zaměřuje na výrobu řeziva a deskových materiálů. Nejvíce se specializují na výrobu nábytkových dílců, kde zákazník má na výběr ze širokého sortimentu, který je vyroben zejména z laminovaných dřevotřískových desek a MDF desek.

V roce 2005 firma začala spolupracovat s dceřinou společností s názvem DH Dekor. Jde o společnost s ručením omezeným, se kterou DDL vyrábí nábytkové dílce. Technologie, které jsou při výrobě používány, odpovídají vysoké kvalitě a umožňují tedy vyrábět dílce odpovídající nejmodernějšímu trendu v oboru nábytkářství.

Téměř 60 % celkové produkce se vyváží do asi dvaceti států Evropy. Podnik se může pyšnit mnoha certifikáty, díky nimž se dokáže přizpůsobit potřebám zákazníka a splňuje požadavky normy ISO 9001:2015, a vlastní také certifikaci IWAY k výrobě pro firmu IKEA.

Firma vyrábí téměř se 70letou tradicí, a proto velmi apeluje na tom, aby vracela přírodě to, co jim poskytla, proto k jejím zájmům patří ekologie a kultivace lesů. Pro proces trvale udržitelného hospodaření v lesích má zavedený systém PEFC C-o-C, který je certifikovaný. Tento proces umožňuje firmě sledovat tak certifikované suroviny s prokazatelným původem

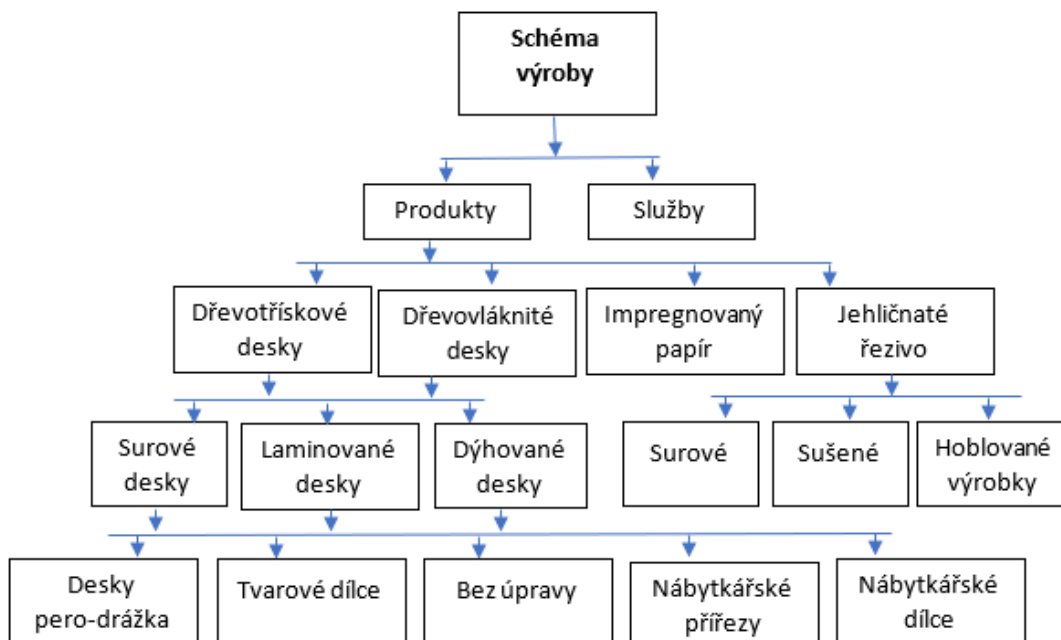
Historie firmy

DDL začalo s výrobou v roce 1953. Výroba tehdy probíhala ve dvou dřevěných kůlnách výrobou řeziva. K tomu pak začaly přibývat další produkty.

- 1960
 - Uvedena do provozu linka na výrobu dřevotřískových desek, která byla první v České republice.
- 1966
 - Firma zahájila export do Nizozemska a Anglie. Byla započata stavba nové haly, kde se začaly vyrábět deskové materiály a přesné nábytkové dílce.

- 1983
 - DDL zahájila stavbu prodejním skladu u železnice v Pacově.
- 1992
 - Byla zahájena první výroba MDF desky a probíhala příprava na certifikaci ISO 9002, kterou dokončila v roce 2005 jako první firma v ČR.
- 2000
 - Došlo k rozšíření výroby a vznikla tak dceřiná společnost DH Dekor spol. s r. o.
- 2004
 - Družstvo rozšířilo výrobu nábytkových dílců a exportuje do více než 20 zemí v Evropě.
- 2010
 - Dřevozpracující družstvo odkoupilo společnost Kili, s.r.o. a započala tak obchodní činnost po celé České republice formou této obchodní sítě.

Obrázek 4 Schéma výroby DDL



Zdroj: vlastní zpracování dle www.ddl.cz

Tabulka 2 informuje o základních údajích podniku.

Tabulka 2 Základní údaje o podniku

Název společnosti	DDL
Datum vzniku	22. prosince 1954
Obchodní firma	Dřevozpracující družstvo
Identifikační číslo	28631
Právní forma	Družstvo
Základní kapitál	200 000

Zdroj: vlastní zpracování

Organizační struktura

Organizační struktura podniku se skládá ze statutárního a kontrolního orgánu. Statutární orgán je tvořen předsedou představenstva, místopředsedou a sedmi členy představenstva. Statutární orgán dohromady zahrnuje 9 členů. Kontrolní komise je složena z předsedy kontrolní komise a dvou členů této komise.

Dalšími řídicími pracovníky v podniku jsou vedoucí jednotlivých úseků, ti mají pod sebou mistry jednotlivých pracovišť.

4.2. Analýza systému hodnocení pracovníků

První myšlenka zavedení systému hodnocení v podniku vznikla kolem roku 2000, do té doby tento systém neměl v podniku nijak zavedený řád ani pravidla. Aby byl systém efektivní musí splňovat určité předpoklady a musí být podporován ze strany top managementu. Z důvodu efektivnosti a rozvoje organizace se v podniku rozhodli o jeho zavedení.

První představa systému byla taková, že systém musí být z hlediska administrativy nenáročný, nenákladný a musí přispívat k celkovému rozvoji firmy.

Hodnocení zaměstnanců nebývá velmi populární, proto také podnik měl v začátcích problém s nesouhlasem a odporem zaměstnanců. Tento problém se firma snažila řešit zapojením některých zaměstnanců do tvorby tohoto systému.

Při tvorbě systému podnik nevyužíval žádné externí specialisty a snažil se systém vytvořit a zavést vlastními silami. Teoretické znalosti o hodnotícím systému získávali v odborné literatuře. Tyto znalosti se poté snažili převést do praxe.

Aby si udělali představu o tom, jak celý systém bude fungovat, sestavili si řadu otázek, na které poté odpovídali. Otázek si podnik stanovil poměrně velké množství. Ke zmínění byly vybrány pouze nejdůležitější:

- Kdo bude hodnocení podléhat?
- Co vše budeme hodnotit? – kritéria hodnocení
- Jaké metody hodnocení budeme využívat, tak aby systém byl administrativně a finančně nenáročný?
- Kolikrát v roce bude hodnocení prováděno?
- Kdo bude hodnocení provádět?
- Jaká dokumentace bude potřeba?
- Jak bude celý systém zaveden?

Pomocí odpovědí na otázky vznikl v podniku hodnotící systém, jehož podoba je z velké části využívána dodnes.

Systém hodnocení byl nejdřív vyzkoušen na vedoucích pracovnících, poté byl postupně zaváděn mezi pracovníky do jednotlivých úseků. Po vyzkoušení systému v jednom z úseků využil podnik názorů zaměstnanců na tento systém a snažil se dle jejich přání a připomínek systém vylepšit tak, aby s ním byli zaměstnanci spokojeni a mohl být tak dál šířen napříč celým podnikem.

Stávající systém hodnocení v podniku

K analýze stávajícího systému hodnocení pracovníků v podniku byly využity nestrukturované rozhovory s vedoucími pracovníky jednotlivých úseků a s pracovníkem personálního oddělení. Dále byly využity interní materiály a předpisy podniku týkající se systému hodnocení, které obsahují veškeré informace o průběhu hodnocení a jeho kritéria. Jedním takovým dokumentem je například „Příručka pro hodnotitele“.

Dle analýzy dokumentu „Systém hodnocení v podniku“ systém hodnocení probíhá ve všech zaměstnaneckých úrovních a s jeho pomocí se daří budovat a rozvíjet firmu a poskytovat zákazníkům ještě kvalitnější výrobky.

Dále bylo zjištěno, že každý rok jsou stanoveny jednotlivým pracovním úsekům plány a cíle, kterých se v průběhu celého roku snaží docílit. Tyto cíle a plány musí být zaznamenány a zaměstnanci s nimi musí být řádně seznámeni. Na konci roku hodnotitelé ohodnotí snahu zaměstnanců tyto požadavky splnit.

Hodnotící systém hodnotí každého pracovníka, jehož práce podléhá předmětu hodnocení.

Kdo zaměstnance hodnotí?

Dle interních předpisů jsou za základního hodnotitele považováni vedoucí pracovníci jednotlivých úseků. Tato povinnost je uložena v souladu se zákonem č. 262/2006 Sb., dle § 302 písm. a), který uvádí, že hodnotit zaměstnance je součástí povinností každého vedoucího pracovníka.

V podniku jsou využíváni i další hodnotitelé jako jsou zákazníci nebo expert z nezávislého okolí. Tyto hodnotitele si vybírají vedoucí jednotlivých úseků pro získání objektivnějšího obrazu hodnocení. Expert z nezávislého okolí je v podniku využíván především pro audity.

Hodnocení pomocí zákazníků probíhá na základě dotazníků. Zákazníkovi je po jeho souhlasu předložen krátký dotazník týkající se spokojenosti s výrobkem a službou v podniku.

Aby vedoucí pracovníci byli na hodnocení připraveni, byl věnován dostatek času na jejich seznámení se systémem a na jejich proškolení.

Co je hodnoceno? – kritéria hodnocení

To, co vše podléhá předmětu hodnocení v podniku, je zpracováno ve mzdovém předpisu firmy. Ten uvádí, že mezi základní kritéria hodnocení v podniku patří pracovní výkon, kvalita a plnění norem.

V některých úsecích vedoucí pracovníci přihlížejí u hodnocení také na ochotu zaměstnanců učit se novým věcem a prohlubovat své znalosti. Předmětem hodnocení je také kontrola plnění pracovních úkolů.

Dále bylo z analýz zjištěno, že kritéria hodnocení jsou využívána podle toho, kdo je hodnocen. V tomto ohledu podnik rozlišuje, jestli jde o hodnocení vedoucích nebo nevedoucích pracovníků. U nevedoucího pracovníka jsou využívána hlavní kritéria hodnocení, a to 3 - pracovní výkon, kvalita a plnění norem. U vedoucích pracovníků je využíváno kritérií více, a to 5 - pracovní výkon, kvalita, motivace podřízených pracovníků, delegování úkolů a úroveň využití znalostí.

Na dodržování norem je kladen důraz především u zaměstnanců patřících do dělnické třídy. Podnik nejprve normy stanoví, poté s nimi seznámí zaměstnance, kterých se normy

týkají, a poté provedou vyhodnocení jejich dodržování. Každá norma musí být reálná a splnitelná.

U všech hodnocených je také přihlíženo na dodržování pracovní kázně a pracovní doby. Na kontrolu pracovní doby mají v podniku zavedeny takzvané „píchačky“.

Kdy hodnocení probíhá?

Dle analýzy dokumentu „Systém hodnocení v podniku“ hodnotící systém podniku stanovuje, že hodnocení musí být prováděno alespoň 1x ročně, a to v měsíci prosinci. Výsledky hodnocení musí být písemně zaznamenány. Písemné zaznamenání zajišťuje hodnotitel, který hodnocení přímo provádí.

Po vyhodnocení hodnotitel poskytne zaměstnanci zpětnou vazbu. Ten, pokud s výsledkem hodnocení nebude souhlasit, může vyjádřit svůj nesouhlas s výsledkem hodnocení pomocí písemné formy.

Písemně zaznamenané hodnocení je následně odevzdáno na personální útvar, kde je uloženo do osobní složky hodnoceného pracovníka.

Dále bylo zjištěno, že někteří vedoucí pracovníci ve svých úsecích provádějí hodnocení v častějších intervalech. Dle předpisů častější hodnocení než 1x ročně po vedoucích pracovnících vyžadováno není, ale top management tento úkon hodnotitelům nevytýká, naopak jejich iniciativu v tomto ohledu vítá.

Hodnocení by mělo odrážet výsledky zaměstnanců za uplynulý rok.

Jaké jsou využívány metody hodnocení?

