

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

**Diplomová práce**

**Hodnocení pracovníků ve vybraném podniku**

**Employee Appraisals in the Selected Company**

**Bc. Petra Cajthamlová**

**Plzeň 2024**

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

*„Hodnocení pracovníků ve vybraném podniku“*

vypracoval/a samostatně pod odborným dohledem vedoucí/vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 22. 4. 2024

v. r. *Petra Cajthamlová*

## **Zásady pro vypracování práce**

1. Zpracujte rešerši k problematice hodnocení pracovníků
2. Představte zvolený podnik, zaměřte se na oblast lidských zdrojů
3. Analyzujte a zhodnoťte stávající systém hodnocení ve zvoleném podniku
4. Navrhněte změny v systému hodnocení daného podniku

## **Studijní program**

Podniková ekonomika a management

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí své diplomové práce paní doc. PaedDr. Daně Egerové, Ph.D. za odborné vedení, její trpělivost a cenné rady.

Dále bych ráda vyjádřila své poděkování HR manažerovi, který mi věnoval svůj čas a poskytl cenné informace. Stejně tak děkuji všem zaměstnancům společnosti Panasonic, kteří si našli čas a aktivně se účastnili mého výzkumného šetření.

# Obsah

Úvod .....	6
<b>1 Řízení lidských zdrojů .....</b>	<b>8</b>
<b>2 Řízení pracovního výkonu.....</b>	<b>11</b>
<b>3 Hodnocení pracovníků .....</b>	<b>15</b>
3.1 Hodnocení výkonu .....	16
3.2 Proces hodnocení .....	19
3.3 Chyby spojené s procesem hodnocení .....	20
3.4 Metody hodnocení.....	22
<b>4 Představení společnosti.....</b>	<b>40</b>
4.1 Lidské zdroje.....	44
<b>5 Systém hodnocení pracovníků .....</b>	<b>46</b>
5.1 Kritéria hodnocení.....	47
5.2 Charakteristika a průběh hodnotícího pohovoru .....	48
5.3 Zpracovávání hodnocení .....	49
<b>6 Analýza hodnocení pracovníků .....</b>	<b>51</b>
6.1 Dotazníkové šetření.....	51
6.2 Výsledky dotazníkového šetření .....	53
6.3 Shrnutí závěrů z dotazníkového šetření .....	59
6.4 Strukturovaný rozhovor .....	61
6.5 Průběh rozhovorů .....	63
6.6 Shrnutí závěrů z rozhovorů .....	67
<b>7 Návrh změn .....</b>	<b>69</b>
7.1 Návrhy vzdělávání v oblasti hodnocení .....	69
7.2 Návrh hodnotící metody.....	77

<b>Závěr .....</b>	<b>86</b>
<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>88</b>
<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>93</b>
<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>94</b>
<b>Seznam použitých zkratk a značek.....</b>	<b>95</b>
<b>Seznam příloh.....</b>	<b>96</b>
<b>Přílohy</b>	
<b>Abstrakt</b>	
<b>Abstract</b>	

# Úvod

Tématem diplomové práce je Hodnocení pracovníků ve vybraném podniku. Firmy, které hodnotí své pracovníky zajistí zlepšení jejich pracovního výkonu. Tím, že identifikují oblasti, ve kterých je potřeba danou osobu rozvíjet, umožňují zaměstnancům růst a rozvoj. Poskytování zpětné vazby je klíčovou součástí hodnocení pro efektivnější práci a motivaci.

Zvolené téma zaměřené na hodnocení pracovníků je zpracováno ve společnosti Panasonic Heating & Ventilation Air-Conditioning Czech, s.r.o. Právě hodnocení zaměstnanců hraje klíčovou roli v řízení lidských zdrojů a při vytváření efektivního pracovního prostředí. Hodnocení pracovníků společnosti se zabývá pouze vedoucími pozicemi.

Hlavním cílem práce je zhodnotit nastavený systém hodnocení v dané společnosti z pohledu vybrané skupiny pracovníků a následně formulovat návrhy pro danou oblast.

Diplomová práce je členěna do dvou hlavních částí, a to teoretické a praktické. Teoretická část je zpracována na základě rešerše odborné literatury a skládá se ze třech kapitol. V první kapitole jsou vymezeny základní pojmy týkající se oblasti lidských zdrojů. Ve druhé kapitole je představena oblast řízení pracovního výkonu. Jsou zde vymezeny pojmy související s pracovním výkonem a jeho řízením. Poslední, třetí, kapitola je zaměřena na problematiku hodnocení pracovníků. V této kapitole jsou představeny relevantní pojmy dané oblasti, jako jsou hodnocení výkonu, proces hodnocení, chyby spojené s hodnocením, a především zde jsou představeny různorodé metody hodnocení.

Praktická část diplomové práce obsahuje celkem tři kapitoly. První kapitola se zabývá představením společnosti Panasonic Heating & Ventilation Air-Conditioning Czech, s.r.o. V této kapitole je rozebírána základní charakteristika firmy, její vývoj a kapitola je doplněna o oblast lidských zdrojů ve společnosti. Dílčí částí kapitoly je také popis současného systému hodnocení ve společnosti Panasonic. Ve druhé kapitole je provedeno výzkumné šetření. Získané výstupy z provedeného šetření jsou na konci kapitoly shrnuty. Na základě analyzování a zhodnocení současného stavu hodnocení zaměstnanců jsou navržena konkrétní opatření a doporučení, které jsou zaznamenány ve třetí kapitole praktické části.

Praktická část diplomové práce je zpracována na základě analyzování více zdrojů. K představení společnosti jsou využity internetové zdroje a interní dokumenty.

K analyzování a zhodnocení současného systému hodnocení jsou realizovány dvě metody sběru dat, a to dotazníkové šetření a strukturované rozhovory. Prostřednictvím kvantitativní metody je zjišťován pohled na současný systém hodnocení z řad zaměstnanců, kteří vystupují v roli hodnocených osob. Na základě rozhovorů jsou získány kvalitativní data o současném systému hodnocení ve společnosti, a to z pohledu zaměstnanců, kteří vystupují v systému hodnocení, jako hodnotitelé.

# 1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů (v anglickém znění HR Management) je jedním ze základních přístupů ke správě pracovní síly v podniku. Správné řízení lidských zdrojů zajistí optimální množství kvalitních zaměstnanců, navýšení pracovní spokojenosti, a taktéž přispívá ke zvýšení hodnoty a celkové úspěšnosti podniku. Záměrem tedy využívání lidského kapitálu je zajištění prosperity a dosahování stanovených cílů organizace.

Armstrong (2015) definuje řízení lidských zdrojů, jako strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích. V širším pojetí má řízení lidských zdrojů zajistit takové podmínky, aby organizace byla výkonná, konkurenceschopná a její výkonnost se neustále navyšovala (Armstrong, 2009). Koubek (2015) souhlasí a považuje za hlavní úkol řízení lidských zdrojů zajištění výkonné organizace. Armstrong (2015) doplňuje, že cílem řízení je získávání talentovaných a kvalifikovaných lidí. Urbancová a kol. (2023) shrnují hlavní cíl, jako zajištění kvantitativní i kvalitativní části lidských zdrojů.

Řízení lidských zdrojů je rozsáhlou oblastí, kdy se nejedná pouze o stanovenou definici, ale především jeho reálné řízení v organizaci (Armstrong, 2015). Lidské zdroje znamenají pro organizace jeden z nejcennějších a nejdražších zdrojů, který z velké části ovlivňuje prosperitu, a to do jaké míry je organizace či podnik schopný konkurence (Duda, 2008; Urbancová a kol., 2023), a proto je pro organizaci podstatné, aby řízení lidských zdrojů bylo jádrem řízení podniku (Kociánová, 2010).

Vojtovič (2011) zdůrazňuje potřebu investic do lidských zdrojů. Organizace, které porozumí potřebám zaměstnanců a reagují na ně, si tak zvýší svoji produktivitu (Urbancová a kol., 2023). Neustále se navyšující konkurence mezi podniky tlačí organizace k inovování svých zdrojů, včetně těch lidských (Montoro-Sánchez a kol., 2011). Pracovníci v organizaci uvádějí ostatní zdroje do pohybu a determinují jejich užívání v podniku (Koubek, 2015).

## **Strategické řízení lidských zdrojů**

Součástí řízení lidských zdrojů je také strategické řízení, kdy dochází k propojení záměrů a představ organizace se systémem řízení, a to nejenom v rámci personálních procesů. Obecně se jedná o propojení řízení lidských zdrojů a strategického řízení (Vodák a kol., 2011), neboli spojení organizace s lidmi (Schuler a kol., 2007).



Samotné strategické řízení vychází ze strategie organizace, která odpovídá analýze současného stavu podniku (Šikýř, 2016), jedná se o specifický přístup naplnění stanovených cílů (Armstrong, 2015). Význam strategického řízení nabývá na důležitosti v době krizové situace, tj. pandemie Covid-19, válečného konfliktu a další (Urbancová a kol., 2023), kdy organizace musí reagovat na výzvy. Armstrong (2015) definuje strategické řízení jako proces rozhodování o vzniku strategie podniku, jedná se tedy o dynamický proces sladění strategií, výkonnosti a obchodních výsledků.

Právě strategické řízení lidských zdrojů probíhá v souladu se strategií organizace a směřuje k realizaci strategických cílů organizace (Koubek, 2007), je založeno na předpokladu, že strategie lidských zdrojů může přispívat k naplnění podnikové strategie a s jejich pomocí se realizuje strategický plán (Vodák a kol., 2011), tedy základním prostředkem k realizaci strategických cílů organizace jsou lidské zdroje (Šikýř, 2016; Vodák a kol., 2011). Urbancová a kol. (s. 94, 2023) definují řízení jako: „*strategický a logicky promyšlený přístup k managementu nejcennějšího statku organizace, tedy v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejich cílů*“, proto je možné přístup považovat za řešení dlouhodobých záležitostí (Vodák a kol., 2011).

Společnosti, které efektivně motivují zaměstnance bývají na trhu úspěšnější (Stewart a kol., 2020). S tímto souhlasí také Barták (2023), který tvrdí, že v současném globalizovaném světě stojí úspěšnost organizace na strategickém přístupu k lidem.

