

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Systém hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci
Bakalářská práce

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Lenka Zárubová**
Osobní číslo: **E18342**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**
Téma práce: **Systém hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci.**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je popsat ve vybrané organizaci systém hodnocení a motivace zaměstnanců. K zjištění stávajícího stavu bude využito dotazníkové šetření. V případě zjištění nedostatků bude navrženo opatření ke zlepšení situace.

Osnova:

- Metody a kritéria hodnocení zaměstnanců.
- Popis vybrané organizace.
- Zhodnocení stávajícího stavu na základě výstupů vybrané metody.
- Návrh možných změn v systému hodnocení

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. Třinácté vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. Expert. ISBN 978-80-247-5258-7.
BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. Vyd. 5. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.
DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
Interní materiály.
Zdroje na internetu.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Hana Jonášová, Ph.D.**
Ústav systémového inženýrství a informatiky
Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2020**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2021**

LS.

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

Prohlašuji:

Práci s názvem „Systém hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci“ jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, 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. 4. 2021

Lenka Zárubová v. r.

PODĚKOVÁNÍ

Chtěla bych poděkovat vedoucí své práce Ing. Haně Jonášové Ph.D. za odborné vedení, pomoc a rady, které přispěly k vypracování této bakalářské práce. Mé poděkování patří firmě Magrix, s. r. o. za možnost spolupráce a poskytnuté informace. Děkuji své rodině a přátelům, kteří mě v době studia podporovali.

ANOTACE

Cílem této bakalářské práce je podat přehled o současném systému hodnocení a motivaci zaměstnanců ve vybrané organizaci. Pro výzkum byla zvolena firma Magrix, s. r. o. První část bakalářské práce obsahuje teoretický přehled o systému hodnocení, na kterou navazuje druhá část práce zahrnující představení firmy, analýzu systému hodnocení a vyhodnocení dotazníkového šetření o stávajícím systému hodnocení vybrané společnosti Magrix, s.r.o. Na základě toho jsou navržena opatření ke zlepšení stávající situace.

KLÍČOVÁ SLOVA

metody a kritéria hodnocení zaměstnanců, motivace zaměstnanců, formy hodnocení zaměstnanců, útvary podílející se na hodnocení zaměstnanců

TITLE

Evaluation system of employees in a particular company

ANNOTATION

The main aim of this bachelor thesis is to provide an overview of current system of evaluation and motivation of employees in a particular organization. For the research, company Magrix, s. r. o. was chosen. First part of the thesis contains a theoretical overview of the evaluation system which is followed by the second part, containing introduction of the company, analysis of the evaluation system and evaluation of questionnaires about current evaluation system in the selected company Magrix, s. r. o. On this basis, precautions were proposed to improve current situation.

KEYWORDS

methods and criteria of employee evaluation, motivaton of employees, forms of employee evaluation, departments parting in employee evaluation

OBSAH

ÚVOD.....	9
1 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	10
1.1 Funkce hodnocení	10
1.2 Formy hodnocení zaměstnanců.....	10
1.3 Útvary podílející se na hodnocení – hodnotitelé.....	12
1.4 Chyby hodnotitelů.....	14
1.5 Proces přípravy zavádění systému hodnocení	15
2 CÍLE HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	17
3 METODY HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	19
3.1 Metody podle stanovených cílů (podle výsledků)	19
3.2 Hodnocení na základě plnění norem	19
3.3 Volný popis	20
3.4 Hodnocení pomocí stupnice	20
3.5 Hodnocení na základě kritických bodů	20
3.6 Metody založené na vytváření pořadí hodnocených pracovníků.....	21
3.7 Check-list	21
3.8 Metoda BARS (Kvalifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování)	21
3.9 Assesment centre.....	22
4 MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ	23
4.1 Nástroje vnější a vnitřní motivace.....	23
4.2 Stimulační prostředky	23
5 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	27
6 POPIS SPOLEČNOSTI MAGRIX, S. R. O.	28
6.1 Popis stávajícího systému hodnocení.....	29
6.2 Zaměstnanecké benefity	30
7 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	32
7.1 Cíl dotazníkového šetření.....	32
7.2 Tvorba dotazníku	32
7.3 Scénář dotazníkového šetření.....	32
7.4 Zpracování získaných dat.....	33
7.5 Respondenti.....	33
8 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	34
8.1 Skupina 1: Identifikace respondentů	34
8.2 Skupina 2: Jak zaměstnanci vnímají hodnocení.....	35

8.3	Skupina 3: Motivace zaměstnanců.....	36
8.4	Skupina 4: Hodnocení pracovního výkonu	37
8.5	Skupina 5: Stanovené cílů a pomoc nadřízeného.....	38
8.6	Skupina 6: Zaměstnanecké benefity.....	39
9	NÁVRH NA ZLEPŠENÍ SYSTÉMU HODNOCENÍ.....	40
10	ZÁVĚR	43
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	44
	SEZNAM PŘÍLOH.....	46

SEZNAM OBRÁZKŮ A ILUSTRACÍ

Tabulka 1: Rozdělení otázek do 6 skupin.	34
Tabulka 2: Odpovědi respondentů na otázky ve skupině 1.....	35
Tabulka 3: Odpovědi respondentů na otázky ve skupině 2.....	36
Tabulka 4: Odpovědi respondentů na otázky ve skupině 3.....	37
Tabulka 5: Odpovědi respondentů na otázky ve skupině 4.....	38
Tabulka 6: Odpovědi respondentů na otázky ve skupině 5.....	39
Tabulka 7: Posuzovací stupnice.	41
Tabulka 8: Sebehodnocení.	42
Obrázek 1: Organizační struktura společnosti Magrix, s. r. o.	28
Obrázek 2: Graf odpovědí respondentů na otázku č. 21.	39

ÚVOD

Jako téma bakalářské práce jsem si zvolila „Systém hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci“. Spokojený zaměstnanec tvoří důležitý článek úspěšné firmy. Proto je důležité, aby lidský faktor byl spravedlivě hodnocen, odměňován a motivován k práci. Správně zavedený systém hodnocení zaměstnance motivuje a snaží se zkvalitnit jejich pracovní výkon.

Pracovník by měl být přijat na takovou pozici, pro kterou má patřičné předpoklady, vzdělání a jejíž naplň práce bude moci vykonávat. Hodnocení zaměstnance začíná již při nástupu do zaměstnání, kdy kompetentní osoba (hodnotitel) sleduje jeho pracovní výkon. Za pomoci vhodné metody hodnocení porovnává požadavky pracovního místa s jeho pracovním výkonem. Výsledky tohoto hodnocení slouží k rozhodnutí o setrvání ve firmě nebo k zajištění jeho odborné kvalifikace.

Opatření, které zaměstnanec přijme, mají vést k seberealizaci, ke zlepšování přístupu ke své práci a k rozvoji odborné znalosti. Spokojený zaměstnanec podávající kvalitní pracovní výkon je základem pro úspěšnost firmy v konkurenčním prostředí.

První část práce této práce je věnovaná základním pojmům týkajících se systému hodnocení zaměstnanců. Budou zde popsány funkce a formy hodnocení, útvary podílející se na hodnocení, chyby hodnotitelů a proces přípravy zavádění systému hodnocení. Budou následovat cíle a metody hodnocení. Na konec bude jedna kapitola věnována odměňování zaměstnanců. V druhé části je popis společnosti, analýza současného systému hodnocení a vyhodnocení dotazníkového šetření. Výzkum bude proveden ve firmě Magrix, s. r. o. pomocí dotazníkového šetření a konzultace s jednatelem. Dotazníky budou rozeslány pracovníkům firmy. Průzkumem se budu snažit získat základní informace o pohledu zaměstnanců na hodnocení ve firmě.

Téma této bakalářské práce jsem si vybrala proto, že jsem ve firmě absolvovala odbornou praxi a narazila jsem na několik nedostatků souvisejících se systémem hodnocení. Ve firmě neexistuje formální hodnocení, a tak zaměstnanci často neví, podle kterých kritérií jsou hodnoceny. Proto se na závěru práce pokusím navrhnout možná řešení vedoucí ke zlepšení stávající situace.

Cílem práce je popsat ve vybrané organizaci systém hodnocení a motivace zaměstnanců. K zjištění stávajícího stavu bude využito dotazníkové šetření. V případě zjištění nedostatků bude navrženo opatření ke zlepšení situace.

1 HODNOCENÍ ZAMĚŠTNANCŮ

Hodnocení pracovníků je jednou z personálních činností. Hlavním cílem hodnocení je zajištění maximálního využití schopností a znalostí každého zaměstnance. Ale slouží také k zjištění, jak zaměstnanec vykonává svou práci, plní své úkoly, jak se chová na pracovišti a jaké má vztahy k lidem, s nimiž přichází do kontaktu. (Bedrnová, Nový 2007; Arthurová 2010)

Výsledky hodnocení poskytují zaměstnancům zpětnou vazbu a nejčastěji se požívají při tvorbě odměn, povyšování, přerazování, rozvoje a vzdělávání pracovníků. Umožňuje personálním pracovníkům provádět efektivněji své hlavní úkoly. Zpětná vazba zaměstnance motivuje např. k setrvání ve firmě, má pozitivní vliv na jejich produktivitu. (Koubek 2015)

1.1 Funkce hodnocení

Hodnocení zaměstnanců má několik funkcí, mezi nejčastěji uváděné patří (Kocianová 2010, Pauknerová 2006, Wagnerová 2008):

- **Poznávací funkce:** hodnotitel průběžně sleduje pracovní výkonnost, pomáhá hodnotiteli rozhodovat se a zvládat řídicí úkoly.
- **Srovnávací funkce:** princip diferenciacce mezi pracovníky.
- **Regulační funkce:** změny pracovního zařazení pracovníků.
- **Kauzální funkce:** sledování změn v pracovním jednání.
- **Motivační funkce:** snaha cílevědomého ovlivňování pracovníků k dosažení příznivějšího hodnocení.
- **Výběrová funkce:** možnost pracovního postup.
- **Výchovná funkce:** hodnocení nabádá k sebekontrolě a sebehodnocení pracovníka.
- **Personální funkce:** lze posoudit, jak vedoucí přistupuje k práci s lidmi a jak je schopen využít zjištěných hodnotících poznatků.