Z analýzy dokumentu „Příručka pro hodnotitele“ bylo zjištěno, že každý pracovní úsek musí, jak již bylo zmíněno, provádět hodnocení minimálně 1x ročně, a to formou hodnotícího pohovoru. Využita může být jak písemná, tak ústní forma. Převážná většina hodnotitelů využívá formu ústní. Ostatní metody hodnocení jsou v podniku brány jako doplňkové. Zda je hodnotitelé využijí, je opět v jejich kompetenci. Ve všech úsecích vedoucí pracovníci využívají k hodnotícímu pohovoru ještě další doplňkovou metodu hodnocení pro získání ucelenějších a kvalitnějších výsledků hodnocení.

Prostřednictvím hodnotícího pohovoru hodnotitel zjišťuje, v jakém rozsahu hodnocený splňuje základní hodnotící kritéria, a také hodnotí plnění úkolů a stanovených cílů. V rámci celého pohovoru hodnotitel i hodnocený mezi sebou sdílejí informace. Hodnotitel informuje hodnoceného o jeho výsledcích, ke kterým při hodnocení došel.

Hodnocený pracovník má možnost na výsledky reagovat a vysvětlit, jak bude dále pokračovat ve své práci.

V rámci hodnotícího pohovoru je v podniku zakázáno diskutovat o platovém hodnocení. Hodnotitel má v průběhu pohovoru zaměstnance nejen motivovat, ale také jim vytknout jejich chyby.

Před začátkem pohovoru musí mít hodnotitel připravený hodnotící formulář, do kterého bude zaznamenávat výsledky hodnocení.

Pokud si hodnotitelé vyberou za doplňkovou metodu hodnocení pomocí hodnotící stupnice, má tato metoda dle předpisů podniku jasně stanovenou formu.

Hodnotící stupnice obsahuje hodnoty od 1 do 5. Pokud zaměstnanec, který podléhá hodnocení, získá hodnotu 1, znamená to, že jeho výsledek hodnocení je neuspokojující. Hodnota 2 představuje téměř nevyhovující výsledek hodnocení. Při dosažení hodnoty 3 je zaměstnancův výkon hodnocen jako dobrý. Výsledek 4 pak představuje velmi dobrý pracovní výkon a jako poslední tedy nejlepší hodnota 5, vyjadřuje vynikající splnění kritérií.

Výsledky hodnocení jsou následně porovnány s výsledky předešlého hodnocení. Toto srovnání je taktéž písemně zaznamenáváno a odvíjí se od něj například odměňování zaměstnanců. Nikde není hýbáno se základní stanovenou mzdou. Změny se týkají především prémie a odměn.

Informovanost zaměstnanců o hodnocení a zpětná vazba

Pomocí analýzy dokumentu o systému hodnocení v podniku bylo zjištěno, že každý hodnocený zaměstnanec by dle podnikového systému hodnocení měl být předem informován o termínu, ve kterém bude hodnocení prováděno. Ideální doba je alespoň 3 dny před začátkem hodnocení.

Hodnotitel musí vyhotovit o každém provedeném hodnocení písemný záznam. Pokud hodnocený nebude s výsledky na záznamu souhlasit, může, jak již bylo výše uvedeno, vyslovit svůj písemný nesouhlas s hodnocením.

Nesouhlas musí obsahovat hlavně důvod, proč hodnocený pracovník nesouhlasí s výsledkem svého hodnocení. Pokud hodnotitel tento důvod v hodnocení neshledá, předá nesouhlas svému nadřízenému, který přezkoumá jeho opodstatnění.

Dokumentace

Prostřednictvím analýzy dokumentu o systému hodnocení v podniku v části o povinnostech personalistů vychází, že podnik s dokumenty obsahující informace o hodnocení zaměstnanců zachází tak, aby byly dodrženy všechny zásady etického chování a nebyla porušena legislativa. Všechny takové dokumenty obsahují důvěrné informace, a proto je s nimi v podniku také tak nakládáno.

Pokud nastane situace, že zaměstnanec, který podléhal hodnocení z podniku odejde, musí být veškeré jeho záznamy skartovány. Tuto kontrolu mají na starosti pracovníci personálního oddělení.

Další informace o systému hodnocení

Dle analýzy dokumentů týkajících se systému hodnocení by zaměstnanci měli být v podniku hodnoceni i neformálně, tento princip však v podniku příliš nefunguje a využívá ho pouze malá část hodnotitelů.

Pokud je do podniku přijat nový zaměstnanec, využívá podnik zkušební dobu na prověření jeho vlastností a schopností, kterými disponuje. V rámci této doby je vedoucí pracovník povinen provést hodnocení tohoto pracovníka a rozhodnout o jeho setrvání či odchodu z pracovního poměru.

4.3. Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření v podniku probíhalo od ledna 2021 do února 2021. Dotazník obsahuje 17 otázek. Zaměstnanci podniku dotazník obdrželi v tištěné podobě. V dotazníku byly zaneseny otázky ohledně systému hodnocení a také o spokojenosti zaměstnanců s jejich zaměstnáním. Pomocí dotazníku bylo také zjištěno, ve kterém úseku odpovídající respondent pracuje, a jak tento systém hodnotí

V podniku byl rozeslán dotazník 70 respondentům napříč různými úseky. Ze 70 rozeslaných dotazníků se jich vrátilo 51, z čehož vyplývá, že dotazníkové šetření mělo téměř 73 % návratnost.

Každá otázka je zpracována v tabulce, kde je vyjádřen absolutní a procentuální podíl každé z možných odpovědí. Následně je pro lepší přehlednost otázka zobrazena v grafu a okomentována.

Pomocí dotazníkového šetření bylo zjištěno, jaký je systém hodnocení pracovníku v podniku z pohledu zaměstnanců neboli respondentů.

Otázka č. 1: V jakém úseku pracujete?

Tato otázka týkající se úseků v podniku sloužila k analyzování systému hodnocení zaměstnanců v jednotlivých úsecích podniku. Prostřednictvím ní bylo zjištěno, jak systém hodnocení v jednotlivých úsecích respondenti vnímají (hodnotí jeho průběh a funkčnost), zda se vnímání hodnocení liší nebo je v celém podniku systém hodnocení nastaven stejně.

V této otázce bylo možno vybrat pouze jednu z nabízených možností.

V tabulce číslo 3 jsou zobrazeny počty respondentů z jednotlivých úseků v absolutním a procentuálním vyjádření.

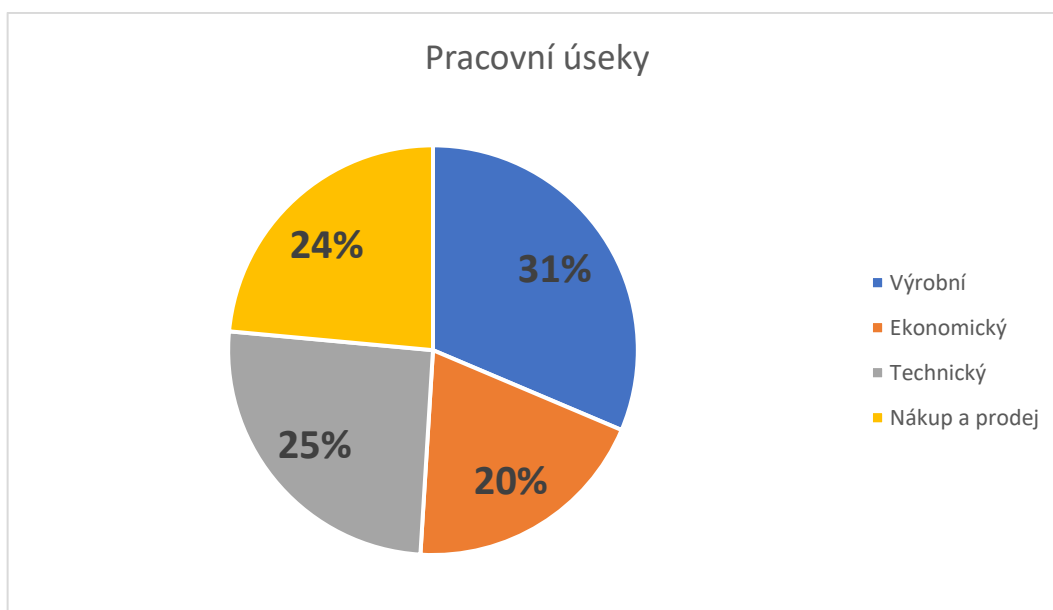
Tabulka 3: Pracovní úseky v podniku

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Výrobní	16	31
Ekonomický	10	20
Technický	13	25
Nákup a prodej	12	24

Zdroj: vlastní zpracování

Graf číslo 1 zobrazuje procentuální zastoupení zaměstnanců v jednotlivých úsecích v podniku, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření.

Graf 1 Pracovní úseky



Zdroj: vlastní zpracování

Z uvedeného grafu vyplývá, že největší počet odpovídajících je z výrobního úseku firmy, a to 31 %, tedy 16 respondentů, nejspíše je to způsobeno tím, že ve výrobním úseku pracuje největší podíl zaměstnanců z podniku.

Dále pak technický úsek má podíl 25 %, tedy 13 respondentů. Jen o 1 % méně je respondentů z oddělení nákupu a prodeje, tedy 12. Nejméně odpovědělo respondentů z ekonomického úseku, a to 20 %, tedy 10 odpovídajících.

V ekonomickém úseku se nacházejí zaměstnanci zastávající náplň práce jako je administrativa a účetnictví. Oproti výrobnímu úseku je zde podstatně méně zaměstnanců, proto je tedy počet respondentů, kteří na dotazník odpověděli, menší.

Otázka č. 2: Jak jste se svým zaměstnáním spokojen/a?

Druhá otázka zjišťuje spokojenost zaměstnanců se svým zaměstnáním. Spokojenost zaměstnanců má velký vliv na kvalitu práce, kterou vykonávají a na jejich pracovní výkon. Spokojení zaměstnanci vykonají větší množství kvalitní práce než zaměstnanci, které práce nebaví, nezáleží jim na ní a dělají ji jen z povinnosti a pro peníze. Z tohoto důvodu by se firma měla zajímat o spokojenost svých zaměstnanců a popřípadě zjistit důvod jejich nespokojenosti a snažit se, pokud je to v jejich silách situaci zlepšit.

Respondenti mohli vybírat pouze jednu z nabízených odpovědí.

V tabulce číslo 4 je zobrazena alternativa spokojenosti nebo nespokojenosti zaměstnanců v podniku v absolutním a procentuálním vyjádření.

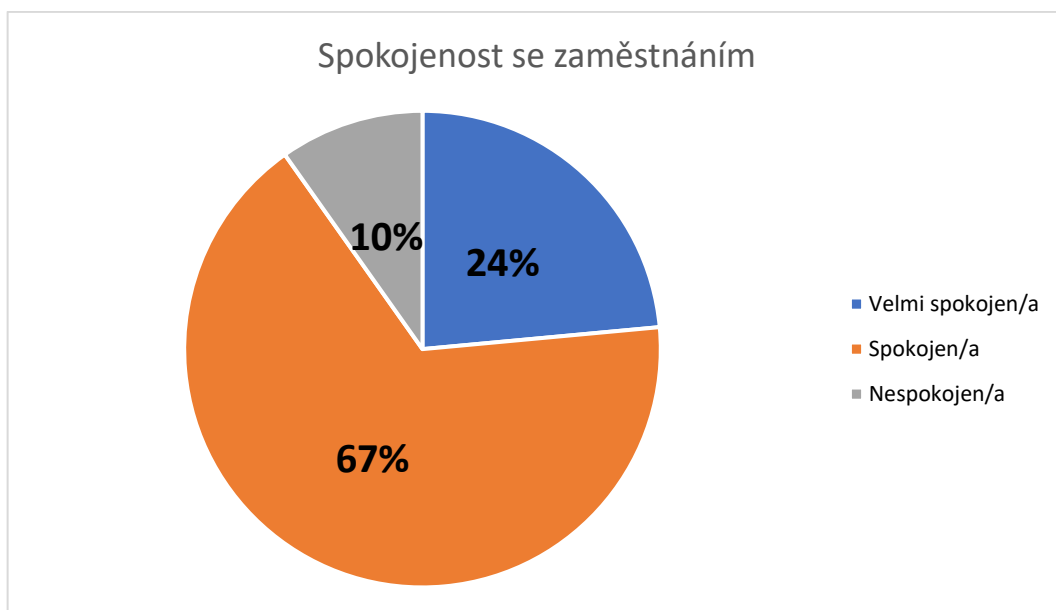
Tabulka 4 Spokojenost zaměstnanců

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Velmi spokojen/a	12	24
Spokojen/a	34	67
Nespokojen/a	5	10

Zdroj: vlastní zpracování

Graf číslo 2 zobrazuje procentuální podíl spokojenosti zaměstnanců se svým zaměstnáním.