Mezi základní rysy strategického řízení lidských zdrojů patří:

- Propojení strategie organizace a strategie lidských zdrojů;
- Vzájemně se podporující politika s praxí zaměstnávání lidí;
- Orientování na oddanost a angažovanost;
- Nutnost investování do lidského kapitálu;
- Považování kvalitních pracovníků za konkurenční výhodu;
- Unitaristický přístup k zaměstnaneckým vztahům;
- Podílení vedení, tzn. vedoucí a manažeři, na managementu lidských zdrojů;
- Počítání s měnící se mi podmínkami (Urbancová a kol., 2023);

Strategické řízení lidských zdrojů zajišťuje strategický soulad mezi cíli a aktivitami personální činnosti a organizace, kde na základě provedené analýzy současného stavu je možné stanovit východiska pro vytvoření a prosazení strategie. Součástí je přijímání,

rozhodnutí, určování strategických priorit a zajištění vzájemného souladu mezi strategiemi – organizace a lidských zdrojů (Armstrong, 2015). Manažeři a management musí být přesvědčeni o tom, že perspektiva firmy je ovlivňována způsobilostí pracovníků (Barták, 2023).

**Obrázek 1: Model řízení lidských zdrojů**



Zdroj: Armstrong (2015)

Primárním záměrem strategického řízení lidských zdrojů je rozvíjení akceschopnosti organizace, a to za pomoci kvalitních zaměstnanců (Armstrong, 2015). Šikýř (2016) doplňuje cíle o potřebu naplnění vertikální a horizontální integrace.

V odborné literatuře se používá řada členění řízení zdrojů a procesů. Armstrong (2015) představuje některé části řízení lidských zdrojů: strategické řízení, řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, společensko-odpovědné organizace. Horvátová a kol. (2020) uvádí činnosti spojené s řízením zdrojů, a to konkrétně: výběr, motivace, hodnocení, odměňování a rozvoj pracovníků. Urbancová a kol. (2023) doplňuje základní personální činnosti. Součástí personální práce je vytváření a analýza pracovních pozic, plánování lidských zdrojů, obsazování volných pracovních pozic, řízení a hodnocení pracovního výkonu, odměňování, vzdělávání, péče o zaměstnance a využívání informačního systému. Vzhledem k celkovému záměru diplomové práce bude věnována pozornost především řízení a hodnocení pracovního výkonu, včetně definování souvisejících pojmů.

## 2 Řízení pracovního výkonu

Řízení a hodnocení pracovníků se odvíjí od pracovního výkonu, který je rovněž potřeba správně řídit. Proces řízení je důležitým nástrojem pro dosažení dlouhodobé úspěšnosti firmy a pro podporu rozvoje zaměstnanců. S pomocí nástroje je možné zvýšit efektivitu, kvalitu odvedené práce, ale také navýšit motivaci pracovníků.

Pojem pracovní výkonu se odlišuje od konceptu pracovní výkonnosti. Štikar (2003) pohlíží na pracovní výkon, jako na výsledek směřující k cíli s ohledem na omezení, tj. daný čas a (pracovní) podmínky. Urban (2012) doplňuje pojem o očekávané chování či kombinaci výše zmíněné. Výkonnost se používá ve spojení s reálný typickým výkonem jednotlivce (Wagnerová, 2008), kdy pracovní výkonnost může být ovlivňována řadou faktorů, mezi ně patří technická vybavenost pracovního místa, stanovené pracovní postupy, pravidla spojená s technologickou úrovní, nastavené formy a způsoby vedení společně s osobními předpoklady, jako je odborná způsobilost, motivace nebo fyzický stav pracovníka (Pauknerová, 2006).

Řízení pracovního výkonu je možné definovat jako „*systematický proces směřující ke zlepšování výkonu organizace pomocí zlepšování pracovního výkonu jednotlivců a týmů*“ (Armstrong, 2011, s. 23). Armstrong (2007) klade důraz na flexibilitu procesu a dodává, že se jedná o jednu z nejdůležitějších činností personálního útvaru v organizaci, na které stojí úspěšnost firmy.

Řídit pracovní výkon představuje určení úkolů, cílů a tvorbu podmínek a jejich následné splnění podle očekávání vedoucích pracovníků (Urban, 2012). Armstrong (2015) uvádí, že řízení pracovního výkonu představuje kontinuální proces identifikování, měření a také rozvíjení výkonů. Kociánová (2010) zmiňuje komplexní přístup, jak je možné ovlivnit pracovníky, a to jejich výkon, chování a rozvoj. „*Výkon, který nelze definovat a změřit, nemůže efektivně řídit*“ (Palíšková a kol., s.123, 2021).

Řízení pracovního výkonu znamená neustálou snahu o zvýšení výkonu pracovníka i pracovních týmů, a to s vizí o zlepšení a zefektivnění podnikových procesů, tak se zajištěním osobního a profesního rozvoje jednotlivců. Pro zaměstnance, jehož pracovní výkon se má zvýšit, je důležité pochopení a sladění se, s hodnotami a s cíli společnosti (Armstrong, 2007).

Pracovní výkonnost není závislá pouze na motivačních aspektech, ale především na manažerovi a jeho schopnostech brát v potaz i pracovníkovu psychologickou stránku při posuzování výsledků (Ciobanu et al., 2019), proto je za potřebí, aby vybrané hodnoty a cíle byly prosazovány i vedoucími pracovníky, kdy je žádoucí zajistit flexibilní a evoluční proces (Kociánová, 2010). Řízení výkonu by mělo odpovídat současným požadavkům na zaměstnance (Palíšková a kol., 2021), jehož cílem je motivování k dlouhodobému zlepšení (Dvořáková a kol., 2012). Firmy, které prosazují motivování pracovníků ke zvýšenému výkonu bývají úspěšnější v porovnání se společnostmi, které tak nekonají (Gichana, 2021).

### **Proces řízení výkonu**

Proces řízení je založen na etickém kodexu, jenž vyžaduje vzájemný respekt a pochopení, ale také férovost jednotlivých postupů a procesů. Vyznávané hodnoty by měly vést k přesvědčení, že je zapotřebí rozvíjet řízení pracovníka, ale především je potřeba zlepšovat jeho pracovní výkon, respektovat jeho potřeby na rovnocenné úrovni, jako jsou respektovány potřeby organizace (Armstrong, 2011). Atmosféra ve společnosti může ovlivnit inovaci, iniciativu a úspěšnost plnění cílů (Lekić et al., 2019).

Řízení pracovního výkonu je proces, který v rámci společnosti probíhá několikrát do roka, nikoliv jednorázově. Součástí řízení včetně kontroly pracovních procesů je odměňování, řízení lidského kapitálu a talentu společně s rozvojem pracovníků (Armstrong, 2011), kdy jsou na základě stanovených cílů řízeny a plánovány zbylé personální procesy (Palíšková a kol., 2021).

Samotné řízení pracovního výkonu je založené na plánování výkonu, a to pomocí dohody, která může nabývat ústní nebo písemné podoby (nejčastěji se jedná o dohodu mezi vedením a pracovníkem). Dohoda zpravidla obsahuje, co se od zaměstnance očekává, co bude vykonávat, aby byly naplněny stanovené cíle, a podobu podpory, která se mu v rámci potřeby dostane (Kociánová, 2010) a také co k tomu potřebuje neboli jaký druh znalostí a schopností bude k vykonávání jeho pracovní pozice vyžadován (Šikýř, 2012).

Aby bylo možné sdělit pracovníkovi zpětnou vazbu, ohledně jeho výkonu, je nutné stanovit určitá měřítká na základě kterých bude posuzován. Zmíněná měřítká mohou být kvalitativní i kvantitativní, případně kombinovaná. Při podání zpětné vazby se vedoucí pracovník zaměřuje nad budoucím zlepšením zkoumaného procesu i pracovníka, viz níže

(Kociánová, 2010). Pracovní výkon je nutné řídit v průběhu zvolené doby a za dané období pracovníka následně ohodnotit (Šikýř, 2016).

Koubek (2007) člení pracovní výkon do jednotlivých fází: definice role zaměstnance, domluvení a uzavření dohody o pracovním procesu, domluvení a uzavření dohody o rozvoji, řízení výkon ve stanoveném období a následné vyhodnocení pracovního výkonu zaměstnance. V první fázi se definují výsledky, kterých má být dosaženo a určité spektrum schopností, které si pracovník musí osvojit. Dohoda o rozvoji pracovníka obsahuje tzv. plán osobního rozvoje – potřebné dovednosti k vykonávání pracovní pozice. Poslední část se skládá z vyhodnocení pracovního výkonu, znázornění negativ a pozitiv.

K efektivnímu řízení pracovního výkonu je zapotřebí realizovat řízení v souladu s podmínkami podniku, integrace řízení do systému personálních aktivit a aplikovat způsob řízení na každého pracovníka (Šikýř, 2016), nedílnou součástí úspěchu je také existence pozitivních vztahů, dostatečný výcvik manažerů, oceňování lidského kapitálu a angažovanosti (Armstrong, 2015).

Armstrong (2015) specifikoval účel pracovního výkonu do následujících kategorií: První část spočívá v komunikaci a zajištění informovanosti zaměstnanců, co může pracovníkovi přinést například dobře odvedená práce. Druhá část poukazuje na vzájemné pracovní vztahy mezi podřízenými a nadřízenými a jejich neustále budování a snahu o zlepšení. Třetí část výkonu klade důraz na rozvoj pracovníků, jejich vzdělávání, osobní i kariérní pokrok, a získávání zpětné vazby, která může sloužit, jako podklad pro rozhodování o výše odměny, změny pracovní pozice apod.

Mezi základní funkce cílů patří udávání směru, určení cílových potřeb, stanovení úloh a motivování zaměstnanců (Kociánová, 2010). Stanovení cílů jednotlivých pracovníků vychází z podnikových cílů, pomocí nich se určují postupy pro řízení pracovního výkonu, kdy mezi ty základní patří nastavení očekávané výkonnosti a podpory dosahování výkonnosti, jeho měření, hodnocení, zpětnou vazbou a následné odměňování (Palíšková a kol., 2021), což směřuje k obecnému cíli řízení pracovního výkonu, a to vést pracovníky k lepší odvedené práci (Armstrong, 2015).

Řízení může tedy ovlivnit řadu dalších aspektů, jako mzdové ohodnocení, profesní kariéru. Dosažení očekávaného výkonu organizace vyžaduje takový systém, jenž bude ovlivňovat podstatné determinanty (Šikýř, 2016).

