

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Systém hodnocení zaměstnanců ve vybraném podniku
Diplomová práce

2023

Bc. Markéta Janišová

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Markéta Janišová**
Osobní číslo: **E21083**
Studijní program: **N0413A050009 Ekonomika a management**
Specializace: **Ekonomika a management podniku**
Téma práce: **Systém hodnocení zaměstnanců ve vybraném podniku**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je zhodnotit přístupy, metody a nástroje využívané k hodnocení zaměstnanců ve vybraném podniku, identifikovat slabá místa a navrhnout doporučení ke zlepšení.

Osnova:

- Stanovení metod zpracování diplomové práce.
- Vymezení teoretických pojmů týkajících se problematiky hodnocení zaměstnanců.
- Charakteristika vybraného podniku.
- Analýza přístupů, metod a nástrojů využívaných k hodnocení zaměstnanců ve vybraném podniku.
- Zhodnocení výsledků, návrhy a doporučení ke zlepšení.
- Formulace závěrů.

Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael. *How to Manage People: Fast, Effective Management Skills that Really Get Results*. New York: Kogan Page, 2019. ISBN 978-0-7494-8481-1.
KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
MĚRTLOVÁ, Libuše. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. ISBN 978-80-7204-907-3.
ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.
URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Michaela Kotková Stříteská, Ph.D.
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: 1. září 2022
Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2023

L.S.

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Michaela Kotková Stříteská, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2022

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji:

Práci s názvem **Systém hodnocení zaměstnanců ve vybraném podniku** jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30. 04. 2023

Bc. Markéta Janišová v. r.

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí mé diplomové práce doc. Ing. Michaele Kotkové Stříteské, Ph.D. za vstřícnost, trpělivost a cenná doporučení při zpracovávání této práce. Dále bych chtěla poděkovat předsedovi představenstva společnosti XY, a.s. a vedoucím pracovníkům této společnosti za ochotu a spolupráci.

ANOTACE

Tato diplomová práce se zabývá analýzou systému hodnocení zaměstnanců. Klade si za cíl zhodnotit přístupy, metody a nástroje systému hodnocení zaměstnanců ve vybraném podniku. Teoretickým východiskem pro provedení analýzy je především popis vlastností efektivního systému hodnocení zaměstnanců. Na základě analýzy jsou vytvořena doporučení ke zlepšení.

KLÍČOVÁ SLOVA

Hodnocení, zaměstnanci, systém hodnocení, efektivita, analýza

TITLE

Employee evaluation system in the selected company

ANNOTATION

This diploma thesis is focused on an analysis of an employee evaluation system. The aim of the thesis is to evaluate approaches, methods, and tools of the evaluation system in the selected company. The theoretical starting point for performing the analysis is a description of the effective employee evaluation system. Based on the analysis there are made recommendations for improvement.

KEYWORDS

Evaluation, employee, evaluation system, effectivity, analysis

OBSAH

ÚVOD	11
1 ZÁKLADNÍ POJMY TÝKAJÍCÍ SE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	12
1.1 Lidé, lidské zdroje a jejich řízení	12
1.2 Úkoly ŘLZ a personální činnosti	13
1.3 Řízení pracovního výkonu	16
2 SYSTÉM HODNOCENÍ ZAMĚŠTNANCŮ	18
2.1 Předmět hodnocení, zabezpečování hodnocení v podniku.....	18
2.2 Druhy hodnocení zaměstnanců	19
2.3 Proces hodnocení zaměstnanců.....	19
2.4 Hodnotitel.....	20
2.5 Metody a nástroje hodnocení zaměstnanců.....	22
2.6 Hodnotící rozhovor a význam hodnocení zaměstnanců.....	25
3 PRVKY EFEKTIVNÍHO SYSTÉMU HODNOCENÍ ZAMĚŠTNANCŮ	27
3.1 Tradiční systém hodnocení zaměstnanců.....	27
3.2 Moderní systém hodnocení zaměstnanců.....	28
3.3 Implementace nového systému hodnocení zaměstnanců	31
4 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU	33
4.1 Základní informace, založení, vznik	33
4.2 Hospodaření podniku	34
4.3 Podniková strategie a kultura	36
4.4 Orgány, organizační struktura a náplně práce	37
5 ANALÝZA SYSTÉMU HODNOCENÍ ZAMĚŠTNANCŮ VE VYBRANÉM PODNIKU	40
5.1 Metoda polostrukturovaného (řízeného) rozhovoru, fáze, otázky	40
5.2 Základní popis systému hodnocení zaměstnanců.....	41

5.2.1	Předmět hodnocení, zabezpečení hodnocení, druhy hodnocení.....	41
5.2.2	Proces hodnocení zaměstnanců.....	42
5.2.3	Hodnotitelé, metody a nástroje hodnocení.....	43
5.2.4	Hodnotící rozhovor a význam hodnocení zaměstnanců.....	44
5.3	Zhodnocení systému hodnocení zaměstnanců	45
6	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ	48
	ZÁVĚR	53
	POUŽITÁ LITERATURA.....	54
	SEZNAM PŘÍLOH.....	57

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Cyklus řízení pracovního výkonu	17
Obrázek 2: Hodnocení 360°	22
Obrázek 3: Vývoj výsledku hospodaření v letech 2017-2021 v tisících Kč.....	35
Obrázek 4: Rozložení tržeb za výrobky a služby za rok 2021	36
Obrázek 5: Organizační struktura XY, a.s.	38
Obrázek 6: Návrh hodnotícího formuláře pro řadové zaměstnance	49
Obrázek 7: Schéma hodnocení 360° pro vedoucí pracovníky	51

SEZNAM ZKRATEK

a.s.	akciová společnost
apod.	a podobně
Kč	korun českých
např.	například
ŘLZ	řízení lidských zdrojů
s.	strana
tzv.	takzvaný

ÚVOD

Úspěch každého podniku závisí především na jeho zaměstnancích. Vzhledem k tomu, že se jedná o takto významné zdroje, je důležité, aby byla jejich práce neustále kontrolována a hodnocena. Hodnocení zaměstnanců, přesněji řečeno hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, je jednou z personálních činností, která má velký význam. Výsledky hodnocení napomáhají k rozhodování ohledně dalšího směřování daného zaměstnance v podniku. Jedná se např. o závěry ohledně odměn, povyšování či propuštění nebo ohledně potřeby dalšího vzdělání. **Cílem této diplomové práce je zhodnotit přístupy, metody a nástroje využívané k hodnocení zaměstnanců ve vybraném podniku, identifikovat slabá místa a navrhnout doporučení ke zlepšení.**

Práce obsahuje celkem šest hlavních kapitol. První kapitola se zabývá pojmy, které souvisí s lidskými zdroji a jejich řízením. Vysvětluje, proč jsou lidské zdroje pro každý podnik důležité, jaké činnosti se v souvislosti s lidskými zdroji provádí, jak probíhá proces řízení pracovního výkonu apod. Druhá kapitola obecně popisuje systém hodnocení zaměstnanců. Objasňuje osobu hodnotitele, metody a nástroje, které se k hodnocení využívají, průběh hodnotícího rozhovoru apod. Třetí kapitola vysvětluje rozdíl mezi tradičním a moderním (efektivním) systémem hodnocení zaměstnanců. Moderní (efektivní) systém hodnocení zaměstnanců následně více rozvíjí, čímž poskytuje podrobnější charakteristiku jeho vlastností. Mezi tyto vlastnosti se řadí např. četnost hodnocení, zaměření na budoucnost nebo také objektivita hodnocení, která může být dosažena např. využitím vhodných metod a nástrojů hodnocení nebo zapojením většího množství hodnotitelů do hodnotícího procesu.

Čtvrtá kapitola představuje vybraný podnik, a to akciovou společností, pro niž byl v práci využit fiktivní název XY, a.s. Kapitola nejprve objasní její vznik, dále popíše hospodaření, podnikovou strategii a kulturu a na svém konci se zaměří na zaměstnance a jejich náplně práce. Pátá kapitola stručně popíše systém hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY, a.s. podle charakteristiky z druhé kapitoly a provede jeho analýzu na základě teoretických východisek ze třetí kapitoly. Šestá kapitola poukáže na slabá místa systému hodnocení zaměstnanců ve vybraném podniku a popíše návrhy na zlepšení.

1 ZÁKLADNÍ POJMY TÝKAJÍCÍ SE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Tato kapitola je zaměřena na řízení lidských zdrojů (dále jen „ŘLZ“) a jsou v ní objasněny základní pojmy, které s ŘLZ souvisí. Ukáže, proč jsou lidské zdroje pro každý podnik důležité, popíše vývojové fáze ŘLZ a představí osoby, které lidské zdroje v podniku řídí. Dále také vyjmenuje úkoly a stručně popíše činnosti, které musí být vykonávány během ŘLZ. Poslední část této kapitoly se věnuje pracovnímu výkonu a jeho řízení.

1.1 Lidé, lidské zdroje a jejich řízení

Každý člověk je originální a disponuje odlišnými vlastnostmi, schopnostmi a postoji než ostatní. Právě vlastnosti, schopnosti a postoje lidí představují lidské zdroje, které podniky využívají pro dosahování svých cílů. (Fišer, 2014)

Podle Šikýře (2016) představují lidské zdroje to nejcennější, co podnik má. Každý podnik má sice i další zdroje, bez kterých by nemohl fungovat, avšak hlavní roli hraje právě člověk, protože využívá ostatní zdroje pro dosahování požadovaných výsledků. (Šikýř, 2016)

Koubek (2015) ve své knize zdůrazňuje, že by si každý podnik měl uvědomovat hodnotu svých zaměstnanců a měl by je umět správně řídit. Zároveň dodává, že ŘLZ dosáhlo znatelného vývoje a nejprve se v podniku objevovala **personální správa**, která byla zaměřena pouze na administrativu a dokumentaci, a nikoli na řízení. Šikýř (2014) dodává, že se lidé považovali pouze za pracovní sílu, která nepřinášela žádnou přidanou hodnotu. Koubek (2015) však vyzdvihuje, že si zaměstnavatelé postupně začínali uvědomovat, jaký poklad ve svých zaměstnancích mají, a v návaznosti na to došlo ke vzniku **personálního řízení**, které již nebylo pouze o administrativě a dokumentaci, ale o skutečném řízení. Nakonec se podle Koubka (2015) vše vyvinulo v **dnešní ŘLZ** a společně se Šikýřem (2014) se shodují na tom, že tato podoba již naprosto chápe význam člověka. Koubek (2015) navíc řadí ŘLZ mezi nejdůležitější oblasti v podniku.

Lidské zdroje v podniku řídí podle Šikýře (2014) nejčastěji **manažeři** nebo **personalisté**, přičemž záleží na velikosti podniku. V menších podnicích se personální útvar většinou nezřizuje a personální činnosti provádí pouze manažer. Ve větších podnicích již však pozice personalisty, a i samotný personální útvar existuje. (Šikýř, 2014)

Každý personalista by podle Koubka (2015) měl mít výborné znalosti, a to nejen z oblasti lidských zdrojů, ale i o podniku jako celku, protože tyto znalosti s sebou nesou nejen nejlepší předpoklady pro správné ŘLZ, ale i příležitost vypomáhat při tvorbě strategií celého podniku.

Armstrong (2019) ve své knize dodává, že by každý, kdo řídí lidské zdroje, měl jít příkladem a chovat se ke všem pracovníkům férově a s respektem.

1.2 Úkoly ŘLZ a personální činnosti

Podle Koubka (2015) je základním úkolem ŘLZ **zabezpečování výkonnosti samotného podniku**. Nejedná se však o jediný úkol a Měrtllová (2014) k němu přidává další, a to:

- nalezení vhodného člověka každému pracovnímu místu,
- zajištění nejlepšího možného využití pracovníků,
- zabezpečení dobrých vztahů na pracovišti,
- zajištění rozvoje pracovníků,
- opatření vhodných pracovních podmínek,
- dodržování zákonů, které upravují pravidla pro zaměstnávání lidí.

V souvislosti s těmito úkoly je nutné zmínit personální činnosti, které podle Měrtllové (2014) k jejich splnění významně napomáhají. V literatuře se většinou uvádí **devět personálních činností** (Kaesler a Kaesler-Probst, 2013; Měrtllová, 2014; Koubek, 2015; Šikýř, 2016):

- tvorba a analýza pracovních míst,
- personální plánování,
- získávání, výběr a přijímání zaměstnanců,
- hodnocení zaměstnanců,
- rozmisťování zaměstnanců,
- odměňování a motivování zaměstnanců,
- vzdělávání zaměstnanců,
- péče o zaměstnance,
- správa personálního informačního systému.