1.2 Formy hodnocení zaměstnanců

Podle Koubka (2015) má hodnocení zaměstnanců dvě základní formy. Jedná se o formální a neformální přístup.

Neformální (průběžné) hodnocení

Neformální hodnocení je součástí běžného života v organizaci. Spočívá v komunikaci mezi podřízeným a nadřízeným. Hodnotitel průběžně kontroluje, usměrňuje a hodnotí pracovní výkon a chování zaměstnance. Hodnocení obvykle bývá subjektivní a nezaručuje jednotný přístup k pracovníkům. Výsledek hodnocení nebývá nikde zaznamenáván, proto nebývá ani zohledňován při mzdovém hodnocení a personálních nařízeních. Jeho cílem je zjištění odchylek, porovnáním zjištěných údajů skutečného pracovního výkonu s požadovaným výkonem a nalezení příčin jejich vzniku a vhodného zlepšení. (Šikýř 2012, Koubek 2011)

Formální (systematické) hodnocení

Hodnocení je plánované, účelné, provádí se pravidelně – nejčastěji v ročních, pololetních nebo čtvrtletních intervalech. Obvykle se uskutečňuje formou rozhovoru mezi podřízeným a nadřízeným. Hodnotitel poznává a hodnotí komplexněji pracovníky, z hlediska jejich znalostí, oceňuje a rozvíjí jejich silné stránky, umožňuje s předstihem rozpoznat možné stížnosti a problémy, přispívá ke zvyšování pracovní morálky ve firmě. Na rozdíl od neformálního hodnocení jsou výsledky písemně zaznamenávány a zakládají se do osobních složek zaměstnanců. Ty se vytváří zároveň s nástupem nového zaměstnance do pracovního poměru. Hodnocení je prováděno podle standardizovaných postupů a každý je hodnocen stejnými kritérii. Formální hodnocení odstraňuje nedostatky neformálního hodnocení, a proto by personální rozhodnutí měla být založena spíše na něm. (Koubek 2011, Bělohlávek 2008)

Součástí systematického hodnocení je **příležitostné hodnocení**: Nejsou-li k dispozici aktuální výsledky běžného periodického hodnocení a nastávají-li u zaměstnance výraznější změny v pracovním výkonu (např. při karierním růstu) nebo při ukončování pracovního poměru je prováděno příležitostné hodnocení. Využívá postupů, kritérii a principů hodnocení kompetencí nebo hodnocení výkonu. (Pilařová 2008, Koubek 2008)

Tato hodnocení se zaměřují především na pracovní výkon anebo na to, jak se zaměstnanec chová na pracovišti a jaké má vztahy k lidem, se kterými přichází do kontaktu při výkonu své práce.

a) Hodnocení výkonu: V tomto případě se hodnocení zaměřuje na výsledky práce. Operuje s takovými charakteristikami jako jsou: způsoby plnění zadaných úkolů, plnění stanovených norem a standardů, kvalita odvedené práce. Tyto charakteristiky jsou dobře měřitelné a objektivně zjištěitelné. Příkladem může být u manažerů plnění

business plánů nebo u administrativních pracovníků počet zpracovaných faktur. Provádí se v kratších časových intervalech a má vliv na pohyblivou složku platu. (Pilářová 2008)

b) Hodnocení chování zaměstnance: V případě, že se zaměří na chování zaměstnance bude posuzovat jeho vlastnosti, komunikativnost, vstřícné jednání, empatii, ochotu, snahu, odbornost, pracovitost, vzhledem k práci, kterou vykonává a vzhledem k lidem, se kterými přichází do kontaktu při výkonu práce. Tyto charakteristiky jsou obtížněji měřitelné, a proto není jednoduché najít cesty ke zlepšení pracovního výkonu. (Koubek 2015)

Obě hodnocení je třeba doplnit o to, do jaké míry pracovní schopnosti a pracovní osobnost zaměstnance odpovídá formálním požadavkům dané práce, pracovního místa a pracovní skupiny. (Koubek 2015)

1.3 Útvary podílející se na hodnocení – hodnotitelé

Různé formy hodnocení si vyžadují také různé hodnotitele. Hodnotitelem může být kdokoliv, kdo může posoudit pracovní výkon zaměstnance nebo je se zaměstnancem v přímém kontaktu při výkonu práce. Hodnotiteli mohou být v různých případech i pracovníci personálního útvaru, zákazníci, nezávislí externí hodnotitelé. Pro účely seberozvoje se využívá hodnocení podřízeným a sebehodnocení - 360° zpětná vazba. (Koubek 2015)

Bezprostředně nadřízeným

Hodnocení bezprostředně nadřízeným je nejrozšířenějším a nejčastějším způsobem, jak hodnotit své zaměstnance. Přímý nadřízený zadává pracovní úkoly, zná podmínky, za jakých zaměstnanec práci vykonává, a proto provádí vyhodnocování hodnocení, ať už je předložil kdokoliv. Stanovuje závěry, navrhuje a projednává s pracovníkem opatření vedoucí z opatření. Nevýhodou tohoto hodnocení může být zaujatost vůči hodnocenému a nedostatečná autorita k nadřízenému. (Koubek 2015, Lochmannová 2016)

Hodnocení prováděné pracovníkem personálního útvaru

Hodnocení prováděné pracovníkem personálního útvaru není častým případem. Hodnocení se obtížně organizuje, je závislé na kvalitě podkladů a schopnostech daného personalisty posoudit úkoly a požadavky dané práce. Využívá se, když neexistuje nejbližší nadřízený. Hodnocení slouží k vyhledávání vhodných pracovníků pro nové úkoly ve firmě. (Koubek 2015)

Hodnocení ze strany zákazníků

Hodnocení ze strany zákazníků se nejčastěji využívá u zaměstnanců, kteří jsou v přímém kontaktu se zákazníky anebo v případě, kdy lze určitý výrobek snadno přidělit k práci konkrétního pracovníka. Tato hodnocení jsou však neobjektivní, většinou negativní a psané bez rozmyslu, a proto by to nemělo být jediné zohledňované kritérium při personálním rozhodování. (Koubek 2015)

Nezávislý externí hodnotitel

Nezávislý externí hodnotitel provádí hodnocení nezávisle, nestranně a nepodjatě. Například při zkoumání rozvojových možností zaměstnance se využívá hodnocení psychologa. (Koubek 2015)

Hodnocení spolupracovníky

Hodnocení spolupracovníky bývá spolehlivé, protože ti znají povahu práce i svého spolupracovníka a jeho výkon. Na druhou stranu může být neobjektivní, ovlivněno osobními vztahy s hodnocenými. Spolupracovníci nejsou často ochotni angažovat se v hodnocení ostatních, a proto tato metoda není příliš využívaná. (Koubek 2015)

Sebehodnocení

V posledních letech vzrostl význam tzv. sebehodnocení. Tento systém využívají ve stále vyšší míře progresivní, nevýrobní malé a střední podniky v zahraničí. Obvykle má podobu zprávy o výsledcích práce či vyplnění hodnotícího formuláře. Poskytuje informace, jak zaměstnanec vnímá sám sebe, jak hodnotí důležitá rozhodnutí a události ve firmě, která ho mohla ovlivnit. (Wagnerová 2008) Nevýhodou hodnocení sám sebe je neobjektivnost. Lidé mají často tendenci se přeceňovat/nedoceňovat. „Hodnocení není považováno za bič na pracovníky, ale za výraz společného úsilí zlepšit situaci firmy a jejich pracovníků“. (Koubek 2011, str. 127)

Hodnocení prováděné podřízeným

Hodnocení prováděné podřízeným není příliš častým případem. Je zaměřeno na pracovní chování nadřízeného a využívá se v případě, kdy podřízený zná povahu práce svého nadřízeného. Ten získá náhled na to, jak ho vidí podřízený a může napravit své chyby při provádění své práce. Je-li hodnocení anonymní jeho nevýhodou je tendence vyřizovat si účty s nadřízeným, naopak není-li anonymní mají podřízený tendenci zalíbit se. (Koubek 2015)

360° zpětná vazba

360° zpětná vazba neboli vícenásobné hodnocení je metoda, která je využívána již několik desetiletí firmami po celém světě. Využívá strukturované anonymní dotazníky, které jsou zaměřeny na pracovní a sociální chování pracovníka, jeho pracovní výkon, znalosti, potřeby a dovednosti. Hodnotitelem můžou být kolegové, podřízení, zákazníci. Jejich hodnocení je anonymní. Významnou roli u 360° zpětné vazby hraje sebehodnocení. Zapojením více lidí přináší vyšší objektivitu. (Armstrong 2015, Bělohlávek 2008).

1.4 Chyby hodnotitelů

Při procesu hodnocení hraje významnou roli osobnost a myšlení hodnotitele. Každý vnímá a vykládá si své okolí zcela rozlišně. Z různých důvodů může docházet k chybám. Nejčastějšími chybami jsou (Dvořáková 2007, Štikar 2003):

Chybně zvolené měřítko stupnice hodnocení

Hodnotitel podle některého z kritérií hodnotí zaměstnance lépe (chyba mírnosti) nebo přísněji (neúměrná náročnost). Průměrný výkon je považován za ten nejhorší, ti lepší jsou nadprůměrní nebo opačně, kdy měřítkem standardu je výkon nejlepšího pracovníka a všichni ostatní jsou podprůměrní. Výsledkem obou přístupů je demotivace pracovníků.