**Tabulka 1: Výhody řízení pracovního kapitálu**

<b>Z pohledu manažera</b>	<b>Z pohledu pracovníka</b>	<b>Z pohledu firmy</b>
Poskytování příležitostí	Diskuse	Výkonnost jedinců i firmy
Rozdělování práce	Společný přístup	Provázanost činností
Vzájemná komunikace	Jednoznačnost požadavků	Pracovní vztahy
Zpětná vazba	Orientace na budoucnost	Včasně řešení problému
	Rozvoj	Snížení nákladů

Zdroj: Koubek (2011), zpracováno autorkou

### 3 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků představuje možnost, jak organizace může lépe porozumět výkonu svých pracovníků a zajistit efektivně odváděnou práci v souladu s představami organizace. Hodnocení plní řadu základních funkcí a představuje vybrané přínosy, jak pro zaměstnance, tak pro celou společnost. Poskytuje nejenom podporu rozvoje, odpovědnosti a zpětnou vazbu, ale také může být řešením pro nastavení spravedlivého odměňování.

Hodnocení je významnou činností pro organizaci a také pro jednotlivé pracovníky (Barták, 2023), firmě poskytuje informace o výkonu, schopnostech a jednání (Kociánová, 2010) a zaměstnanců především zpětnou vazbu, tedy obeznámení pracovníka s výsledkem hodnocení jeho pracovního výkonu (Šikýř, 2016). Dobře zvolený způsob hodnocení v organizaci směřuje zaměstnance k motivaci a loajalitě (Dvořáková a kol., 2012). Ve společnostech neexistuje jediná správná, fungující verze systému hodnocení, která by se v rámci organizací mohla sdílet. Existuje ale řada principů, které mohou k dobře nastavenému systému hodnocení přispět, těmi může být: nastavení časového intervalu, vzájemná provázanost s ostatními systémy v podniku nebo načasování implementace (Pilařová, 2008).

Dvořáková a kol. (2012) upozorňují na jednotlivé aspekty, proč se může implementace nového systému stát neúspěšnou. Mezi nejčastější problém při implementování systému je odpor ke změnám, kde negativní postoj k novým věcem může způsobit jeho špatné fungování nebo jeho znemožnění uvést systém do provozu. Další zábrana k jeho implementaci může být vzájemný nesoulad s cíli systému a se strategií podniku a poslední častou překážkou jsou nedostatečné znalosti a zkušenosti s metodami a způsobem hodnocení.

Primárním cílem zavedení hodnocení do organizace je zlepšení pracovní výkonnosti a chování, sekundárním cílem je zajištění informací k rozvoji pracovníka a k dalšímu využití ve firmě (Kociánová, 2010). Závěry z kvalitního systému hodnocení jsou organizací používány pro představu o odměňování pracovníků a jejich možný pohyb v rámci podniku, jejich povýšení nebo rozmístění (Dvořáková a kol., 2012). Cíle je možné klasifikovat podle úhlu pohledu, a to z hlediska organizace/vedení nebo z hlediska zaměstnance (Kociánová, 2010).

Hodnocení se obecně používá, jako nástroj řízení pracovního výkonu, umožňuje měnit firemní kulturu a šířit preference vedoucích osob. Jedná se o prostředníka mezi zájmy pracovníků a vedení, který umožňuje seznámit se se strategickými cíli firmy a jejich motivací k naplnění (Hroník, 2006).

### **3.1 Hodnocení výkonu**

Pomocí hodnocení je možné si v organizaci vytvořit představu o tom, jak daný zaměstnanec pracuje, jaký je jeho výkon, jaké jsou jeho pracovní schopnosti nebo jestli se změnila jeho odvedená práce v závislosti na čase (Kociánová, 2010). Hodnocením pracovního výkonu se rozumí hodnocení dosavadního a minulého výkonu zaměstnance vzhledem k jeho výkonnostním standardům (Dessler, 2020).

V tradičním pojetí hodnocení se kladl důraz na množství a kvalitu odvedené práce, zatímco modernější pohled zkoumá kromě výkonu i pracovní přístup jednotlivce (Barták, 2023). Mezi znaky tradičního hodnocení patří: hodnocení jedenkrát ročně, politika tzv. zavřených dveří, zaměření spíše na minulost, nulová transparentnost a kontrola hodnocení, kdežto moderní pojetí je typické efektivitou, častějším hodnocením, transparentnost, otevřené dveře, objektivita a kontrola (Stange, 2021).

Dessler (2020) používá třístupňový proces hodnocení výkonu. Prvním krokem je určení pracovních standardů, druhým je posouzení reálného pracovního výkonu v závislosti na stanovené standardy a posledním, třetím krokem je poskytnutí zpětné vazby se záměrem pomoci pracovníkovi, buď s odstraněním nedostatků nebo k lepším výsledkům.

#### **Základní formy hodnocení**

Šikýř (2016) dělí hodnocení do dvou forem, a to formální a neformální. Neformální hodnocení provádí nadřízený průběžně během výkonu práce, je ovlivněno momentem situace, směřující především ke korekci práce – plnění pracovních úkolů a pracovního chování (Koubek, 2011). Formální se uskutečňuje v dané periodě a odpovídá určitým standardům a výsledky formálního hodnocení slouží manažerům k usnadnění rozhodování v dalších oblastech (Šikýř, 2016), Koubek (2011) doporučuje založit hodnocení na základě formální podoby, která se vyznačuje zmíněnou standardizovanou formou, plánovitostí, systematičností a jejíž výsledkem jsou podklady k hodnocení, srovnání zaměstnanců a další (Barták, 2023).



Obecně je možné provádět hodnocení průběžně, příležitostně, nebo systematicky. Příležitostní hodnocení je spojené především s méně častou situací, jako ukončení pracovního poměru nebo potřeba získat hodnocení v rámci kariérního postupu, pokud v daném momentu organizace nedisponuje aktuálním hodnocením (Kociánová, 2010).

### **Kritéria hodnocení**

Ke spravedlivě nastavenému systému hodnocení je nutné určit kritéria hodnocení, tedy ukazatele výkonu nebo výkonnosti, na jehož základě bude pracovník ohodnocen. Stanovení kritérií je zásadním procesem v hodnocení, jejich vymezení může ovlivnit chování uvnitř společnosti (Pilařová, 2008).

Kociánová (2010) specifikuje zvolená kritéria o určité vlastnosti: Validita představuje podmínku, aby bylo měřeno, co se má měřit, nezávislost, označuje unikátnost jednotlivých dat, neboť jednotlivá kritéria nejsou mezi sebou provázána, objektivita představuje zajištění stejných výsledků bez ohledu na hodnotitele systému, relevantnost ukazuje věcnou provázanost, jednoznačnost a srozumitelnost.

Jednotlivá kritéria je možné kategorizovat, členit a dělit. Koubek (2007) dělí kritéria do čtyř základních skupin. První skupinu představují výsledky vykonané práce, tedy v rámci výroby se jedná o množství vyrobených kusů. Druhou skupinu představuje pracovní chování, tedy chování jedince v rámci společnosti, jeho docházka, plnění postupů podle standardů apod. Sociální chování je třetí skupinou představující vzájemné vazby v rámci pracovního prostředí. Poslední skupinou kritérií jsou znalosti, dovednosti a vlastnosti.

Předmětem hodnocení mohou být pracovní vstupy (zkušenosti, znalosti a kompetence) a výstupy (výkony a výsledky), které by měl objektivní nadřízený hodnotit (Hroník, 2006). Organizace systematicky posuzují postoj pracovníků k předem stanovené práci a dosažení požadovaného pracovního výkonu (Šikýř, 2016) a podle Bartáka (2023) je vhodné hodnotit samostatnost a pracovní postoj. Palíšková a kol. (2021) doplňuje o posouzení potenciálu konkrétního pracovníka a chování pracovníka, viz etický kodex nebo hodnoty organizace.

Šikýř (2016) shrnuje základní kritéria pro hodnocení: výsledky, chování, schopnosti, motivace a (pracovní) podmínky, kdy správně nastavené hodnocení vede ke zvýšení pracovní motivace zaměstnance (Barták, 2023).

V hodnocení se tedy posuzuje pracovní výkon a přínos odvedené práce (Halík, 2008), kdy se využívá systém nastavených individuálních a týmových cílů, tzn. že hodnocení práce odpovídá hlavním cílům (Urban, 2012).

### **Subjekty hodnocení**

Odlíšné metody, příležitosti a situace v organizaci mohou mít za následek různé podoby hodnotitelů. Kociánová (2010) zmiňuje některé z nich:

- Nadřízená osoba – nabízí zpětnou vazbu, hodnocení v rámci systematického hodnocení;
- Spolupracovník – (anonymní) hodnocení kolegů;
- Podřízená osoba – dochází k hodnocení vedení, méně častá situace;
- Třetí osoba – zákazník, dodavatel apod.;
- Psycholog – specifická situace, rozhodování o pracovní způsobilosti nebo identifikování potenciálu;
- Sebehodnotící zaměstnanec – sebereflexe pracovníka;

Dessler (2020) přidává mezi hodnotitele a jejich možnosti hodnocení:

- Hodnotící komise – typicky se skládá z přímého nadřízeného a třech dalších nadřízených;
- Virtuální hry – způsob, jakým se vzájemně hodnotí kolegové, zpětná vazba v reálném čase;
- Skupinové hodnocení – používání sociálních nástrojů k průběžnému hodnocení pracovního výkonu spolupracovníků;

Většina zmíněných autorů považuje za hodnotitele, osobu, která je svým způsobem nadřazená hodnocené osobě. Dessler (2020) považuje hodnocení přímým nadřízeným, za základ většiny provedených hodnocení, kdy je nadřízený situován v nejvhodnější pozici, aby mohl sledovat a hodnotit výkon podřízených, a zároveň je za výkon této osoby odpovědný.

Wágnerová (2008) považuje přímého nadřízeného za nejčastějšího hodnotitele, upozorňuje i na nedostatky a hrozící chyby hodnocením prostřednictvím nadřízeného, jako je vliv osobních pocitů, předsudků apod. Zmíněné negativní aspekty by měly vést společnosti k využití více hodnotitelů. S využitím více hodnotitelů souhlasí Stewart a kol. (2020), neboť každý hodnotitel může přispět informacemi z rozdílného úhlu pohledu.

Hodnotitelé zpravidla provádí vyhodnocování výstupů z nich vyvozuje závěry, může vést hodnotící rozhovory, navrhuje a projednává možné změny. Koubek (2007) upozorňuje na nárůst využívání k hodnocení schopností pomocí Assessment Centre (AC) nebo Development Centre (ve zkratce DC), kdy se AC soustředí na vyhodnocení pracovní způsobilosti a s pomocí DC se stanovují úrovně jednotlivých schopností.