Graf 2 Spokojenost zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je znatelné, že zaměstnanci v podniku jsou spokojeni. Na výběr u této otázky měli respondenti ze 4 možností. Poslední možnost velmi nespokojen/a v grafu číslo 2 ani v tabulce číslo 3 obsažena není, protože ani jeden z respondentů si tuto možnost odpovědi nevybral.

Nespokojených zaměstnanců je tedy z celkových 51 respondentů nespokojeno jen 10 % tedy 5. Spokojených zaměstnanců je v podniku téměř 91 % (67 % spokojených a 24 % dokonce velmi spokojených).

V této problematice si podnik stojí velmi dobře. Nespokojených zaměstnanců je podle dotazníkového šetření velmi malé množství, které nejspíše neohrozí chod podniku a kvalitu jejich výroby.

Otázka číslo 3: Kým je hodnocena Vaše práce?

Cílem této otázky bylo dozvědět se, kým je z pohledu respondentů práce hodnocena, tedy kdo nejčastěji v podniku hodnocení provádí.

Na tuto otázku bylo možno odpovědět výběrem jedné a více možností.

V tabulce číslo 5 jsou zobrazeny možnosti hodnotitelů, jejich procentuální zastoupení a absolutní vyjádření v podniku.

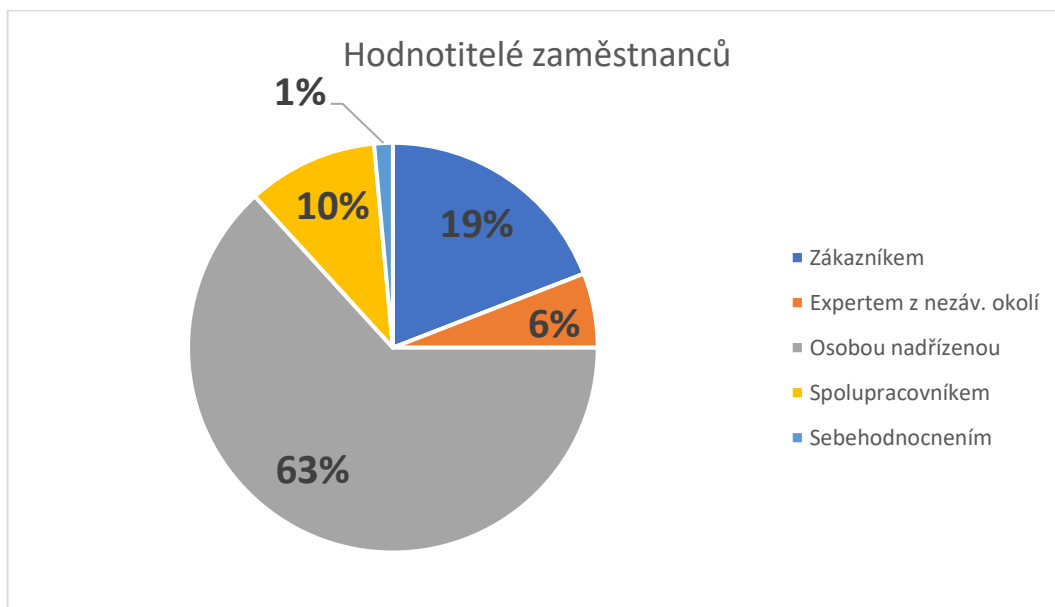
Tabulka 5 Hodnotitelé v podniku

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Zákazníkem	13	19
Expertem z nezáv. okolí	4	6
Osobou nadřízenou	43	63
Spolupracovníkem	7	10
Sebehodnocením	1	1

Zdroj: vlastní zpracování

Na grafu číslo 3 můžeme vidět procentuální zastoupení hodnotitelů v podniku.

Graf 3 Hodnotitelé zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

Pomocí dotazníků bylo zjištěno, že nejčastěji podle respondentů v podniku hodnocení provádí nadřízená osoba, a to z 63 %. Tuto možnost odpovědi si tedy vybralo 43 respondentů. Hodnocení zákazníkem je z pohledu respondentů druhým nejčastějším hodnocením v podniku, tuto možnost si vybralo 13 respondentů, tedy 19 %. I když je tato odpověď druhá nejčastější, přesto je procentuální rozdíl mezi hodnocením nadřízenou osobou a zákazníkem značný. Lze tedy říct, že hodnocení zákazníky je v podniku prováděno jen zřídka. Ještě méně v podniku z pohledu respondentů probíhá hodnocení spolupracovníkem, které zaškrtnlo pouze 7 respondentů, tedy 10 %. Nejmenší zastoupení má hodnocení pomocí experta z nezávislého okolí a také sebehodnocení. Můžeme tedy říct, že podle zaměstnanců se tyto dvě možnosti v podniku provádějí pouze výjimečně.

Otázka číslo 4: Jste o tom, že probíhá hodnocení Vaší práce, informován/a?

Tato otázka vede ke zjištění, zda firma zaměstnance předem upozorňuje, zda nějaké hodnocení bude probíhat, nebo hodnocení provádí bez vědomí zaměstnanců.

V tabulce číslo 6 jsou vyobrazeny odpovědi v procentuálním a absolutním vyjádření.

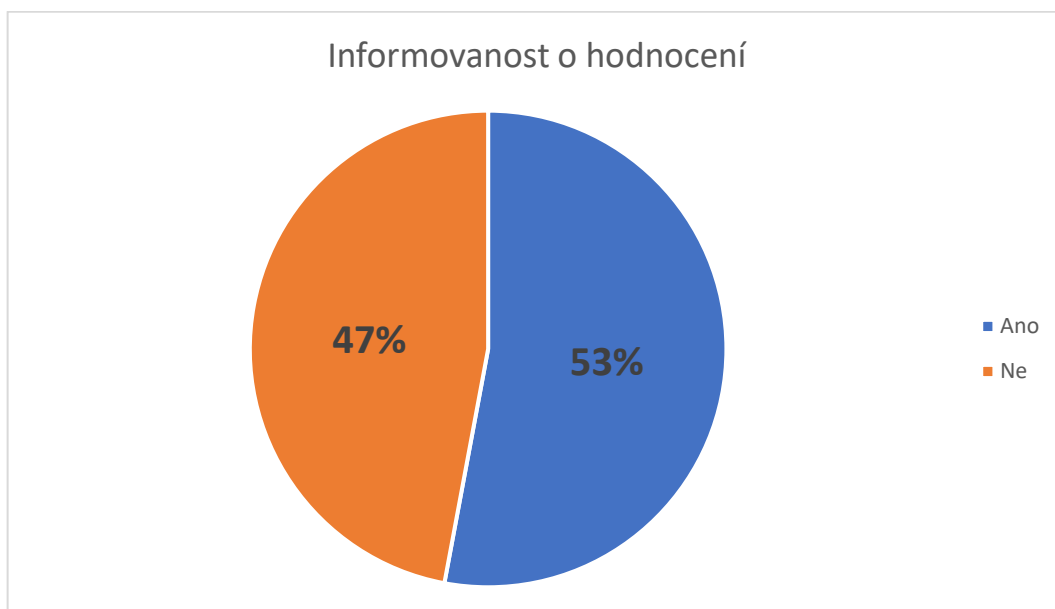
Tabulka 6 Informovanost o hodnocení

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Ano	27	53
Ne	24	47

Zdroj: vlastní zpracování

Graf číslo 4 zobrazuje přehlednější procentuální vyjádření o informovanosti zaměstnanců o probíhajícím hodnocení v podniku.

Graf 4 Informovanost o hodnocení



Zdroj: vlastní zpracování

Informovanost a neinformovanost zaměstnanců z pohledu respondentů o hodnocení je v podniku skoro vyrovnána. Z dotazníkového šetření vyplývá, že informováno je 53 % zaměstnanců. Tuto odpověď zvolilo 27 respondentů. O něco málo méně respondentů, tedy 24 vybralo odpověď ne, tedy že zaměstnanci nejsou informováni o probíhajícím hodnocení ze 47 %.

Interní předpisy podniku stanovují, že informovanost o kontrole by měla být, a to ideálně 3 dny před začátkem hodnocení. Z pohledu zaměstnanců není vždy tato podmínka některými hodnotiteli dodržována.

Otázka číslo 5: Jakou metodou je Vaše práce hodnocena?

Pomocí této otázky bylo zjištěno, jakou metodou z pohledu respondentů jsou zaměstnanci hodnoceni v celém podniku. Respondenti na tuto otázku mohli odpovídat jednou nebo více odpověďmi.

Zaměstnanci měli na výběr ze čtyř možností výběrů. Tři možnosti odpovědí jsou uvedeny v tabulce číslo 7, která se nachází níže. Na čtvrtou odpověď, kde měli dotazovaní možnost napsat jakékoli jiné hodnocení, které podle nich v podniku probíhá, neodpověděl ani jeden z respondentů, proto není v tabulce ani v grafu vyobrazena.

V tabulce číslo 7 se nacházejí jednotlivé metody, které byly zvoleny v dotazníkovém výzkumu v absolutním a procentuálním vyjádření.

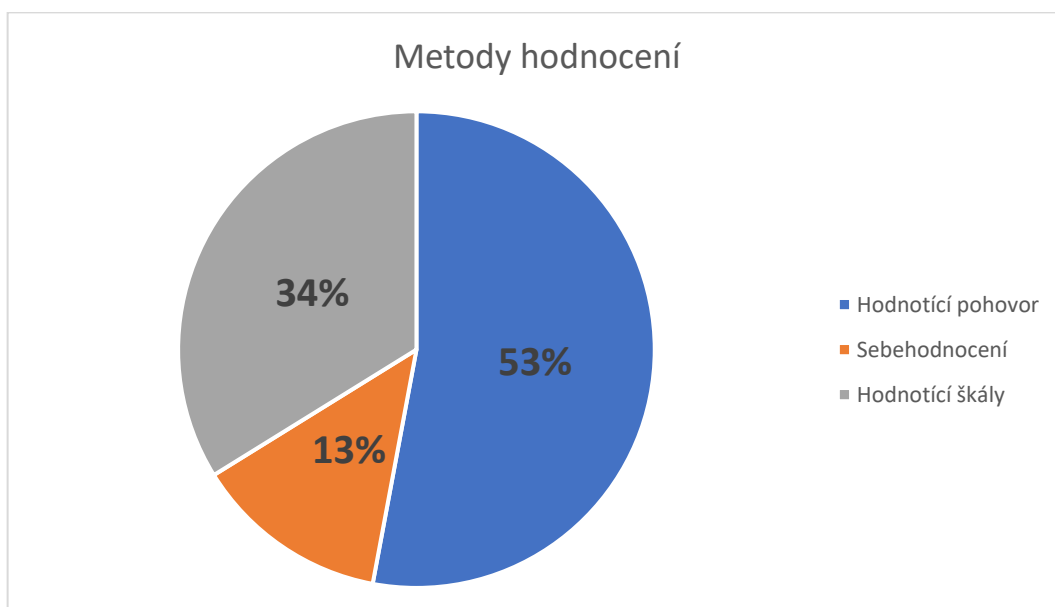
Tabulka 7 Metody hodnocení

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Hodnotící pohovor	36	53
Sebehodnocení	9	13
Hodnotící škály	23	34

Zdroj: vlastní zpracování

Na grafu 5 je zobrazeno procentuální zpracování metod, které jsou v podniku dle respondentů k hodnocení využívány.

Graf 5 Metody hodnocení



Zdroj: vlastní zpracování

Nejčastější metodou hodnocení v celém podniku je dle respondentů hodnotící pohovor, tuto odpověď vybralo 53 %, tedy 36 odpovídajících. Tato metoda je i v literatuře uváděna

jako nejčastěji využívaná a je stanovena i jako základní metoda hodnocení v podniku. Toto hodnocení, pokud je správně vedeno, přispívá k rozvoji podniku, a i k výkonnosti zaměstnanců.

Druhou nejčastější metodou, kterou respondenti v podniku vybrali, je hodnocení pomocí škály neboli pomocí stupnice. Tuto metodu zvolilo 34 % odpovídajících, což je v absolutním vyjádření 23 respondentů. Hodnotící škály jsou součástí metody BARS, tedy Behaviorally Anchored Rating Scale, jejímž cílem je měřit efekt vykonané práce, přístup k práci, dodržování postupů a také pracovní chování.

Nejméně používanou metodou je dle respondentů sebehodnocení, a to pouze z 13 %. Tato metoda nebývá velmi oblíbená.

Umět svou osobu spravedlivě a objektivně ohodnotit je velmi složité. S touto metodou hodnocení by měl mít zkušenost v podniku každý zaměstnanec, protože se objevuje v hodnotícím pohovoru při vzájemné diskusi hodnotitele s hodnoceným. Tato metoda je v pohovoru poměrně skrytá, proto si ji zaměstnanci zřejmě neuvědomují.