Chyba centralizační tendence

Spočívá v hodnocení všech zaměstnanců průměrem, nikdo nedosahuje nadprůměrného ani podprůměrného hodnocení. Hodnotitel se tím zbavuje povinnosti zdůvodnění nedostatků a hledání vhodnějších řešení vedoucích ke zvýšení pracovní výkonnosti. Přehlížením podprůměrných výkonů se snaží vyhnout případným konfliktům. Výsledkem je demotivace lepších pracovníků, a naopak ti horší nejsou motivováni k lepším výsledkům.

Předpojatost nebo zaujatost hodnotitele (efekt zakotvení)

Chyba spočívá v tom, že hodnotitel posuzuje zaměstnance podle předsudku a zaujatosti nikoliv podle jeho současnému pracovnímu výkonu. Může být i skrytou formou diskriminace. Hrubým protiprávním postojem je zaujatost z důvodu pohlaví, rasy nebo etniky. To vede ke zkreslování výsledků, podněcuje pracovní neschopnost a často vede k odchodu ze zaměstnání.

Kumulativní chyba

Pracovník nemá v novém období možnost zlepšit své hodnocení, protože je stále spojován s chybami z předcházejícího hodnocení. Zaměstnanec má pocit, že jeho jednání nemá vliv na hodnocení, to vede ke ztrátě snahy zlepšit své hodnocení.

Chyba měřítka vlastního pracovního výkonu hodnotitele

Hodnotitel porovnává vlastní výkon s výkonem hodnoceného bez ohledu na zobektivizovanou stupnici kritérií výkonu.

Negativistická chyba

Hodnotitel nehledá možnosti pochvaly, ale používá při posuzování výkonu pracovníka výhradně kritickou formu. Výsledkem je ztráta motivace pracovníků, ti mají pocit, že cílem hodnocení je hledání a sankcionování chyb.

Arogantní postoj

Hodnotitel tvrdohlavě a neústupně prosazuje svůj názor, přehlíží skutečnosti, které jsou ve prospěch hodnoceného a nepřipouští možnost diskuse. Tento postoj vyvolává obranné postoje a vede ke konfliktům.

Chyba „halo efektu“

Vzniká při hodnocení více kritérii. Hodnotitel přikládá větší váhu méně podstatnému, pozitivnímu kritériu. Jeho přenesení na celé pracovní jednání zkresluje hodnocení výsledku. Existuje i negativní varianta tohoto efektu, kdy jedno negativní kritérium negativně ovlivní celý výsledek hodnocení.

Chyba favorismu

Hodnotitel posuzuje zaměstnance podle osobních sympatií nikoliv podle pracovního výkonu. Patří sem například: protěžování oblíbenců, přátel a známých, diskriminační zaujatost (poškozování národností, rasy nebo pohlaví). Proti tomuto je zapotřebí důsledně bojovat, mohou totiž negativně ovlivnit mezilidské vztahy v organizaci.

1.5 Proces přípravy zavádění systému hodnocení

Zuzana Dvořáková (2012) uvádí následující postup přípravy a zavádění systému hodnocení zaměstnanců:

- 1. Informování všech zaměstnanců:** Za pomoci podnikových informačních medií manažeři informují zaměstnance se zavedením systému hodnocení.

2. Příprava hodnotitelů: Hodnotitelé jsou seznámeni s cíli, kritérii, metodou a termíny hodnocení.

3. Příprava hodnotícího rozhovoru: Předchází samotnému hodnotícímu rozhovoru. Hodnotitel musí mít přehled o tom, co je vyžadováno od zaměstnanců, jaké jsou nároky na pracovní místa, musí mít k dispozici přehled o pracovních výkonech a chování hodnoceného zaměstnance a měl by si také promyslet návrhy na zlepšení jeho pracovního výkonu (Kocianová 2010).

4. Hodnotící rozhovor: Nejdůležitější fáze, během které jsou hodnocena jednotlivá kritéria pracovního jednání. Během této fáze je nutné formulovat pozitivní i negativní skutečnosti k pracovnímu výkonu zaměstnance, najít metody k jeho zlepšení a dojít k závěru vedoucích k opatření. Buď ze strany podniku (změna organizace práce, změna systému hodnocení) nebo ze strany zaměstnance (odstranění zjištěných nedostatků vedoucích ke zlepšení pracovního výkonu).

5. Uchovávání výsledků hodnocení: Výsledky hodnocení včetně závěrů jsou zaznamenávány v hodnotícím dokumentu, který je součástí osobního spisu pracovníka, jeho podpisem zaměstnanec potvrzuje seznámení se závěry v něm uvedenými.

6. Vyhodnocení a užití výsledků: poslední fází je vyhodnocení výsledků a realizace závěrů hodnocení.

2 CÍLE HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

Cíle hodnocení pracovníků se mohou lišit podle personální strategie nebo podle skupin pracovníků. (Hroník 2006)

Nástrojem pomáhajícím správně definovat cíl se využívá zkratka z anglických termínů **SMART**. Říká nám, že:

S (specific) = cíl musí být jednoznačně a srozumitelně definovaný.

M (measurable) = splnění cíle musí být měřitelné (vyjádřitelné v množství, kvality, času a peněz).

A (achievable) = stanovené cíle by měli být náročné ale dosažitelné.

R (relevant) = cíle jednotlivého pracovníka by měli mít vazbu na cíle celé organizace.

T (time framed) = cíl musí mít stanovený termín splnění. (Koubek 2015)

Nejen tyto vlastnosti by měl cíl mít. Také by měl být snadno kontrolovatelný, při vytváření cílů je důležité stanovit zodpovědnost pracovníků a mezi zaměstnancem a nadřízeným musí probíhat neustálá kontrolovatelnost. Při stanovování cílů je důležité vytvořit cílový controlling a auditování dosažení cíle. (Lang 2007)

Základní cíle řízení odměňování jsou:

- Odměňování zaměstnanců podle hodnoty, kterou vytvářejí.
- Podpora dosahování cílů organizace.
- Podpora dosahování vysokého výkonu.
- Podpora rozvoje kultury organizace.
- Definování správných výsledků a chování. (Armstrong 2015)

Cílem hodnocení z hlediska pracovníka je:

- Získání informací o hodnocení své práce.
- Seznámení zaměstnanců s perspektivistou jejich pracovní aktivity.
- Získání informací o možnostech svého osobního rozvoje.
- Možnost sdělení svých představ o svém působení na daném pracovním místě. (Kocianová 2010)

Cílem hodnocení z hlediska organizace a nadřízeného je:

- Zjištění, jak pracovník zvládá nároky svého pracovního místa.
- Zlepšení pracovního výkonu, efektivnosti práce a její kvalitu.

- Zlepšení motivace pracovníků a jejich stabilizaci.
- Zlepšení vztahů mezi podřízenými a nadřízenými.
- Využití výsledků hodnocení k plánování osobního rozvoje. (Kocianová 2010)

3 METODY HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

Existuje několik metod hodnocení pracovníků. Jejich výběr závisí na několika různých hlediscích. Na velikosti podniku, na oboru, ve kterém firma podniká, organizační struktuře, odborných znalostech, praxi a odpovědnosti zaměstnance ale především na konkrétním cíli organizace. Některé metody se zaměřují na pracovní výsledky, chování, jiné jsou vhodné pouze pro hodnocení určitých kategorií pracovníků. (Kocianová 2010) Mezi nejčastější metody patří: metody podle stanovených cílů, hodnocení na základě plnění norem, volný popis, hodnocení pomocí stupnice, hodnocení na základě kritických bodů, metody založené na vytváření pořadí hodnocení pracovníků, check-list, metoda BARS, Assessment centre.

3.1 Metody podle stanovených cílů (podle výsledků)

Nejčastěji se využívá při hodnocení vedoucích pracovníků, manažerů a specialistů. Postup lze rozdělit do následujících šesti kroků:

1. definování a stanovení cílů (na sestavování by se měli podílet pracovníci a musí být v souladu s řízením pracovního výkonu)
2. vypracování návrhu plánu postupu
3. vytvoření podmínek pro jeho splnění
4. Měření a hodnocení plnění stanovených cílů
5. V případě nedostatků navrhnout změny ke zlepšení opatření
6. Stanovení nových cílů (Koubek 2015)

3.2 Hodnocení na základě plnění norem

Tato metoda se nejčastěji využívá při hodnocení výrobních dělníků. Postup lze rozdělit do následujících kroků:

1. stanovení norem nebo očekávané úrovně výkonů
2. seznámení a projednání těchto norem s pracovníkem
3. porovnání norem se skutečnými výsledky (Kocianová 2010)

Efektivnost metody zvyšuje podílení se pracovníků na stanovení norem, bývají pak spravedlivější a přiměřenější. Tato metoda neumožňuje porovnávání výkonu na různých kategoriích pracovních místech ani porovnávání výkonu jednotlivých pracovníků. (Koubek 2015)

3.3 Volný popis

Univerzální metoda, která se nejčastěji využívá při sebehodnocení, hodnocení tvůrčích pracovníků a manažerů. Hodnotitel písemně hodnotí pracovní výkon podle předem sestavené osnovy (např. podle stanovených bodů, které jsou stanoveny podle kritérií pracovního výkonu). Tato metoda není příliš efektivní, protože různí hodnotitelé mají různé vyjadřovací schopnosti, mohou být ovlivněny osobním vztahem k zaměstnanci. Zpravidla hodnocení různých hodnotitelů je těžko porovnatelné. (Koubek 2015, Kocianová 2010)

3.4 Hodnocení pomocí stupnice

Univerzální metoda, která hodnotí jednotlivá kritéria práce zvlášť. Mezi tyto atributy patří např. množství a kvalita odvedené práce, samostatnost, přesnost, ochota. Základnímu typu, které se mohou navzájem kombinovat jsou:

- a) číselná stupnice:** každé kritérium práce je odstupňováno pomocí čísel nebo bodů. Krajní body představují maximální a minimální rozsah měřeného kritéria. K celkovému hodnocení lze dojít využitím aritmetického/prostého průměru nebo součtem všech dosažených bodů.
- b) grafická posuzovací stupnice:** hodnocení je graficky zaznamenáváno na přímce. Výsledkem je křivka, která znázorňuje slabé a silné schopnosti, výkon a chování pracovníka.
- c) slovní posuzovací stupnice:** jedná se o stupnici, ve které je jednotlivý výkon či projev vyjádřen slovně. Jednotlivé stupně hodnocení jsou jasně definované (výborný/dostačující/nedostačující). Hodnotitel označí tu možnost, která nejlépe odpovídá výkonu zaměstnance.