### **3.2 Proces hodnocení**

V situaci, kdy firma implementuje první systém hodnocení je klíčové zajistit dostatečně správnou aplikaci procesu. Mezi čtyři fáze podle Dvořáková a kol. (2007) patří: V první fázi jsou informováni všichni pracovníci a manažeři provedou seznámení se systémem a jeho cíli. Ve druhé fázi se připravují hodnotitelé včetně jejich tréninku a metodiky. Ve třetí fázi se vytváří hodnotící rozhovor a poslední, čtvrtá, fáze je provedení hodnotícího rozhovoru (viz níže).

Palíšková a kol. (2021) limitují fáze procesu na tři základní, a to přípravu, realizaci a souhrnné formulování výstupů, obdobný postup definuje také Barták (2023). Proces závisí na vedení firmy, zúčastněných pracovnících a také na personalistech, kteří v průběhu přípravné fáze sestavují metodiku hodnocení. S procesem hodnocení je potřeba zajistit čas, místo konání, zpětnou vazbu, návrhy rozvoje a po skončení zajistit podklady pro odměňování a nastavit cíle pro nadcházející období.

S procesem hodnocení jsou spojeny také základní organizační prvky, kdy stejně důležité, jako příprava podkladů, je samotné organizování hodnocení. Organizační zabezpečení se skládá z elementárních pravidel: První zásadou je včasná informovanost, zajistit potřebné podklady za v čase, tedy ještě před začátkem hodnocení (např. vyplněné dotazníky). Druhou zásadou je plánování délky procesu hodnocení, která zahrnuje veškeré činnosti spojené s hodnocením, od započetí do jeho zakončení. Třetí zásadou je domluvení vzájemného souhlasu s konkrétní hodinou a místem mezi hodnotitelem a hodnoceným a posledním pravidlem je zajištění klidného místa, kde se budou obě strany soustředit a budou mít pocit komfortu a pohodlí (Stýblo a kol., 2011).

Součástí procesu je poskytnutí zpětné vazby, jenž nabízí informace o pracovním výkonu daného zaměstnance. Zpětná vazba může být dvou podob – negativní a pozitivní. Pozitivní vazba zvyšuje výkon zaměstnance, pokud je propojená s možností stálého rozvoje, zatímco negativní vazba zvýší výkon v případě, kdy je jednotlivec sebevědomí

a věří ve své schopnosti. Zvolením specifické formy zpětné vazby by vždy mělo vést ke komunikaci, jak dosáhnout cílů v organizaci (Stewart a kol., 2020).

### 3.3 Chyby spojené s procesem hodnocení

Palíšková a kol. (2021) představuje výčet hrozících chyb v rámci hodnocení a hodnotícího rozhovoru, kdy zásadním problémem je účast více než dvou účastníků, tj. hodnotitel a hodnocený, na hodnocení. Mezi časté chyby patří nedostatečná příprava, nedostatek času, nevhodné prostředí, nevyzrálost, subjektivní hodnocení a narušení vzájemných vztahů.

Koubek (2007) shrnuje chyby hodnocení do 3 kategorií:

- Standardní – časté chyby, vzniklé v rámci vnitropodnikových vztahů;
- Interpretační – chyby způsobené špatnou interpretací a pochopení hodnocení;
- Situační – chyby, které plynou z momentu situace a jsou způsobené především rozpoložením hodnotitele;

Mezi ty nejčastější chyby uvádí přílišnou schovávavost, kdy má hodnotitel tendenci zlepšovat výsledky a výstupy hodnoceného, a naopak se snaží o přehlédnutí záporných výsledků. Hodnotitel by neměl být ani příliš přísný, tedy nadbytečně vyzdvihoval nedostatky hodnoceného pracovníka. Hodnotitel by se neměl nechat ovlivnit osobními sympatiemi, sociálním postavením a ani tzv. halo efektem, tedy ovlivnění prvním dojmem (vzhled, vlastnosti) pracovníka.

Kociánová (2010) upozorňuje na chyby, kdy hodnocení zaměstnance může být ovlivněno poslední vzniklou situací – efekt nedávnosti, na druhou stranu hodnocení aktuálního pracovního výkonu v závislosti na výstupu hodnocení z minulosti vede ke kumulativní chybě, záměrné podhodnocování nebo zlepšení hodnocení v porovnání s reálnou situací je taktéž považováno za závažnou chybu.

Wágnerová (2008) definuje nejčastější chyby hodnotitele, a to zaujatost, kontrast, přísnost/mírnost a centrální tendence a také nejčastější chyby, které mohou během hodnocení vzniknout: metodické chyby, zvýhodnění přátel, sériový efekt, nesprávná měřítka, egocentrická chyba (posouzení podle role hodnotitele, má vlastní měřítka a sobě podobné jedince hodnotí pozitivně) a efekt svatozáře (popularita a oblíbenost se přenáší na hodnotitele). Dessler (2020) upozorňuje na chyby, jako je nepřesnost, zavádějící označování, zkreslení nebo shovívavost, které můžou vést k nespravedlivému hodnocení.

**Tabulka 2: Opatření proti chybám v hodnocení**

<b>Z pohledu hodnotitele</b>	<b>Z pohledu hodnocení</b>
Nestrannost	Jednoznačnost kritérií
Nezaujatost	Přehlednost v informacích
Neovlivnitelnost	Objektivnost
Bez potřeby dominance	Zkušenost hodnotitele
Emočně inteligentní	Volba správné metody
Férovost	Analýza celé situace

Zdroj: Wágnerová (2008), zpracováno autorkou

Chybám v hodnocení je možné se vyhnout, nebo se alespoň snažit o minimalizaci jejich výskytu v průběhu hodnocení. Výše v tabulce jsou shrnuty základní principy pro objektivní provedení hodnocení z pohledu hodnotitele a hodnocení. Základem hodnocení je zajistit správný prostor pro jeho konání, nepodcenění přípravy ani samotného průběhu, kdy se správně zvolenou metodou a hodnotitelem je šance na minimalizování možných škod a chyb plynoucích z hodnocení.

V případě chybně nastaveného hodnotícího systému může dojít nepříznivým okolnostem včetně soudního sporu. Častou soudní situací jsou spory, kde bývalý zaměstnanec tvrdí, že byl neprávem propuštěný, a soud shledá nedostatečný systém hodnocení jako příčinu diskriminačního jednání. K vyvarování se obdobné situace je potřeba zajistit právně obhajitelné posudky:

- Nastavit systém hodnocení na základě analýzy pracovního místa;
- Výkonnostní standardy a ostatní podmínky mít v psané formě;
- Hodnotit více aspektů (kvalita, kvantita) a používat systémy, které jej budou umět kombinovat;
- Veškeré jednání dokumentovat;
- Zajistit rovnocenné hodnocení pro všechny;
- Využívat více hodnotitelů nebo hodnotících systémů (Dessler, 2020);

### **Přínosy hodnocení**

Hroník (2006) poukazuje na některé přínosy hodnocení, jako je posílení organizační struktury a komunikace, což směřuje a napomáhá organizaci k dosahování stanovených cílů. Dalším přínosem je pro společnost sladění zájmů zúčastněných osob, kdy pracovníci

mohou naplňovat prostřednictvím hodnocení, které často bývá propojeno s odměňováním, své potřeby a firma si může plnit svůj strategický záměr. Důležitou výhodou hodnocení je zvýšení výkonnosti, které je jedním ze záměrů hodnocení – zjistit silné a slabé stránky a použít informace k dalšímu rozvoji.

### 3.4 Metody hodnocení

Základní dělení používaných metod v organizacích je verbální, neverbální nebo kombinovaný způsob (Barták, 2023). Existuje řada metod, které se mohou kombinovat a využívat se specifickým záměrem (Kociánová, 2010) a obecně mohou být rozděleny podle orientace na minulost či budoucnost (Palíšková a kol., 2021). V odborné literatuře se využívají různá kritéria členění metod hodnocení. Základní dělení metod hodnocení je dle Šikýře (2016) formální a neformální (viz výše v práci).

Hlavní metody ovlivňující pracovní výkon je možné rozdělit dle zaměření. Hodnocení na základě vlastností pracovníka, kde manažer sleduje specifickou vlastnost v závislosti na vykonávané pracovní pozici, dále metodu orientovanou na výsledky, která se soustřeďuje na úspěchy jednotlivce a taktéž dle chování zaměstnance (Open Textbook Library, n.d.). Například metoda kritického incidentu (anglicky Critical incident technique, CIT), behaviorální hodnotící škály (Behaviorally Anchored Rating Scales, BARS) a behaviorálně observační škály (Wágnerová, 2008).

Metody mohou být využity v rámci srovnání se standardem, normami, se stanoveným cílem, jiným zaměstnancem nebo jako metoda kritických případů (situace, která se odchyľuje od průměru) (Barták, 2023).

U metody na *základě stanovených cílů* se hodnotí vedoucí pracovníci a manažeri, musí být stanoven postup, cíl a dojít k tvorbě podmínek, tak aby bylo možné záměr uskutečnit. Důležité, aby cíle odpovídaly metodě SMART, kdy budou především měřitelné, dosažitelné, specifické a písemně zapsány. Hodnocení *v rámci norem* se používá nejčastěji ve výrobě, a je spojený s určitou úrovní očekávaného výkonu, která je všem pracovníkům srozumitelná. Hodnotitel zkoumá jednotlivce na základě volného (písemného) popisu, tedy porovnává pracovní výkon se stanoveným předpisem. Při *hodnocení za pomoci kritiky* je veden pravidelný záznam o výkonech pracovníka, který poskytuje přehled o jeho silných a slabých stránkách (Altaxo SE, 2019). K *hodnocení spolupracovníků* v závislosti na jejich pracovním výkonu se využívají ukazatele výkonu

alespoň u dvou zaměstnanců. Princip metody je na základě seznamu, kde jsou pracovníci seřazeny podle odvedeného výkonu – nejlepší bude na prvním místě a nejhorší bude na posledním (Bartošová a kol., 2011).

### **Metody založené na srovnávání pracovníků**

Základním principem je srovnání spolupracovníků a jejich výkonu prostřednictvím vedoucího pracovníka. Podstatné je správně nastavit srovnávací kritéria, aby nedošlo k jejich špatné interpretaci, subjektivnímu postoji apod. z toho důvodu často kritéria vychází ze stanovených cílů. Metoda by měla srovnávat pracovní výkon i pracovní chování (Palíšková a kol., 2021).

Dvořáková a kol. (2012) uvádí **metodu prostého pořadí**, která se využívá za účelem snížení počtu zaměstnanců. Pracovníci jsou řazeni dle určitého kritéria (počet prodaných kusů apod.) od nejlepšího po nejhoršího (Čopíková a kol., 2015).