Tvorba a analýza pracovních míst

Pro tvorbu nového pracovního místa je velmi důležitý jeho popis. Popis nového pracovního místa by měl obsahovat informace o důvodu jeho vytvoření, náplni práce, pracovních úkolech a způsobu, místu a čase jejich plnění, požadavcích na pracovníka, povinnostech, odpovědnostech a pravomocech daného pracovního místa a o nákladech na pracovní místo. Mimo tvorby zahrnuje tato činnost také analýzu pracovních míst, která popis jednotlivých pracovních míst více upřesňuje. (Armstrong a Taylor, 2015; Šikýř, 2016)

Personální plánování

Personální plánování je postaveno především na kvalitních informacích, dobře provedených analýzách a schopnosti předvídat. Určuje, kolik a jaké pracovníky bude s největší pravděpodobností nutné zajistit proto, aby byla v podniku obsazena všechna pracovní místa. Volná pracovní místa se mohou objevit např. v důsledku odchodu zaměstnanců do důchodu či vlivem rozrůstání podniku. Personální plánování se však nezabývá pouze těmito předpověďmi, během něj dále dochází k plánování ostatních personálních činností. (Kaesler a Kaesler-Probst, 2013; Koubek, 2015)

Získávání, výběr a přijetí nových zaměstnanců

Nové zaměstnance je možné získat **interně** (např. povýšením stávajícího zaměstnance) anebo **externě** (např. přijetím uchazeče z trhu práce). Výběr nejvhodnějšího uchazeče začíná posouzením životopisů, pracovních posudků či dalších dokumentů. V případě, že se uchazeč na základě poskytnutých dokumentů jeví jako vhodný kandidát, může být buď ještě požádán o vykonání a splnění vstupních (např. výkonnostních) testů, nebo je přímo pozván ke vstupnímu pohovoru. A pokud se na základě vstupního pohovoru ukáže jako ten nejlepší, je přijat. (Kaesler a Kaesler-Probst, 2013)

Hodnocení zaměstnanců

Zaměstnanci v podniku se hodnotí podle toho, jak vykonávají a plní své pracovní úkoly. Předmětem hodnocení nejsou pouze jejich pracovní výsledky či chování, ale hodnotí se i podmínky, ve kterých pracují. Zaměstnanci mohou být hodnoceni podle různých metod, např. podle toho, zda splňují předem stanovené normy. Hodnocení zaměstnanců přináší důležité informace potřebné pro rozhodování v rámci dalších personálních činností, a tedy např. o jejich rozmístování, vzdělávání nebo také odměňování. (Koubek, 2015)

Rozmíst'ování zaměstnanců

Rozlišuje se **vnitropodniková** a **vnější** mobilita zaměstnanců. Vnitropodniková mobilita zahrnuje povyšování na vyšší funkci či naopak přeřazování na nižší funkci uvnitř podniku. Stávající zaměstnanec může být povýšen na vyšší funkci v případě, že podává skvělé pracovní výkony. K přeřazení stávajícího pracovníka na nižší funkci může dojít v tom případě, kdy na požadavky pracovního místa (např. ze zdravotních důvodů) již nestačí. Vnější mobilita zahrnuje jak získávání nových pracovníků do podniku, tak i propouštění zaměstnanců z podniku. Zaměstnanec může být propuštěn např. z organizačních důvodů nebo kvůli porušování svých povinností. (Měrtlová, 2014)

Odměňování zaměstnanců

Zaměstnanci získávají za plnění svých pracovních úkolů odměnu nejčastěji ve formě **mzdy**, kterou dostávají zaměstnanci soukromých firem, či **platu**, jenž náleží státním zaměstnancům. Výše odměny je ovlivněna různými faktory, které je možné rozlišit na vnitřní a vnější. Vnitřní faktory zahrnují úroveň plnění pracovních úkolů či pracovní podmínky. Mezi vnější faktory se řadí především zákony a další předpisy, které stanovují např. výši minimální mzdy. Odměňování zaměstnanců však nezahrnuje pouze tuto peněžní složku. Pro zaměstnance je odměnou i povýšení či možnost dalšího vzdělávání. (Kaesler a Kaesler-Probst, 2013; Koubek, 2015)

Motivace zaměstnanců

Motivování zaměstnanců úzce souvisí s odměňováním. Rozlišuje se **pozitivní** a **negativní** motivace. Pozitivní motivace vzniká na základě získání odměny, kterou se podporuje žádoucí pracovní výkon. Příkladem odměny může být pochvala. Naopak negativní motivace vzniká na základě různých sankcí, které mají zaměstnance donutit k tomu, aby své nežádoucí pracovní chování změnil na to žádoucí. Příkladem sankce může být kritika. (Urban, 2017b)

Vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání zaměstnanců slouží k prohlubování jejich znalostí, dovedností a schopností. Pro rozhodování o potřebě vzdělávání jsou velmi důležité výsledky hodnocení zaměstnanců, protože poskytují informace o tom, zda daný zaměstnanec splňuje veškeré předpoklady pro výkon svých pracovních úkolů. Vzdělávání zaměstnanců může probíhat **přímo na pracovišti** („on the job“) nebo **mimo pracoviště** („off the job“). Mezi metody vzdělávání probíhající na pracovišti patří např. instruktáž nebo mentoring. Metody vzdělávání probíhající mimo pracoviště zahrnují přednášky či workshopy. (Měrtlová, 2014; Šikýř, 2016)

Péče o zaměstnance

Pojem „péče o zaměstnance“ vyjadřuje péči o vše, co se zaměstnanci souvisí. Jedná se především o plnění povinností vyplývajících ze zákoníku práce, a to např. o dodržování délky pracovní doby za týden a přestávek na oddech a jídlo či zajištění bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci. Zaměstnavatel může o své zaměstnance pečovat i nad rámec svých povinností, kdy jim poskytuje různé zaměstnanecké výhody, a to např. finanční příspěvek na sport, kulturu nebo rekreaci. (Měrtlová, 2014)

Správa personálního informačního systému

Existence personálního informačního systému představuje pro personalisty i vedoucí pracovníky, kteří se zabývají personální prací, velkou výhodou. Personální informační systém umožňuje propojení celého podniku, neboť obsahuje veškeré informace potřebné pro personální práci. Obsahuje informace o zaměstnancích (např. osobní údaje, pracovní pozice), pracovních místech (např. požadovaná kvalifikace, rizikovost), personálních činnostech (např. používané metody a postupy pro provádění jednotlivých personálních činností) a vnějších podmínkách (např. situace na trhu práce, právní předpisy). (Koubek, 2015)

1.3 Řízení pracovního výkonu

Šikýř (2016, s. 118) ve své knize definuje pracovní výkon následovně: „*Pracovní výkon je výsledek práce a chování vyjádřený množstvím práce, kvalitou práce, včasností plnění, přístupem k práci, přítomností v práci apod.*“

Koubek (2015) dodává, že pracovní výkon by měl být takový, aby byl pro celý podnik prospěšný, a proto se v podnicích zavádí proces řízení pracovního výkonu, který by měl napomoci k dosažení a udržení takového pracovního výkonu. (Koubek, 2015)

Armstrong (2019) ve své knize popisuje řízení pracovního výkonu jako nepřetržitý proces, který by se měl odvíjet od strategických cílů podniku. Schéma řízení pracovního výkonu podle Armstronga (2019) znázorňuje obrázek 1.



Obrázek 1: Cyklus řízení pracovního výkonu

Zdroj: vlastní zpracování podle (Armstrong, 2019)

Z obrázku 1 vyplývá, že podle Armstronga (2019) celý proces začíná **fází plánování**, která musí vycházet ze strategických cílů celého podniku a zahrnuje definování role, stanovení cílů či plánování rozvoje. Dále se během této fáze podle tohoto autora uzavírají oboustranné dohody mezi manažerem a jednotlivými pracovníky. Koubek (2015) a Šikýř (2016) však tuto fázi popisují odlišně. Podle těchto autorů stojí definování role zaměstnance na počátku celého procesu a role zůstává neměnná po celou dobu trvání procesu. Další odlišností je, že Koubek (2015) rozlišuje plánování rozvoje jako samostatnou fázi, která předchází fázi monitorování.

Podle Armstronga (2019) následuje **fáze konání**, kterou ani Koubek (2015) ani Šikýř (2016) do svého schématu ani pojetí nezahrnují. Podle Armstronga (2019) se během této fáze plní předem domluvené pracovní úkoly.

Třetí fází je podle Armstronga (2019) **fáze monitorování**, která zahrnuje nejen sledování, ale také poskytování zpětné vazby a koučování. Součástí této fáze je podle tohoto autora také odstraňování případných problémů s pracovním výkonem a zavádění opatření pro zlepšení. Na obsahu této fáze se s Armstrongem (2019) ztotožňují i Koubek (2015) a Šikýř (2016), i když pro ni volí jiný název, a to řízení pracovního výkonu.

Na poslední fázi se opět shodují všichni tři autoři uvedení výše. Jedná se o **fázi přezkoumávání**, která by měla probíhat formou dialogu, kdy dojde k dohodě o silných stránkách, které je potřeba udržovat, a domluvě ohledně zlepšení. (Koubek, 2015; Šikýř, 2016; Armstrong, 2019)

2 SYSTÉM HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

Tato kapitola se věnuje představení jednotlivých částí systému hodnocení zaměstnanců. Nejprve objasní předmět hodnocení, představí osoby, které v podniku zabezpečují hodnocení zaměstnanců, a poukáže na rozdíly mezi jednotlivými druhy hodnocení. Mimo to popíše celý proces hodnocení zaměstnanců včetně hodnotitelů či metod a nástrojů, jakými lze zaměstnance hodnotit. Nezapomíná ani na hodnotící rozhovor a zdůraznění významu hodnocení zaměstnanců pro další personální činnosti.

2.1 Předmět hodnocení, zabezpečování hodnocení v podniku

Hodnocení zaměstnanců je důležitým procesem, který se provádí za účelem získání informací pro další řízení zaměstnanců v podniku. Předmětem hodnocení zaměstnanců je **pracovní výkon**, ale přesněji jeho kritéria, která mohou být měřitelná i neměřitelná. Za měřitelná kritéria pracovního výkonu se považují pracovní výsledky (např. počet reklamací, počet vyrobených produktů). Za neměřitelná kritéria pracovního výkonu se považuje pracovní a sociální chování (např. dodržování instrukcí, mezilidské vztahy), dovednosti (např. samostatnost, čestnost) a motivace. (Koubek, 2015; Šikýř, 2016)

Podle Koubka (2015) se v souvislosti s pracovním výkonem hodnotí i pracovní podmínky (např. pracovní doba a prostředí), protože na výkon zaměstnance mají vliv. Měrtlová (2014) navazuje upozorněním na další faktory, které kromě pracovních podmínek ovlivňují pracovní výkon zaměstnanců, a řadí mezi ně např. špatnou organizaci práce, nedostatek kontroly či nevhodná zařízení a vybavení.

Hodnocení zaměstnanců v podniku podle Měrtlové (2014) primárně zabezpečují **zaměstnanci personálního útvaru** a **manažeři** (vedoucí pracovníci), kdy každý z nich má svou specifickou roli a plní určité úkoly. Koubek (2015) ale zdůrazňuje, že i když mají personalisté i manažeři své specifické role a úkoly, je důležité, aby spolupracovali.

Personální útvar stojí za celým procesem tvorby, zavádění, organizací i kontrolou systému hodnocení zaměstnanců. Během tvorby navrhuje kritéria a metody hodnocení či zajišťuje školení hodnotitelů. Manažeři seznamují své zaměstnance s kritérii a měřítky hodnocení, sami hodnotí pracovní výkon či zpracovávají závěry z hodnocení a vedou hodnotící rozhovory s hodnocenými zaměstnanci. (Měrtlová, 2014)

2.2 Druhy hodnocení zaměstnanců

Literatura (Měrtlová, 2014; Koubek, 2015; Šikýř 2016) rozlišuje dva základní druhy hodnocení zaměstnanců, a to neformální a formální.

Neformální hodnocení zaměstnanců je podle Koubka (2015) nahodilé sledování pracovního výkonu, které nemá pevnou strukturu, neslouží ani k sepsání hodnotící zprávy ani k rozhodování o dalším směřování zaměstnance v podniku a provádí se podle potřeby, která může být dána i pocitem nadřízeného. Měrtlová (2014) dodává, že toto hodnocení může probíhat např. i každý den. Podle Šikýře (2016) se neformální hodnocení zaměstnanců používá pro včasné rozpoznání případného pochybení, včasnou reakci na pochybení a včasné zavedení opatření.

Za to **formální hodnocení zaměstnanců** je podle Měrtlové (2014) úplným opakem hodnocení neformálního, a to z důvodu, že se provádí pravidelně, má pevnou strukturu a pořizují se z něj záznamy, které se poté zařazují do spisů zaměstnanců a napomáhají k rozhodování o dalším směřování daného zaměstnance v podniku.

Mezi formální hodnocení Koubek (2015) řadí také **příležitostné hodnocení**, které se provádí v případech, že zaměstnanec mění svou pracovní pozici nebo místo výkonu práce (např. povýšení, ukončení pracovního poměru apod.) a nejsou k dispozici dostatečné informace pro konečné hodnocení. Měrtlová (2014) doplňuje, že výstupem tohoto hodnocení je osobní posudek, který by měl podle Kaesler a Kaesler-Probst (2013) obsahovat osobní údaje, délku zaměstnání, popis pracovních úkolů, hodnocení výkonu a řízení, sociální chování a důvod odchodu.

Kaesler a Kaesler-Probst (2013) ve své knize rozlišují další dva typy hodnocení, a to **souhrnné** a **analytické**. Souhrnné hodnocení považují za velice nepřesné, protože zaměstnance hodnotí jen za základě pocitu, a nikoli podle objektivních kritérií. Naopak analytické hodnocení se provádí na základě předem stanovených objektivních kritérií. (Kaesler a Kaesler-Probst; 2013)

2.3 Proces hodnocení zaměstnanců

Proces hodnocení zaměstnanců rozdělují Měrtlová (2014) a Koubek (2015) společně na přípravné období, období sběru informací a období vyhodnocování.

Přípravné období je podle Koubka (2015) základem pro řádné provedení samotného hodnocení a nesmí být v žádném případě podceněno. Měrtlová (2014) shrnuje aktivity, které

se během přípravného období realizují, a řadí mezi ně specifikaci předmětu hodnocení, vytvoření postupu hodnocení, výběr metod a nástrojů hodnocení či přípravu dokumentů pro zaznamenávání průběhu hodnocení. Měrtlová (2014) dále zdůrazňuje, že se během tohoto období nesmí zapomenout na informování pracovníků, kterých se hodnocení bude týkat, a to nejen o tom, že hodnocení proběhne, ale i o hodnotících požadavcích na ně kladených. Koubek (2015) doporučuje, že by se v ideálním případě měly požadavky s hodnocenými pracovníky prodiskutovat a vyslyšet a zohlednit by se měly i jejich názory.

Následuje období, kdy hodnotitelé pozorují zaměstnance během plnění pracovních úkolů a získávají informace. Jedná se o **období sběru informací**. Získané informace jsou následně písemně zaznamenávány do předem připravených dokumentů. Celý proces hodnocení zaměstnanců je zakončen **obdobím vyhodnocování**, kdy se získané informace obsažené v dokumentech porovnávají např. s normami. S výsledky hodnocení, které musí být písemně zaznamenány, jsou pak zaměstnanci seznamováni pomocí hodnotícího rozhovoru, kdy se zaměstnanec dozvídá informace o svém dalším směřování v podniku, např. mu může vzniknout nárok na mimořádnou odměnu či vzdělávací kurz. (Koubek, 2015)

2.4 Hodnotitel

Nejčastějším hodnotitelem je podle Koubka (2015) **přímý nadřízený zaměstnanec**, který je, i pokud sám neprovádí hodnocení, součástí každého hodnotícího procesu. Přímý nadřízený navíc dobře zná svého podřízeného, jeho pracovní úkoly a podmínky, což mu přináší velkou výhodu v podobě možnosti provedení hodnocení na základě komplexních informací. Na druhou stranu však kvůli blízké vazbě k zaměstnanci mohou vzniknout pochybnosti o tom, zda je hodnocení zcela objektivní. (Koubek, 2015)

Řešením tohoto problému je podle Koubka (2015) s Urbanem (2017a) zapojení dalších osob, kteří s daným zaměstnancem přichází určitým způsobem do styku, ale neznají jej tak dobře jako přímý nadřízený. Jednotliví autoři jako Měrtlová (2014), Šikýř (2016) a Urban (2017a) se ve výčtech hodnotitelů odlišují jejich počtem. Koubek (2015) jejich výčty shrnuje dohromady a sám přidává další hodnotitele:

- **nadřízeného přímého nadřízeného,**
- **personalistu,**
- **nezávislého externího hodnotitele,**
- **zákazníky,**

- **spolupracovníky,**
- **podřízené,**
- **samotného zaměstnance,**
- **tým,**
- **Assessment centre,**
- **ostatní veřejnost** (vzácně).