3.5 Hodnocení na základě kritických bodů

Hodnotitel pravidelně, v daných intervalech vede negativní ale také pozitivní záznamy o vykonané práci a chování zaměstnance. Hodnotitel si uchovává přesné informace, a tak je tato metoda vhodná jako doplněk k systematickému hodnocení. Tato metoda zabírá mnoho času a pro hodnoceného může být nepříjemné, když si jeho nadřízený dělá poznámky. (Koubek 2015)

3.6 Metody založené na vytváření pořadí hodnocených pracovníků

Vychází z porovnávání pracovního výkonu alespoň dvou pracovníků. Tyto metody nejsou příliš vhodné pro účely odměňování (nejhorší pracovník z jedné skupiny může být lepší než pracovník v druhé skupině). Avšak využívána je k motivování pracovníků a zvyšování jejich pracovního výkonu ve skupině. Mezi nejpoužívanější patří:

a) střídavé porovnávání: hodnotitel vytváří seznam zaměstnanců seřazených od nejlepšího po nejhoršího. Střídavě vybírá nejlepšího (zapiše na začátek seznamu) a nejhoršího pracovníka (zapiše na konec seznamu). Takhle zaplňuje seznam shora do středu a zdola do středu. (Kocianová 2010)

b) párové porovnávání: tato metoda se používá u menšího počtu posuzovaných osob. Hodnotitel na základě libovolného kritéria vytvoří seznam všech posuzovaných pracovníků, tak, že porovnává každého s každým a vždy označí toho lepšího. Pracovník, který získá největší počet označení je považován za nejlepšího a opačně, ten s nejméně označeními je považován za nejhoršího. (Kocianová 2010)

c) povinné rozdělení: tato metoda nachází smysluplné využití u větších skupin pracovníků. „Hodnotitel porovnává výkon pracovníků a má za úkol přiřadit určité procento pracovníků vždy určité úrovni pracovního výkonu tak, aby křivka rozdělení četnosti pracovníků se co nejvíce podobala křivce normálního rozdělení,, (Koubek 2015, str. 224).

3.7 Check-list

Administrativně, časově náročná metoda, při které proškolení pracovníci posuzují práci a chování zaměstnance pomocí tzv. check-listů (dotazníků). Ti většinou vybírají ze dvou odpovědí ano/ne a to tu, která nejlépe vystihuje daného zaměstnance. Odpovědi vyhodnocuje specializovaný personalista, který může jednotlivým definicím přiřadit různou váhu důležitosti. Dotazník odkrývá silné a slabé stránky pracovního chování (schopnost komunikace s lidmi, obchodní schopnosti, trpělivost, pečlivost). (Koubek 2015)

3.8 Metoda BARS (Kvalifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování)

Jde o metodu, která je kombinací check-listu a hodnotící stupnice, kdy hodnotitel nevybírá pouze z odpovědí ano/ne ale pracovní úkol, chování, přístup k práci, dodržování postupů

při práci je zařaditelné do pěti až sedmi stupňové škály. Ta se pohybuje v hranici od vynikajícího po nepřijatelné. Např. do stupnice 1=vždy, 2=obvykle; 3= občas; 4= zřídka; 5= nikdy. Pro správné označení odpovědi je každý stupeň doplněn charakteristikou chování. K výslednému hodnocení můžeme dojít součtem, kombinací nebo průměrem dosažených bodových hodnot. Na tvorbě kvalifikační stupnice se podílejí vedoucí pracovníci společně s hodnocenými zaměstnanci. To je i její výhodou, hodnocení tak bývá pro pracovníky přijatelnější. Problémem je její časová a administrativní náročnost. (Koubek 2015, Kocianová 2010)

3.9 Assessment centre

Metoda využívající se k hodnocení pracovní způsobilost, podává informace o osobnosti, schopnostech a dovednostech manažerů a specialistů. Assessment centre se většinou koná mimo pracoviště a zpravidla trvá 1 až 2 dny. Během těchto dnů je hodnocen pracovní výkon zaměstnance v uměle vytvořených pracovních podmínkách. (Koubek 2015, Kocianová 2010)

Tato metoda se také využívá při výběru nejvhodnějšího kandidáta ze skupiny uchazečů pro danou pracovní pozici. Skupina hodnotitelů sleduje schopnosti, potenciál, dovednosti a chování účastníků. Výhodou je komplexní názor na hodnoceného na druhou stranu je tato metoda finančně náročná. (Šikýř 2012, Kocianová 2010)

4 MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ

Motivaci lze charakterizovat jako cílově orientované chování. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že svými kroky dojdou k určitému cíli a dosáhnou tak odměny, která uspokojí jejich potřeby. Cílem každé firmy je zaměstnance motivovat, tak aby dosahovali výsledků odpovídající očekávání managementu. Proto hledá nejvhodnější způsob motivování lidí pomocí takových nástrojů jako jsou různé stimuly, odměny, vedení lidí nebo pracovní podmínky. (Armstrong 2007)

4.1 Nástroje vnější a vnitřní motivace

Vnitřní motivace vyplývá ze samotné práce. Projevuje se, když lidé mají pocit, že jejich práce je důležitá, mohou využívat a rozvíjet své znalosti, mohou dosáhnout vytouženého úspěchu. Jsou navrhována tři opatření, která zvyšují vnitřní motivaci: autonomie (volnost v rozhodování; dát zaměstnancům možnost vytvořit si vlastní plán, kterým dojdou k požadovaným výsledkům), dokonalost (sledovat pokrok zaměstnanců, pomáhat jim najít cestu ke zlepšení), účel (při udělování pokynů zaměstnancům je potřeba jim také vysvětlit, proč se to dělá právě tímhle způsobem). (Armstrong 2015)

Vnější motivace se týká kroků, které jsou podnikány, aby byly zaměstnanci motivováni. Zahrnuje nejen odměny (pochvala, zvýšení mzdy, povýšení) ale také tresty (vyjádření kritiky, odebrání osobního ohodnocení). Vnější motivátory mohou mít výrazný účinek, ale nemusejí působit dlouhodobě. (Armstrong 2015)

4.2 Stimulační prostředky

Podmínkou pro vytvoření účinné stimulace pracovníků je znalost jejich osobnosti a jejich motivačního profilu. Stimulační prostředky mohou být různorodé. Stimulem může být vše, co je pro zaměstnance významné a co mu může firma nabídnout. Stimulačními prostředky jsou: hmotná odměna, obsah práce, povzbuzování – neformální hodnocení, atmosféra pracovní skupiny, pracovní podmínky a režim práce, identifikace s prací a externí stimulační prostředky. (Bedrnová, Nový 2007)

Hmotná odměna

Hmotná odměna patří mezi nejpoužívanější a nejlépe přijímaný způsob pracovní stimulace. Bývá totiž zdrojem existenčních prostředků důležitých pro život. Můžeme ji rozdělit do dvou základních skupin: finanční (mzda, plat, prémie, odměna za vyšší výkon) a nefinanční odměna (služební telefon, slevy na produkty společnosti, příspěvek na důchodové pojištění).

Pro všechny odměny platí následující pravidla, která zvyšují jejich stimulační účinnost (Bedrnová, Nový 2007):

- Musí být přímý vztah hmotné odměny k výkonu.
- Odměny by neměly být poskytovány před dokončením úkolu ale co nejdříve po jeho dokončení.
- Zaměstnanec by měl přesně vědět, za jaký výkon je odměněn.
- Měla by být vymezená pravidla, která vymezují vztah mezi výkonem a odměnou.

Obsah práce

Obsah práce je důležitým faktorem stimulace. Teno stimulační hledisko není u všech zaměstnanců stejně účinný. Každého zaměstnance ovlivňují jiné apely. Úkolem manažera je napomáhat zaměstnancům nalézt jejich účinný apel a rozvíjet ho. Mezi stimulační apely patří (Bedrnová, Nový 2007):

- Apel na tvořivé myšlení: uplatňování vlastních nápadů, hledání nových řešení.
- Apel na samostatnost, autonomii: člověk vystupuje samostatně, sám si určuje jak a kdy bude práci vykonávat.
- Apel na koncepční myšlení: nadhled na práci, její promítnutí do budoucnosti
- Apel na systematické myšlení: rychlost a pružnost myšlení.
- Apel hrdosti na vlastní schopnosti: výjimečné vlastnosti, schopnosti a znalosti člověka.
- Apel hrdosti na práci: práce je užitečná a má smysl.
- Apel na prestiž: práce je společensky oceňovaná
- Apel na seberozvoj: rozvíjení oborů, nové a náročnější úkoly.
- Apel sebekontroly: poskytování zpětné vazby na odvedenou práci.
- Apel moci: pocit nadřazenosti.
- Apel estetický: umělecké i mimoumělecké hodnoty.
- Apel společenský: práce s lidmi, vytváření kvalitních vztahů.

- Apel péče o druhé lidi: uspokojení z pomoci druhým.
- Apel péče o přírodu: náprava škod člověka na přírodě.
- Apel nebe nad hlavou: práce pod širým nebem.
- Apel jistoty a perspektivnosti jistot: práce v oboru.