Další používanou technikou je **nucená distribuce**, jejíž účelem je rozřazení pracovníků do skupin podle jejich výsledků. K objektivnímu kategorizování se používá kalibrační komise ve složení manažerů a specialistů (Palíšková a kol., 2021).

Procentní rozdělení závisí na nastavení firmy, Armstrong (2011) uvádí 15–70–15, Wágnerová (2008) používá 10–80–10. Častá podoba nucené distribuce se skládá ze tří kategorií a bývá ve formátu 20–70–10, z čehož vyplývá 10 % nejhorších a 20 % nejlepších pracovníků. O nejlepší pracovníky samozřejmě firma nechce přijít, proto vynakládá své zdroje do jejich rozvoje. Nejméně přínosné pracovníky si firma může dovolit ztratit. Zbývá část pracovníků představuje průměrné výkony, zde je snaha o jejich motivování ke zlepšení výkonu. Špatné hodnocení se provádí se záměrem zvýšení motivace, neboť takový pracovník nechce zůstat mezi skupinou s nedostatečným výkonem a snaží se zlepšit svůj pracovní výkon (Armstrong, 2011; Arnold a kol., 2010). Čopíková a kol. (2015) hovoří o rozdělení zaměstnanců na základě Gaussovy křivky, a to do pěti kategorií dle výkonu (1 nedostatečný, 2 nízký, 3 postačující, 4 optimální a 5 vynikající). Hlavní výhodou použití pěti úrovní je výběr těch nejvýkonnějších zaměstnanců a vyhnutí se shovívavosti hodnotitele.

Další technikou sloužící k porovnání zaměstnanců je **metoda párového srovnání**, jak je z názvu patrné, dochází k porovnání každého pracovníka s každým. Na základě bodového hodnocení dojde k sestavení pořadí pracovníků, kdy se může například porovnávat nejvýkonnější zaměstnanec s dalším méně efektivním pracovníkem. Obdobný způsob

podle Koubka (2015) využívá **metoda střídavého porovnání**, kde hodnotitel postupně zaplňuje seznam, první volbou je stanovení nejlepšího a nejhoršího zaměstnance, druhou volbou je výběr druhého nejlepšího a nejhoršího a tak dále. Jednotlivé hodnotící kritéria je možné ohodnotit předem stanoveným počtem bodů (Pilařová, 2008).

Koubek (2015) doplňuje srovnání o **metodou povinného rozdělení**, kdy hodnotitel přiřazuje procentní část pracovníků k úrovni pracovního výkonu, cílem je se přiblížit křivkou četnosti k vzhledu křivce normálního rozdělení.

**Hodnocení na základě norem či standardům** odpovídá požadovanému a očekávanému pracovnímu výkonu a je využíváno ke srovnání výkonnosti na určitém pracovním místě. Normy musí být přesně a srozumitelně definovány. Slouží jako objektivní měřítka a na jejich tvorbě se podílí také zaměstnanci (Urban, 2013), jejich přesnost zaručuje spravedlnost ve srovnávání a reflektuje náplň práce. Kritéria je žádoucí určit pro všechny pracovníky na stejné pracovní pozice stejně (Pilařová, 2008).

Koubek (2007) se domnívá, že nejvhodnější prostředí pro využití metody je v rámci výrobního segmentu v organizaci. Normy se stanovují pomocí expertního názoru, výběrové metody, časové studie, výkon skupiny jedinců nebo průměrná výroba pracovní skupiny na jednoho zaměstnance. Jejich největší nevýhodou je nereálné porovnávání výkonů na různých úrovních pracovních míst.

### **Hodnocení pomocí stupnice**

Představuje univerzální metodu, hodnotící jednotlivé kritéria pracovního výkonu samostatně a přidělením určitého stupně. Koubek (2015) zmiňuje tři základní formy stupnice, a to číselná, grafická a slovní. Například množství odvedené práce se ohodnotí na škále od 1 do 5, kdy jedna znamená nedostatečný a stupeň pět výborný. Slabou stránkou metody je interpretace jednotlivých kritérií a stupňů, které může být zavádějící nebo chyby hrozící ze strany hodnotitele, jako přísnost nebo shovívavost hodnocení (Šikýř, 2016). Hodnocení pomocí stupnice se používá v kombinaci s dalšími metodami, jako jsou BARS, dotazníkové šetření (Kociánová, 2010).

Koubek (2011) dodává, že se využívá nejčastěji v prostředí malých a středních organizacích, ať už ve slovní nebo číselné podobě. Slovní označení zjednodušuje zařazování výkonu do stupnice a pro hodnotitele bývá srozumitelnější a jednoznačnější oproti číselnému vyjádření. Číselné hodnocení doporučuje Koubek (2011) sestavit z lichých číslic. Silnou stránkou je možnost porovnání celkových nebo průměrných



obdržených bodů za kritéria a příležitost dávat různým kritériím odlišný počet bodů. Firmy používají metodu společně se standardizovaným formulářem. Zpravidla obsahuje hodnotící stupnice včetně osobních charakteristik pracovníka – jméno a příjmení, pracovní zařazení, datum hodnocení, podpisy a prostor pro poznámky.

Ukázkový příklad číselné stupnice je uveden v tabulce. Z výsledků hodnocení je možné odvodit úroveň pracovníka v konkrétním kritériu, nebo jeho celkový stav. Z dat se odvozuje pracovní výkon ve všech zkoumaných kritériích, případně se výsledky doplňují výpočtem aritmetického průměru a získané podklady se zpracovávají do schématu. Na základě schématu je možné určit, kdo z pracovníků vykonává práci lépe, umístěním na první místo v seznamu a naopak. Ohodnocení na základě stupnice bývá doprovázeno přidáním váhového hodnocení, kdy je možné zdůraznit kritérium přidáním vyšší procentní váhy.

**Tabulka 3: Záznam hodnocení pomocí číselné stupnice**

Zaměstnanec XY:

Kritérium	Váha (v %)	Hodnotící stupnice				
		1	2	3	4	5
Kvalita práce	40	1	2	3	4	5
Množství práce	30	1	2	3	4	5
Přístup k práci	20	1	2	3	4	5
Včasnost	10	1	2	3	4	5

Zdroj: Koubek (2011); Šikýř (2016), zpracováno autorkou

Součástí formuláře je detailnější vysvětlení zvolených kritérií, např. včasnost zahrnuje denní docházku, příchod a odchod pracovníka a odevzdávání zakázek ve stanovený čas. Zvolená stupnice odpovídá škále od 1 do 5, 1 – nedostatečný a 5 – výborný, nastavení záleží na firmě, je možné použít škálu pouze z lichých čísel (viz Koubek, 2011) apod. Zvolená úroveň kritéria je znázorněná zvýrazněnou podobou, zaměstnanec získal celkem 13 bodů. Výsledky je možné doplnit o grafickou stupnici, níže v práci, kde by došlo k propojení výsledků křivkou.

### **Grafická stupnice hodnocení**

Patří mezi behaviorální metody a řadí se mezi nejoblíbenější formy hodnocení. Princip grafické stupnice je obdobný jako u její číselné nebo slovní podoby. Spočívá v seznamu

vlastností, které jsou pro danou práci klíčové a následně jsou jednotlivé vlastnosti hodnoceny. Stupnice může mít řadu podob – stupnice 1-10; splňuje, překračuje a nesplňuje; spojitě škálování, kde hodnotitel udává známku, podle svého odborného názoru apod. V praxi se používá smíšená standartní stupnice, která kombinuje více podob ohodnocení. Výsledkem hodnocení je grafický záznam znázorňující křivku dílčích hodnocení (Koubek, 2007).

Výhodami této funkce je snadné adaptování se, snadné používání, nízká nákladovost, každý druh práce může být ohodnocen a pokrývá hodnocení u velkého množství pracovníků. Na druhou stranu hrozí množství chyb ze strany hodnotitele, jako je subjektivní postoj (Shaout a kol., 2014).

**Tabulka 4: Grafická hodnotící stupnice**

	<b>Kritérium</b>			
<b>Hodnocení</b>	Kvalita práce	Množství práce	Přístup k práci	Včasnost
1				
2				
3				
4				
5				

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

### **Hodnotící rozhovor**

Významná metoda, která bývá součástí systému hodnocení (Kociánová, 2010), provádí jej manažer se zaměstnancem (Šikýř, 2012). Hlavním záměrem je vzájemné pochopení aktuálního stavu a projednání návrhů na zlepšení (Barták, 2023).

Bělohlávek (2008) shrnuje účel hodnotícího pohovoru, a to zhodnotit minulý a aktuální výkon zaměstnance, formulace plánu na jeho zlepšení, rozpoznat problémy a příležitosti práce, rozpoznání negativních vlivů, zlepšení vzájemné komunikace, vyslyšet jeho názor, zajistit podklady pro odměňování, rozpoznat potenciál a potřeby pracovníka.

Koubek (2011) řadí hodnotící rozhovor mezi formální metody s řadou možných realizovatelných způsobů, jako nejefektivnější provedení považuje situaci, kdy je hodnocený roven hodnotitele a jejich společný záměrem je najít vhodné řešení problému. Zásadní pro rozhovor je místo konání, aby zúčastněné osoby nebyly v průběhu rušeny (Palíšková a kol., 2021). Je zaměřený na budoucnost i když vychází z minulosti. Snaha o vytvoření přátelské a klidné atmosféry, kdy hodnotitel začíná s pozitivy a poté s negativy, manažer hodnotí výkon v uplynulém období se záměrem dosáhnout zvýšeného výkonu v budoucím čase. Řeší, co se stalo? Proč? A jak dál? Odpovědi na otázky by měly pomoci vyřešit nedostatky pracovního výkonu a využít příležitosti ke zlepšení. Funkčnost metody vyžaduje pravidelné hodnocení v průběhu zvoleného období, kdy manažer shromažďuje, hodnotí a zaznamenává důležité informace o motivaci, chování a výsledků zaměstnance. Tyto podklady jsou součástí dílčího hodnocení a minimalizují nejasnosti mezi zúčastněnými osobami (Šikýř, 2016).

Celkový závěr a doporučení pro obě zúčastněné strany, je shrnut do písemné podoby a uchován podle potřeb organizace (Dvořáková a kol., 2007), Koubek (2011) upozorňuje na důležitost vzájemného seznámení s výsledky, jejich projednání a umožnění zúčastněným osobám se k výsledkům vyjádřit, nezbytnou součástí je také stanovení cílů pro další období (Palíšková a kol., 2021).