Nadřízený přímého nadřízeného může hodnoceného zaměstnance buď hodnotit sám, nebo může (ne)souhlasit s hodnocením přímého nadřízeného. Hodnocení tohoto nadřízeného je vhodné provést v případě, kdy se rozhoduje o zásadnějších otázkách dalšího směřování zaměstnance v podniku, např. povýšení. (Koubek, 2015)

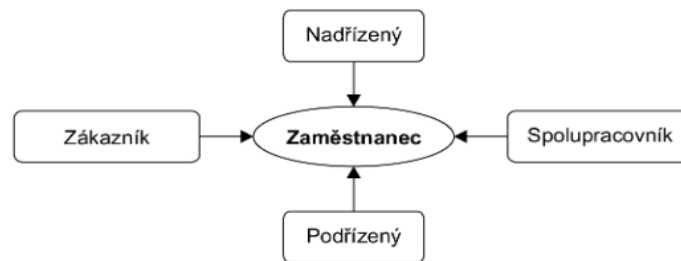
Personalista hodnotí pouze v okamžiku, kdy daný zaměstnanec nemá přímého nadřízeného. Příkladem mohou být právnické firmy. **Nezávislým externím hodnotitelem** může být psycholog, který se zaměřuje např. na pracovní potenciál. (Měrtlová, 2014)

Zaměstnanci mohou být dále hodnoceni **zákazníky, podřízenými, spolupracovníky** nebo se mohou **ohodnotit sami**. Hodnocení **zákazníky** přichází na řadu pouze u takových profesí, kde zaměstnanci se zákazníky přichází do kontaktu. Hodnocení **podřízenými** se využívá, když je potřeba zhodnotit pracovní chování určitého vedoucího pracovníka. **Spolupracovníci** mohou do hodnocení přinést nové úhly pohledu na pracovní výkon hodnoceného zaměstnance, protože znají jeho práci a mají jedinečné informace získané z provádění vlastních pracovních úkolů. Zaměstnanec se může ohodnotit i **sám** a tím se zamyslet nad svým pracovním výkonem. (Měrtlová, 2014; Koubek, 2015; Urban, 2017a)

Hodnotitelem může být podle Měrtlové (2014) i skupina a v tom případě rozlišuje např. **týmové hodnocení**, během kterého hodnotí všichni členové dohromady. **Týmové hodnocení** provádí pečlivě vybraný tým, který je tvořen především přímým nadřízeným, spolupracovníky, psychology apod. (Měrtlová, 2014)

Dalším příkladem skupinového hodnocení je **hodnocení 360°**, které ve svých knihách rozvíjí Šikýř (2016) s Měrtlovou (2014). Měrtlová (2014) ve své knize vysvětluje, že během hodnocení 360° hodnotí oproti týmovému hodnocení každý člen samostatně a hodnocený zaměstnanec získává hodnocení z různých úhlů pohledu. Zajímavé je, že se Šikýř (2016) s Měrtlovou (2014) neshodují na osobách hodnotitelů. Šikýř (2016) považuje za hodnotitele

přímého nadřízeného, přímého podřízeného, spolupracovníka a zákazníka. Schéma hodnocení 360° podle Šikýře (2016) je možné vidět na obrázku 2.



Obrázek 2: Hodnocení 360°

zdroj: (Šikýř, 2016)

Měrtlová (2014) však za hodnotitele v rámci hodnocení 360° považuje nadřízeného, podřízeného, spolupracovníky a samotného hodnoceného zaměstnance. Zákazníky (jakožto hodnotitele) prosazuje až v rámci **hodnocení 540°**.

V poslední době roste význam **Assessment centre**. Spočívá v tom, že se nasimulují pracovní podmínky zaměstnance a zkoumá se jeho pracovní výkon. Tímto způsobem se hodnotí především vedoucí pracovníci. Assessment centre se používá i při otázkách rozmíst'ování a vzdělávání. (Měrtlová, 2014)

2.5 Metody a nástroje hodnocení zaměstnanců

Pomocí metod a nástrojů hodnocení zaměstnanců se podle Šikýře (2016) může hodnotit jedno, ale i více kritérií pracovního výkonu. V literatuře se nejčastěji uvádí následující metody a nástroje hodnocení (Měrtlová, 2014; Koubek, 2015; Šikýř, 2016):

- hodnocení podle stanovených cílů,
- hodnocení podle plnění norem,
- hodnocení volným popisem,
- hodnocení metodou kritických případů,
- hodnocení metodou checklist,
- hodnocení pomocí stupnic,
- hodnocení metodou BARS.

Hodnocení podle stanovených cílů

Metodu hodnocení podle stanovených cílů lze jinak nazvat jako metodu Management by Objectives. Tato metoda se soustřeďuje především na manažery, kdy se posuzuje, zda se danému manažerovi daří dosahovat předem stanovených cílů. (Měrtlová, 2014)

Tvorba samotných cílů by podle Měrtlové (2014) měla probíhat formou spolupráce s manažerem, který o jejich dosažení bude usilovat, a je podle této autorky velice důležitá a také náročná, protože každý cíl musí splňovat určité předpoklady. Koubek (2015) uvádí, že se pro ni často využívá **pravidlo SMART**, kdy jednotlivá písmena v jejím názvu požadované předpoklady vyjadřují:

- S = specific = konkrétní, jednoznačné,
- M = measurable = měřitelné (např. penězi),
- A = achievable = dosažitelné,
- R = relevant = relevantní, v souladu s cíli podniku,
- T = time-framed = termínované, časově ohraničené.

Hodnocení podle plnění norem

Hodnocení podle plnění norem se používá především u profesí, které plní normy, a to jsou např. dělníci. Tato metoda spočívá v tom, že se posuzuje, zda skutečný výkon zaměstnance odpovídá předem stanovené normě. (Šikýř, 2016)

Tvorba norem by stejně jako v případě tvorby cílů měla probíhat formou spolupráce s pracovníky (dělníky), kteří je budou plnit. Normy se určují podle různých metod, kdy záleží na povaze pracovních úkolů. Příkladem metody, která se využívá pro určení normy u stejných pracovních úkolů, je průměrná výroba pracovní skupiny připadající na jednoho pracovníka. Pro určení normy u opakujících se pracovních úkolů se používá časová studie. Určení normy u specifických pracovních úkolů již není zcela jednoznačné a využívá se k tomu např. názor experta. (Koubek, 2015)

Hodnocení volným popisem

Volným popisem se nejčastěji hodnotí manažeři. Hodnotitel má k dispozici seznam, kde je uvedeno vše, co má hodnotit. Výsledky hodnocení však nezaznamenává do předpřipraveného formuláře. Sám formuluje a písemně zaznamenává své myšlenky a poznatky získané během sledování pracovního výkonu zaměstnance. (Měrtlová, 2014; Šikýř, 2016)

Hodnocení metodou kritických případů

Tato metoda hodnocení slouží k zaznamenávání pouze kritických případů. Je však důležité předem ujasnit, co je pod pojmem „kritický případ“ myšleno. Obecně se za kritické případy považují zcela bezchybné, ale i naprosto odstrašující pracovní výkony zaměstnance. (Urban, 2017a)

Hodnocení metodou checklistu

Checklist je formulář obsahující tvrzení, která musí být správně, srozumitelně a jednoznačně naformulována a hodnotitel na ně musí být schopen odpovědět pouze výběrem z možností ano x ne. Není zde tedy prostor pro vlastní komentáře ani pro dodatky, pokud si hodnotitel nebude s odpověďmi jistý. (Koubek, 2015)

Hodnocení pomocí stupnic

Stupnice mohou být číselné, slovní nebo i grafické. U číselné stupnice se spokojenost s pracovním výkonem zaměstnance vyjadřuje pomocí číselné hodnoty. Podle Koubka (2015) představuje nejmenší hodnota nejmenší spokojenost a největší hodnota zase největší spokojenost s pracovním výkonem daného zaměstnance. Obdobně to bývá u slovní a grafické stupnice s tím rozdílem, že u slovní stupnice se přímo uděluje slovní označení spokojenosti a u grafické stupnice se spokojenost značí do připraveného grafického provedení (např. na úsečce). (Koubek, 2015; Urban, 2017a)

Hodnocení metodou BARS

BARS je anglickou zkratkou pro klasifikační stupnici pro hodnocení pracovního chování. Jedná se o číselnou stupnici, která má 5–7 stupňů, kdy každý stupeň má i slovní popis. Ohodnocení stupněm 1 znamená, že pracovní chování daného zaměstnance je vynikající, a naopak ohodnocení stupněm 5 či 7 vyjadřuje, že pracovní chování daného zaměstnance je nepřijatelné. (Koubek, 2015)

Metody orientované na minulost a orientované na budoucnost

Měrtlová (2014) rozděluje výše uvedené metody a nástroje na dvě skupiny; **orientované na minulost a orientované na budoucnost**. Mezi metody a nástroje orientované na minulost tato autorka řadí např. hodnocení podle stanovených cílů, stupnice či metodu kritických případů a mezi metody a nástroje orientované na budoucnost podle této autorky patří např. sebehodnocení či Assessment centre.

Metody založené na stanovení pořadí zaměstnanců

Mimo výše zmíněné metody rozlišuje Koubek (2015) ještě další, které označuje jako **metody založené na stanovení pořadí zaměstnanců**, kdy se stanovuje pořadí jednotlivých zaměstnanců. Mezi příklady řadí **střídavé** nebo **párové porovnání**. Střídavé porovnání spočívá v určování nejlepšího a nejhoršího pracovníka ze seznamu. Párové spočívá v porovnávání vždy dvou odlišných pracovníků, a to např. podle výsledků práce, kdy je z dané dvojice vybrán ten lepší. (Koubek, 2015)

2.6 Hodnotící rozhovor a význam hodnocení zaměstnanců

Ke sdělování výsledků hodnocení se využívá **hodnotící rozhovor**, což je schůzka mezi hodnoceným zaměstnancem a jeho přímým nadřízeným. Během tohoto rozhovoru se hodnotí nejen pracovní výkon hodnoceného zaměstnance, ale zohledňují se i ostatní faktory, které zaměstnancův výkon ovlivňují. (Koubek, 2015; Urban, 2017a)

Měrtllová (2014) ve své knize rozlišuje tři typy hodnotícího rozhovoru, a to:

- sdělovací typ,
- typ sdělování – naslouchání,
- participativní typ.

Sdělovací typ hodnotícího rozhovoru se vyznačuje dominancí přímého nadřízeného, kdy hodnocený zaměstnanec nemá možnost se vyjádřit. Oproti sdělovacímu hodnotícímu rozhovoru vytváří **typ sdělování – naslouchání** prostor pro diskusi mezi hodnoceným zaměstnancem a jeho přímým nadřízeným. Přímý nadřízený má sice stále dominantnější roli, ale roste zde i postavení hodnoceného zaměstnance, který se ke všemu může vyjádřit. Jeho názor přímý nadřízený nejen vyslechne, ale i zohledňuje při hledání řešení pro zlepšení.

Participativní typ hodnotícího rozhovoru se vyjadřuje rovnocenností obou účastníků. Vše společně prodiskutují a přímý nadřízený poté vede hodnoceného zaměstnance k tomu, aby na řešení svých nepovedených výkonů přišel sám tak, že mu radí, jak by se mohl zlepšit. (Měrtllová, 2014)

Podle Montague (2007) i Grote a Grote (2011) platí, že hodnocení zaměstnanců poskytuje informace, které slouží k rozhodování nejen v oblasti dosahování cílů celého podniku, ale také k rozhodování ohledně důležitých otázek v dílčích oblastech podniku, a to v oblasti personálního plánování, odměňování, vzdělávání apod. Kromě těchto informací přináší podle

Měrtlové (2014) výsledky hodnocení i informace o zaměstnancích samotných, kdy např. odhaluje jejich silné a slabé stránky.

Podle Koubka (2015) mají výsledky hodnocení významnou roli pro personální plánování, protože stojí na vrcholu všech ostatních personálních činností a na jeho podkladě se rozhoduje i o vzdělávání, rozmisťování či odměňování.

Oproti tomu existují personální činnosti, které stojí jak na začátku, tak na konci hodnocení a Koubek (2015) mezi ně řadí analýzu pracovních míst či vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Hodnocení podle Pilařové (2008) významně napomáhá k analýze pracovních míst, protože podle ní neslouží pouze k úpravě popisů pracovních pozic, ale i k odstranění faktorů, které zaměstnancův výkon negativně ovlivňují. Hodnocení zaměstnanců podle Koubka (2015) navíc určuje, jak kvalitně se provádí získávání nových zaměstnanců – jestli byly vybrány správné metody a kritéria výběru či jestli byli vybráni správní lidé na správná místa.

Jak již bylo uvedeno výše, stejně jako analýza pracovních míst je vzdělávání a rozvoj zaměstnanců propojeno s hodnocením zaměstnanců z obou stran. Vhodné vzdělávání je podle Koubka (2015) podmínkou pro uspokojivý pracovní výkon, ale v případě, že je pracovní výkon neuspokojivý, výsledky hodnocení dávají impulzy k zajištění dalšího vzdělávání a školení pro zaměstnance. (Koubek, 2015)

Výsledky hodnocení zaměstnanců podle Pilařové (2008) dále pomáhají k transparentnímu rozhodování o výši platu či mzdy, odměn a dalších zaměstnaneckých výhodách. Koubek (2015) a Urban (2017b) doplňují, že pokud je odměňování spravedlivé, má pozitivní dopad na motivaci zaměstnanců.

I pro rozmisťování mají podle Koubka (2015) výsledky hodnocení významnou roli, protože se na jejich základě rozhoduje o povyšování či propouštění. Proto je podle tohoto autora nutné, aby byl opravdu správný člověk přiřazen na správné místo a nesprávný člověk byl přeřazen na jinou pozici. Urban (2017b) dodává, že rozmisťování má taktéž vliv na motivaci.

3 PRVKY EFEKTIVNÍHO SYSTÉMU HODNOCENÍ ZAMĚŠTNANCŮ

Tato kapitola se zabývá podobou efektivního systému hodnocení zaměstnanců. Nejprve vymezí rozdíly mezi tradičním a moderním systémem hodnocení zaměstnanců. Poté se více zaměří na charakteristiku prvků moderního (efektivního) systému hodnocení zaměstnanců. Jedná se např. o četnost hodnocení, zaměření na budoucnost nebo o objektivitu hodnocení.

3.1 Tradiční systém hodnocení zaměstnanců

V současnosti se v literatuře není možné tolik setkat pouze s pojmem hodnocení pracovního výkonu, protože mnozí autoři jako např. Rollins (2015), Armstrong a Taylor (2015) či Zenger (2017) spíše používají komplexní pojem, když pojednávají o hodnocení, a to řízení pracovního výkonu.