Povzbuzování pracovníků – neformální hodnocení

Povzbuzování pracovníků patří mezi důležité stimulační nástroje. Manažeři se jeho pomocí snaží svým lidem najít stimulační hodnotu v obsahu práce. Jedná se především o neformální hodnocení, které ovlivňuje racionální a prožitkovou rovinu. Racionální rovina souvisí se zpětnou vazbou, kdy manažer zaměstnance informuje, jak jeho pracovní výkon odpovídá/neodpovídá očekávání stanoveného cíle. V prožitkové rovině má zaměstnanec pocit, že je pro firmu důležitý, zvyšuje se jeho sebedůvěra, motivace a ochota pracovat. (Bedrnová, Nový 2007)

Atmosféra pracovní skupiny

Stimulační účinky obsahují také sociální faktory. Vedou nemůže skupině nařizovat, jak se mají chovat, ale svým působením může ovlivnit dění v ní. Sociální skupina má vlastní pravidla a projevy, které se vytvářejí v závislosti na jejich členech a aktivitách. V dobré pracovní skupině se lidé navzájem porovnávají, pokud je porovnávání pozitivní tak si tím člověk posiluje své sebevědomí. Špatná pracovní skupina (nepřátelství, šplhounství, závist) působí negativně na pracovní výkon. (Bedrnová, Nový 2007)

Pracovní podmínky a režim práce

Zaměstnanec neuspokojuje pouze fakt, že pracuje v dobrých tepelných, zvukových a světelných podmínkách. To snaha vytváření lepších podmínek se projevuje ve zlepšení pracovního výkonu a zlepšuje se vztah mezi organizací a zaměstnanci. (zaměstnanci mají pocit, že si jich organizace váží). (Bedrnová, Nový 2007)

Identifikace s prací, profesí a organizací

Identifikace s prací znamená, že člověk přijal svou práci jako součást svého života. Úspěchy v práci jsou pro něj důležité. Identifikace s organizací znamená, že člověk přijal cíle organizace. Identifikace s profesí vyjadřuje, že člověk svou profesi považuje za součást své charakteristiky.

Když se tyto identifikace spojí vede to k tomu, že pracovní výkon zaměstnance je dlouhodobě vysoký, že pracuje hospodárně, je odpovědný, tvořivý a vstřícný ke svým kolegům. (Bedrnová, Nový 2007)

Externí stimulační faktory

Externím stimulačními faktory může být politická situace, makroekonomická situace nebo image firmy. Například, čím je společnost společensky uznávanější a prestižnější tím více stimuluje tento fakt k práci. Naopak negativní image má vliv na to, že lidé nejsou ochotni se v této firmě zaměstnat a nejsou ochotni intenzivně pracovat. (Bedrnová, Nový 2007)

5 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

System odměňování pracovníků je jednou z nejstarších personálních činností, jehož cílem je rozvoj organizační struktury, prosazení strategie organizace, ale především je to jeden z neefektivnějších nástrojů motivování pracovníků a hraje důležitou roli při hodnocení zaměstnanců. (Kocianová 2010, Dvořáková 2012)

System odměňování pracovníků by měl plnit následující úkoly (Koubek 2015):

- Získat potřebný počet a kvalitu uchazečů o zaměstnání.
- Udržet si své zaměstnance.
- Měl by být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami.
- Odměňovat za snahu, dosažené výsledky, zkušenosti a schopnosti.
- Motivovat k dosažení nejlepšího výkonu.
- Měl by být zaměstnanci akceptován.

Na tyto úkoly se zaměřuje politika odměňování, ta udává směr rozhodování a řídí se následujícími body: stanovení maximální a minimální hranice finanční odměny, stanovení vztahů mezi jednotlivými úrovněmi odměn (mezi nadřazeným a podřazeným), poskytnutí stejné odměny za stejnou práci, dodržování zákonů a respektování spravedlnosti politiky odměňování. (Koubek 2015)

6 POPIS SPOLEČNOSTI MAGRIX, S. R. O.

Společnost Magrix, s. r. o. vznikla v roce 1996 sloučením dvou firem Agrotip Dubenec a Magrix Seifrt, Kubíček. Od svého vzniku je také firma zapsána v obchodním rejstříku. V České republice, má administrativní sídlo v Prostějově a prodejní a servisní středisko v králohradecké obci Dubenec.

Hlavní činnost organizace tvoří prodej zemědělských potřeb a servis zahradní, zemědělské, lesnické, golfové a komunální techniky. Magrix, s. r. o. je také zástupcem italské společnosti Sgariboldi. Tento výrobce krmných a míchacích vozů se zaměřuje na pokroková technologická řešení na míru každému zákazníkovi. Majitelům firmy záleží na spokojeném zákazníkovi, který se bude rád vracet, tak i na spokojených zaměstnancích, kteří ve firmě pracují dlouhá léta, a tudíž svou práci dokonale ovládají.

Snaha všech pracovníků servisu je poskytnout zákazníkovi služby co nejrychleji a nejkvalitněji. Na prodané stroje a opravy je nabízen záruční i pozáruční servis. Firma vlastní veškeré potřebné nářadí, přípravky a vybavení k provádění servisu moderní zemědělské, lesnické, komunální, golfové a zahradní techniky. Ve vlastních prostorách zaměstnanci vykonávají nejen servisní, ale i svářečské, soustružnické, obráběcí a zámečnické práce. (Magrix, s. r. o. 2021)

Organizační struktura

Organizační struktura společnosti je liniiová. V současné době společnost zaměstnává 20 osob. Nejvyšší vedení společnosti tvoří majitelé, kteří jsou zároveň i jednateli a zaměstnanci společnosti a vedou společnost od jejího vzniku. Na obrázku č. 1 vidíme organizační strukturu podniku.



Obrázek 1: Organizační struktura společnosti Magrix, s. r. o.

Zdroj: Vlastní zpracování

6.1 Popis stávajícího systému hodnocení

Z organizační struktury společnosti můžeme vidět, že společnost má několik oddělení, které mají ve firmě různé úlohy. Jelikož je zde zaměstnáno jen pár zaměstnanců, majitelé společnosti dokážou pozorovat plnění úkolů jednotlivých zaměstnanců a spokojenost svých zákazníků. Společnost využívá pro hodnocení zaměstnanců rozdílnou metodu u administrativních pracovníků, obchodníků a u servisních techniků. Tato kapitola se zabývá popisem hodnocení a odměňování všech zaměstnanců.

Přestože ve firmě Magrix, s. r. o. není v současné době zaveden striktní hodnotící systém, neformální hodnocení se zde provádí. Výsledky hodnocení jsou využívány nejen pro vytváření odměn pro zaměstnance ale i pro jejich doškolování a motivaci zaměstnanců. U hodnocení nového zaměstnance ve zkušební době rozhoduje hodnocení o jeho setrvání v pracovním poměru.

Servisní technici

V rámci systému hodnocení je zavedena pohyblivá složka mzdy, která je závislá na neformálním hodnocení jednotlivce. U servisních techniků je prováděno neformální hodnocení každý den. Přímý nadřízený hodnotí jejich pracovní výkon, rychlost a kvalitu odvedené práce. Pro hodnocení nejsou formálně stanovena žádná kritéria, přímí nadřízený hodnotí na základě vlastního uvážení. Zaměstnanec se po odvedeném pracovním výkonu od přímého nadřízeného dozví, kde je potřeba přidat a co je potřeba zlepšit.

Administrativní pracovníci

Ani u vedoucích a administrativních pracovníků není prováděno formální hodnocení. Jejich hlavní složku odměny tvoří základní mzda. Další složku tvoří osobní ohodnocení, které je odvozeno od pravomocí a odpovědnosti. Pokud pracovník neudělá závažnou chybu je mu vypláceno vždy sto procent osobního ohodnocení.

Obchodní zástupci

U obchodních zástupců je prováděno měsíční hodnocení, které tvoří podklady pro následné odměňování. Je hodnocen nejen jejich pracovní výkon, který je snadněji měřitelný (počet uskutečněných obchodů) ale jsou hodnoceny i na základě chování k lidem, se kterými přichází do kontaktu při výkonu své práce. Aby byla zaručena širší zpětná vazba tak se jednatele společnosti ptají svých zákazníků, zda jsou spokojeni se svým obchodním

zástupcem (například s rychlostí vyřizování objednávek). Na základě hodnocení zákazníků firma posuzuje ochotu, snahu nebo komunikativnost obchodního zástupce.

6.2 Zaměstnanecké benefity

Se systémem hodnocení úzce souvisí motivace zaměstnanců. Společnost se snaží své zaměstnance motivovat, proto pro své zaměstnance nabízí širokou škálu benefitů. Ke správné motivaci patří nejen finanční ale i nefinanční odměna. Firma Magrix, s. r. o. nabízí následující benefity:

Flexibilní pracovní doba

Velkým benefitem je pro všechny zaměstnance pružná pracovní doba. Zaměstnanci nemají pevně stanovený začátek pracovní doby. Avšak na konci měsíce je potřeba mít splněný fond pracovní doby.

Penzijní pojištění

Po prvním odpracovaném roce má každý zaměstnanec možnost založit si penzijní pojištění se státním příspěvkem, na které společnost přispívá.

Cafeterie

Společnost využívá cafeterii Benefit Plus, jejíž výhodou je, že si zaměstnanec může vybrat benefity dle svého. Každý měsíc přispívá bez rozdílu fixní částkou, která je převedena na daný počet bodů, které zaměstnanci po přihlášení na webových stránkách cafeterie slouží jako platidlo pro nákup volnočasových aktivit (masáže, cestování, jazykové kurzy, dentální hygienické pomůcky). Výhodou těchto benefitů je, že zaměstnanec z nich neodvání sociální ani zdravotní pojištění.

Six days

Pokud se zaměstnanec necítí dobře, potřebuje si odpočinout, má nárok vybrat si během roku vybrat pět dnů volna nad rámec dovolené.

Služební telefony a vozidla

Každý zaměstnanec, který odjíždí na pracovní cesty, má přidělen služební vozidlo. Firma svým zaměstnancům nabízí možnost využívat služební mobilní telefony a vozidla k soukromým účelům.

Produkty za zvýhodněné ceny

Firma svým zaměstnancům nabízí také možnost nákupu vlastního zboží za zvýhodněné ceny.

Firemní akce

Každoročně se pro všechny pracovníky a jejich rodiny pořádá Vánoční večírek.