Hodnotící pohovor má tři základní fáze, uvedení, průběh rozhovoru a závěr. V úvodu je důležité navodit správnou atmosféru, pocit zájmu o myšlenky a názory hodnoceného, představit obsah a cíl rozhovoru (Pilařová, 2008). V rámci provádění samotného rozhovoru je důležité zmínit zpětnou vazbu z minulého sledovaného období, tak formulování představ pro následující období, očekává se vzájemná interakce, která by měla vést ke shodě ve společné vizi. Závěrem hodnotícího rozhovoru je jeho shrnutí a doplnění informací (Hroník, 2006).

Armstrong (2011, s. 158-159) upozorňuje na důležitost výběru vhodných otázek a jejich pořadí, ve kterém budou během rozhovoru kladeny, včetně intonace hlasu hodnotitele. Otázky pro průběh hodnotícího rozhovoru mohou být tyto: „*Jaké jsou podle vás vaše silné stránky? Co máte na své práci nejraději a co se vám líbí nejméně?*“ Ukázkové otázky pokládané za účelem zkoumání jsou například tyto: *Proč to tak cítíte? Proč se to podle vás stalo?*

Fejfarová a kol. (2017) doporučuje končící pohovor shrnout do tzv. schématu, kde bude zaznamenáno vše o čem se diskutovalo a vše na čem se zúčastněné osoby domluvily, a nejdůležitější části rozhovoru písemně zapsat do záznamu.

Stejně jako u jiné metody zde hrozí ovlivnění výsledku a může dojít ke zkreslení. Pro hodnotitele je důležité vyvarovat se možným chybám, kdy výsledky budou ovlivněny jeho negativním případně příliš pozitivním postojem, nebo sebevědomím (Arnold a kol., 2010). Šikýř (2016) varuje před používání subjektivního pohledu, omezení na průměrné stupně hodnocení a sklonu ke shovívavosti, kdy dodržování pravidel vedení rozhovoru směřuje k účinnému nástroji, jak zvýšit pracovní výkon a zároveň naplnit strategické cíle podniku.

### **360stupňová zpětná vazba**

Metoda 360stupňové zpětné vazby se používá především k vyhodnocení pracovního výkonu, kdy se hodnotí pracovní chování zaměstnance z různých úhlů, s alespoň osmi hodnotiteli (Palíšková a kol., 2021), kdy zaměstnance hodnotí např. spolupracovník, vedení, zákazník s cílem zajistit objektivitu (Šikýř, 2016).

Metoda je též známá jako hodnocení z více zdrojů a používá se čím dál častěji v organizační praxi spojená s řízením výkonu (Corbin, 2012). Metoda má více podob využití: 180, 360, 540 nebo 720stupňů. Metoda 720stupňové vazby poskytuje jednotlivci detailní pohled na ně samotný, z praktického hlediska se jedná o dvojnásobně praktikovanou 360stupňovou metodu (Shaout a kol., 2014).

Další podobou je metoda 540° zpětné vazby, která představuje opět kombinaci primární 360stupňové metody a data získaná od zákazníků. Hodnocení od zákazníků nemusí být vždy objektivní. Odpovědi jsou závislé na jejich postoji a ochotě trávit čas hodnocením, ale také na vazbě ke společně, kdy záleží, zda byla jeho potřeba kompletně uspokojena či pouze z části. Při vyhodnocování získaných dat je nutné brát zmíněné aspekty na vědomí a zohlednit je (Měrtllová, 2014).

Bartošová a kol. (2011) uvádí i některé ze silných a slabých stránek metody. Způsob, jakým hodnotitel sdělí zpětnou vazbu může ovlivnit vybudovaný vztah a komunikaci mezi podřízeným a nadřízeným, obzvlášť pokud hodnocený nebude schopen přijmout špatné hodnocení. Provedení metody zpětné vazby se pojí s cílem pracovního rozvoje a kariérního růstu, ale někteří pracovníci neberou na její výsledky zřetel a spíše zlehčují její podstatu a důležitost. Mezi silné stránky řadí množství účastníků metody. Organizaci

pomáhá s rozvojem, výkonností a také slouží jako nástroj k předcházení konfliktům (Koubek, 2013).

Důvodem, proč přejít na metodu z více zdrojů, může být snaha o rozšíření formálního procesu hodnocení, a to přímým propojením hodnocení, dále to může být tlakem společnosti zajistit větší zhodnocení investic (Baroda a kol., 2012).

Carson (2006) uvádí, tři základní principy fungování: Získání více pohledů z různých zdrojů vytvoří přesnější přehled o silných a slabých stránkách jedince. Srovnání vnímání sama sebe s vnímáním druhých směřuje k sebeuvědomění a efektivní pracovníci budou mít poměrně shodnou představu s ostatními.

Sajjad (2016) uvádí tipy, jak firmy mohou maximalizovat benefity z této techniky. Identifikování rozdílů v používání a účelu, kdy je podstatné porozumět, proč a za jakým účelem se zpětná vazba používá a seznámit podřízené s tímto záměrem (Baroda a kol., 2012). S tím souvisí důležitost komunikace důvodu a procesu, kdy vhodná vzájemná komunikace vede k připravenosti. Možným způsobem, jak seznámit zaměstnance s metodou je zkušební demonstrace techniky na skupině pracovníků. Maylett (2009) upozorňuje, že nemá smysl nikam spěchat. K ověření úspěšnosti je dobré provést krátké šetření, které bude přizpůsobené na míru a potřebám organizace. Důležité je postupné propojení metody s dalšími činnostmi organizace, jako je rozvojová oblast organizace a také propojení s firemní kulturou (Sajjad, 2016). Firemní kulturou může být myšlena hierarchická kultura, kultura síly a podpory atd., všechny části jsou metodou ovlivněny různým způsobem (Mamatoglu, 2008).

360stupňovou metodu je možné využít v řadě oblastí s rozdílným záměrem. Provedená výzkumná studia v New Yorku vedená v nemocničním prostředí prokázala, že s použitím systému 360stupňové zpětné vazby došlo v průběhu času ke kulturní transformaci, což vedlo organizaci k inovaci a větší přizpůsobivosti (Mamatoglu, 2008). Další studie provedena v Pákistánu v prostředí telekomunikačních společnostech potvrdila, že metoda měla značný vliv na firemní kulturu, jenž ovlivnila pracovní angažovanost, které mělo za následek inovativní pracovní chování (Afaq a kol., 2021). Palíšková a kol. (2021) zmiňuje výzkum z roku 2013, který se zaměřil na propojení 360stupňové metody a silných stránek a oblasti rozvoje. Získané data prokázala u dvou třetin firem zvýšenou angažovanost.

Metoda je založena především na dotazníkovém šetření, který porovnává určitý seznam schopností (např. schopnost vést, komunikace, rozhodnosti, adaptability) s rozdílnými

úhly pohledu respondentů. Otázky u dotazníku jsou zaměřeny na pracovní chování a aby odpovídaly skutečným událostem, součástí metody je komunikace a vzdělávací plán. Samotné dotazníkové šetření by mělo být jednoduché na pochopení, rozumně dlouhé a přehledné pro obě strany. Zpětná vazba může být anonymní, případně projednána pouze s přímým nadřízeným, kdy je zajištěný pocit bezpečí (Armstrong, 2015, Armstrong, 2011).

### **Řízení podle cílů (Management by objectives, MBO)**

Krlev (2011) definuje metodu, jako systém, kde řídicí tým kooperuje se zaměstnanci a společně rozhodují o konkrétních cílech v jednotlivých oddělení. Metoda podporuje realizaci myšlenky účasti týmu a zahrnuje plnění úkolů, rozhodovací procesy a řešení organizačních problémů (Szelągowska-Rudzka, 2015). Metoda sama o sobě slouží k motivování zaměstnanců manažerskými praktikami, kterou jsou vnímané pozitivně (nejčastěji projednávání cílů, autonomie při hledání a používání prostředků k dosažení cílů, sebekontrola) (Hoffmann-Burdzińska a kol., 2016). S tím, že metoda zlepšuje motivaci k práci a směřuje k dosahování podnikových cílů souhlasí také Bieniok (2004). Pracovní výkonnost je tedy hodnocena na základě dosažení cílů stanovené vedením (Shaout a kol., 2014).

Nejdůležitější aspekty spojené s provedením MBO ve výzkumu Hoffmann-Burdzińska a kol. (2016) jsou následovné: plné zapojení vrcholového managementu při zavádění systému, účast zaměstnanců při určování cílů a úkolů, vzájemná sebedůvěra ve způsobu realizace, otevřenost a pravidelná kontrola postupů.

Koubek (2011) rozděluje postup MBO do čtyř fází. První fází je stanovení cílů, v druhé se zpracovává plán, jak dosáhnout zvolených cílů, ve třetí fází se buduje prostor pro vhodné podmínky plánu, čtvrtou je měření a posouzení plnění jednotlivých cílů, pátá fáze se obvykle skládá z kroků ke zlepšení a poslední, šestá stanovuje nové cíle. Dagar (2014) hovoří o stanovení cílů a požadovaných výsledků pro jednotlivé podřízené, určení standardů, následné porovnání představy a reálných dosažených cílů, a stanovení nových cílů, které nebyly v minulém období dosažené (Kutllovci, 2014).

Proces MBO se skládá dle Islami a kol. (2018) ze tří fází managementu řízení: plánování, monitorování a hodnocení. V rámci plánování se vytváří tzv. zrcadlo projektu, aby každý měl představu o tom, čeho má být dosaženo a slouží, jako vodítko pro usnadnění pozdější práce.

Fáze plánování zahrnuje definování problému a nastavení cílů, začíná analýzou současného stavu a představou o finální podobě, tedy čeho by chtěla firma po realizaci docílit, kam směřuje, co chce měřit. Na základě této představy se formují ostatní aktivity (Islami a kol., 2018). Plánované cíle by měly být dle metody SMART, případně SMARTER, a to dosažitelné, realistické, měřitelné, konkrétní, časově ohraničené, jasně definované, v psané podobě dostupné pro všechny zaměstnance (Kralev, 2011). Fáze monitorování začíná, když zaměstnanec zná své úkoly a pracuje na nich, manažeři mohou hodnotit a porovnávat výsledky. Obecně se fáze soustřeďuje, jakým způsobem je strategie dosahována (Griffin, 2005). Hodnocení představuje najít něco, co ovlivní současnou i budoucí situaci.

Metoda má své pozitivní a negativní stránky. Mezi pozitiva řadí Shaout a kol. (2014) snadné provedení a měření, zaměstnanci rozumí svým rolím a ví, co se od nich očekává a ukazuje zaměstnancům směr. Mezi nevýhody patří rozdílnost v interpretaci stanovených cílů, obtížné domluvení na cílech, možnost ztráty kvality, integrity a nelze metodu použít ve všech organizacích. Hoffmann-Burdzińska a kol. (2016) zmiňují negativní aspekty, kdy stálé změny ovlivňují používání MBO, špatné vztahy mezi podřízenými a vedení negativně ovlivňují efektivitu a strategické cíle mohou nahradit operativními cíli.