Armstrong a Taylor (2015) dokonce uvádí, že se řízení pracovního výkonu z hodnocení pracovního výkonu vyvinulo a pod pojmem hodnocení pracovního výkonu se rozumí tradiční systém hodnocení zaměstnanců, který podle nich představuje synonymum pro špatně prováděná hodnocení.

Tradiční systém hodnocení zaměstnanců se vyznačuje několika znaky, které ve své publikaci vymežila Stange (2021). Mezi **znaky tradičního systému hodnocení zaměstnanců** patří (Stange, 2021):

- hodnocení probíhá pouze jedenkrát ročně,
- sdělování výsledků probíhá formou sdělovacího typu hodnotícího rozhovoru,
- politika zavřených dveří,
- zaměření na minulost,
- téměř žádná transparentnost,
- pochybnosti o objektivitě,
- téměř žádné kontroly po dokončení hodnocení.

3.2 Moderní systém hodnocení zaměstnanců

Stange (2021) také vymezila **znaky moderního systému hodnocení zaměstnanců**, který zároveň označila za **efektivní**. Mezi jeho znaky patří (Stange, 2021):

- hodnocení probíhá častěji,
- hodnotící rozhovor probíhá formou oboustranné dohody,
- politika otevřených dveří,
- zaměření na budoucnost,
- transparentnost,
- žádné pochybnosti o objektivitě,
- kontroly po dokončení hodnocení.

Častější hodnocení

Hodnocení se v rámci moderního systému hodnocení zaměstnanců provádí mnohem častěji než v případě tradičního systému hodnocení zaměstnanců a často probíhají i hodnotící rozhovory mezi hodnotitelem (nadřízeným) a hodnoceným zaměstnancem. Pod pojmem „často“ je myšleno **měsíčně až čtvrtletně**. Je to z toho důvodu, že zaměstnanci jsou dynamičtí, vyvíjí se, a tím pádem se i neustále mění jejich pracovní výkon. Časté hodnocení také přináší mnoho výhod, např. čím častěji hodnocení a hodnotící rozhovory probíhají, tím je snazší koučování. (Stange, 2021)

Hodnotící rozhovor, politika otevřených dveří

Tradiční systém hodnocení zaměstnanců se podle Stange (2021) vyznačoval sdělovacím typem hodnotícího rozhovoru a např. Koubek (2015) souhlasí. Podle Měrtlové (2014) bylo během takového typu rozhovoru zaměstnanci sděleno, co dělá špatně, jak by to měl napravit, ale jeho názor nikdo nevyslyšel. Stange (2021) ale dodává, že v rámci moderního systému hodnocení zaměstnanců každý hodnotící rozhovor probíhá formou oboustranné dohody mezi nadřízeným a hodnocením zaměstnancem, kdy má zaměstnanec prostor vyjádřit i svůj názor, a to nejen ke svému pracovnímu výkonu, ale i např. k možnému kariernímu růstu. Koubek (2015) ve své knize s výrokem Stange (2021) opět souhlasí a dodává, že jsou oba účastníci v rámci tohoto typu hodnotícího rozhovoru rovnocenní. Podle Stange (2021) je také vhodné zavést politiku otevřených dveří, neboť pomáhá lidem získat důvěru.

Armstrong a Taylor (2015) se společně s Montague (2007) shodují, že by se na hodnotící rozhovor měl každý nadřízený náležitě připravit. Příprava zahrnuje tvorbu programu, podle kterého se poté postupuje, aby nic nebylo opomenuto, či vytvoření správné atmosféry a prostředí, aby nic nebránilo otevřené dohodě. Hodnotitel by si měl zároveň promyslet, co a jak chce říct. (Montague, 2007; Armstrong a Taylor, 2015)

Duggal (2023) navíc poukazuje na to, že podmínkou pro efektivní hodnocení a hodnotící rozhovor je příprava i samotných zaměstnanců. Dále je podle tohoto autora vhodné, aby si hodnocený zaměstnanec připravil sebehodnocení, s čímž ve své knize souhlasí Koubek (2015), který dodává, že díky sebehodnocení může hodnocený zaměstnanec o svém pracovním výkonu sám popřemýšlet a má možnost lépe reagovat na výtky či pochvaly svého nadřízeného. Duggal (2023) dále upozorňuje, že je důležité, aby zaměstnanci brali případné výtky pozitivně a uvědomovali si, že jim nadřízený dává zpětnou vazbu pro to, aby se zlepšovali, a nikoli pro to, aby je urážel.

Zaměření na budoucnost

Tradiční systém hodnocení zaměstnanců se podle Stange (2021) zaměřuje pouze na minulost a souhlasí s ní i další autoři jako Koubek (2015) či Zenger (2017). Moderní systém hodnocení zaměstnanců však na tuto kritiku podle Stange (2021) reaguje, z minulosti pouze čerpá a soustředí se na budoucnost – zaměstnanci nemohou změnit své pracovní výkony v minulosti, ale mohou se zlepšit a změnit budoucnost. (Stange, 2021)

Transparentnost, objektivita

Oproti tradičnímu pojetí systému hodnocení, moderní hodnocení zapojuje podle Stange (2021) do svého procesu zaměstnance, a to především tak, že se podílí na plánování a přípravě samotného procesu hodnocení.

Stange (2021) dále zdůrazňuje, že každé hodnocení v rámci moderního systému hodnocení musí být podloženo relevantními daty z různých zdrojů, aby nedošlo k nařčení ze subjektivního hodnocení. Vhodným zdrojem je podle Montague (2007) i **sebehodnocení** hodnoceného zaměstnance. Měrtllová (2014) s Koubkem (2015) k vhodným hodnotitelům řadí i **nadřízené nadřízeného**, protože mohou podpořit hodnocení přímého nadřízeného, a **spolupracovníky**, protože provádí podobnou práci jako hodnocený zaměstnanec a díky tomu dokážou přinést do hodnocení zcela jedinečný úhel pohledu. Měrtllová (2014) s Koubkem (2015) se ale vyjadřují i k málo objektivním zdrojům, mezi něž řadí **zákazníky** a **podřízené**, a to z důvodu, že zákazníci často hodnotí až v okamžiku, kdy jsou se službou

nebo výrobkem nespokojení a podřízení se mohou bát vyjádřit svůj skutečný názor (zvláště pokud hodnocení neprobíhá anonymně).

S objektivitou souvisí i vhodně zvolené metody. Úspěchem většiny metod je podle Měrtlové (2014) a Koubka (2015) příprava, která musí být velmi pečlivá, jinak dochází ke špatnému či zkreslenému hodnocení. **Hodnocení podle norem** označuje Měrtlová (2014) za vhodnou metodu, protože normy jsou objektivními měřítky. Normy jsou ale podle Měrtlové (2014) zároveň i problémem, protože je neplní všechny profese, a metoda se tedy nedá použít pro všechny. Univerzální je podle Koubka (2015) využití **volného popisu**, který je ale obtížný na porovnávání. **Check-listy** oba autoři spíše kritizují, protože vyžadují i školení hodnotitelů, při jejich vyplňování dochází k problémům s objektivitou a jsou časově náročné. Stejně tak oba autoři kritizují hodnocení na základě kritických bodů, a to opět především kvůli časové náročnosti. Koubek (2015) ale chválí stupnice, zejména díky jejich univerzálnosti. Zdůrazňuje však to, co bylo uvedeno výše – podmínkou pro správnost výsledků je právě pečlivá příprava. (Měrtlová, 2014; Koubek, 2015)

K metodám se vyjadřuje ještě i Shepherd (2022), která vyzdvihuje **metodu hodnocení 360°**, zejména díky jejímu vlivu na motivaci. Souhlasí s ní i Bojamma (2023), jež zdůrazňuje její smysl v tom, že se zaměstnanci dozvídají názor na svou práci z více stran. Bojamma (2023) dále doporučuje **metodu BARS a hodnocení podle stanovených cílů**, zejména díky objektivitě těchto metod.

Objektivita se podle Rollinse (2015) dále pojí s hodnotícími dokumenty. Montague (2007) upozorňuje, že hodnotící dokumenty musí být pečlivě sepsány a přidávají se do složky každého zaměstnance. Dokumenty musí být jasné, výstižné a konkrétní, protože slouží jako podklady při řešení soudních sporů nebo je pomocí nich zaměstnanci sděleno, zda (ne)dosáhl požadovaných cílů či standardů. (Montague, 2007)

Kumar (2022) dále upozorňuje na náročnost a důležitost hodnocení a doporučuje pravidelné školení zaměstnanců. Školení by podle tohoto autora měla obsahovat informace např. o správném a pečlivém sepsování hodnotících dokumentů nebo chybách, kterých by se měli hodnotitelé během hodnocení rozhodně vyvarovat. Koubek (2015) za takové chyby považuje „halo efekt“, kdy je hodnotitel zaslepen prvním dojmem a podle něj už hodnotí vše, přehnanou shovívavost (či naopak přísnost) hodnotitele apod.

Kontrola po hodnocení

Tradiční systém hodnocení končí tak, že jsou sděleny výsledky a nařízena opatření pro zlepšení. Sledování dodržování opatření a zlepšení však již dále neprobíhá. Součástí moderního systému hodnocení zaměstnanců je však kontrola následného postupu a zlepšení se. Jedná se o sledování jejich pracovního výkonu, podporování a udržování vzájemného kontaktu. (Stange, 2021)

3.3 Implementace nového systému hodnocení zaměstnanců

Jakmile je vytvořen základ nového systému hodnocení zaměstnanců a vše je pochopeno, musí se podle Montague (2007) zajistit správná implementace systému. Jednotlivé, byť mírně odlišné kroky, správné implementace popisují Montague (2007) společně s Pilařovou (2008).

Nejprve je podle obou autorek nutné stanovit **důvod a účel zavedení nového systému hodnocení zaměstnanců**. ŘLZ je sice dílčí oblastí podniku, která se snaží naplňovat své vlastní cíle, ale tyto cíle musí být v souladu s podnikovými cíli. Proto se i při zavádění nového systému hodnocení zaměstnanců musí zajistit, aby byl v souladu s podnikovou strategií a přispíval k dosahování cílů celého podniku. Díky tomu, že zavedení nového systému hodnocení zaměstnanců bude přispívat k dosažení cílů celého podniku, uvidí v něm všichni manažeři smysl a jeho implementace bude **přijata a podpořena managementem**, čímž bude zajištěno jeho prosazování i mezi řadové zaměstnance. (Montague, 2007; Pilařová, 2008)

Podle Montague (2007) by zaměstnanci neměli být pouze informováni, ale také by se na implementaci měli sami podílet, aby změnu snadněji přijali. Montague (2007) dále podotýká, že však ani to nemůže zcela zabránit plné akceptaci změn, protože pro některé zaměstnance může znamenat nový systém hodnocení vystoupení z komfortní zóny a zkrátka ji nebudou chtít přijmout. Kromě zaměstnanců by podle Pilařové (2008) měly být na změnu připravovány i další zainteresované strany, a to např. zákazníci či média.

Pilařová (2008) vyzdvihuje důležitost přípravy. Během přípravy se vytváří harmonogram či se stanovují role jednotlivých účastníků. Příprava souvisí i s **vhodným načasováním**. Společnost se může nacházet ve čtyřech fázích, a to ve fázi užitečnosti, efektivity, stability a dynamiky. Nejvhodnější fází pro implementaci nového systému je podle Pilařové (2008) **fáze stability**. Správné načasování nesouvisí pouze s vývojovou fází, ale také s přetížením pracovníků. Proto se musí zvolit klidnější období. (Pilařová, 2008)

Podle Pilařové (2008) se při implementaci nového systému nesmí dále zapomenout na to, aby se **implementoval od top managementu postupně k nižším úrovním** pro včasné

objevení problémů a **přinášel odpovědi na otázky** i pro další personální činnosti, a to např. odměňování.

4 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU

Tato kapitola představí podnik, jehož systém hodnocení zaměstnanců bude podroben analýze přístupů, metod a nástrojů využívaných k hodnocení zaměstnanců. Jedná se o akciovou společnost a na přání vedení podniku bude v práci využit fiktivní název XY, a.s.

Kapitola nejprve podnik představí z hlediska základních informací, kdy nejprve popíše založení a následný vznik společnosti. Dále zhodnotí jeho hospodaření za posledních pět let. Další část kapitoly se bude věnovat podnikové strategii a podnikové kultuře. Poslední část kapitoly se zaměří na organizační strukturu a náplň práce jednotlivých zaměstnanců.

Informace pro vypracování této kapitoly byly získávány především z interních dokumentů společnosti jako byly stanovy, výroční zprávy či účetní závěrky, které společnost povinně vypracovává v plném rozsahu a má je ověřené auditorem.

4.1 Základní informace, založení, vznik

Společnost XY, a.s. je společností se sídlem v okrese Chrudim, která byla založena zakladatelskou listinou v srpnu roku 1999. Jediným zakladatelem byla právnická osoba, která do společnosti vložila základní kapitál ve výši 75 380 000 Kč. Před dnem zápisu do obchodního rejstříku, ke kterému došlo 1. října 1999, byly splaceny veškeré nepeněžitě vklady a po zápisu do obchodního rejstříku došlo k doplacení zbývající částky peněžitým vkladem.

Společnost XY, a.s. vydává akcie, které jsou určeny pouze k držení. Akcie jsou vydávány na jméno v listinné podobě a liší se svou jmenovitou hodnotu. Doposud bylo vydáno 6 566 kusů akcií o jmenovitých hodnotách 1 000 Kč, 5 000 Kč, 10 000 Kč či 50 000 Kč. Společnost vydala nejvíce akcií o jmenovité hodnotě 1 000 Kč, nejméně akcií vydala o jmenovité hodnotě 5 000 Kč.

Ve stanovách a výroční zprávě společnosti XY, a.s. je uvedeno celkem dvanáct předmětů činnosti. Hlavním předmětem činnosti je **zemědělská rostlinná a živočišná výroba**. V rámci rostlinné výroby se zaměřuje na pěstování obilí, řepky, cukrové řepy, máku a kmínu. Pro pěstování má k dispozici přes 1 000 hektarů zemědělské půdy, kterou z 90 % tvoří orná půda a z 10 % trvale travní porosty. Převážná část půdy je pronajatá. Produkty rostlinné výroby společnost nejen prodává, ale využívá je i jako krmivo pro svá chovaná zvířata. Mezi chovaná zvířata patří hovězí skot jako býci, krávy, jalovice a telata. Pro chov má společnost k dispozici dvě střediska, která se nachází v nedalekém okolí jejího sídla.