7 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Tato část bakalářské práce se zabývá analýzou stávajícím systému hodnocení a odměňování ve firmě Magrix, s. r. o. v provozovně v Dubenci. Pro průzkum byla zvolena metoda dotazníkového šetření. Dotazníkové šetření je řazeno mezi metody kvantitativního výzkumu, které umožňují získat za krátký časový úsek velké množství informací od většího počtu respondentů než například rozhovor.

7.1 Cíl dotazníkového šetření

Cílem dotazníkového šetření bylo získání informací o stávajícím systému hodnocení a odměňování ve firmě Magrix, s. r. o. Otázky jsou zaměřeny na kritéria hodnocení, četnost hodnocení, spokojenost s hodnocením a motivaci zaměstnanců. Výsledky byly konzultovány s vedením společnosti.

7.2 Tvorba dotazníku

Otázky mají za cíl zjistit informace o stávajícím systému hodnocení a odměňování zaměstnanců. Při sestavování dotazníku byl kladen důraz na dodržení následujících pravidel a zásad, která jsou důležitá při sestavování dotazníku (Chráška 2016):

- Položky v dotazníku jsou sestaveny jasně a srozumitelně.
- Formulace položek v dotazníku jsou jednoznačné a stručné.
- Dotazník není příliš obsáhlý a není náročný na vyplňování (obsahuje především uzavřené otázky).
- V úvodu dotazníku je uveden cíl a význam dotazníku, to může zvyšovat ochotu respondentů spolupracovat.
- Položky v dotazníku nejsou návodné – nenapovídají respondentovi, jak by měl odpovídat.
- Při sestavování dotazníku bylo zvaženo následné zpracování odpovědí.

7.3 Scénář dotazníkového šetření

Dotazník byl vytvořen elektronický, zdarma, na webových stránkách Click4survey. Využila jsem tuto metodu vytvoření a distribuce především pro svou jednoduchost, rychlost a tato aplikace umožňuje výsledná data dále zpracovávat. Odkaz na dotazník byl zaměstnancům rozeslán jednatelem společnosti na jejich služební e-maily. Na úvodu

dotazníku byli zaměstnanci seznámeni s průběhem šetření, jeho cílem, byl jim sdělen přibližný čas potřebný k vyplnění a byla jim zaručena anonymita.

Šetření probíhalo dva týdny, v období od 19. 1. 2021 do 4. 2. 2021. Zaměstnanci tak měli dostatek času na jeho vyplnění. Na úvodu dotazníku byl uveden kontakt na mě, tím jsem byla k dispozici pro zodpovězení možných dotazů spojených s dotazníkem.

7.4 Zpracování získaných dat

Po ukončení dotazníkového šetření byla zkontrolována úplnost vyplněných dotazníků. Otázky byly rozděleny do 6 skupin podle okruhů, které spolu souvisí. Pro přehlednost byly vytvořeny tabulky a grafy v programu Microsoft Office Excel, které mi pomohly při analýze systému hodnocení a při vytváření návrhů ke zlepšení.

7.5 Respondenti

Cílovými respondenty jsou všichni zaměstnanci firmy. Dotazník byl rozeslán 20 zaměstnancům. Na otázky odpovědělo 15 respondentů, návratnost dotazníku byla 80 %.

8 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Použitý dotazník se skládá celkem z 21 otázek, které byly rozděleny do 6 skupin (viz Tabulka 1) podle okruhů, které spolu souvisí. U každé skupiny jsou popsány výsledky šetření. Dotazníkové šetření slouží jako podklad pro návrh na zlepšení.

Tabulka 1: Rozdělení otázek do 6 skupin.

Skupina	Název skupiny	Otázky
1	Identifikace respondentů	1, 2, 3, 4
2	Jak zaměstnanci vnímají hodnocení	5, 8, 9
3	Motivace zaměstnanců	6, 10, 17, 13, 19
4	Hodnocení pracovního výkonu	7, 14, 15, 16
5	Stanovené cílů a pomoc nadřízeného	11, 12, 18
6	Zaměstnanecké benefity	20, 21

Zdroj: Vlastní zpracování

8.1 Skupina 1: Identifikace respondentů

Na začátku dotazníku byly položeny identifikační otázky zjišťující pohlaví, věk respondentů, pozici, kterou zastávají a jak dlouho působí ve firmě.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 15 zaměstnanců, z toho dvanáct mužů a tři ženy. Převaha mužů odpovídá technické povaze práce. Ženy zde zastávají spíše administrativní činnosti podniku.

Zaměstnance můžeme rozdělit do tří skupin: administrativní pracovníky, obchodníky a servisní techniky. Při vyplňování dotazníku pět respondentů uvedlo, že jsou zaměstnaní v administrativě, sedm v dílně, zbylí tři pracující pro firmu jako obchodníci.

Druhá identifikační otázka, se týkala věku respondentů, ti neuváděli konkrétní číslo, ale pouze se zařadili do jednoho z nabízených intervalů. Věkové rozložení respondentů je v rozmezí od 18 do 60 a více let. Největší skupinu tvoří zaměstnanci v rozmezí od 31 do 45 let, konkrétně se do této věkové skupiny zařadilo šest respondentů. Ve společnosti jsou zaměstnaní tři lidi ve věku od 46 do 60 let a třem je více než 60 let. Dva respondenti jsou ve věku od 25–30 let. Pouze jeden se zařadil do věkové skupiny 18–24. Tento respondent je ve firmě nováčkem, neboť v následující, třetí, otázce uvedl, že ve společnosti pracuje méně než rok. Osm otázaných uvedlo, že ve firmě pracuje více než 10 let, šest je firmě zaměstnáno v rozmezí 5 až 10 let a pouze jeden uvedl, že je zde méně než rok. Z toho vyplývá minimální fluktuace, firma si udržuje své dlouholeté a zkušené zaměstnance, kteří své práci rozumí.

Tabulka 2: Odpovědi respondentů na otázky ve skupině1.

Počet odpovědí			3. Jak dlouho ve společnost pracujete?			
1. Jaké je Vaše pohlaví?	4. Kde pracujete?	2. Do jaké věkové skupiny se řadíte?	Méně než rok	5 až 10 let	Více než 10 let	Celkový součet
Muž	Administrativa	31–45 let			1	1
		46–60 let		1		1
	Dílna	18–24 let	1			1
		25–30 let		2		2
		31–45 let		1	2	3
	Obchod	46–60 let			1	1
		31–45 let		1		1
46–60 let				1	1	
Žena	Administrativa	31–45 let			1	1
		60 let a více			2	2
				1		1
Celkový součet			1	6	8	15

Zdroj: Vlastní zpracování

8.2 Skupina 2: Jak zaměstnanci vnímají hodnocení

Hodnocení zaměstnanců by mělo být spravedlivé a měli by být hodnoceny podle stejných kritérií, se kterými by měli být seznámeni. Druhá skupina otázek zahrnuje ty, které vypovídají o tom, jak zaměstnanci ve firmě Magrix, s. r. o. vnímají současný systém hodnocení. Bylo zjišťováno, zda respondenti považují hodnocení zaměstnanců za důležitou část fungujícího podniku. Zde dvanáct respondentů označilo možnost „určitě ano“, dva „spíše ano“ pouze jeden zaměstnanec zvolil možnost „spíše ne“.

V součtu bylo jedenáct kladných odpovědí „určitě ano“ a „spíše ano“ na otázku, zda zaměstnanec shledává hodnocení ve firmě užitečným. Čtyři respondenti naopak nepovažují hodnocení v podniku za užitečné. Podle většiny zaměstnanců je jejich pracovní výkon hodnocen objektivně a spravedlivě. Pouze jedna z odpovědí byla záporná.

Tabulka 3: Odpovědi respondentů na otázky ve skupině 2.

Počet odpovědí		5. Považujete hodnocení zaměstnanců za důležitou část hodnocení podniku?			
8. Shledáváte ve Vašem podniku hodnocení užitečným?	9. Je Váš pracovní výkon hodnocen objektivně a spravedlivě?	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Celkový součet
Určitě ano	Určitě ano	2	2		4
	Spíše ano	2	3	2	7
	Spíše ne			1	1
Spíše ano	Spíše ano	1	1		2
Spíše ne	Spíše ano			1	1
Celkový součet		5	6	4	15

Zdroj: Vlastní zpracování

8.3 Skupina 3: Motivace zaměstnanců

Motivovaní zaměstnanci odvádí lepší práci a dosahují vyšších pracovních výkonů. Jedenáct respondentů uvedlo, že je motivováno stávajícím systémem hodnocení k lepšímu pracovnímu výkonu. Naopak čtyři zvolili zápornou odpověď, tedy že systém hodnocení pro ně není příliš motivující. Zaměstnanci mohli ze tří výstupů (finanční odměna, pochvala, povýšení) vybrat ten, který by je nejvíce motivoval. Dvanáctkrát byla zvolena možnost finanční odměny, poté následovala pochvala (třikrát) a možnost povýšení nezvolil nikdo. Výsledek této otázky není překvapivý, neboť finanční odměna je uváděna jako nejdůležitější motivační faktor. Zaměstnanci si zde ale také uvědomují, že za dobře odvedenou práci je důležité uznání a pochvala.

Pro sedm pracovníků je současný systém hodnocení vyhovující a nepřejí si žádné změny. Osm pracovníků by v budoucnu nějakou změnu uvítalo (sedm z nich pracuje v dílně, pouze jeden z nich je administrativní pracovník). Čtyři pracovníci uvedli, že mají možnost karierního růstu. Tuto možnost zvolil muž pracující v dílně a dva muži v administrativě. Mimo dvou respondentů vnímají všichni případnou kritiku svých slabých stránek pozitivně.

Tabulka 4: Odpovědi respondentů na otázky ve skupině 3.