Na základě teoretické rešerše byl proveden autory Islami a kol. (2018) výzkum zaměřený na vliv metody na zaměstnance. Výsledkem je potvrzení, že produktivita zaměstnanců se zvýší, pokud si jsou vědomi možnosti individuálního hodnocení. Potvrzen byl také pozitivní vztah a statická významnost pro efektivitu pracovníků, rovněž předem stanovení výsledků vede k jejich spokojenosti.

### **Metoda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scale)**

Metoda zvaná BARS představuje škálu hodnocení pomocí klasifikační stupnice. BARS se zaměřuje na hodnocení pracovního chování, dodržení podnikových postupů a norem. Hlavní myšlenkou hodnocení je, že na výsledku odvedené práce se promítává pracovní chování (Bartošová a kol., 2011).

Pracovní chování je ohodnoceno na stupnicí od *vynikající* do *nepřijatelné*. Jednotlivé stupně hodnocení jsou doplněny slovním komentářem, jenž reflektuje pracovní chování (Měrtlová, 2014). Armstrong (2011) a Dvořáková a kol. (2012) doporučují používání hodnotící stupnice: Nevyhovující – hodnota výkonu se označuje jako neuspokojivá,

nedochází k naplnění stanovených norem, zaměstnanec nedosahuje potřebné kvality a ani neplní stanovené termíny. Dobrý – hodnocení výkonu reflektuje požadavky pracovní pozice, problémy řeší pracovník prostřednictvím kolegů a nadřízených. Výkon pracovníka je průměrný, ale dostačující. Velmi dobrý označuje nadstandartní výkon, kdy pracovník plní zadané povinnosti, a to často pomocí vlastních postupů, je samostatný a pozitivně ovlivňuje okolí. Posledním členěním je mimořádný výkon, kdy je pracovník zcela samostatný a dosahuje nadprůměrného pracovního výkonu, zvládá náročné úkoly, výzvy i složité zadání.

Koubek (2007) doporučuje specifický postup použití techniky v podnikové praxi. Záměrem prvního kroku je identifikování a formulování pracovních úkolů dané pracovní pozice. Druhý krok spočívá ve tvorbě popisu očekávaného pracovního chování pro jednotlivé úkoly a třetí krok vede k vytvoření hodnotící stupnice pro zkoumané pracovní místo.

Metodu je možné použít v návaznosti na další techniky hodnocení, kdy BARS propojuje například aspekty z techniky hodnocení kritickou událostí a grafické hodnotící stupnice, kdy manažer posuzuje podněty pomocí číselné stupnice (Shaout a kol., 2014). Koubek (2015) přirovnává BARS metodu k technice checklistu nebo k hodnotící stupnici, a to z důvodu zaměření metody na práci, dodržování pracovních postupů namísto očekávaných výsledků. Palíšková a kol. (2021) srovnává BARS s metodou hodnotícího dotazníků, neboť jsou zvolené stupně hodnocení slovně definovány, čím je zajištěná větší objektivita. Na vytváření popisu hodnocení spolupracuje vedení, personalisté a zaměstnanci. V situaci, kdy firma umožní pracovníkům účastnit se tvorby popisků, vzroste tím šance na přijetí výsledků metody a důvěra v ně.

Shaout a kol. (2014) zmiňuje některá pozitiva: výkonnost pracovníků je určena chováním při práci, hodnocena je expertem a napomáhá překonat hodnotiteli chyby. Mezi negativa řadí nezávislosti škály, která nemusí být spolehlivá, časově náročné provedení a každá pracovní pozice vyžaduje vlastní stupnici. Palíšková a kol. (2021) doplňují, že je potřeba vytvořit nové popisy pro pracovní výkon a pro žádoucí chování na dané pozici.

### **Metoda kompetenční modelu**

Organizace, které využívají efektivních postupů v oblasti lidských zdrojů též používají strategický a systematický rozvoj, a to pomocí tzv. kompetenčního modelu, kde dochází ke spojení úsilí organizace se strategií a cíli (Stewart a kol., 2020). Může být také chápán



jako „most“ mezi podnikovou a personální strategií nebo také mezi hodnotami organizace a popisem práce (Hroník, 2007; Bartoňková, 2010). Kompetenční model se skládá z jednotlivých kompetencí, které byly vybrány ze všech možných kompetencí a jsou uspořádány prostřednictvím klíče (Bartoňková, 2010). Hroník (2007) hovoří o kompetenčním modelu, jako o cestě k řízení diverzity a výkonu. Armstrong (2015) rozumí modelu, jako popisu požadovaných kompetencí, které mohou být klíčové, týmové a funkční. Kompetenční přístup se uplatňuje při výběru, rozvoji, v hodnocení zaměstnanců a při řízení profesní kariéry (Kociánová, 2010).

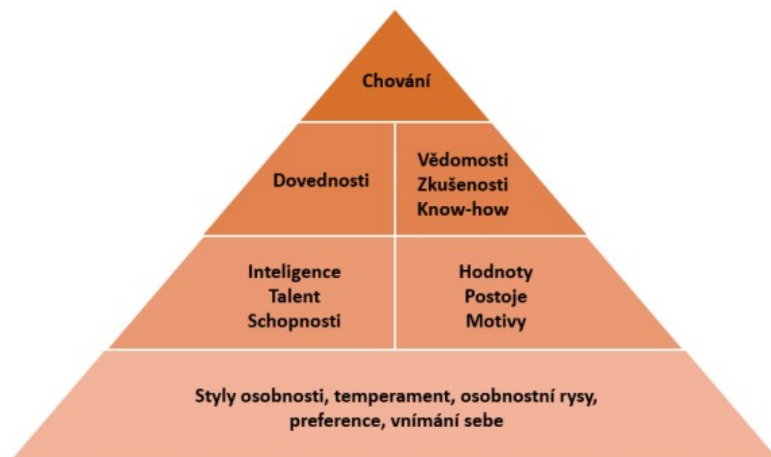
### **Kompetence**

Kompetence představují v odborné české literatuře dva základní pojmy – pravomoc a způsobilost (Plamínek, 2014), které je možné chápat jako soubor znalostí, dovedností, vlastností a zkušeností (Hroník, 2006). Souhrn kompetencí by měl být uveden ve firemních dokumentech, tj. přehled a slovník kompetencí doplněný o soubor profilu činností (Bělohlávek, 2016). Pro snadnější představu, ukazují, jak dobře pracovník vykonává přidělenou činnost a jak dokáže fungovat v rámci týmového prostředí (Schilling, 2016).

Z pohledu společnosti je možné kompetence řadit do tří tříd, a to na základní, které vychází ze strategie společnosti a platí na každého pracovníka, dále na průřezové kompetence, kdy se jedná o soubor vybraných znalostí a na specifické, které platí na vybranou skupinu pracovníků a odpovídají popisu práce (Bělohlávek, 2016). Kompetenci je možné rozvíjet a snažit se o její změnu, především o její zlepšení společně s kvalitou daného pracovníka (Kubeš a kol., 2004).

Možné rozčlenění kompetencí představuje Bartoňková (2010): první úroveň v pyramidě představují vlastnosti a charakteristiky osobnosti, které nelze získat ani rozvíjet. Druhá úroveň znázorňuje kompetence, které je možné pouze u pracovníka rozvíjet. Třetí úroveň se skládá z faktorů, které je možné získat a rozvíjet. Vrcholem pyramidy je chování, tedy specifické jednání kompetencí.

**Obrázek 2: Pyramida struktury kompetencí**



Zdroj: Bartoňková (2010)

### **Kompetenční model**

Kompetenční model se používá ve spojitosti s relevantními programy, které jsou vzájemně propojeny, a fungují v rovnováze s dalšími personálními postupy. Hlavním přínosem modelu je identifikace znalostí, schopností a chování. Model rovněž usnadňuje strategické rozmíst'ování a obsazování pracovních pozic lidmi, kteří mají patřičné charakteristiky (Stewart a kol., 2020). Z toho důvodu je nutná specifikace potřebné kompetence, případně doplnění popisem (Bělohlávek, 2016). Staškeviča (2019) doplňuje model o měřitelné nebo pozorovatelné ukazatele výkonu, které budou využity k hodnocení.

Sanghi (2016) tvrdí, že existuje řada metod, jimiž je možné model vytvořit. Horváthová a kol. (2016) uvádí tři přístupy k tvorbě kompetenčního modelu. Preskriptivní (neboli vypůjčený) přístup, kdy si společnost odkoupí již nastavený model, který nemusí reflektovat podmínky organizace. Kombinovaný přístup představuje upravenou formu preskriptivního modelu, tedy vypůjčená (předem nastavená) struktura kompetenčního modelu již odpovídá specifikám a potřebám společnosti. Posledním přístupem je model šitý tzv. na míru. Tento přístup je založený na znalostech pracovní pozice a organizace, je časově náročný, ale vytváří spolehlivý základ pro personální rozhodování.

Stejně jako kompetence je možné řadit z různého úhlu pohledu, tak i kompetenční modely. Hroník (2006) rozlišuje modely dle jejich kritérií, a to dle zaměření faktorů (popisuje výhradně měkké, tvrdé nebo jejich kombinace), úroveň detailu popisu a formu

modelu (tvořený pro všechny zaměstnance, vyhrazenou skupinu). Kubeš a kol. (2004) člení modely dle kompetencí – modely ústředních kompetencí, specifické a generické.

Proces zjišťování kompetencí a následné tvorby modelu se člení na pět částí (Lišková a kol., 2013): přípravná fáze, získávání dat, analýza a klasifikace informací, popis s tvorbou kompetencí a ověření funkčnosti modelu, kdy je možné rozlišovat postup na základě upřednostňování některého z kroků, ale posloupnost jednotlivých částí se nemění. Armstrong (2015) navrhuje proces tvorby do osmi fází – vyjasnění cíle, určení rozsahu a cílové skupiny, výběr přístupu, sestavení projektového týmu, identifikace výkonnostních úrovní, sběr dat s analýzou, validace modelu a poslední fází je příprava modelu k užívání.

Funkční a efektivní model by měl splňovat základní aspekty. Neměl by být složitý spíše uživatelsky přátelský a přijatelný, skládat by se měl z adekvátního počtu kompetencí, které mohou být vedoucími pracovníky použity k hodnocení, fungovat ve společném jazyce a neustále aktualizován (Armstrong, 2007). Hroník (s. 71, 2007) definuje vlastnosti pro jeho správnou implementaci – propojující, uživatelsky přijatelný, jednotný, využitelný a sdílený.