Mezi další předměty činnosti této společnosti patří např.:

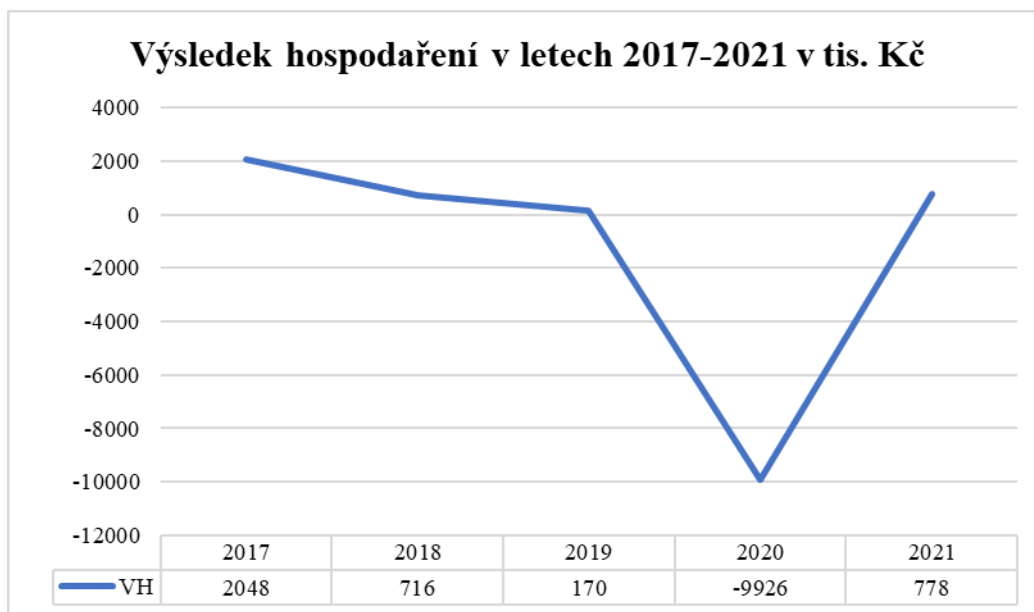
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona (např. maloobchod, velkoobchod),
- provádění staveb, jejich změn a odstraňování,
- opravy ostatních dopravních prostředků a pracovních strojů,
- truhlářství a podlahářství,
- zámečnictví a nástrojářství nebo
- silniční motorová doprava.

4.2 Hospodaření podniku

Největší zisk, a to v řádech milionů Kč, přináší především rostlinná výroba, protože není tolik nákladná a generuje vysoké tržby. Živočišná výroba je charakteristická minimálním ziskem pohybujícím se pouze v halířích Kč, protože náklady na tuto výrobu a výnosy plynoucí z prodeje jejích produktů jsou téměř vyrovnané. Společnosti též přináší zisk provádění staveb, oprav, údržby, který se pohybuje v desítkách tisíc Kč. Zisk z dopravy je pouze minimální, a to především proto, že ji poskytují pouze v případech, kdy mají např. nevyužitý stroj využívaný v rostlinné výrobě.

Výsledek hospodaření

Společnost XY, a.s. za posledních pět let svého fungování vykazovala převážně zisk. Nejvyššího zisku za sledované období dosáhla v roce 2017, kdy zisk činil 2 048 tisíc Kč. V roce 2020 však došlo k výrazné ztrátě, která činila 9 926 tisíc Kč. K této ztrátě došlo kvůli živočišné výrobě, přesněji kvůli prasatům, protože výrazně poklesla jejich výkupní cena. Proto se společnost rozhodla zavést opatření v podobě omezení chovu prasat tak, že jej z původně dvou středisek stáhla pouze do jednoho z nich. Cílem bylo ztrátu snížit na úplné minimum. Opatření mělo úspěch a v dalším roce již podnik opět vykazoval zisk. Vývoj hospodářského výsledku znázorňuje obrázek 3.



Obrázek 3: Vývoj výsledku hospodaření v letech 2017-2021 v tisících Kč

Zdroj: vlastní zpracování podle interních dokumentů společnosti XY, a.s.

Složení výnosů

Výnosy společnosti byly tvořeny tržbami z prodeje vlastních výrobků a služeb a tržbami z prodaného dlouhodobého majetku a materiálu, přičemž největší část ve všech sledovaných letech tvořily tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb.

Tržby za výrobky a služby byly generovány třemi hlavními oblastmi, a to rostlinnou výrobou, živočišnou výrobou a ostatní výrobou se službami. Mezi tržby ostatní výroby a služeb patří tržby stavební skupiny (stavební opravy a údržby), tržby přidružené výroby (zakázkové zámečnické práce) a tržby za dopravu (odvoz stavebního materiálu).

Nejvíce se na složení tržeb podílela živočišná a rostlinná výroba. Pouze malé procento tržeb bylo tvořeno stavebními pracemi, přidruženou výrobou a silniční motorovou dopravou. Pro všechny sledované roky platilo přibližně stejné rozložení tržeb za výrobky a služby. Maximální odchylka činila $\pm 3\%$. Proto je pro představu znázorněno procentuální rozložení tržeb za výrobky a služby pouze za rok 2021, a to na obrázku 4.



Obrázek 4: Rozložení tržeb za výrobky a služby za rok 2021

Zdroj: vlastní zpracování podle interních dokumentů XY, a.s.

Složení nákladů

Největší část nákladů tvořila ve všech sledovaných letech výkonová spotřeba, kam patřila především spotřeba materiálu a energií či služby. Služby se pojily především s rostlinnou výrobou. Jednalo se o takové služby, které podnik nemohl provést sám (např. neměl k dispozici vhodné vybavení, nástroje) nebo by to pro něj bylo velmi nákladné. Příkladem takové služby bylo hnojení půdy. Dále mezi služby patřilo najímání zaměstnanců pomocí agentur, jednalo se především o uprchlíky z Ukrajiny.

Další významnou položkou nákladů byly osobní náklady tvořené mzdovými náklady či náklady na pojištění. Pouze malou část pokrývaly nákladové úroky a odpisy.

4.3 Podniková strategie a kultura

Podniková strategie

V rámci svého fungování se podnik plánuje věnovat spíše rostlinné výrobě, přesněji ověřeným plodinám jako pšenici a řepce. Rostlinnou výrobu má v plánu dál rozvíjet a zdokonalovat tak, aby byla moderní, efektivní, rentabilní a zisková. S rentabilitou a ziskovostí souvisí i plán prodávat více produktů rostlinné výroby, což umožní redukce živočišné výroby, protože nebude potřebné vynakládat tak velkou část rostlinné výroby jako krmivo pro chovaná zvířata. Příčinou redukce živočišné výroby je její minimální ziskovost a velké ztrátové problémy v minulosti. Podnik s její redukcí již začal, v dubnu 2022 došlo k ukončení chovu prasat.

Podniková kultura

Podniková kultura ve společnosti XY, a.s. je charakteristická především rituály, které se v podniku pravidelně opakují v podobě jak pracovních, tak mimopracovních schůzek. Mezi pracovní schůzky patří pravidelné porady konající se především koncem týdne, kdy se plánuje týden následující. Mezi mimopracovní schůzky lze zařadit dožínky a slavnostní závěrečné vyhodnocení, které probíhá na konci roku. Během těchto schůzek se hodnotí vše, co se za uplynulý rok ve společnosti přihodilo, ať už se jedná o úspěchy či neúspěchy. Jsou pořádány i poznávací a teambuildingové zájezdy na různé veletrhy a výstavy, kde zaměstnanci poznávají např. nové technologické možnosti.

Atmosféra na pracovišti se vyznačuje dobrou pracovní morálkou, vzájemným respektem a oboustrannou komunikací. Vedení se snaží informovat své zaměstnance o všech důležitých skutečnostech v podniku (např. o změnách). Navíc má každý zaměstnanec kdykoliv možnost upozornit vedení na problémy nebo mu sdělit své názory a nápady. Mezi hodnoty uznávané ve společnosti patří pracovitost, cílevědomost, samostatnost či loajalita.

Symboly se v podniku nevyskytují. Stejnokroj v podniku zavedený nemají, zaměstnanci pouze získávají pracovní oděv, na který mají nárok podle zákoníku práce, aby byla zajištěna bezpečnost práce.

4.4 Orgány, organizační struktura a náplně práce

Orgány společnosti

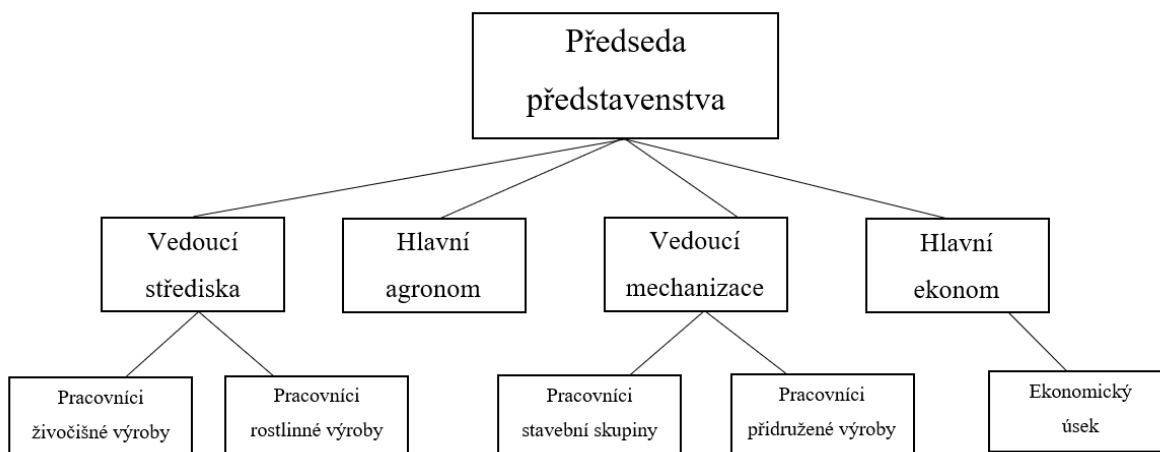
Orgány společnosti byly zřízeny stanovami společnosti, kde jsou uvedeny jejich práva a povinnosti. Statutárním orgánem společnosti je představenstvo, které má sedm členů, z nichž je jeden člen předseda a jeden člen místopředseda. Kontrolní orgán ve společnosti představuje dozorčí rada skládající se z pěti členů.

Zaměstnanci a organizační struktura

Počet zaměstnanců se ve společnosti XY, a.s. průměrně pohybuje okolo třiceti. Organizační strukturu společnosti znázorňuje obrázek 5. Mezi zaměstnance společnosti patří:

- předseda představenstva,
- hlavní agronom,
- hlavní ekonom a ekonomický úsek,
- dva vedoucí středisek,

- vedoucí mechanizace a stavební skupiny,
- čtrnáct pracovníků živočišné výroby,
- osm pracovníků rostlinné výroby,
- dva pracovníci stavební skupiny,
- čtyři pracovníci přidružené výroby.



Obrázek 5: Organizační struktura XY, a.s.

Zdroj: vlastní zpracování podle interních dokumentů XY, a.s.

Náplň práce jednotlivých zaměstnanců

Předseda představenstva je zároveň ředitelem společnosti a podle stanov jej volí a odvolává představenstvo. Stanovy též upravují jeho úkoly, mezi které patří např. obchodní vedení společnosti, zajišťování provozních záležitostí společnosti či jmenování vedoucích.

Hlavní agronom pečuje o pole. Zajišťuje např. chemickou ochranu, setí či sklizení. Je zároveň i místopředsedou představenstva a zastupuje předsedu v jeho nepřítomnosti.

Hlavní ekonom se společně s ekonomickým úsekem stará o ekonomické záležitosti podniku, a tedy o účetnictví, daně, dotace, fakturace (jak faktur vydaných, tak přijatých) či mzdy. Ekonomický úsek se skládá z finanční účetní, mzdové účetní a fakturantky.

Vedoucí středisek jsou celkem dva, protože společnost provozuje dvě střediska. Tito vedoucí jsou tzv. hospodáři, protože se starají o chod celého střediska, jež mají pod správou, o zaměstnance či údržbu budov i techniky. Pracovníci živočišné výroby mají na starosti péči o zvířata a prostředí, ve kterých žijí, a jejich krmení. Mezi pracovníky živočišné výroby patří zootechnik, který dohlíží na zdravotní stav zvířat. Pracovníci rostlinné výroby pracují na poli,

pile, dílně či provádí práce na středisku (údržba). Pracovníci živočišné i rostlinné výroby se řídí úkoly, které jim uloží vedoucí příslušného střediska. Výjimkou je pouze případ, že zaměstnanec pracuje na poli, protože v tomto případě je podřízen hlavnímu agronomovi.

Vedoucí mechanizace a stavební skupiny provádí revize elektra, plynu, hromosvodů apod. Vede šestičlennou skupinu stavebních dělníků a pracovníků přidružené výroby. Tento úsek poskytuje své služby nejen uvnitř společnosti XY, a.s., ale i ostatním společnostem.

5 ANALÝZA SYSTÉMU HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉM PODNIKU

Tato kapitola je rozdělena na dvě podkapitoly. První podkapitola stručně představí systém hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY, a.s. tak, že popíše jednotlivé části systému hodnocení zaměstnanců z kapitoly 2. Ve druhé podkapitole bude zavedený systém hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY, a.s. zhodnocen na základě teoretických východisek vymezených v kapitole 3.

5.1 Metoda polostrukturovaného (řízeného) rozhovoru, fáze, otázky

Pro získávání informací pro zpracování celé kapitoly byla zvolena **metoda polostrukturovaného (řízeného) rozhovoru** s předsedou představenstva XY, a.s. a s třemi vedoucími zaměstnanci. Jednalo se o dva vedoucí jednotlivých středisek a vedoucího mechanizace. Přehled otázek pro předsedu představenstva se nachází v příloze A. Přehled otázek pro vedoucí se nachází v příloze B.

Mišovič (2019) ve své knize definuje několik fází, které by měly být součástí každého kvalitního polostrukturovaného rozhovoru. Jedná se o (Mišovič, 2019):

- přípravu rozhovoru,
- seznámení,
- rozvíjení a upevňování kontaktu,
- přechod ke konkrétnějším otázkám,
- ověření pravdivosti,
- rozloučení.