6. Motivuje Vás systém hodnocení k lepšímu pracovnímu výkonu?	Určitě ano	19. Přáli byste si do budoucna něco ve firmě změnit?		
17. Jaké výstupy by Vás nejvíce motivovali?	Finanční odměna			
Počet odpovědí				
10. Vnímáte případnou kritiku Vašich slabých stránek pozitivně?	13. Máte možnost karierního růstu?	Ano	Ne	Celkový součet
Určitě ano	Spíše ne	1	2	3
Spíše ano	Určitě ano		1	1
	Spíše ano	2		2
	Spíše ne		1	1
Spíše ne	Určitě ne	1		1
Celkový součet		4	4	8

Zdroj: Vlastní zpracování

8.4 Skupina 4: Hodnocení pracovního výkonu

Proces hodnocení pracovního výkonu poskytuje zpětnou vazbu o plnění cílů zaměstnance. Dvanáct respondentů se shodlo na tom, že jsou hodnoceny nepravidelně (viz Tabulka 5). Tito zaměstnanci pak nejčastěji uváděli, že jsou hodnoceny přímým nadřízeným. Zde se odpovědi shodují i s teoretickou částí, ve které je uvedeno, že hodnocení bezprostředně nadřízeným je nejrozšířenějším a nejčastějším způsobem hodnocení zaměstnanců proto není překvapující, že tato odpověď byla nejčastější. Co ovšem překvapující v tomto případě je, že zaměstnanci, kteří jsou na stejné pracovní pozici, uvádějí rozdílné metody hodnocení, které jsou používány pro hodnocení jejich pracovního výkonu.

Polovina zaměstnanců uvedla, že nejsou dostatečně seznámeny (nebo je to nezajímá) se systémem hodnocení (s používanými metodami, se samotným průběhem) a kritérii, podle kterých jsou hodnoceny. To vysvětluje, proč jsou odpovědi na otázky: Kdo hodnotí Váš pracovní výkon? a Jak často hodnocení ve firmě hodnocení probíhá? tak rozdílné.

Tabulka 5: Odpovědi respondentů na otázky ve skupině 4.

7. Jak často hodnocení ve Vaší firmě probíhá?	Nepravidelně	14. Kdo hodnotí Váš pracovní výkon?			
Počet odpovědí					
15. Jste dostatečně seznámen(a) se systémem hodnocení	16. Znáte kritéria, podle kterých jste hodnoceny?	přímý nadřízený	spolupracovníci	zákazníci	Celkový součet
Ano	Ano	3	3		6
Ne	Ne	2		1	3
Nezajímám se o to	Nezajímám se o to	1	1		2
Celkový součet		6	4	1	11

Zdroj: Vlastní zpracování

8.5 Skupina 5: Stanovené cílů a pomoc nadřízeného

Firma by měla zaměstnancům stanovovat reálné cíle. Na pracovišti je potřeba vytvářet dobré vztahy mezi všemi zaměstnanci. Nadřízený by měl být pro své podřízené podporou v případě pracovního problému by se jim snažit pomoci. Snahou této skupiny otázek bylo zjistit, zda jsou pro zaměstnance stanovené cíle reálné, zda jim dokáže jejich nadřízený pomoci a zda mohou vyjádřit nesouhlas s hodnocením. Vyskytla se zde poměrně značná část těch, kteří si myslí, že jsou pro ně stanovené cíle určitě nebo spíše reálné. Sečteme-li tyto dvě možnosti, tak je označilo čtrnáct respondentů. Pouze pro jednoho z odpovídajících spíše nejsou reálné. Na otázku, zda zaměstnanci dokáže nadřízený pomoci, když od něho potřebují radu nebo pomoc se všichni shodli, že ano. Značná většina (čtrnáct respondentů) na otázku, zda mají možnost vyjádřit svůj názor, pokud s hodnocením nesouhlasí, odpověděla „Určitě ano“ nebo „Spíše ano“. Pouze jeden z respondentů zvolil možnost „ne“. Tento respondent zároveň uvedl, že pracuje v dílně, je ve věku 25–30 let a jedná se o muže.

Kladné odpovědi na tyto otázky vyplývají z přátelských vztahů panujících na pracovišti mezi kolegy. Zaměstnavatel se tyto vztahy snaží upevňovat společnými akcemi (například pořádáním vánočních večírků nebo staročeské zabíjačky). Ve firmě také oslavují narozeniny svých zaměstnanců. Všichni se během pracovní doby sejdou u malého občerstvení a vedení firmy připraví pro oslavence malou pozornost.

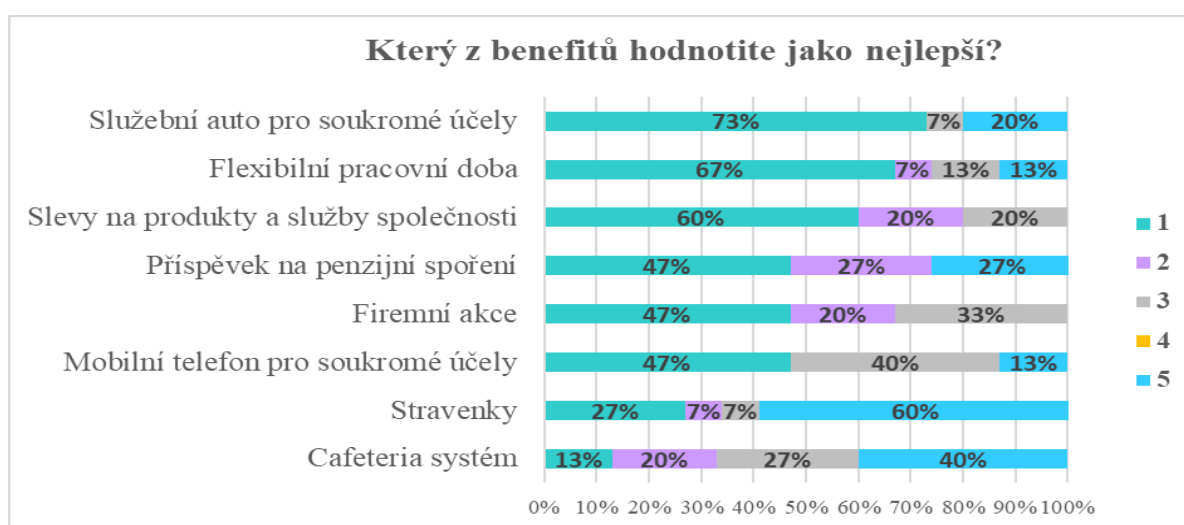
Tabulka 6: Odpovědi respondentů na otázky ve skupině 5.

Počet odpovědí		11. Jsou pro Vás stanovené cíle reálné?			
12. Dokáže Vám nadřízený pomoci, když od něj potřebujete radu nebo pomoci?	18. Pokud s hodnocením nesouhlasíte nebo máte jiný názor máte možnost ho vyjádřit?	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Celkový součet
Určitě ano	Ano	4	5		9
Spíše ano	Ano	5			5
	Ne			1	1
Celkový součet		9	5	1	15

Zdroj: Vlastní zpracování

8.6 Skupina 6: Zaměstnanecké benefity

Prostřednictvím výše zmíněných benefitů (viz kapitola 5.2) se snaží firma své zaměstnance motivovat k lepším pracovním výsledkům. Následují otázky se právě těmito benefity zabývaly. Všichni respondenti se shodli, že mají přehled o benefitech, které firma nabízí. Měli za úkol ohodnotit 8 benefitů na stupnici od 1 do 5. (1 – nejvyšší hodnocení, 5 – nejnižší hodnocení). Jedenáct respondentů ohodnotilo služební automobil k soukromým účelům nejvyšším hodnocením. Deset respondentů toto hodnocení dalo flexibilní pracovní době a na třetím místě s nejčastějším nejvyšším hodnocením jsou slevy na produkty a služby společnosti, konkrétně toto hodnocení bylo zvoleno devětkrát. Naopak stravenky získaly devětkrát nejnižší hodnocení, Cafeteria systém šestkrát a příspěvek na penzijní pojištění byl tímto nejnižším stupněm ohodnocen čtyřikrát.



Obrázek 2: Graf odpovědí respondentů na otázku č. 21.

Zdroj: Vlastní zpracování

9 NÁVRH NA ZLEPŠENÍ SYSTÉMU HODNOCENÍ

Po provedené analýze současného systému hodnocení zaměstnanců navrhuji doporučení vedoucí ke zlepšení. Ve firmě Magrix, s. r. o. funguje hodnocení spíše na neformální úrovni. Proto bych doporučila vnést určitý systém do oblasti hodnocení, aby nebylo spojené pouze s odměňováním. Zaměstnanec by měl přesně vědět, podle jakých kritérií je hodnocen a co může udělat pro dosažení ještě lepších výsledků. Formální hodnocení, které zaměstnanci přijmou, vede k jejich spokojenosti a motivaci. Navržený způsob by měl být transparentní, srozumitelný a pochopitelný jak pro hodnocené zaměstnance, tak i pro samotné hodnotitele.

Hodnocení by nemělo být administrativně ani časově náročné. Hodnocení ve firmě je podkladem pro stanovení odměn, proto je potřeba vložit do hodnocení systém. Podkladem by mělo být nejen množství a kvalita vykonávané práce ale také pracovní chování. Pro **servisní techniky** navrhuji zavedení měsíčního hodnocení pomocí slovní posuzovací stupnice (viz Tabulka 7). Vedoucí zaměstnanec sleduje pracovní výkon podřízených a stupnici označí křížkem tu možnost, která nejlépe odpovídá výkonu zaměstnance. Je zvolena klasifikační stupnice 1-3. Výklad jednotlivých stupňů je následující:

- 1 = výborný (zaměstnanec dosahuje výborných výsledků, nemá žádné nedostatky)
- 2 = dostačující (zaměstnanec dosahuje průměrných výsledků)
- 3 = nedostačující (zaměstnanec neplní požadavky, které jsou na něho kladeny)

V každém sloupci se sečte počet hodnocených faktorů (křížků) a vynásobí se hodnotící škálou příslušného sloupce. Následuje sečtení všech vynásobených sloupců. Podle počtu získaných bodů by mohla být zavedena následující opatření:

- 11–15 bodů – Osobní příplatek ve výši ..., - Kč. Pochvala zaměstnance. Možnost karierního růstu.
- 16–24 bodů – Osobní příplatek ve výši ..., - Kč. Zajištění Odborného školení.
- 25 a méně bodů – Odebrání osobního příplatku. Přeřazení zaměstnance na pracovní místo s nižší náročností. Zajištění odborného školení.