Otázka číslo 6: Jak byste podle Vaší úvahy hodnotil/a zaměstnance?

Otázka směřovala ke zjištění a zamyšlení zaměstnanců, jak by hodnocení nastavili a vykonávali oni, kdyby tuto povinnost měli za úkol vykonávat.

Respondenti mohli opět vybírat více než jednu odpověď, na možnost napsat jakékoli jiné hodnocení, než je ve výběru uvedeno, neodpověděl ani jeden respondent. Není proto opět do vyhodnocení zařazena.

V tabulce číslo 8 se nacházejí možnosti hodnocení, které zaměstnanci vybrali podle svých úvah.

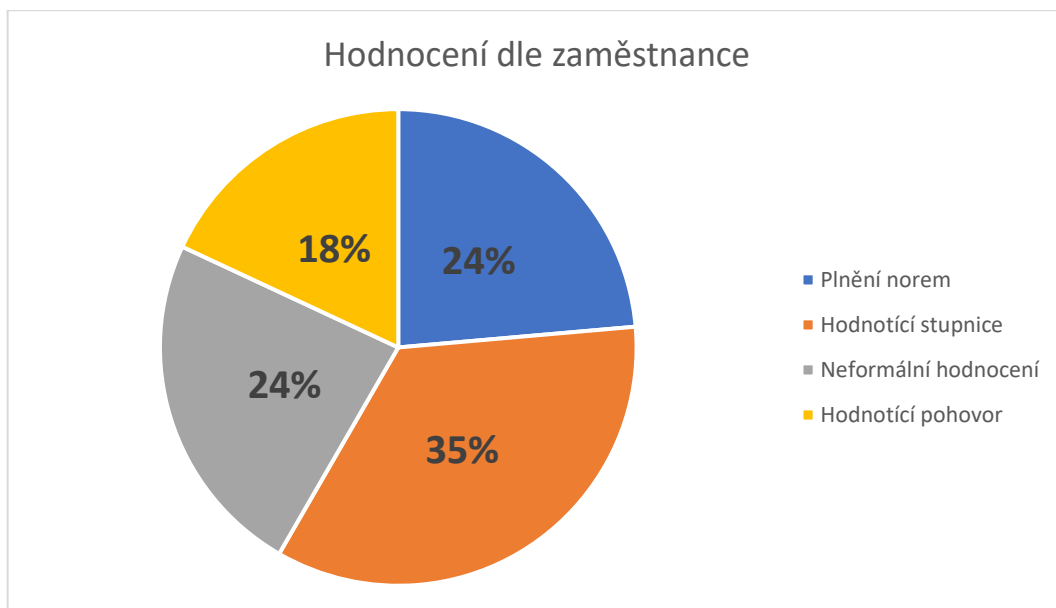
Tabulka 8 Hodnocení dle úvahy zaměstnanců

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Plněním norem	17	24
Hodnotící stupnicí	25	35
Neformálním hodnocením	17	24
Hodnotícím pohovorem	13	18

Zdroj: vlastní zpracování

V grafu 7 vidíme procentuální zastoupení jednotlivých možností hodnocení vybraných od zaměstnanců.

Graf 6 Hodnocení dle zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

Zaměstnanci by podle svých úvah nejvíce používali metodu hodnotících stupnic. Tuto variantu vybralo 35 % odpovídajících, tedy 25 zaměstnanců. Na druhém místě je hodnocení podle plnění norem a hodnocení neformální. Obě tyto varianty získaly stejný počet odpovědí, a to 17. Tyto možnosti vybralo 24 % zaměstnanců. Nejméně procent, a to 18 %, získala metoda hodnotící pohovor. Tuto metodu zvolilo jen 13 zaměstnanců, ačkoli je v podniku nejvíce využívána. To odráží skutečnost, že zaměstnanci s touto metodou hodnocení nejsou příliš spokojeni a vedení podniku by se mělo zamyslet, zda by změna hodnocení nevedla k vyšší spokojenosti zaměstnanců, a tedy i ke zvýšení jejich pracovních výkonů a snahy.

Otázka číslo 7: K čemu jsou výsledky hodnocení v podniku využívány?

Jak a k čemu jsou podle respondentů výsledky hodnocení využívány bylo zjištěno v otázce číslo 7. Na tuto otázku bylo možno zvolit pouze jednu odpověď.

V tabulce 9 jsou uvedeny možnosti využití výsledků hodnocení v absolutním a procentuálním vyjádření.

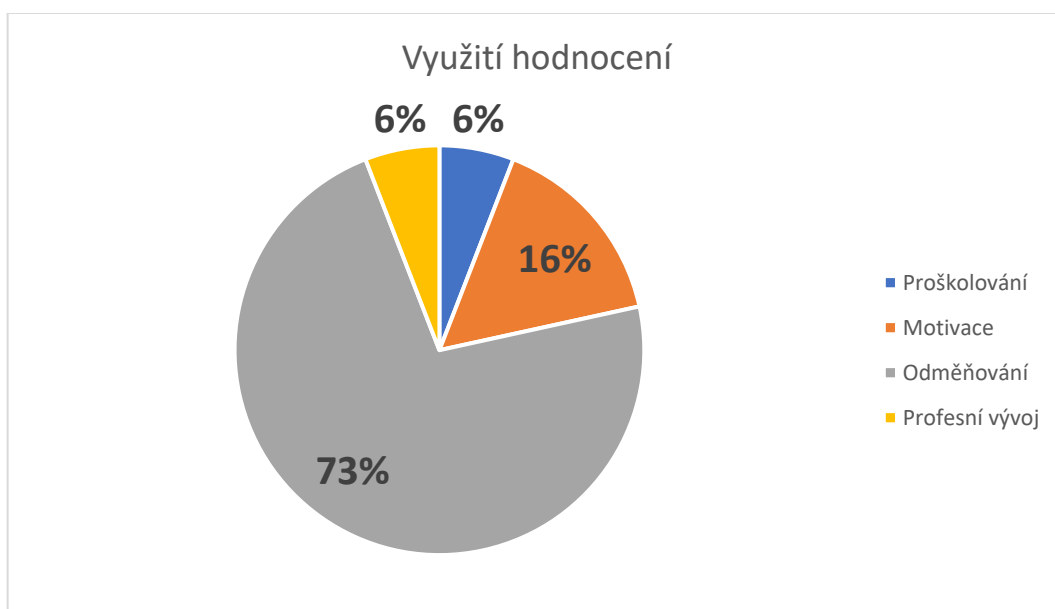
Tabulka 9 Využití hodnocení

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Proškolování	3	6
Motivace	8	16
Odměňování	37	73
Profesní vývoj	3	6

Zdroj: vlastní zpracování

Pro lepší přehlednost výsledků, byl vytvořen graf číslo 7, který zobrazuje procentuální zastoupení jednotlivých možností využití hodnocení, které byly zaměstnanci zvoleny.

Graf 7 Využití hodnocení



Zdroj: vlastní zpracování

Z pohledu odpovídajících zaměstnanců jsou v podniku výsledky hodnocení nejvíce využívány pro odměňování zaměstnanců. Tato možnost byla zvolena z 73 %, tedy 37 zaměstnanci. Z 16 % se dle nich hodnocení využívá k motivaci zaměstnanců a nejméně k profesnímu vývoji a proškolování. Tyto metody vybrala jen 3 % respondentů.

Profesní vývoj a školení zaměstnanců je pro odvádění kvalitní práce velmi důležité, a proto by výsledky hodnocení mohly pomoci také v této oblasti. Získané informace o jednotlivých zaměstnancích a jejich práci odhalí chyby zaměstnanců nebo jejich nedostatečnou odbornost, kterou by podnik mohl odbourat právě díky školení nebo například vzdělávacími kurzy a přednáškami.

Otázka číslo 8: Jaká kritéria hodnocení jsou v podniku využívána?

Jaká kritéria podle respondentů podnik využívá k hodnocení, bylo zjištěno otázkou číslo 8, na kterou bylo možno odpovídat pouze výběrem jedné odpovědi z daných možností. Alternativy hodnocení, ze kterých měli respondenti na výběr, jsou uvedeny v tabulce číslo 10, která je uvedena níže.

Tabulka 10 zobrazuje možnosti kritérií, ze kterých měli respondenti na výběr.

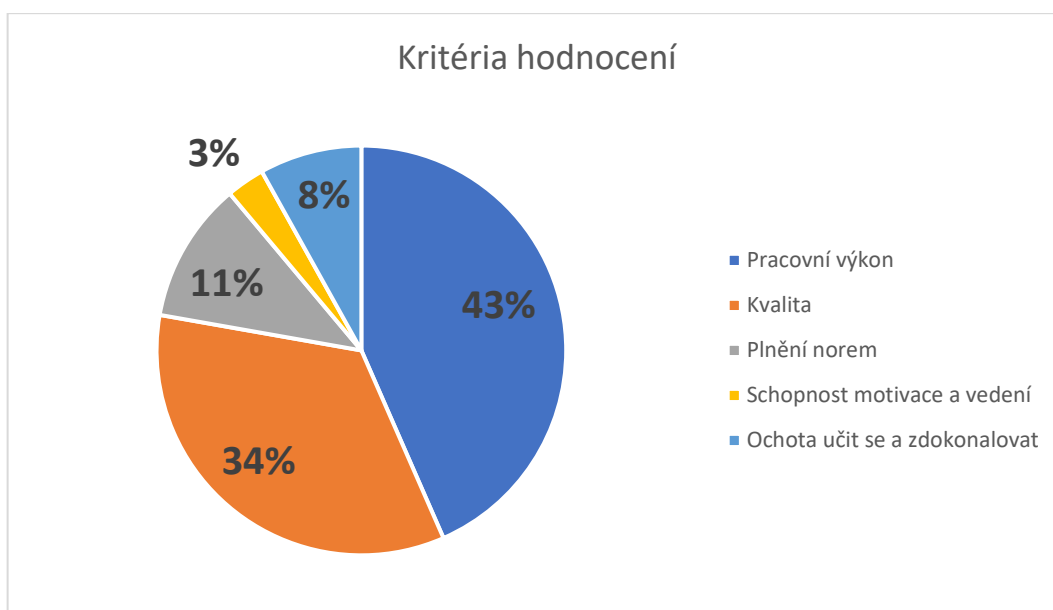
Tabulka 10 Kritéria hodnocení

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Pracovní výkon	43	43
Kvalita	34	34
Plnění norem	11	11
Schopnost motivace a vedení	3	3
Ochota učit se a zdokonalovat	8	8

Zdroj: vlastní zpracování

Graf číslo 9 zobrazuje přehlednější procentuální vyjádření výsledků, které byly z výzkumu získány.

Graf 8 Kritéria hodnocení



Zdroj: vlastní zpracování

Nejvíce využívané kritérium je podle dotazníkového výzkumu pracovní výkon. S touto možností souhlasí 43 % zaměstnanců. Jako druhé kritérium, které zvolilo 34 % respondentů, se ve firmě nejvíce využívá kvalita odvedené práce. Tato dvě kritéria jsou v podniku klíčová pro hodnocení zaměstnanců. Plnění norem se v podniku využívá již méně, ale s tímto kritériem se v hodnocení také pracuje. Toto kritérium zvolilo 11 %

odpovídajících. Nejméně se dle respondentů v podniku využívá kritérium ochota učit se a zdokonalovat, a to pouze z 8 %, a schopnost motivace a vedení z 3 %. Schopnost motivace a vedení a ochota učit se a zdokonalovat jsou kritéria, která se v podniku podle názorů zaměstnanců, kteří na dotazník odpovídali využívají nejméně.

Dle respondentů se s těmito kritérii nejvíce pracuje jen v ekonomickém úseku. V ostatních úsecích se využívají jen zanedbatelně, nebo na ně není brán zřetel vůbec.

Otázka číslo 9: Jste si vědomi provádění neformálního hodnocení v podniku?

Otázka o neformálním hodnocení vedla ke zjištění, zda se podle respondentů v podniku tento typ hodnocení pracovníků vyskytuje a jestli je zaměstnanci registrováno.

Na tuto otázku bylo možno zvolit pouze jednu z nabízených možností a bylo také poskytnuto vysvětlení, co přesně neformální hodnocení znamená tak, aby všichni respondenti tento pojem pochopili a mohli tak na otázku bez problémů a pravdivě odpovědět.

Tabulka 11 obsahuje odpovědi respondentů v absolutním a procentuálním vyjádření o neformálním hodnocení.