Nejprve musí být provedena **pečlivá příprava**, aby vše proběhlo hladce a byly získány kvalitní informace. Ke kontaktu s účastníkem rozhovoru dochází nejprve **seznámením**, kdy dochází k představení projektu, kvůli němuž se k rozhovoru přistupuje. Hlavním účelem fáze seznámení je získání motivace a souhlasu se spoluprací. (Mišovič, 2019)

Během **fáze rozvíjení a upevňování vztahů** dochází k otázkám obecnějším. Jde o navození atmosféry a odhalení správné formy komunikace. V okamžiku, kdy je informátor dostatečně připraven, má dostatečnou důvěru a motivaci odpovídat, je možné **se postupně věnovat otázkám konkrétnějším**. Pokud však je informátor unavený, nemotivovaný, je důležité

opustit náročnější otázky a částečně uvolnit atmosféru. Po konkrétnější otázkách dochází ke **kontrole pravdivosti** informací díky dotazům na osobní zkušenosti. V této fázi je konkrétnost klíčem. Poslední fází je **rozloučení**, které by mělo mít jako všechny ostatní fáze velký význam. Je nutné se s účastníkem rozhovoru dobře rozloučit a oba účastníci by měli odcházet s dobrých pocitem. (Mišovič, 2019)

Mišovič (2019) rozlišuje ve své knize sedm typů otázek. Začíná s otázkami **vstupními**, které musí být připraveny tak, aby navodili správnou atmosféru. K rozvíjení dialogu a většímu ponoření do zkoumaného tématu slouží **navazující** a **zjišťovací** otázky. Jakmile je prostor pro zjišťování nejdetailnějších informací, používají se **specifikující** a **přímé** otázky. V rámci rozhovoru se mohou používat i **nepřímé** otázky, které se především používají pro zjištění názorů ostatních. V okamžiku, kdy je již tazatel spokojen s odpověďmi na jedno téma, může postupně přejít k jinému. K tomuto kroku může využít **konstrukční** otázky. V případě, že by se však chtěl o něčem ujistit, použije otázky **interpretační**. Během rozhovoru se může kdykoliv atmosféra pokazit, od toho však existují otázky **odvádějící pozornost**. (Mišovič, 2019)

5.2 Základní popis systému hodnocení zaměstnanců

Tato podkapitola se zabývá základním představením systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY, a.s. Nejprve popíše předmět hodnocení včetně jednotlivých kritérií pracovního výkonu. Dále představí jednotlivé druhy hodnocení a popíše celý proces hodnocení zaměstnanců včetně hodnotitelů, metod a nástrojů hodnocení. V poslední části objasní průběh hodnotícího rozhovoru a ukáže význam výsledků hodnocení zaměstnanců pro ostatní personální činnosti.

5.2.1 Předmět hodnocení, zabezpečení hodnocení, druhy hodnocení

Předmětem hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY, a.s. jsou jak měřitelná, tak neměřitelná kritéria pracovního výkonu. Mezi měřitelná kritéria patří množství provedené práce a mezi neměřitelná patří dovednosti (např. pracovitost, hospodárnost, spolehlivost, samostatnost), pracovní chování (např. dodržování instrukcí, dochvilnost) a kvalita. Každé kritérium pracovního výkonu je velmi důležité, avšak největší důraz je kladen na kvalitu.

Dále se hodnotí (a kontroluje) pracovní prostředí, ve kterém zaměstnanci pracují. Kromě teploty, vlhka, tepla a hluku se hodnotí i délka pracovní doby, která je nezbytná k provedení práce, nebo zařízení a vybavení, které mají zaměstnanci k dispozici, a to především proto,

že si vedení podniku zakládá na tom, aby jejich zaměstnanci měli vždy k dispozici to nejlepší vybavení, které přinese nejen úsporu nákladů, ale i úsporu pracovních sil.

Zabezpečování hodnocení zaměstnanců v podniku není v kompetenci personálního útvaru, protože v podniku není zřízený. Hodnocení mají na starosti členové hospodářského vedení společně s hlavním ekonomem a jednotlivými vedoucími, mezi které patří vedoucí dvou hospodářských středisek, hlavní agronom a vedoucí mechanizace. Hodnocení zaměstnanců probíhá nejméně jednou čtvrtletně. K hodnocení dochází vždy při dokončení přiřazené práce. Příkladem je ukončení cyklu prací, který souvisí se žněmi v rostlinné výrobě, nebo dokončení zakázky ve stavební skupině. Hodnocení je strukturované a záznamy se zaznamenávají do složek zaměstnanců. Lze jej tedy označit za **formální**.

Výjimečně dochází k příležitostnému hodnocení zaměstnanců, a to v případech tzv. povýšení, kdy má zaměstnanec za úkol provedení speciální práce. Speciální práce znamená, že je danému zaměstnanci svěřeno zařízení v několikamilionové hodnotě. Při ukončení pracovního poměru se příležitostné hodnocení neprovádí, protože vedoucí mají vždy dostatek informací pro vypracování závěrečného osobního posudku.

Vedení i jednotliví hodnotitelé si zakládají na tom, aby bylo hodnocení co nejvíce objektivní. Proto se ve společnosti neprovádí souhrnné hodnocení, ale provádí pouze analytické (na základě objektivních kritérií).

5.2.2 Proces hodnocení zaměstnanců

Období přípravy na hodnocení má na starosti předseda představenstva společně s hlavním ekonomem a jednotlivými vedoucími. Společně vybírají hodnotitele (členy hospodářského vedení) z řad představenstva i metody a nástroje, které budou využívány během hodnocení. Jednotlivé metody a nástroje upravují tak, aby byly aktuální. Příkladem této aktualizace může být stanovení uspokojivých a neuspokojivých případů pro metodu kritických případů. Období přípravy probíhá jednou za dva roky a naposledy proběhlo v roce 2021. Zaměstnanci do plánování a přípravy hodnotící procesu zapojování nejsou. Jsou pouze informováni o kritériích pracovního výkonu a pracovních úkolech, jejichž splnění je po nich vyžadováno.

Období sběru informací je plně v kompetenci přímých nadřízených a jejich nadřízených. Hodnotí zaměstnance podle metod a nástrojů stanovených v přípravném období. Řídí se normami odměňování, využívají metodu kritických případů a slovní stupnice. Během období sběru informací se získané informace porovnávají s normami a předem stanovenými kritérii. Hlavní ekonom získané informace od vedoucích nejprve zpracuje. Výsledky poté předá

předsedovi představenstva. Předseda představenstva výsledky vyhodnotí a následně je probere na velké hodnotící poradě s vedoucími, která se koná nejméně jednou za čtvrtletí. Získané informace pak vedoucí prodiskutují se zaměstnanci na hodnotícím rozhovoru.

5.2.3 Hodnotitelé, metody a nástroje hodnocení

Hlavními hodnotiteli zaměstnanců ve společnosti XY, a.s. jsou jejich přímí nadřízení, mezi které patří vedoucí jednotlivých středisek, hlavní agronom, vedoucí mechanizace a hlavní ekonom. Vedoucí jednotlivých středisek hodnotí pracovníky živočišné a rostlinné výroby. Pracovníky rostlinné výroby hodnotí i hlavní agronom, ale pouze v případě, že pracují na poli. Vedoucí mechanizace hodnotí pracovníky stavební skupiny a přidružené výroby a hlavní ekonom má na starosti hodnocení ekonomického úseku. Dále mezi hodnotitele patří členové hospodářského vedení (přesněji někteří členové představenstva), kteří jsou jmenováni v přípravném období. Členové hospodářského vedení hodnotí všechny zaměstnance. Další hodnotitele společnost nevyužívá.

Hodnocení je charakteristické tím, že probíhá shora dolů. To znamená, že vedoucí hodnotí své podřízené, ale už nedostávají zpětnou vazbu např. na svou komunikaci. Vedoucí zaměstnanci jsou hodnoceni pouze za výsledky svých podřízených a k jejich hodnocení se využívají předem stanovené cíle, při jejichž stanovování společnost využívá pravidlo SMART. Příkladem těchto cílů může být např. v rostlinné výrobě vypěstování maximálního možného množství plodin do konce příznivého období nebo v rámci stavební skupiny se může jednat o dokončení dané zakázky v požadovaném termínu.

Pracovníci rostlinné výroby a živočišné výroby jsou hodnoceni podle normy odměňování. Tato norma se určuje na základě zkušeností vedoucích při přípravném období hodnotícího procesu. V normě jsou určeny tzv. úkoly dne, které zaměstnanec musí splnit. Mezi další metodu patří metoda kritických případů. Uspokojujícím kritickým případem je splnění úkolu dne. Neuspokojujícím kritickým případem je nesplnění úkolu dne, přičemž sem nepatří pouze nesplnění požadovaného množství práce, ale také špatná kvalita, špatná hygiena, nesprávný postřik nebo špatné pracovní chování. Pomocí metody kritických případů jsou hodnoceni i zaměstnanci ekonomického úseku, pracovníci stavební skupiny a pracovníci přidružené výroby. Uspokojivý kritický případ představuje splnění jejich úkolů. Příkladem úkolu pro ekonomický úsek může být podání daňového přiznání, kdy je uspokojivým kritickým případem jeho správné podání v termínu a neuspokojivým kritickým případem může být např. jeho chybné vyplnění. Příkladem úkolu pro stavební skupinu může být dokončení dané

zakázky v termínu, kdy se za uspokojivý kritický případ považuje její správné, kvalitní dokončení včas a za neuspokojivý kritický případ se považuje např. zpoždění dokončení zakázky. Z nástrojů se využívá slovní stupnice, která má čtyři stupně, a to maximálně splněno, splněno, částečně splněno, nesplněno.

5.2.4 Hodnotící rozhovor a význam hodnocení zaměstnanců

Hodnotící rozhovor je participativního typu a provádí jej vždy příslušný vedoucí. Rozhovory probíhají ve stejné frekvenci jako velké hodnotící porady mezi předsedou představenstva a vedoucími, na kterých se vedoucí na hodnotící rozhovor připravují. Kromě projednávání jednotlivých výsledků hodnocení si vedoucí též připravují program, aby nedošlo k opomenutí některého důležitého bodu hodnocení. Hodnocený zaměstnanec se na hodnotící rozhovor např. formou sebehodnocení nepřipravuje. Během rozhovoru dochází k seznámení s výsledkem a vyhodnocení úspěchů i případných neúspěchů a diskusi.

Výsledky hodnocení mají podle předsedy představenstva a vedoucích zaměstnanců společnosti XY, a.s. velký význam při rozhodování o odměňování, vzdělávání i přemísťování. Právě o dalším směřování zaměstnanců společně diskutují a rozhodují na velké hodnotící poradě.

V případě dobrých, uspokojivých výsledků získává zaměstnanec různé výhody. Jedná se např. o prémie (ve výši až 10 % jeho příjmu), možnost účasti na vzdělávacím veletrhu či povýšení v podobě přiřazení práce s lepším, dražším strojem. V případě tohoto povýšení je zaměstnanci projevena důvěra v jeho pracovitost, schopnosti a motivaci.

V případě špatných, neuspokojivých výsledků je zaměstnanec nejprve napomenutý a dochází k zavedení opatření, které by mělo zlepšit jeho výkon. Zavedenými opatřeními jsou různé dohody o zlepšení pracovního výkonu a o každé dohodě je vždy sepsán zápis. V případě, že je zaměstnancův výkon stále neuspokojivý, zkoumá se jeho příčina. Příčinou může být nerespektování zavedeného opatření nebo neúčinnost opatření. V případě, že dojde k odhalení nerespektování daného opatření, je zaměstnanci udělena důtka nebo pokuta. K propuštění dochází až v okamžiku, kdy se zaměstnancovi výsledky nezlepšují či naopak zhoršují po delší časový okamžik.

Příkladem může být hodnocení zaměstnance živočišné výroby. Zaměstnancův úkol dne je, že musí podojit určité množství krav, musí je podojit správně, aby bylo mléko kvalitní a musí dodržet i správnou hygienu. Vedoucí hospodářského střediska pracovní výkon daného zaměstnance ohodnotí a hodnocení poté předá hlavnímu ekonomovi, který jej zpracuje

a předá předsedovi představenstva, jenž si sepíše příslušné poznámky. Ty poté probere s vedoucím hospodářského střediska, který následně zjištěné poznatky prodiskutuje s hodnoceným zaměstnancem na hodnotícím rozhovoru. Uspokojivým výsledkem je správné provedení úkolu dne a v tom případě může hodnocenému zaměstnanci vzniknout nárok např. na prémii. Neuspokojivým výsledkem může být např. špatná hygiena. V případě tohoto odhalení je zaměstnanec poučen o tom, jak by měla správná hygiena vypadat. O tomto poučení se udělá zápis a následně dochází ke kontrole, zda již zaměstnanec dodržuje správnou hygienu. Pokud ne, přechází se k důtce či pokutě. Pokud ani důtka ani pokuta nepomůže, je zaměstnanec propuštěn z důvodu nepřizpůsobivosti.

5.3 Zhodnocení systému hodnocení zaměstnanců

Tato podkapitola se zabývá analýzou systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY, a.s. Teoretická východiska se nachází v kapitole 3 této práce. Podkapitola hodnotí systém hodnocení zaměstnanců (a tedy přístupy, metody a nástroje hodnocení) např. z hlediska četnosti, objektivity či transparentnosti.

Četnost hodnocení

Vzhledem k tomu, že se jedná o podnik zaměřený především na sezónní výrobu (zejména v rámci rostlinné výroby), k hodnocení, a to nejen pracovního výkonu, ale i práce samotné, dochází velmi často. Přesněji k němu dochází při každé poradě, které jsou dvojího typu. Na menších poradách, jež probíhají na konci každého týdne, se však více než pracovní výkon hodnotí dokončenost práce a plánuje se i následující týden. Velké hodnotící porady probíhají nejméně jednou za čtvrtletí a plně se zaměřují na pracovní výkon zaměstnance a jsou součástí celého hodnotícího procesu.

Stange (2021) doporučuje provádět hodnocení nejméně jednou za čtvrtletí. Hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY, a.s. je dokonce částečně prováděno i týdně, ale to se hodnotí především dokončenost práce než samotný výkon. Hlavní hodnocení pracovního výkonu se koná nejméně jednou za čtvrtletí. Frekvence hodnocení splňuje požadavky literatury, proto se dá tento aspekt efektivního systému hodnocení zaměstnanců považovat za splněný.

Hodnotící rozhovor, politika otevřených dveří

Výsledky hodnocení zaměstnanců jsou nejen sdělovány, ale i konzultovány formou participativního typu hodnotícího rozhovoru. Oba účastníci mají prostor se vyjádřit a diskutovat. Vedoucí zaměstnanci se připravují na poradě s předsedou představenstva,

na které projednávají jednotlivé body hodnocení a připravují si program pro hodnotící rozhovor. Hodnocení zaměstnanci se však na hodnotící rozhovor sami nepřipravují.

Politiku otevřených dveří má společnost zavedenou už jako součást své podnikové kultury, tudíž se problémy, nápady i návrhy zaměstnanců mohou týkat i hodnocení. Zaměstnanci mohou oslovit nejen své vedoucí, ale i předsedu představenstva.