Tabulka 7: Posuzovací stupnice.

Hodnotící faktor	Hodnotící škála		
	1	2	3
1. Plnění pracovních povinností.			
2. Plnění pokynů nadřízeného.			
3. Kvalita odvedené práce.			
4. Množství odvedené práce.			
5. Ochota plnění pracovních úkolů.			
6. Používání ochranných pracovních prostředků.			
7. Spolupráce s kolegy.			
8. Včasné plnění pracovních úkolů.			
9. Dodržování předpisů BOZP.			
10. Dodržování vnitřních předpisů.			
11. Ochota k sebevzdělávání.			
Počet hodnocených faktorů (X) pod hodnotící škálou.			
Počet hodnocených faktorů vynásobený známkou sloupce.			
Celkový počet bodů (známek).			

Zdroj: Vlastní zpracování

U **administrativních pracovníků a obchodních zástupců** navrhuji zavedení sebehodnocení (viz Tabula 8). Na konci kalendářního roku by tak mohli vyjádřit, co se jim daří a co je naopak potřeba zlepšit. Firma tak zjistí, jaké jsou jejich silné a slabé stránky, zda je potřeba zajistit doškolení a jaké může podniknout kroky ke zlepšení obchodního úspěchu. Zaměstnavatel díky tomuto hodnocení může nastavit cíle na další období a zhodnotit předchozí výkon.

Tabulka 8: Sebehodnocení.

Sebehodnocení
Jaký cíl byl pro Vás v tomto roce největší výzvou?
Na co jste v práci hrdá/ý?
Jaký cíl byl pro Vás neobtížnější?
Může Vám firma více pomoci pro dosahování cílů? Čím?
Dosáhl/a jste cílů, která jste si stanovil/a? Pokud ne, proč?
Je něco, co byste chtěl/a své práci změnit?
Co je pro Vás největší motivací?
Čeho byste chtěl/a v následujícím roce dosáhnout?
Chtěl/a byste se zúčastnit vzdělávacího kurzu? Pokud ano, Jakého kurzu?
Je třeba upravit Vaši náplň práce?

Zdoj: Vlastní zpracování

10 ZÁVĚR

Hodnocení zaměstnanců patří bezesporu k jedné z nejdůležitější personální činnosti. Je důležité, aby zaměstnanci byli spravedlivě hodnoceny, odměňováni a motivováni k výkonu práce. Protože spokojený zaměstnanec podávající kvalitní pracovní výkon je základem pro úspěšnost firmy v konkurenčním prostředí.

Podarilo se mi naplnit hlavní cíl této bakalářské práce. Ten spočíval v popsání stávajícího systému hodnocení s ohledem na motivaci zaměstnanců ve vybraném podniku. Splnění cíle vycházelo z konzultace s jednatelem společnosti a dotazníkového šetření, které bylo realizováno právě v této firmě. Na základě zjištěných nedostatků jsem navrhla možné řešení na zlepšení stávajícího systému hodnocení.

Pro výzkum byla vybraná společnost Magrix, s. r. o. sídlící v Dubenci. Z provedené analýzy hodnocení a výsledků dotazníkového šetření plyne, že si firma svých zaměstnanců váží a panuje zde přátelské prostředí. Ať už zaměstnanci mají soukromý nebo pracovní problém mohou na svého nadřízeného kdykoliv obrátit. Stávající systém hodnocení ve firmě funguje spíše na neformální úrovni a zaměstnanci nejsou dostatečně seznámeny s kritérii, podle kterých jsou hodnoceni. Do budoucna se stávajícím systémem mohou vznikat nedorozumění. Proto jsem navrhla opatření, které by mohly vést ke zlepšení situace. Zaměstnance lze rozdělit do tří oddělení, které mají ve firmě různé úlohy – administrativní pracovníky, servisní techniky a obchodní zástupce. Pro servisní techniky jsem navrhla zavedení posuzovací stupnice, která by mohla rozhodovat o výši odměn, o prohlubování odborné kvalifikace potřebné pro výkon práce, o kariérním postupu, přeřazení nebo například o setrvání zaměstnance ve firmě. U administrativních a obchodních zástupců navrhuji zavedení sebehodnocení. Měli by tím možnost vyjádřit co se jim daří a co je naopak potřeba zlepšit. Podnik tak lépe nastaví cíle na další období a zhodnotí předchozí výkon.

Zavede-li firma mnou navržená doporučení může to mít pozitivní vliv na pracovní výkon zaměstnanců. Mělo by to mít i motivační charakter, neboť zaměstnanec bude vědět, podle jakých kritérií je hodnocen a co je potřeba zlepšit, aby byly co nejlépe odměňováni. Lze říct, že by se to mohlo odrazit na celkové spokojenosti zaměstnance.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knižní zdroje

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARTHUR, Diane. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2010. Management (Grada). ISBN isbn978-80-247-2937-4.
- BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
- BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. Vyd. 5. [i.e. 1. vyd.]. Brno: Computer Press, 2008. ISBN isbn978-80-251-2235-8
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
- HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2.
- CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada, 2016. Pedagogika (Grada). ISBN isbn978-80-247-5326-3.
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN isbn978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management. ISBN 978-80-247-3823-9.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- LANG, Helmut. *Management: trendy a teorie*. V Praze: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-683-1
- LOCHMANNOVÁ, Alena. *Personalistika: základy personalistiky*. Prostějov: Computer Media, 2016. ISBN 978-80-7402-282-1.
- PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2006, s. 219. ISBN 80-247-1706-9.
- PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.

ŠTIKAR, Jiří. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.

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

Internetové zdroje

O společnosti. *www.magrix.cz* [online]. ©2021 [cit. 2021-4-2]. Dostupné z: <https://www.magrix.cz/proc-magrix/o-spolecnosti>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Dotazník

Příloha A: Dotazník

Váženy pane/ Vážení paní,

Jmenuji se Lenka Zárubová a jsem studentkou 3. ročníku fakulty ekonomicko-správní Univerzity Pardubice a tímto Vás prosím o vyplnění **anonymního dotazníku**, který je zaměřený na systém hodnocení ve firmě Magrix, s. r. o.

Dotazník obsahuje 21 otázek a pokud není uvedeno jinak vždy zakroužkujte pouze jednu odpověď. V případě jakéhokoliv dotazu týkajícího se dotazníku mě může kontaktovat na uvedeném emailu. Získané informace budou sloužit k vypracování mé bakalářské práce, proto Vás prosím o pravdivé odpovědi.

Předem děkuji za spolupráci.

1. Pohlaví:

- a. Žena
- b. Muž

2. Věková skupina:

- a. 18 – 24 let
- b. 25 – 30 let
- c. 31 – 45 let
- d. 46 – 60 let
- e. 60 let a více

3. Jak dlouho ve společnosti pracujete?

- a. méně než rok
- b. 1 až 2 roky
- c. 2 až 5 let
- d. 5 až 10 let
- e. Více než 10 let

4. Kde pracujete?

- a. Administrativa
- b. Dílna
- c. Obchod

5. Považujete hodnocení zaměstnanců za důležitou část fungujícího podniku?
- Určitě ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Určitě ne
6. Motivuje Vás systém hodnocení k lepšímu pracovnímu výkonu?
- Určitě ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Určitě ne
7. Jak často hodnocení ve Vaší firmě probíhá?
- Jednou za měsíc
 - Jednou za rok
 - Jednou za půl roku
 - Jednou za čtvrtroky
 - Nepravidelně
8. Shledáváte ve Vašem podniku hodnocení užitečným?
- Určitě ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Určitě ne
9. Je Váš pracovní výkon hodnocen objektivně a spravedlivě?
- Určitě ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Určitě ne
10. Vnímáte případnou kritiku Vašich slabých stránek pozitivně?
- Určitě ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Určitě ne
11. Jsou pro Vás stanovené cíle reálné?
- Určitě ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Určitě ne

12. Dokáže Vám nadřízený pomoci, když od něj potřebujete radu nebo pomoci?
- Určitě ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Určitě ne
13. Máte možnost karierního růstu?
- Určitě ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Určitě ne
14. Kdo hodnotí Váš pracovní výkon?
- Přímý nadřízený
 - Spolupracovníci
 - Zákazníci
 - Sam zaměstnanec
 - Pracovník personálního oddělení
15. Jste dostatečně seznámen(a) se systémem hodnocení ve společnosti (s používanými metodami, samotným průběhem)
- Ano
 - Ne
 - Nezajímám se o to
16. Znáte kritéria, podle kterých jste hodnoceny?
- Ano
 - Ne
 - Nezajímá se o to
17. Jaký výstup by Vás nejvíce motivovaly?
- Finanční odměna
 - Pochvala
 - Povýšení
18. Pokud s hodnocením nesouhlasíte nebo máte jiný názor, máte možnost ho vyjádřit?
- Ano, vždy
 - Občas
 - Nikdy

19. Příklad byste do budoucna změnit něco na hodnocení ve firmě

- a. Ne
- b. Ano

20. Máte přehled o všech nabízených zaměstnaneckých benefitech?

- a. Určitě ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Určitě ne

21. Který z benefitů hodnotíte jako nejlepší? (Oznámujte jako ve škole)

	1	2	3	4	5
Cafeteria systém					
Stravenky					
Mobilní telefon pro soukromé účely					
Firemní akce					
Příspěvek na penzijní spoření					
Slevy na produkty a služby společnosti					
Flexibilní pracovní doba					
Služební auto pro soukromé účely					