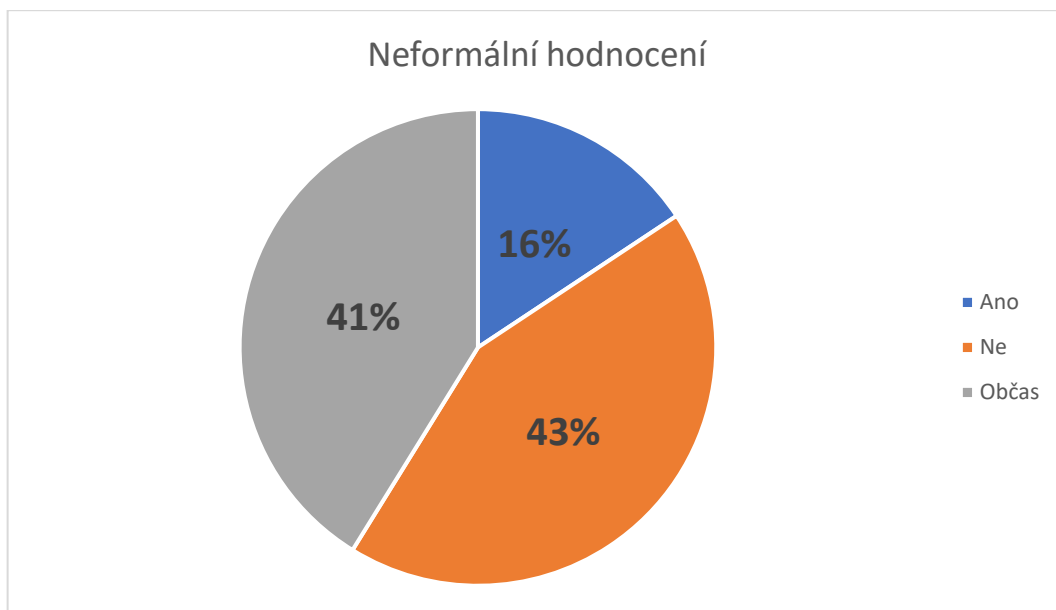
Tabulka 11 Neformální hodnocení

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Ano	8	16
Ne	22	43
Občas	21	41

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 9 vyobrazuje procentuální vyjádření výsledků z dotazníků na otázku o neformální hodnocení zaměstnanců v podniku.

Graf 9 Neformální hodnocení



Zdroj: vlastní zpracování

Dle výsledků z výzkumu bylo zjištěno, že neformální hodnocení ve firmě podle dotazovaných zaměstnanců probíhá, ale většinou ho zaměstnanci nezaregistrují. Odpověď ne v tomto případě vybralo 43 % respondentů, což je 22 zaměstnanců, druhou nejčastější odpovědí byla odpověď občas, tu vybralo 21 zaměstnanců, tedy 41 %, tyto dvě alternativy odpovědí jsou v počtu zvolení téměř shodné. Odpověď ano, tedy že v podniku probíhá neformální hodnocení a zaměstnanci si ho jsou vědomi, vybralo jen 16 %, tedy 8 zaměstnanců.

Otázka číslo 10: Myslíte si, že lidé, kterými jste hodnoceny jsou k takovému úkolu vhodné?

Touto otázkou mělo být v podniku odhaleno, zda si zaměstnanci myslí, že osoba, která je hodnotí, je k takovému úkolu vhodná.

Na otázku bylo možno odpovědět výběrem pouze jedné z nabízených odpovědí. Zároveň na tuto otázku navazuje otázka číslo 11.

Tabulka 12 obsahuje výsledky o vhodnosti hodnotitelů v absolutním a procentuálním vyjádření.

Tabulka 12 Vhodnost hodnotitelů

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Ano	39	76
Ne	12	24

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 10 přehledněji zobrazuje procentuální vyjádření výsledků výzkumné otázky, která se zabývala vhodností hodnotitelů, kteří byli podnikem vybráni, aby prováděli hodnocení zaměstnanců.

Graf 10 Vhodnost hodnotitelů



Zdroj: vlastní zpracování

Graf nám zobrazuje jasné výsledky, že 76 % respondentů v absolutním vyjádření, tedy 39 zaměstnanců odpovědělo, že hodnotitel, který u nich hodnocení provádí má odborné znalosti a jeho hodnocení je objektivní, tedy je vhodný k této povinnosti, která mu byla přidělena.

Opačný názor má 24 % zaměstnanců, tedy 12. Z jakého důvodu si myslí, že hodnotitel není vhodný, bylo zjišťováno v otázce číslo 11.

Otázka číslo 11: Pokud ne, z jakého důvodu?

Tato otázka, jak je již výše uvedeno, navazuje na otázku číslo 10 a zjišťuje důvod nevhodnosti hodnotitele, pokud v předchozí otázce respondenti vybrali možnost odpovědi ne, tedy že hodnotitel není k hodnocení vhodný.

V této otázce kromě jasně daných odpovědí, které si respondenti mohli vybrat, měli možnost také napsat odůvodnění podle vlastního uvážení, které dotazník nenabízel. Tuto možnost však žádný respondent nevyužil, a proto není ve zpracování vyobrazena.

Tabulka 13 zobrazuje důvody nevhodnosti hodnotitele 12 respondentů, kteří v otázce číslo 10 vybrali odpověď ne.

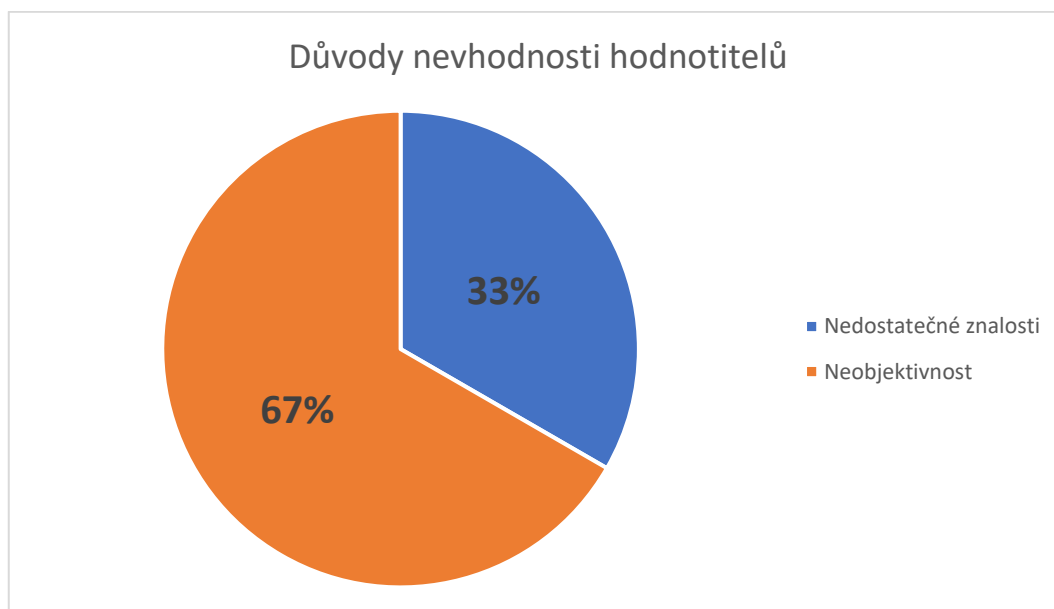
Tabulka 13 Důvody nevhodnosti hodnotitelů

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Nedostatečné znalosti	4	33
Neobjektivnost	8	67

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 11 zobrazuje odpovědi respondentů, proč si myslí, že podnik nemá vhodného hodnotitele.

Graf 11 Důvody nevhodnosti hodnotitelů



Zdroj: vlastní zpracování

Nejčastěji uváděný důvod byla neobjektivnost hodnotitelů. Tuto možnost vybralo 67 % odpovídajících, tedy 8 zaměstnanců. Druhým důvodem byly nedostatečné znalosti hodnotitele, což vybralo 33 %, tedy 4 zaměstnanci.

Tato otázka poskytuje zpětnou vazbu o hodnotitelích ze strany zaměstnanců a také důvod, proč nejsou s hodnotiteli spokojeni.

Díky tomuto zjištění podnik může hodnotitelům zařadit například školení nebo kurzy, které by jejich odborné znalosti doplnily, a zaměstnanci by pak byli spokojenější a hodnotitele by více respektovali. Co se týče neobjektivnosti hodnocení, by se podnik měl zabývat, proč tato situace nastává a tento problém dle svého uvážení řešit.

Otázka číslo 12: Je hodnocení pro Váš pracovní výkon:

Na tuto otázku měli respondenti odpovídat, jaký vliv na ně hodnocení má. Jestli je pro ně motivující nebo naopak. Odpovídající mohli vybrat pouze jednu z nabízených odpovědí.

Tabulka 14 zobrazuje vliv hodnocení na zaměstnance dle odpovědí respondentů v absolutním a procentuálním vyjádření.

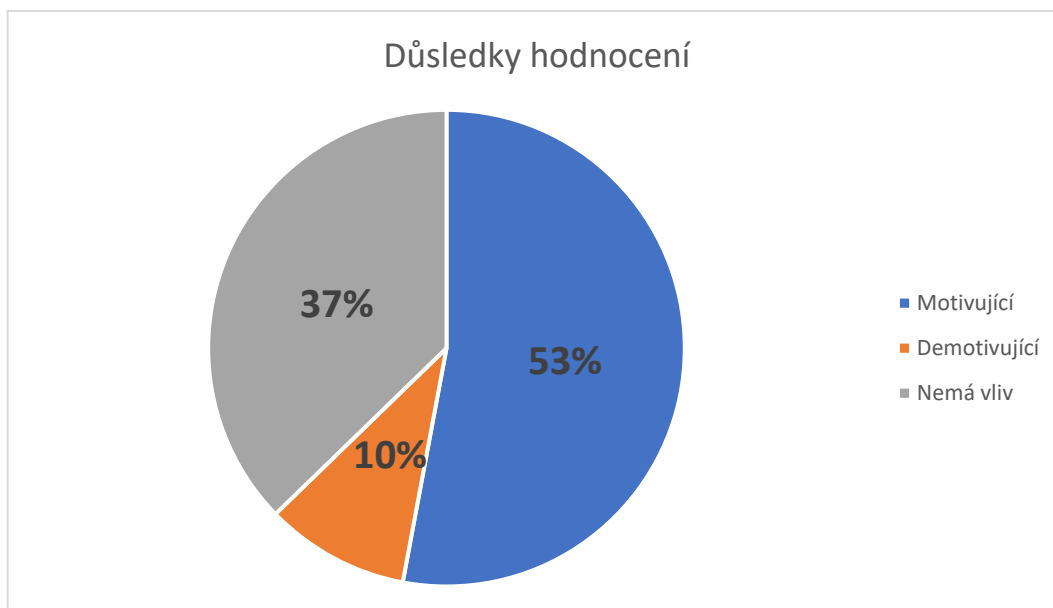
Tabulka 14 Důsledky hodnocení

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Motivující	27	53
Demotivující	5	10
Nemá vliv	19	37

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 12 byl vypracován pro lepší přehlednost procentuálního vyjádření vlivů hodnocení na zaměstnance podniku.

Graf 12 Důsledky hodnocení



Zdroj: vlastní zpracování

Každé hodnocení má na zaměstnance nějaký vliv, ať už kladný nebo záporný. Z dotazníkového výzkumu bylo zjištěno, že 53 % zaměstnanců snáší hodnocení v podniku dobře a má na ně motivující vliv. Opačný efekt vrhá hodnocení na 37 % respondentů, kteří vybrali odpověď, že hodnocení v podniku je pro ně demotivující. Zbytek odpovídajících, tedy 10 %, zvolilo odpověď, že hodnocení zaměstnanců na ně nemá vliv žádný.

Každý zaměstnanec je jiné povahy, proto každý bude hodnocení jejich práce a osobnosti vnímat jinak. Na některé má hodnocení dobrý vliv, snaží se dělat práci kvalitněji a motivuje je to k co možná nejlepšímu pracovnímu výkonu. Pro opačnou povahu zaměstnanců bývá hodnocení stresující, vyvolává pocit pochybností, že svou práci nevykonávají dobře, nebo že něco zkazí. Třetí skupina zaměstnanců hodnocení nijak nevnímá, a proto na jejich osobnost ani práci nemá žádný vliv.

Otázka číslo 13: Myslíte si, že je Váš pracovní výkon hodnocen:

Zjištění, jestli si zaměstnanci myslí, že je jejich pracovní výkon hodnocen spravedlivě či nikoli, je pro podnik velmi důležitou zpětnou vazbou, proto tato otázka byla do výzkumu zařazena. Respondenti na tuto otázku mohli odpovídat výběrem jedné z odpovědí.

V tabulce 15 jsou uvedeny názory respondentů na hodnocení v podniku v absolutním a procentuálním vyjádření.