Podle Koubka (2015) a Stange (2021) je nejvhodnější participativní typ hodnotícího rozhovoru. Dále Stange (2021) též doporučuje politiku otevřených dveří. Forma hodnotícího rozhovoru ve společnosti XY, a.s. je tedy naprosto správně (stejně jako zavedená politika otevřených dveří). Každopádně se zde projevuje nedostatek v přípravě na hodnotící rozhovor, jejíž důležitost zdůrazňuje Montague (2007) společně s Armstrongem a Taylorem (2015), Koubkem (2015) i Duggalem (2023). Podle těchto autorů by se nejen řadoví zaměstnanci, ale i vedoucí pracovníci měli na hodnotící rozhovor více připravovat. Tyto aspekty efektivního systému hodnocení jsou tedy splněny pouze částečně.

Zaměření na budoucnost

Snahou vedoucích zaměstnanců je zařadit do hodnotícího rozhovoru nejen zhodnocení minulosti, ale též projednávání plánů do budoucnosti. V případě dobrých výsledků může být zaměstnanci nabídnuto tzv. povýšení tak, že je mu svěřen lepší stroj v několikamilionové hodnotě. V případě špatných výsledků se zavádí potřebná opatření, jejichž účinnost se poté kontroluje. Pomocí této kontroly se zjišťuje účinnost zavedeného opatření a ochota daného zaměstnance opatření respektovat.

Stange (2021) doporučuje nejen zhodnocení minulosti, ale i přípravu na budoucnost, protože právě v budoucnu se zaměstnanci mohou zlepšit. Tento aspekt efektivního systému hodnocení zaměstnanců je také zcela splněn.

Transparentnost, objektivita

Do procesu plánování a přípravy hodnotícího procesu jsou zapojeni pouze vedoucí pracovníci (nikoliv řadoví zaměstnanci podniku). Hodnocení přímého nadřízeného je podpořeno hodnocením jejich nadřízených. Toto však platí pouze pro řadové zaměstnance. Vedoucí zaměstnanci jsou hodnoceni pouze svými přímými nadřízenými. Z metod se využívá hodnocení podle stanovených cílů, hodnocení podle norem a metoda kritických případů. Z nástrojů se využívá slovní stupnice. Hodnotitelé nepodstupují školení ohledně hodnocení, kde by se např. mohli dozvědět o chybách, kterých by se měli vyvarovat nebo více o tom, jak správně sepisovat hodnotící dokumenty. Na základě provedené analýzy je možné

hodnotící dokumenty považovat za pečlivě zpracované. Dokumenty se vždy ukládají do složky příslušného zaměstnance.

Stange (2021) doporučuje zapojení i řadových zaměstnanců do procesu plánování a přípravy hodnotícího procesu, protože jejich zkušenosti mohou napomoci při jejich tvorbě, jedná se o jejich každodenní práci a mají mnohem větší přehled než vedoucí, kteří práci nevykonávají tak často, a navíc jejich zapojení pozitivně působí na motivaci. Stange (2021) dále doporučuje zapojení většího počtu hodnotitelů do hodnotícího procesu, což však, zejména u vedoucích pracovníků, není dodrženo. Z využívaných metod a nástrojů hodnocení je Měrtlovou (2014) a Koubkem (2015) kritizována metoda kritických případů, ale pouze kvůli náročnosti její přípravy. Duggal (2023) společně s Koubkem (2015) však zdůrazňují důležitost školení hodnotitelů, které ve společnosti neprobíhá. Tento aspekt efektivního systému hodnocení zaměstnanců je částečně splněn.

Kontrola po hodnocení

V případě, že se objeví nežádoucí nebo neuspokojivé chování, dojde k navržení a zavedení opatření. Následně se sleduje pokrok. Kontroluje se tedy to, zda došlo ke zlepšení, zda zaměstnanec dané opatření respektuje či zda bylo dané opatření správně zavedeno. Kontrola končí až v okamžiku, kdy je zaměstnancův pracovní výkon považován za uspokojivý.

Podle Stange (2021) by mělo docházet ke sledování a kontrole účinnosti a dodržování zavedených opatření až do zlepšení pracovního výkonu. Navíc to podporuje a udržuje vzájemný kontakt mezi vedoucím a hodnoceným zaměstnancem. Tento aspekt efektivního systému hodnocení zaměstnanců je také zcela splněn.

6 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

Tato kapitola se zabývá představením a popisem návrhů na zlepšení systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY, a.s. První návrh se týká vytvoření oficiálního znění vize a mise společnosti. Další návrhy již vychází z analýzy systému hodnocení zaměstnanců v kapitole 4. Jedná se o zavedení přípravného formuláře pro zaměstnance, zlepšení přípravy vedoucích pracovníků na hodnotící rozhovor, zavedení školení pro hodnotitele a zavedení metody hodnocení 360°.

Oficiální vize a mise

Společnost XY, a.s. má ve svých interních dokumentech uvedenou svou podnikovou strategii. Nikde však nemá přesně nadefinovanou ani vizi ani misi, ale např. Jemelka (2008) jejich definování považuje za důležité.

Vize byla navrhována podle podnikové strategie a charakteru podniku. Společnost XY, a.s. si velmi zakládá na tom, aby měla k dispozici co nejlepší a nejmodernější zařízení a vybavení, které maximálně usnadní výrobu a ušetří jak materiální, tak lidské náklady. Dále se snaží být konkurenceschopná (zejména svou kvalitou nebo cenami). Podnik se zaměřuje především na zemědělskou výrobu a velký důraz klade na její kvalitu. Proto je návrh vize podniku následující: „Vizi našeho podniku je být moderní, konkurenceschopnou a prosperující firmou, která bude svým fungováním neustále vyzdvihovat důležitost kvalitní domácí zemědělské výroby.“

Mise společnosti byla navrhována s pomocí předsedy představenstva a podle něj by měla obsahovat hodnoty, které přináší svým stakeholderů, a produkt, jenž poskytují svým zákazníkům. Proto je návrh mise podniku následující: „Posláním našeho podniku je poskytovat zákazníkům produkty zemědělské rostlinné a živočišné výroby nejvyšší kvality a neustále zvyšovat hodnotu majetku našich akcionářů.“

Hodnotící formulář, příprava na hodnotící proces a hodnotící rozhovor

Hodnotící formulář by měl vylepšit přípravy hodnotícího procesu i přípravy na hodnotící rozhovor. Formulář je určen pro řadové zaměstnance, kteří by v něm měli možnost ohodnotit nejen svůj pracovní výkon, ale i srozumitelnost pokynů od vedoucích, splnitelnost úkolů a pracovní prostředí. Ukázka formuláře se nachází na obrázku 6.

Přípravný formulář pro hodnotící rozhovor

Vážení zaměstnanci, tento hodnotící formulář je určen pro přípravu na hodnotící rozhovor. K hodnocení využijte číselnou stupnici 1-6, kde 1 znamená nejhorší a 6 nejlepší. Zároveň máte u každé hodnocené skutečnosti prostor na poznámky. Vše bude probíráno na hodnotícím rozhovoru.

1. Ohodnoťte Váš pracovní výkon z hlediska splnění pracovních pokynů v následujících oblastech:

Vykonané množství práce	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	6	<input type="checkbox"/>
Kvalita práce	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	6	<input type="checkbox"/>
Dovednosti	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	6	<input type="checkbox"/>
Pracovní chování (př. dodržování instrukcí, dochvilnost)	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	6	<input type="checkbox"/>

Prostor pro Vaše poznámky

2. Ohodnoťte míru splnitelnosti pracovních pokynů v následujících oblastech:

Vykonané množství práce	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	6	<input type="checkbox"/>
Kvalita práce	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	6	<input type="checkbox"/>
Dovednosti	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	6	<input type="checkbox"/>
Pracovní chování (př. dodržování instrukcí, dochvilnost)	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	6	<input type="checkbox"/>

Prostor pro Vaše poznámky

3. Ohodnoťte míru srozumitelnosti pracovních pokynů v následující oblastech:

Množství práce	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	6	<input type="checkbox"/>
Kvalita	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	6	<input type="checkbox"/>
Dovednosti	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	6	<input type="checkbox"/>
Pracovní chování (př. dodržování instrukcí, dochvilnost)	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	6	<input type="checkbox"/>

Prostor pro Vaše poznámky

4. Ohodnoťte míru příznivosti následujících prvků pracovního prostředí

Teplota	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	6	<input type="checkbox"/>
Hluk	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	6	<input type="checkbox"/>
Vlhkost	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	6	<input type="checkbox"/>
Světlo	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	6	<input type="checkbox"/>
Zařízení a vybavení	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	6	<input type="checkbox"/>
Pracovní doba	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	6	<input type="checkbox"/>

Prostor pro Vaše poznámky

Obrázek 6: Návrh hodnotícího formuláře pro řadové zaměstnance

Zdroj: vlastní zpracování podle hodnocených kritérií ve společnosti XY, a.s.

Formulář na obrázku 6 je zpracován ve formě číselné stupnice s číselnými hodnotami 1-6, kde 1 představuje nejhorší variantu a 6 nejlepší variantu. U každého hodnoceného aspektu mají zaměstnanci možnost zaznamenat své poznámky, které by mohly být cenné na hodnotícím rozhovoru. Číselná stupnice byla vybrána z toho důvodu, že ji literatura (např. Koubek, 2015) chválí díky její univerzálnosti. Navíc jsou na ni v podniku částečně zvyklí, protože již mají zavedenou slovní stupnici.

Formulář je rozdělen na dvě části. V první části se zaměstnanci zaměřují na svůj vlastní pracovní výkon tak, že hodnotí, zda vykonaly požadované množství práce, v požadované kvalitě a za požadovaného chování. Ukazují také svůj pohled na to, zda mají pro požadovanou práci odpovídající dovednosti. Ve druhé části se zaměstnanci zaměřují na aspekty, které jejich práci ovlivňují. Nejprve mají prostor se vyjádřit ke splnitelnosti pracovních pokynů, dále ke srozumitelnosti instrukcí od svých vedoucích, a nakonec i k pracovnímu prostředí.

Hodnotící formulář by mohl vyřešit problémy týkající se nedostatku přípravy na hodnotící rozhovor a nezapojování zaměstnanců do přípravného procesu hodnocení. Koubek (2015) a Duggal (2023) doporučují provedení sebehodnocení zaměstnanců před hodnotícím rozhovorem z toho důvodu, že se zaměstnanec může sám zamyslet nad tím, zda vykonal svou práci správně, kvalitně a podle instrukcí, díky čemuž mu vzniká možnost pohotově reagovat na hodnocení vedoucího. Kromě rychlejších reakcí může zaměstnanec díky sebehodnocení sám vymyslet nové nápady, které mohou např. zlepšit jeho výkon nebo zlepšit postup, kterým se práce vykonává. Dále díky otázkám ohledně aspektů, které jeho pracovní výkon ovlivňují, může být zapojen do procesu přípravy a plánování hodnocení opět formou nových nápadů.

Kromě zaměstnanců by se měl více připravovat i vedoucí, který hodnotící rozhovor vede. Sice se připravuje na poradě s předsedou představenstva, ale tam si připravuje pouze plán a program hodnotícího rozhovoru. Dále by bylo vhodné připravit vhodné prostředí a navodit správnou atmosféru, aby se oba účastníci cítili dobře, neměli obavy se vyjádřit a projevit svůj názor.

Školení hodnotitelů

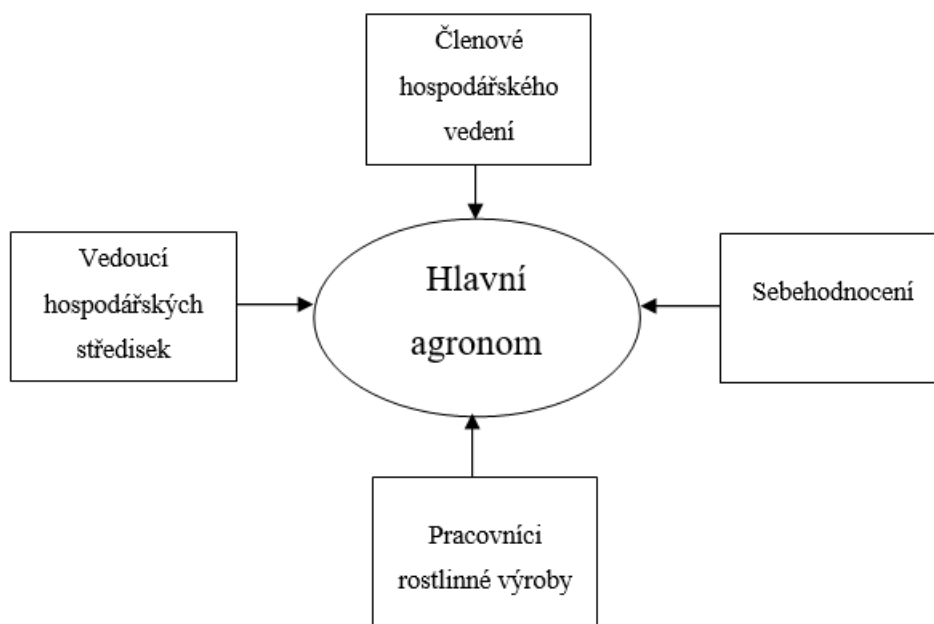
Zavedení školení hodnotitelů by mělo společnosti XY, a.s. napomoci hodnotit ještě více objektivně než doposud. Duggal (2023) velmi doporučuje, aby hodnotitelé pravidelně podstupovali školení, na nichž by se mohli dozvědět o chybách, kterých se hodnotitelé často dopouští, nebo o správném vyplňování hodnotících dokumentů. Sice v podniku zatím

využívají pouze slovní stupnice, ale i pro ty je potřeba se náležitě připravit a vědět, jak je vyplnit, aby bylo hodnocení skutečně objektivní.

Hodnocení 360°

Vedoucí pracovníci jsou v podniku hodnoceni pouze svými přímými nadřízenými, ale Stange (2021) zdůrazňuje, že by se k hodnocení mělo využívat více zdrojů, aby byla zajištěna objektivita hodnocení. Proto by bylo vhodné zavést hodnocení 360° pro hodnocení pracovního výkonu vedoucích zaměstnanců. Tuto metodu doporučuje mnoho autorů jako např. Shepherd (2022) nebo Bojamma (2023) především díky jejímu vlivu na motivaci a možnosti získání nových úhlů pohledu.

Pro společnost XY, a.s. by bylo nejvhodnější zavést hodnocení 360° pro vedoucí zaměstnance v pojetí Měrtlové (2014), která za hodnotící strany považuje přímé nadřízené, přímé podřízené, spolupracovníky a samotného hodnoceného zaměstnance. V jiných pojetích se vyskytuje i zákazník, ale ten je např. podle Koubka (2015) považován za málo objektivní zdroj a někteří vedoucí zaměstnanci navíc do kontaktu se zákazníkem vůbec nepřichází. Ukázka hodnocení 360° pro vedoucího hospodářského střediska ukazuje obrázek 7.