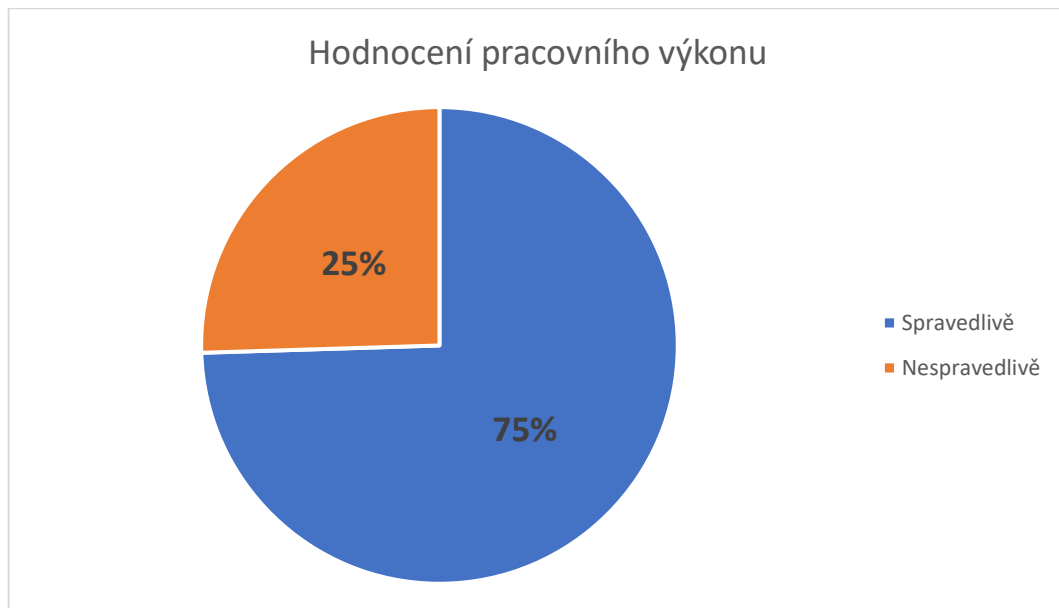
Tabulka 15 Hodnocení pracovního výkonu

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Spravedlivě	38	75
Nespravedlivě	13	25

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 13 zobrazuje procentuální vyjádření respondentů na hodnocení zaměstnanců podnikem.

Graf 13 Hodnocení pracovního výkonu



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu, který je zobrazen výše, můžeme vidět, že 75 % respondentů je s hodnocením spokojeno. Myslí si, že jejich pracovní výkon v podniku je hodnocen spravedlivě. Opačný názor má 25 % odpovídajících. Ti naopak usuzují, že hodnocení, které bylo uskutečněno, bylo nespravedlivé.

Tato zpětná vazba od zaměstnanců by měla být pro podnik velmi důležitá. Pokud budou mít zaměstnanci pocit, že jejich práce je nespravedlivě hodnocena, s velkou pravděpodobností se to odrazí na jejich práci i chování. Takový zaměstnanec nebude motivovaný a nebude projevovat snahu vykonávat svou práci co nejkvalitněji, protože ví, že to podnik neocení a jeho hodnocení nebude odpovídat kvalitě, snaze a množství jeho odvedené práce.

Podnik by měl tedy zjišťovat z jakého důvodu má zaměstnanec na hodnocení tento názor a snažit se o tom se zaměstnancem promluvit a zjednat nápravu.

Otázka číslo 14: Dostáváte od nadřízeného zpětnou vazbu?

Touto výzkumnou otázkou bylo zjišťováno, zda si respondenti myslí, že jsou nadřízenými o výsledcích hodnocení informováni, jestli dostávají zpětnou vazbu od hodnotitelů

V tabulce 16 nalezneme odpovědi, zda je nebo není zpětná vazba poskytována.

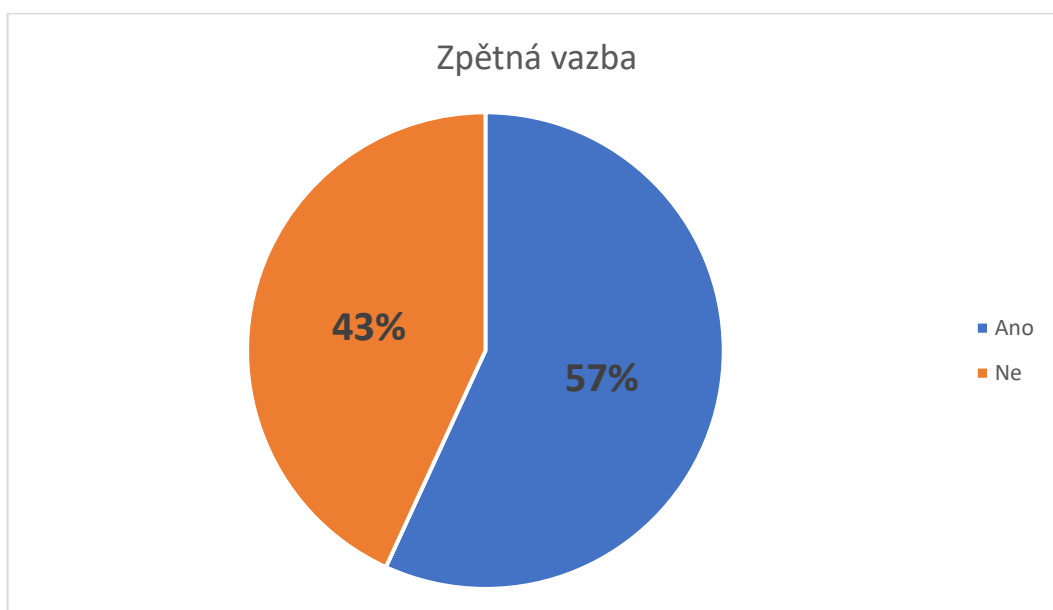
Tabulka 16 Zpětná vazba

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Ano	29	57
Ne	22	43

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 14 zobrazuje situace, zda je poskytována nebo neposkytována zpětná vazba zaměstnancům v procentuálním vyjádření.

Graf 14 Zpětná vazba



Zdroj: vlastní zpracování

Z dotazníkového výzkumu bylo zjištěno, že 57 % respondentů byla zpětná vazba od nadřízeného poskytnuta. Opačného názoru je 43 % respondentů. Z výsledků je tedy vidět, že dle zaměstnanců, jim není zpětná vazba poskytována, protože procento zaměstnanců, kteří tuto vazbu nedostávají je poměrně vysoké.

Otázka číslo 15: Pokud ano, jste s kvalitou zpětné vazby spokojen/a?

Tato otázka navazuje na otázku 14. Pomocí této otázky bylo zjištěno, zda zaměstnanec, kterému je zpětná vazba poskytnuta, je spokojen s kvalitou této vazby. Respondenti mohli vybírat pouze jednu z nabízených možností.

Tabulka 17 poskytuje přehled odpovědí respondentů na kvalitu zpětné vazby.

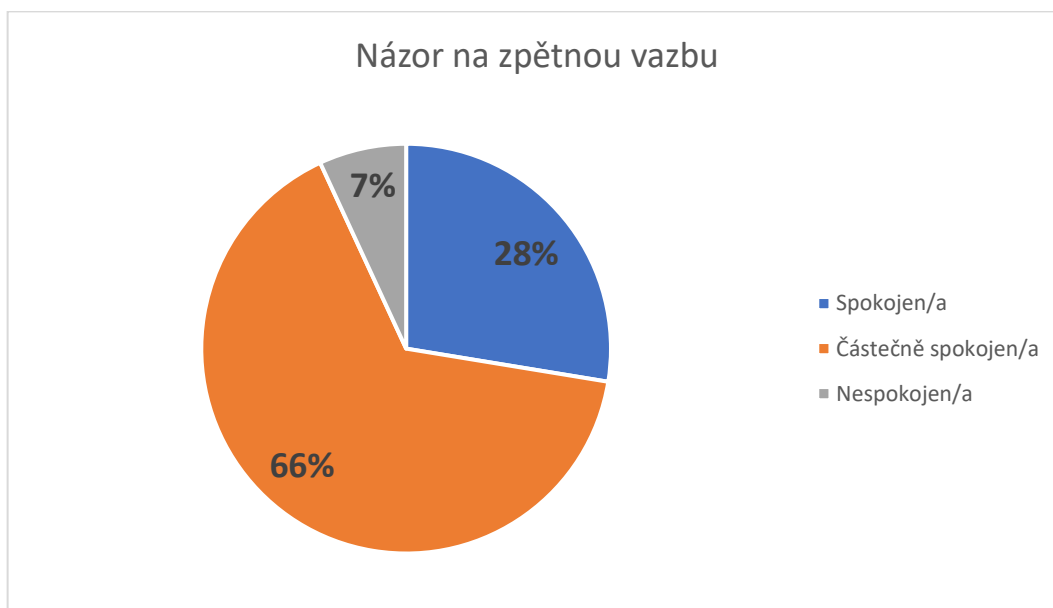
Tabulka 17 Názor na zpětnou vazbu

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Spokojen/a	8	28
Částečně spokojen/a	19	66
Nespokojen/a	2	7

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 15 byl vytvořen pro lepší přehlednost názorů respondentů na zpětnou vazbu, kterým byla poskytnuta v procentuálním vyjádření.

Graf 15 Názor na zpětnou vazbu



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je viditelné, že 66 % respondentů je se zpětnou vazbou částečně spokojeno, 28 % spokojeno a jen 7 % nespokojeno. Můžeme tedy říct, že téměř 94 % respondentů nemá s kvalitou zpětné vazby problém a neshledali v ní žádné závažné nedostatky.

Otázka číslo 16: Slyšeli jste někdy o využívání metod hodnocení jako CIT, BARS nebo BSC?

Prostřednictvím této otázky mělo být zjištěno, jestli jsou si zaměstnanci, kterým byl dotazník předložen, vědomi o využívání těchto hodnocení v podniku.

Na tuto otázku všech 51 respondentů odpovědělo, že neznají ani jednu z výše uvedených metod, ačkoli je metoda BARS v podniku využívána. Zřejmě je to způsobeno tím, že zaměstnanci jsou informováni o metodě hodnocení pomocí hodnotící škály, což je metoda BARS, ale tuto metodu pod tímto názvem neznají.

Otázka číslo 17: Kolikrát ročně je hodnocení prováděno?

Pomocí této otázky bylo zjištěno, kolikrát je z pohledu respondentů hodnocení v podniku prováděno. Na tuto otázku bylo možno vybrat jednu odpověď.

V tabulce 18 je uvedena četnost hodnocení zaměstnanců v podniku za kalendářní rok v absolutním a procentuálním vyjádření.

Tabulka 18 Počet hodnocení za rok

Alternativa	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
1x	20	39
2x	16	31
4x	15	29

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 16 byl vypracován pro lepší přehlednost četností hodnocení v procentuálním vyjádření.

Graf 16 Počet hodnocení za rok



Zdroj: vlastní zpracování

Hodnocení v podniku probíhá jednou ročně. Tuto odpověď zvolilo 39 % respondentů. Hodnocení 2x do roka zvolilo 16 odpovídajících, v procentuálním vyjádření je to 31 % zaměstnanců. S hodnocením 4x ročně se v podniku dle odpovídajících setkáme nejméně. Hodnocení 4x ročně probíhá podle odpovědí respondentů jen v ekonomickém úseku, proto je jeho zastoupení v podniku nejmenší.

4.4. Systém hodnocení zaměstnanců v jednotlivých úsecích

Jaký systém hodnocení zaměstnanců dle dotazovaných respondentů probíhá ve vybraných úsecích podniku bylo zjišťováno pomocí dotazníkového šetření, které bylo předloženo zaměstnancům a rozhovorem s vedoucími pracovníky jednotlivých úseků.

Nákup a prodej

Tabulka 19 zobrazuje systém hodnocení zaměstnanců v podniku v úseku nákupu a prodeje.

Tabulka 19 Systém hodnocení v úseku nákupu a prodeje

Hodnotitel práce	zákazník
	osoba nadřízená
Informovanost o hodnocení	ano
Metody hodnocení	hodnotící pohovor
	hodnotící škály
Využití výsledků hodnocení	odměňování
	profesní vývoj
Kritéria hodnocení	pracovní výkon
	kvalita
Hodnocení pracovního výkonu	spravedlivé

Zdroj: vlastní zpracování

V úseku nákupu a prodeje jsou zaměstnanci a jejich práce z pohledu zaměstnanců hodnocena v první řadě nadřízenou osobou. Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že součástí hodnocení práce zaměstnanců v tomto úseku je taky hodnocení prostřednictvím zákazníků.

Podle respondentů hodnocení nadřízenou osobou v tomto úseku probíhá pouze 1x za rok. Hodnotitel v tomto případě své zaměstnance informuje, že toto hodnocení bude probíhat. Nejčastější metodou, kterou k hodnocení používá, je hodnotící pohovor. Zaměstnanci se v tomto úseku setkávají i s hodnocením pomocí hodnotící škály nebo se sebehodnocením.

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že hodnotitel v tomto úseku používá více kritérií hodnocení. Nejdůležitější pro něj je však pracovní výkon a kvalita. Výsledky hodnocení jsou poté nejvíce využívány k odměňování zaměstnanců.

Většina zaměstnanců jsou s hodnocením v tomto úseku spokojena a tvrdí, že hodnocení probíhá spravedlivě.

Ekonomický úsek

Tabulka 20 zobrazuje systém hodnocení zaměstnanců v ekonomickém úseku z pohledu respondentů.

Tabulka 20 Systém hodnocení v ekonomickém úseku

Hodnotitel práce	expert z nezáv. okolí
	osoba nadřízená
Informovanost o hodnocení	ano
Metody hodnocení	hodnotící pohovor
	hodnotící škály
Využití výsledků hodnocení	proškolování
	motivace
	odměňování
Kritéria hodnocení	pracovní výkon
	kvalita
	schopnost motivace a vedení
	ochota učit se a zdokonalovat
Hodnocení pracovního výkonu	spravedlivé

Zdroj: vlastní zpracování

V ekonomickém úseku jsou dle odpovídajících pracovníků zaměstnanci a jejich práce hodnoceni nadřízenou osobou a expertem z nezávislého okolí. Hodnocení, které provádí nadřízená osoba v tomto úseku, probíhá až 4x ročně za použití metod jako je hodnotící pohovor nebo hodnotící škály. Hodnocení expertem z nezávislého okolí v tomto úseku dle respondentů probíhá 1x za rok. Zaměstnanci o hodnocení bývají informováni.

Hodnotitel podle výsledků z dotazníkového výzkumu v tomto úseku využívá výsledky nejen k odměňování, jako tomu bylo v úseku nákupu a prodeje, ale také k proškolování zaměstnanců a jejich motivaci. Kritérii hodnocení hodnotitel používá oproti předchozímu úseku podstatně více. Při hodnocení nehraje roli jen pracovní výkon a kvalita, ale i ochota zaměstnanců učit se něco nového, zdokonalovat se a schopnost motivovat a vést

Zaměstnanci v dotazníkovém šetření uvedli, že jsou s hodnocením ve svém úseku spokojeni a mají dojem, že je hodnocení spravedlivé.

Technický úsek

V tabulce 21 nalezneme informace o systému hodnocení zaměstnanců v technickém úseku z pohledu zaměstnanců.

Tabulka 21 Systém hodnocení zaměstnanců v technickém úseku

Hodnotitel práce	osoba nadřízená
	spolupracovník
Informovanost o hodnocení	ne
Metody hodnocení	hodnotící pohovor
	hodnotící škály
Využití výsledků hodnocení	motivace
	odměňování
Kritéria hodnocení	pracovní výkon
	kvalita
	plnění norem
Hodnocení pracovního výkonu	spravedlivé

Zdroj: vlastní zpracování

V technickém úseku jsou dle dotazníkového šetření zaměstnanci nejčastěji hodnoceni nadřízenou osobou. V poslední době zkouší hodnocení pomocí spolupracovníků, které mělo probíhat 1x za rok, ale z rozhovorů s nadřízenými víme, že zaměstnanci s tímto hodnocení nesouhlasí a neposkytují pravdivé informace, proto spolupracovník jako hodnotitel bude v podniku v nejbližší době zrušen.

Dle respondentů nadřízený většinou dopředu zaměstnance neinformuje, kdy hodnocení bude probíhat.

Zaměstnanci, kteří na dotazník odpovídali, tvrdí, že metody hodnocení v tomto úseku jsou hodnotící pohovor a hodnotící škály. Pomocí pohovoru si chce se nadřízený popovídat se zaměstnanci o jejich práci a dozvědět se i názory z jejich strany. Tyto druhy hodnocení v úseku probíhají 2x ročně. K hodnocení využívá kritéria jako jsou pracovní výkon, kvalita ale také plnění norem, které jsou v podniku zavedeny.

Výsledky získané z hodnocení jsou nejčastěji využívány k motivaci zaměstnanců a k jejich odměnám.

Dle většiny zaměstnanců, kteří odpovídali na dotazníkové šetření je hodnocení, které provádí jejich nadřízený, spravedlivé a jsou s ním spokojeni.

Výrobní úsek

Tabulka 22 zobrazuje informace o systému hodnocení z pohledu zaměstnanců ve výrobním úseku firmy.

Tabulka 22 Systém hodnocení zaměstnanců ve výrobním úseku

Hodnotitel práce	zákazník
	osoba nadřízená
Informovanost o hodnocení	dle úvahy hodnotitele
Metody hodnocení	hodnotící pohovor
	hodnotící škály
Využití výsledků hodnocení	odměňování
Kritéria hodnocení	pracovní výkon
	kvalita
	plnění norem
Hodnocení pracovního výkonu	spravedlivé

Zdroj: vlastní zpracování

Ve výrobním úseku hodnotí zaměstnance a jejich práci dle respondentů především jejich nadřízený. Tato kontrola v podniku probíhá až 4x ročně. Nadřízený používá metody jako hodnotící pohovor nebo hodnotící škály. Občas tyto metody prolíná neformální hodnocení. Dalším hodnotitelem zaměstnanců je zákazník, který je po jeho souhlasu dotazovaný na kvalitu výrobku a spokojenost s výrobkem. Toto hodnocení podnik provádí 1x za rok.

Z odpovědí respondentů vyplývá, že nadřízený informuje zaměstnance předem o provádění hodnocení nepravidelně. Jeho rozhodnutí o informování závisí na právě využívané metodě hodnocení. Z rozhovoru s nadřízeným vyplynulo, že pokud jde o hodnotící pohovor, jsou zaměstnanci předem informováni, aby se na rozhovor připravili. O ostatních metodách hodnocení většinou informování nejsou.

Pro hodnotitele jsou v tomto úseku stěžejní tři kritéria hodnocení – pracovní výkon, kvalita a plnění norem. Výsledky hodnocení jsou nejčastěji využívány k odměňování zaměstnanců.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že většina zaměstnanců je s hodnocením ve svém pracovním úseku spokojena.

4.5. Souhrn výsledků dotazníkového šetření

Z dotazníkového šetření vychází, že nejvíce respondentů na dotazník odpovědělo z výrobního úseku, což pravděpodobně souvisí s tím, že v tomto úseku je v podniku zaměstnán největší počet zaměstnanců. Většina zaměstnanců je se svým zaměstnáním spokojena a nechce ho měnit.

Podnik dle respondentů k hodnocení zaměstnanců a jejich práce používá více metod, nejčastěji však provádějí hodnocení pomocí hodnotícího pohovoru a hodnotící škály. Dle dotazníkového šetření hodnocení v podniku provádí nejčastěji nadřízená osoba. Informovanost zaměstnanců o hodnocení není v podniku zcela jednoznačná, dle absolutního vyjádření výsledků, které jsou zpracovány výše v otázce číslo 4, je zřejmé, že informovanost nebo neinformovanost zaměstnanců je poměrně stejná. Hodnotitelé nejčastěji v podniku využívají kritéria hodnocení, jako jsou pracovní výkon a kvalita, o něco méně také plnění norem.

Další otázka, která byla respondentům položena, se týká neformálního hodnocení. Pomocí ní bylo zjištěno, že neformální hodnocení dle zaměstnanců v podniku příliš využíváno není.

Zaměstnanci jsou se svými hodnotiteli převážně spokojeni a jsou toho názoru, že hodnocení provádějí spravedlivě. Malá část respondentů byla opačného názoru, převážně z důvodu neobjektivnosti v hodnocení.

Hodnocení vzbuzuje v zaměstnancích různé pocity. Pro více než polovinu zaměstnanců je hodnocení spíše motivující, na další část nemá žádný vliv. Demotivující vliv má pouze na 10 % respondentů.

V hodnocení je také důležitá zpětná vazba jak zaměstnanců, tak hodnotitelů. Z dotazníkového výzkumu bylo zjištěno, že zpětná vazba je zaměstnancům poskytována jen z 57 %. Zpětnou vazbu od zaměstnanců podnik nevyužívá. Zpětná vazba vede jak k zdokonalení systému, tak k porozumění a vzájemnému respektu mezi hodnocenými a hodnotiteli.

Výsledky hodnocení podle respondentů jsou v největší míře využívány k odměňování zaměstnanců a v malé míře také k jejich motivaci.

5. Návrh změn a diskuse

V této části jsou představeny návrhy a doporučení, které vedou ke zdokonalení a zkvalitnění systému hodnocení zaměstnanců v analyzovaném podniku.

Ve vybraném podniku byla provedena analýza stávajícího systému hodnocení. Analýza byla provedena za pomoci dotazníkového šetření a rozhovorů s vedoucími pracovníky o hodnotícím systému a analýzou interních dokumentů týkajících se systému tohoto hodnocení. Rozesláno bylo celkem 70 dotazníků napříč různými pracovními úseky s návratností 73 % tedy 51 dotazníků.

Na základě zjištěných výsledků z provedených analýz, byly navrženy následující opatření:

1. Zjišťovat spokojenost zaměstnanců s hodnotícím systémem.
2. Poskytovat zaměstnancům vždy zpětnou vazbu.
3. Provádět více neformálního hodnocení.
4. Využívat více výsledky hodnocení.
5. Sladit systém hodnocení v celém podniku.

1. opatření

Podnik nevyužívá zpětnou vazbu od zaměstnanců na stávající systém hodnocení v podniku. Proto bych podniku doporučila, aby se začal zajímat o názory svých zaměstnanců a zavedl tak ve firmě průzkum pomocí dotazníků, pomocí kterého by zjistil, jaký mají zaměstnanci na systém hodnocení názor, co se jim líbí nebo s čím naopak nejsou spokojeni. Dotazník by mohl být zaměstnancům předkládán 1x ročně v anonymním režimu, aby se zaměstnanec nebál sdělit všechny své pocity a odpovídal pravdivě na všechny otázky.

Finanční vyčíslení:

Náklady na dotazníky spokojenosti jsou vyčíslené v tabulce 23.

Tabulka 23 Náklady na dotazníky

Položka	Náklady na 1 zaměstnance (v Kč)	Náklady na 400 zaměstnanců (v Kč)
Kancelářský papír	0,20	80
Tisk	1,50	600
Celkem	1,70	680

Zdroj: vlastní zpracování

2. opatření

Pokud zaměstnanci podstupují hodnocení své práce, měli by být vždy informováni o dosažených výsledcích. Tak jako je důležitá zpětná vazba pro podnik, je také důležitá i pro zaměstnance. Proto doporučuji, aby hodnotitelé vždy informovali zaměstnance o výsledcích dosažených v hodnocení. Zaměstnanci si mohou uvědomit své chyby a snažit se je napravit a rozvíjet tak své pracovní postavení a osobnost.

Finanční vyčíslení:

Na toto opatření jsou náklady nulové. Hodnotitelé by pouze poskytli zaměstnancům k přečtení výsledky o jejich hodnocení, které hodnotitel zapsal při průběhu hodnocení do formuláře.

3. Opatření

Podnik neformální hodnocení příliš nevyužívá. Toto hodnocení probíhá pouze v některých z úseků. Z tohoto důvodu doporučuji zavést neformální hodnocení napříč všemi pracovními úseky v pravidelných intervalech. Neformální hodnocení pomůže hodnotitelům vytvořit si představu o tom, co obnáší práce každého z hodnocených pracovníků, a vidět tak práci zaměstnanců v přímém přenosu. Toto hodnocení pomáhá udělat si představu o schopnostech zaměstnanců a rozvíjet s nimi vztah prostřednictvím komunikace s nimi.

Finanční vyčíslení:

Náklady na neformální hodnocení jsou téměř nulové. Toto hodnocení by opět prováděli nadřízení pracovníci v rámci svých pracovních povinností.

4. Opatření

Podnik plně nevyužívá výsledky, které z hodnocení získá. Proto bych firmě doporučila, aby výsledky využila i k posouzení znalostí a dovedností zaměstnanců a schopné zaměstnance vedla k dalšímu rozvoji. Tímto může navýšit počet schopných zaměstnanců a zvyšovat jejich odbornost a praxi. Tyto zaměstnance podniky těžko získávají a jsou pro ně klíčové.

Finanční vyčíslení:

Náklady na toto opatření jsou opět nulové. Naopak pokud by se podnik naučil s výsledky hodnocení lépe pracovat, mohlo by mu to přinést zisk.