Obrázek 7: Schéma hodnocení 360° pro vedoucí pracovníky

Zdroj: vlastní zpracování podle (organizační struktura společnosti XY, a.s.; Měrtlová, 2014)

Na obrázku 7 se nachází schéma hodnocení 360° pro jednoho z vedoucích zaměstnanců, a to hlavního agronoma. Mezi spolupracovníky hlavního agronoma patří vedoucí

hospodářských středisek, mezi jeho nadřízené patří členové hospodářského vedení a mezi podřízené patří pracovníci rostlinné výroby.

Obdobně by bylo možné využít hodnocení 360° pro vedoucí hospodářských středisek s tím rozdílem, že by mezi spolupracovníky patřil vedoucí druhého hospodářského střediska a hlavní agronom a mezi podřízené by patřili kromě pracovníků rostlinné výroby patřili i pracovníci živočišné výroby.

ZÁVĚR

Hodnocení zaměstnanců patří mezi důležité personální činnosti, zejména díky svému propojení s dalšími personálními činnostmi, a to např. s odměňováním, rozmisťováním nebo vzděláváním zaměstnanců. Proto musí být k hodnocení zaměstnanců využity vhodné prostředky, aby bylo provedeno správně a reflektovalo skutečný pracovní výkon daného zaměstnance.

Cílem této diplomové práce bylo zhodnotit přístupy, metody a nástroje využívané k hodnocení zaměstnanců ve vybraném podniku, identifikovat slabá místa a navrhnout doporučení ke zlepšení. Analýza byla provedena na základě charakteristiky moderního (efektivního) systému hodnocení zaměstnanců a odhalila slabá místa v přípravě a v plánování hodnotícího procesu, v přípravě na hodnotící rozhovor, ve školení hodnotitelů a v metodách hodnocení.

Proto nejprve došlo k navržení formuláře pro řadové zaměstnance, kteří by v něm měli možnost se sami zamyslet nad svým pracovním výkonem, ale kromě toho by mohli přinést nové poznatky ke splnitelnosti úkolů, srozumitelnosti instrukcí či k pracovnímu prostředí. Formulářem by se mohl vyřešit nedostatek, který spočíval v nezapojení zaměstnanců do přípravného procesu hodnocení zaměstnanců a v nedostatečné přípravě zaměstnanců na hodnotící rozhovor. Nedostatek v přípravě na hodnotící rozhovor se však netýká pouze řadových zaměstnanců, ale i vedoucích pracovníků. I když si vedoucí pracovníci připravují program hodnotícího rozhovoru na schůzce s předsedou představenstva, měli by věnovat pozornost i např. prostředí, ve kterém hodnotící rozhovor provádí.

Dále bylo navrženo zavedení školení hodnotitelů. Hodnotitelé ve společnosti XY, a.s. školení nejsou, každopádně by bylo vhodné je proškolit alespoň v oblasti chyb, kterých se hodnotitelé všeobecně dopouští (např. přehnaná shovívavost nebo přísnost), aby nedošlo k problémům s objektivitou. Kromě toho bylo navrženo zavedení hodnocení 360° pro vedoucí pracovníky, protože jsou v podniku hodnoceni pouze svými přímými nadřízenými. Zavedením hodnocení 360° by vedoucí zaměstnanci získali zpětnou vazbu od podřízených a hodnocení od spolupracovníků i nadřízených. Dále by měli prostor se nad svým pracovním výkonem zamyslet i sami.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- [2] ARMSTRONG, Michael. *How to Manage People: Fast, Effective Management Skills that Really Get Results*. New York: Kogan Page, 2019. ISBN 978-0-7494-8481-1.
- [3] BOJAMMA, Suchal. 5 Effective Methods of Performance Appraisal. *Pyjama HR* [online]. 2023 [cit. 2023-04-21]. Dostupné z: <https://pyjamahr.com/5-effective-performance-appraisal-methods-for-hr-professionals/>
- [4] DUGGAL, Nikita. Top Performance Appraisal Tips for Employees in 2023. *Simplilearn / Online Courses - Bootcamp & Certification Platform* [online]. [cit. 2023-04-21]. 2023 Dostupné z: <https://www.simplilearn.com/how-to-prepare-for-performance-appraisal-review-article>
- [5] FIŠER, Roman. *Procesní řízení pro manažery: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5038-5.
- [6] GROTE, Dick a Richard C. GROTE. *How to be Good at Performance Appraisals: Simple, Effective, Done Right*. Boston: Harvard Business Press, 2011. ISBN 978-14-221-6228-6.
- [7] Informace získané během řízených (polostrukturovaných) rozhovorů s předsedou představenstva a vedoucími zaměstnanci společnosti XY, a.s.
- [8] Interní dokumenty společnosti XY, a.s.
- [9] JEMELKA, Jiří. Zajistěte, aby zaměstnanci znali firemní hodnoty i vizi. Budou v práci spokojenější a firma úspěšnější | *Kurzy.cz. Kurzy měn, akcie, komodity, zákony, zaměstnání - Kurzy.cz | Kurzy.cz* [online]. 2018 [cit. 2023-04-21]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/450468-zajistete-aby-zamestnanci-znali-firemni-hodnoty-i-vizi-budou-v-praci-spokojenejsi-a-firma/>
- [10] KAESLER, Clemens a Frauke KAESLER-PROBST. *Praktická podniková personalistika*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 978-80-7357-913-5.

- [11] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- [12] KUMAR, Anuj. 8 Characteristics of an Effective Appraisal System. *Home* [online]. 2022 [cit. 2022-12-21]. Dostupné z: <https://getuplearn.com/blog/characteristics-of-an-effective-appraisal-system/#reliability-and-validity>
- [13] MĚRTLOVÁ, Libuše. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. ISBN 978-80-7204-907-3.
- [14] MIŠOVIČ, Ján. *Kvalitativní výzkum se zaměřením na polostrukturovaný rozhovor*. Praha: Slon, 2019. ISBN 978-80-7419-285-2.
- [15] Montague, N. (2007). THE PERFORMANCE APPRAISAL: A POWERFUL MANAGEMENT TOOL. *Management Quarterly*, 48(2), 40-53. Retrieved from <https://www.proquest.com/trade-journals/performance-appraisal-powerful-management-tool/docview/233578866/se-2>
- [16] PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.
- [17] ROLLINS, Josh. 4 Characteristics of an Effective Performance Management System. *LinkedIn: Přihlásit se nebo se zaregistrovat* [online]. 2015 [cit. 2022-12-21]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/4-characteristics-effective-performance-management-system-rollins>
- [18] SHEPHERD, Danielle. Top methods for Employee performance evaluation. *AssessTEAM – Performance Management Software & Mobile App* [online]. 2022 [cit. 2022-12-21]. Dostupné z: <https://www.assessteam.com/top-methods-and-techniques-for-evaluating-employee-performance/>
- [19] STANGE, Jocelyn. 13 Employee Performance Review Tips That Actually Improve Performance. *Employee Success Software | Quantum Workplace* [online]. 2021 [cit. 2022-12-21]. Dostupné z: <https://www.quantumworkplace.com/future-of-work/13-performance-review-tips-that-actually-improve-employee-performance>
- [20] ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.

- [21] ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.
- [22] URBAN, Jan. Hodnocení zaměstnanců, jeho druhy, nástroje a předávání | Práce a mzda. *Hlavní strana | Práce a mzda* [online]. 2017 [cit. 2022-12-21]. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/hodnoceni-zamestnancu-jeho-druhy-nastroje-predavani>
- [23] URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.
- [24] ZENGER, Jack. The 6 Vital Elements Of Effective Performance Management Systems. *Forbes* [online]. 2017 [cit. 2022-12-21]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/jackzenger/2017/02/16/the-6-vital-elements-of-effective-performance-management-systems/?sh=746b2cf618e9>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Otázky řízeného rozhovoru s předsedou představenstva

Příloha B: Otázky řízených rozhovorů s vedoucími zaměstnanci

Příloha A: Otázky řízeného rozhovoru s předsedou představenstva

1. Jaká kritéria pracovního výkonu hodnotíte?
2. Hodnotíte kromě kvality i dovednosti, motivaci?
3. Jaké prvky pracovního prostředí hodnotíte?
4. Hodnotíte průběžně také zařízení a vybavení, která mají zaměstnanci k dispozici?
5. Máte zřízený personální útvar?
6. Kdo zabezpečuje hodnocení zaměstnanců?
7. Jak často k hodnocení dochází?
8. Je hodnocení pravidelné, má pevnou strukturu a pořizujete z něj záznamy, které následně ukládáte do složek zaměstnanců, nebo je nepravidelné bez pevné struktury a bez záznamů?
9. Provádíte příležitostné (speciální) hodnocení v případě povýšení nebo ukončování pracovního poměru se zaměstnancem?
10. Provádíte souhrnné (na základě pocitu) nebo analytické (na základě objektivních kritérií) hodnocení?
11. Jak probíhá proces hodnocení zaměstnanců?
12. Jak často se opakuje období přípravy hodnotícího procesu?
13. Jaké aktivity vykonáváte během přípravného období?
14. Připravujete během přípravného období i hodnotící dokumenty?
15. Zapojujete do procesu plánování a přípravy hodnotícího procesu i řadové zaměstnance?
16. Diskutujete se zaměstnanci kritéria hodnocení?
17. Jak probíhá sběr informací?
18. Kdo ve vašem podniku hodnotí zaměstnance?
19. Kdo jsou členové hospodářského vedení?
20. Využíváte k hodnocení nezávislého externího hodnotitele či zákazníka?
21. Hodnotíte v podniku pouze „dělnické zaměstnance“ zaměstnance produkující zemědělskou výrobu, stavební práce apod. nebo i zaměstnance ekonomického úseku?
22. Hodnotíte i nadřízené např. pomocí podřízených?
23. Jaké metody hodnocení zaměstnanců využíváte? (např. hodnocení podle stanovených cílů, norem, volný popis, metodou kritických případů, check-list, stupnice (BARS))
24. Jak probíhá hodnocení podle stanovených cílů?
25. Využíváte pravidlo SMART při stanovování cílů?
26. Uvedl byste prosím příklad takového cíle?

27. Jak se stanovují normy a co je jejich obsahem?
28. Co představují uspokojivé a neuspokojivé kritické případy pro jednotlivé hodnocené pracovní pozice?
29. Jaké nástroje k hodnocení využíváte?
30. Jaké stupně obsahuje slovní stupnice?
31. Využíváte hodnocení 360° či 540°?
32. Jak probíhá vyhodnocování výsledků hodnocení?
33. Jaký typ rozhovoru se zaměstnanci máte?
34. Jak často probíhají porady?
35. Probíhají porady jen s vedoucími zaměstnanci?
36. Jak probíhá hodnotící rozhovor?
37. Kdo vede hodnotící rozhovor?
38. Jak probíhá příprava ze strany hodnotitele (atmosféra, prostředí, program)?
39. Jak probíhá příprava ze strany hodnoceného (sebehodnocení)?
40. Je součástí hodnotícího rozhovoru příprava na budoucnost?
41. Poskytujete svým hodnotitelům školení v oblasti hodnocení zaměstnanců?
42. Jaký je další postup při zjištění dobrého pracovního výkonu (prémie, povýšení)?
43. Uvedl byste prosím příklad prémie a povýšení?
44. Jaký je další postup při zjištění špatného pracovního výkonu (opatření)?
45. Uvedl byste prosím příklad takového opatření?
46. Jak často a jakým způsobem kontrolujete účinnost zavedených opatření?
47. V jakém případě špatného pracovního výkonu dochází k ukončení pracovního poměru?
48. Jaký je podle Vás význam hodnocení zaměstnanců?
49. Jak jsou výsledky hodnocení zaměstnanců propojeny s ostatními personálními činnostmi?
50. Uvedl byste mi prosím příklad průběhu hodnocení konkrétního zaměstnance od sběru informací až po kontrolu případných opatření?

Příloha B: Otázky řízených rozhovorů s vedoucími zaměstnanci

1. Jaká kritéria pracovního výkonu hodnotíte?
2. Hodnotíte kromě kvality i dovednosti, motivaci?
3. Jaké prvky pracovního prostředí hodnotíte?
4. Hodnotíte průběžně také zařízení a vybavení, která mají zaměstnanci k dispozici?
5. Jak často k hodnocení dochází?
6. Je hodnocení pravidelné, má pevnou strukturu a pořizujete z něj záznamy, které následně ukládáte do složek zaměstnanců, nebo je nepravidelné bez pevné struktury a bez záznamů?
7. Provádíte příležitostné (speciální) hodnocení v případě povýšení nebo ukončování pracovního poměru se zaměstnancem?
8. Provádíte souhrnné (na základě pocitu) nebo analytické (na základě objektivních kritérií) hodnocení?
9. Jak probíhá proces hodnocení zaměstnanců?
10. Jaké aktivity vykonáváte během přípravného období?
11. Zapojujete do procesu plánování a přípravy hodnotícího procesu i řadové zaměstnance?
12. Diskutujete se zaměstnanci kritéria hodnocení?
13. Jak probíhá sběr informací?
14. Kdo ve vašem podniku hodnotí zaměstnance?
15. Jaké metody hodnocení zaměstnanců využíváte? (např. hodnocení podle stanovených cílů, norem, volný popis, metodou kritických případů, check-list, stupnice (BARS))
16. Jak se stanovují normy a co je jejich obsahem?
17. Co představují uspokojivé a neuspokojivé kritické případy pro jednotlivé hodnocené pracovní pozice?
18. Jaké nástroje k hodnocení využíváte?
19. Jaké stupně obsahuje slovní stupnice?
20. Využíváte hodnocení 360° či 540°?
21. Jak probíhá vyhodnocování výsledků hodnocení?
22. Jaký typ rozhovoru se zaměstnanci máte?
23. Jak probíhá hodnotící rozhovor?
24. Jak probíhá příprava z Vaší strany = strany hodnotitele (atmosféra, prostředí, program)?
25. Jak probíhá příprava ze strany hodnoceného (sebehodnocení)?
26. Je součástí hodnotícího rozhovoru příprava na budoucnost?

27. Jste proškolen v oblasti hodnocení zaměstnanců?
28. Jaký je další postup při zjištění dobrého pracovního výkonu (prémie, povýšení)?
29. Uvedl byste prosím příklad prémie a povýšení?
30. Jaký je další postup při zjištění špatného pracovního výkonu (opatření)?
31. Uvedl byste prosím příklad takového opatření?
32. Jak často a jakým způsobem kontrolujete účinnost zavedených opatření?
33. V jakém případě špatného pracovního výkonu dochází k ukončení pracovního poměru?
34. Jaký je podle Vás význam hodnocení zaměstnanců?
35. Jak jsou výsledky hodnocení zaměstnanců propojeny s ostatními personálními činnostmi?
36. Uvedl byste mi prosím příklad průběhu hodnocení konkrétního zaměstnance od sběru informací až po kontrolu případných opatření?