5. opatření

Hodnotící systém zaměstnanců v podniku není jednotný. Z tohoto důvodu bych firmě doporučila sjednotit systém hodnocení tak, aby byl stejný ve všech pracovních úsecích, (jak v metodách hodnocení, tak i v četnosti hodnocení za rok). Systém bude poskytovat ucelenější a přehlednější výsledky hodnocení.

Pokud sladění hodnotícího systému není v silách podniku, doporučuji na tento úkon najmout experta, který se touto problematikou zabývá.

Finanční vyčíslení:

Náklady na najatého experta se pohybují ve výši jednoho měsíčního platu v rozmezí 35 – 40 tisíce korun.

I přes zjištěné nedostatky lze konstatovat, že hodnotící systém podniku je na dobré úrovni a podnik se snaží o jeho neustálé vylepšování. Prostřednictvím toho se snaží motivovat své zaměstnance a pečovat o ně. To dokazuje i to, že většina pracovníků je se svým zaměstnáním spokojena a tito zaměstnanci práci by neměnili.

Na závěr bych chtěla poděkovat společnosti a zaměstnancům, že mi umožnili provést analýzu hodnotícího systému a tím zpracovat tuto diplomovou práci.

6. Závěr

Diplomová práce nazývaná se „Systém hodnocení pracovníků ve vybrané organizaci“ se zabývala analýzou systému hodnocení ve vybraném podniku a následnými návrhy opatření, které vedou ke zlepšení a zdokonalení stávajícího systému.

I přes situaci, která ve světě přetrvává, mi byli zaměstnanci z podniku nápomocni, ochotně mi poskytovali informace a umožnili mi tak práci zpracovat.

Výsledky, které vplynuly z provedených analýz systému hodnocení a dotazníkového šetření jsou zaznamenány v diplomové práci

Na základě získaných výsledků a dojmů byla navržena podniku následující opatření:

1. Zjišťovat spokojenost zaměstnanců s hodnotícím systémem.
2. Poskytovat zaměstnancům vždy zpětnou vazbu.
3. Provádět více neformálního hodnocení.
4. Využívat více výsledky hodnocení.
5. Sladit systém hodnocení v celém podniku.

Tato opatření byla následně okomentována, jejich uvedení zdůvodněno a následně navrženo, jak jich docílit. Zároveň bylo vysvětleno, proč jsou pro podnik prospěšná.

Výsledky výzkumu a návrhy na zlepšení a zdokonalení hodnotícího systému zaměstnanců byly vybrané organizaci sděleny.

Cílem diplomové práce bylo navrhnout změny na zlepšení systému hodnocení pracovníků ve vybrané organizaci vycházející z analýz, posouzení a zhodnocení řízení této oblasti.

Keywords and summary

Employee evaluation is a highly important part of human resource management. To take care and develop employee working skills and abilities has great significance and motivates employees give better performance. The main goal of this work is to analyse the system of employee evaluation in a selected organization.

During processing of the literary research, professional literature corresponded to the assigned topic was used.

The practical part uses a questionnaire survey, which led to obtaining information about the current evaluation system in the company and to obtain the views of employees.

Finally, some recommendations were proposed that lead to the improvement of the existing system in the organization.

Keywords: human resources management, evaluation system, employees

Seznam zdrojů

- Armstrong, M., Stephen, T. (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing.
- Armstrong, M. (2019). *How to manage people: fast, effective management skills that really get results*. New York: Kogan Page.
- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada Publishing
- Armstrong, M. (2011). *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment.
- Arnold, J., Randall, R. (2010). *Work psychology: understanding human behaviour in the workplace: 5th ed*. New York: Financial Times Prentice Hall.
- Arthur, D. (2010). *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing.
- Bláha, J., Mateiciuc, A., Kaňáková, Z. (2005). *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books.
- Daigeler, T. (2008). *Vedení lidí v kostce: techniky vedoucí k úspěchu*. Praha: Grada Publishing.
- Duda, J. (2008). *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing.
- Dvořáková, Z. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
- Dvořáková, Z. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
- Filip, L. (2019). *Efektivní řízení kvality*. Praha: Pointa.
- Graves, K. (2017). *The management and employee development review*. USA: CRC Press.
- Hroník, F. (2006). *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing.
- Halík, J. (2008). *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.
- Kleibl, J., Dvořáková, Z., Šubrt, B. (2001). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck.
- Kociánová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing.
- Koubek, J. (2004). *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press.

- Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press.
- Koubek, J. (1997). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press.
- Koubek, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing.
- Kubeš, M., Šebestová, L. (2008). *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada Publishing.
- Lojda, J. (2011). *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada Publishing.
- Martinovičová, D., Konečný, M., Vavřina, J. (2014). *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada Publishing.
- Mentzel, W. (2004). *Rozhovory se spolupracovníky: jak v rozhovorech hodnotit, povzbuzovat a usměrňovat své podřízené*. Praha: Grada Publishing.
- Mikuláščík, M. (2003). *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing.
- Milkovich, George, T., John, Boudreau, W. (1993). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.
- Mulačová, V., Mulač, P., & kolektiv. (2013). *Obchodní podnikání ve 21. století*. Grada Publishing.
- Paminca. (2009). *The essential guide to mystery shopping*. California: Silicon Valley.
- Petrík, T. (2009). *Ekonomické a finanční řízení firmy: Manažerské účetnictví v praxi*. 2., výrazně rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing.
- Pilařová, I. (2008). *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada Publishing.
- Plamínek, J. (2010). *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada.
- Scott - Lennon, F. (2007). *Hodnocení*. Praha: Portál.
- Šikýř, M. (2012). *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing.
- Štěpaník, J. (2010). *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. Praha: Grada Publishing.

Váchal, J., & Vochozka, M., a kolektiv. (2013). *Podnikové řízení*. Grada Publishing.

Wagnerová, I. (2008). *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing.

Wagnerová, I. (2011). *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. Praha: Grada Publishing.

Woods, Stephen, A., West, Michael, A. (2010). *The psychology of work and organizations*. Andover: SouthWestern/Cengage Learning.

Žufan, J. (2012). *Moderní personalistika ve službách*. Praha: Wolters Kluwer

Seznam tabulek

Tabulka 1 Porovnání hodnocení pracovníků s řízením pracovního výkonu	5
Tabulka 2 Základní údaje o podniku	30
Tabulka 3: Pracovní úseky v podniku.....	36
Tabulka 4 Spokojenost zaměstnanců	37
Tabulka 5 Hodnotitelé v podniku	39
Tabulka 6 Informovanost o hodnocení	40
Tabulka 7 Metody hodnocení	41
Tabulka 8 Hodnocení dle úvahy zaměstnanců	42
Tabulka 9 Využití hodnocení.....	44
Tabulka 10 Kritéria hodnocení	45
Tabulka 11 Neformální hodnocení	46
Tabulka 12 Vhodnost hodnotitelů.....	48
Tabulka 13 Důvody nevhodnosti hodnotitelů.....	49
Tabulka 14 Důsledky hodnocení	50
Tabulka 15 Hodnocení pracovního výkonu.....	51
Tabulka 16 Zpětná vazba.....	53
Tabulka 17 Názor na zpětnou vazbu.....	54
Tabulka 18 Počet hodnocení za rok	55
Tabulka 19 Systém hodnocení v úseku nákupu a prodeje	56
Tabulka 20 Systém hodnocení v ekonomickém úseku.....	57
Tabulka 21 Systém hodnocení zaměstnanců v technickém úseku	58
Tabulka 22 Systém hodnocení zaměstnanců ve výrobním úseku.....	59
Tabulka 23 Náklady na dotazníky	62

Seznam grafů

Graf 1 Pracovní úseky.....	36
Graf 2 Spokojenost zaměstnanců.....	38
Graf 3 Hodnotitelé zaměstnanců.....	39
Graf 4 Informovanost o hodnocení.....	40
Graf 5 Metody hodnocení.....	41
Graf 6 Hodnocení dle zaměstnanců.....	43
Graf 7 Využití hodnocení.....	44
Graf 8 Kritéria hodnocení.....	45
Graf 9 Neformální hodnocení.....	47
Graf 10 Vhodnost hodnotitelů.....	48
Graf 11 Důvody nevhodnosti hodnotitelů.....	49
Graf 12 Důsledky hodnocení.....	50
Graf 13 Hodnocení pracovního výkonu.....	52
Graf 14 Zpětná vazba.....	53
Graf 15 Názor na zpětnou vazbu.....	54
Graf 16 Počet hodnocení za rok.....	55

Seznam obrázků

Obrázek 1 Oblasti hodnocení pracovníků.....	9
Obrázek 2 Proces MBO	18
Obrázek 3 Činnosti Mystery shoppingu	23
Obrázek 4 Schéma výroby DDL.....	29

Seznam použitých zkratk

CIT – Metoda kritických situací

BARS – Behaviorally Anchored Rating Scale

BSC – Balanced scorecard

Přílohy

Příloha číslo 1: Dotazník určený pro zaměstnance

System hodnocení pracovníků

Mé jméno je Nikola Zemanová a jsem studentkou závěrečného ročníku Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. Téma mé diplomové práce je System hodnocení pracovníků ve vybrané organizaci. Cílem diplomové práce jsou návrhy změn na zlepšení systému hodnocení pracovníků ve vybrané organizaci vycházející z analýz, posouzení a zhodnocení řízení této oblasti.

Pro zpracování praktické části práce potřebuji získat informace, proto Vás prosím o vyplnění dotazníku, pomocí kterého mi pomůžete praktickou část vypracovat. Veškeré informace uvedené v dotazníku jsou **anonymní**.

Pokud není vedeno jinak, vždy prosím vybírejte pouze 1 z nabízených možností.

Velmi děkuji za pomoc a za čas strávený vyplňováním.

1. V jakém úseku pracujete?
 - a. Výrobní
 - b. Ekonomický
 - c. Technický
 - d. Prodeje
2. Jak jste se svým zaměstnáním spokojen/a?
 - a. Velmi spokojen/a
 - b. Spokojen/a
 - c. Nespokojen/a
 - d. Velmi nespokojen/a
3. Kým je hodnocena Vaše práce? (možno vybrat více odpovědí)
 - a. Zákazníkem
 - b. Expertem z nezávislého okolí
 - c. Osobou nadřízenou

- d. Spolupracovníkem
 - e. sebehodnocením
4. Jste o tom, že probíhá hodnocení Vaší práce informován/a?
- a. Ano
 - b. Ne
5. Jakou metodou je Vaše práce hodnocena? (možno vybrat více odpovědí)
- a. Hodnotící pohovor
 - b. Sebehodnocení
 - c. Hodnotící škály
 - d. Jiné:
6. Jak byste podle Vaší úvahy hodnotil/a zaměstnance vy? (možno vybrat více odpovědí)
- a. Plněním norem
 - b. Hodnotící stupnicí
 - c. Neformálním hodnocením
 - d. Hodnotícím pohovorem
 - e. Jiné: _____
7. K čemu jsou výsledky hodnocení v podniku využívány?
- a. Proškolování
 - b. Motivaci
 - c. Odměňování
 - d. Profesionálnímu vývoji
8. Jaká kritéria hodnocení jsou v podniku využívána? (možno vybrat více odpovědí)
- a. Pracovní výkon
 - b. Kvalita
 - c. Plnění norem
 - d. Schopnost motivace a vedení
 - e. Ochota učit se a zdokonalovat
9. Jste si vědom provádění neformálního hodnocení (nahodilé, nepravidelné hodnocení vycházející z okamžitých dojmů, které není zaznamenáváno)?
- a. Ano
 - b. Ne
 - c. občas

10. Myslíte si, že lidé, kterými jste hodnoceny jsou k takovému úkolu vhodní?
- Ano
 - Ne
11. Pokud ne, z jakého důvodu?
- Nedostatečné znalosti
 - Neobjektivnost
 - Jiné: _____
12. Je hodnocení pro Váš pracovní výkon
- Motivující
 - Demotivující
 - Nemá vliv
13. Myslíte si, že je Váš pracovní výkon hodnocen
- Spravedlivě
 - Nespravedlivě
14. Dostáváte od nadřízeného zpětnou vazbu?
- Ano
 - Ne
15. Pokud ano, jste s kvalitou zpětné vazby spokojen/a?
- Spokojen/a
 - Částečně spokojen/a
 - Nespokojen/a
16. Slyšeli jste někdy o využívání metod hodnocení jako CIT (metoda kritických situací), BARS (metoda založena na hodnotících stupnicích) nebo BSC (metoda vyvážené soustavy ukazatelů) ve vašem podniku?
- Ano, slyšel/a jsem o metodě: _____
 - Ne neslyšel/a
17. Kolikrát za rok je hodnocení prováděno?
- 1x
 - 2x
 - 4x