Výsledkem provedené studie z roku 2019 je potvrzení, že používání kompetenčního modelu vede ke zvýšené výkonnosti, zkvalitnění vzdělávacích programů, optimalizaci hodnotícího systému a zefektivnění náborového procesu (Staškeviča, 2019).

### **Vyvážená soustava ukazatelů (Balanced scorecard, BSC)**

Jedná se o metodu, která vznikla za účelem odstranění nedostatků tradičních hodnotících technik. Původní myšlenka pochází z 90. let na základě výzkumné studie Kaplana a Nortona (Kaplan a kol., 1992). Od té doby se zkoumaly použitelné varianty tohoto nástroje v různých oborech: vzdělávání, zdravotnictví, sportování, finanční sféra, přepravování a také v turismu (Faraji a kol., 2022).

Wágnerová (2008) zmiňuje metodu, která umožňuje zvýšení efektivity řízení a sladění organizačních cílů s individuálními cíli pracovníků na různých úrovních. Principem je vytvoření rámce pro soustavu ukazatelů, které slouží manažerům a také, jako indikátory situace ve firmě. Součástí metody jsou finanční i nefinanční dimenze. Záměrem použití BSC je správné nastavení metrik, neboť finanční ukazatele znázorňují pouze minulost, což není chtěné investory ani majiteli a ani cílení na konkrétní oblast měřítek, což může ovlivnit výkonnost (Vodáková, 2016).

Metoda nabízí přehledný pohled na aktivity společnosti z několika úhlů a pracuje se čtyřmi perspektivy: **finance, zákazníci, procesy, růst a vývoj** zaměstnanců (Wágnerová, 2011) a poskytuje základní odpovědi na otázky: *Jak se dívat na shareholderi?* (Finanční) *Jak nás vidí zákazníci?* (Zákazníci) *V čem musíme vynikat?* (Procesy) *Můžeme nadále zlepšovat a tvořit hodnotu?* (Vývoj) (Molenda a kol., 2023). BSC může pomoci s uchopením strategie, vize a posláním do srozumitelnějších ukazatelů, plánů a cílů. Ukazatelé umožní rovnocenný stav mezi kritickými procesy, vzděláváním, růstem a vnějšími ukazateli (zákazníci) (Armstrong, 2011).

Podle Kaplan a kol. (2005) finanční perspektiva představuje především finanční ukazatele a měření výkonnosti podniku. Nejčastější finanční cíle se pojí se ziskovostí, cash-flow, počty prodejů a ekonomickou přidanou hodnotou (EVA). Zákaznická perspektiva BSC znamená určení cílové skupiny a trhu, kde má organizace podnikat. Do segmentu patří spokojenost a loajalita zákazníků, získávání nových zákazníků a jejich ziskovost včetně hodnotových výhod pro cílovou skupinu. Perspektiva (interních) procesů spočívá v přístupech k zákazníkovi i k cílům firmy, tedy zlepšování současných procesů, budování nových a implementování inovačních procesů. Perspektivista učení se a růstu doplňuje základní pilíře BSC a dochází zde k neustálému rozvoji a zlepšování.

Armstrong (2011) doplňuje a charakterizuje fáze metody, kdy dochází nejdříve k přeměně vize a strategie do hmotných cílů, dále se tvoří krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé plány se záměrem zlepšení se. Součástí je také zpětná vazba a její formulace pro nové preference řízení výkonu pracovníků, kde další charakteristikou je snaha o propojení plánů a identifikátorů, komunikace, propojení odměňování s ukazateli pracovního výkonu.

V současné době se BSC používá například jako nástroj strategického řízení cílů, a to v dlouhodobém horizontu (Molenda a kol., 2023). Provedený výzkum z roku 2005 ukázal, že 88 % respondentů věří, že díky BSC se zlepšila provozní výkonnost a 66 % uvedlo zvýšení zisků (DeBusk a kol., 2006). Z dat vyplynulo, že BSC je přijatelnější většími společnostmi, ale zlepšená výkonnost nezávisí na velikosti firmy nebo jejího postavení na trhu (Hoque, 2014). Tawse a kol. (2022) tvrdí na základě získaných výsledků, že BSC pozitivně ovlivňuje výkonnost podniku, pokud se metoda správně implementuje a používá se jako celek může dokonce zlepšit celkovou výkonnost organizace. Provedená studie v roce 2023 se zaměřila na používání nástroje k měření odolnosti ve výrobních společnostech na více úrovních. Současná doba, kdy je výroba

postavená na hodnotově orientovaném myšlením, ukázala, že upravená forma BSC je vhodná také jako nástroj pro začlenění aspektu odolnosti do strategického řízení. Procesy jsou stále složitější a zranitelnější s vyvíjející se dobou, a je nutné jejich sladění k udržení konkurenceschopnosti (Molenda a kol., 2023).

### **Technika kritického incidentu (Critical Incident Method)**

Technika je známá také pod názvem metoda klíčových událostí, smyslem je určení výrazně pozitivních a negativních možností pracovního chování vzhledem k výkonu (Wágnerová, 2008). Metoda je vhodná do oblasti projektového řízení, kde je pracovník maticově řízen (Palíšková a kol., 2021). Nadřízený zaznamenává pozitivní a negativní příklady pracovního chování podřízeného (tzv. kritické incidenty) a během pravidelných schůzek jsou diskutovány poslední záznamy chování ovlivňující výkon s použitím těchto kritických incidentů. Vedení seznamu s incidenty umožní manažerovi hodnocení během sledovaného období (Dessler, 2020). Palíšková a kol. (2021) doporučuje využití prostředků, jako jsou mobilní nebo intranetové aplikace.

Mezi silné stránky metody patří její spolehlivost na druhou stranu to znamená slabou stránku, kdy je potřeba stálého sledování podřízeného a zaznamenávání kritických událostí (Wágnerová, 2008). S časovou náročností souhlasí Shaout a kol. (2014) a mezi výhody přidává jednoduše vytvořenou zpětnou vazbu, hodnocení je založené na skutečně odvedené práci a dodává vysoké šance podřízeným na jejich zlepšení.

Metoda má více podob provedení, kdy kritické události jsou předem známy a definovány, kdy teprve dochází ke stanovování událostí a jejich počtu a kdy nejsou známy události ani jejich počet. Provedení, kde se události teprve formulují, bývá časově rychlejší, ale méně spolehlivá v porovnání s první verzí (Koubek, 2007). Armstrong (2011) považuje metodu za specifickou, neboť určuje základy pro řízení výkonu postavené na skutečných událostí, nikoliv na názorech.

### **Metoda Assessment centrum (Assessment Centre, AC)**

Assesment centrum patří mezi komplexní metody, hodnotí jednotlivce i skupiny a pomáhá určit osobnostní vlastnosti, schopnosti a charakteristiky – komunikace, spolupráce a kreativita. V průběhu metody se používají různé formy testování, pozorování, dotazníkové šetření apod., ale také řešení případových studií (Dvořáková a kol., 2012; Pilařová, 2008). Metoda podléhá uznávaným směrnícím a aspektům,

konkrétně dokumentu „Směrnice a etické aspekty pro použití Assessment Center“, určující pravidla používání (Doubková, 2015).

Principem metody je vytvoření činností, které se dále štěpí na dílčí aktivity, kdy mohou fungovat paralelně nebo na sebe navazují. Určení souboru činností vychází z počtu účastníků a hodnotitelů, finanční a časové náročnosti a také z cílů AC, může se jednat o rozvoj stávajících pracovníků, nábor nových pracovních sil apod. (Vaculík, 2010).

Koubek (2009) vymezuje některé pozitiva a negativa. Mezi negativa patří časová náročnost, organizační a finanční náročnost, ale také hodnocení jedince v uměle vytvořeném prostředí, což může vést k chybnému úsudku. Pozitivní je komplexnost metody a možnosti využití. Dočekalová (2009) uvádí některé důvody využití AC v praxi: Nejčastějším motivem použití AC je výběrová metoda, kdy je cílem najít vhodného kandidáta na pracovní pozici. V rozvojové podobě se technika používá ke vzdělávání pracovníků. Jako hodnotící metoda slouží k objektivnímu hodnocení pracovní výkon a posledním častým využitím je tréninková metoda se záměrem zlepšit dovednosti pro danou pracovní pozici (modelová situace).

Provedený výzkum s patnácti společnostmi Zlínského kraje ukázal, že metodu AC používají české firmy méně, a to v zastoupení 40 % ze zapojených organizací. Ve srovnání používané techniky v USA a ve Velké Británii, české společnosti metodě nevěří natolik, aby ji implementovaly (Havrlantová, 2014). Studie zaměřená na nadnárodní společnosti v soukromém sektoru a se zaměřením do patnácti průmyslových oblastí, působící v Indii, ukazuje, že 46 % z 213 nadnárodních firem neuskutečňuje žádné systematické hodnocení talentů pomocí AC ze stejného důvodu, jako v ČR, tedy kvůli nedostatečné důvěře. 54 % používá techniku AC s odlišným účelem, ale s podobnými principy (např. koncepce pracovních míst, kvalita hodnotitelů, zpětná vazba) (Dutta, 2019).

### **Checklist**

Checklist je technika založená na hodnocení dotazníkového šetření, kde hodnotící vybírá variantu s danou formou chování a jednáním, zda byla v pracovním výkonu dosažena nebo ne. Typické formy odpovědí jsou ano/ne. Výsledky hodnotí specialista pomocí přiřazení počtu bodů a následně jej sčítá, kdy výsledný počet odpovídá hodnocení pracovníka (Koubek, 2015).

Další používanou formou dotazníků je s pomocí škály slov – vždy, někdy, nikdy, kdy hodnotitel zaškrtnává opět takový stupeň, který jeho situaci nejvíce vystihuje (Dvořáková, 2012).

### **Volný popis**

Jednou z univerzálních metod je právě hodnocení volným popisem, které se používá především k hodnocení vyšších pracovních pozic a tvůrčích pracovníků (specialistů). Princip je daný písemný zápisem pracovního výkonu dle předem stanovených bodů hodnocení. Tato technika je spíše subjektivní, neboť je ovlivněna vztahem hodnotitele k hodnocenému (Hroník, 2006; Šikýř, 2016). Kociánová (2010) považuje metodu za málo efektivní, není možné ji aplikovat ke vzájemnému porovnání a klade nároky na hodnotitele.

## 4 Představení společnosti

V této kapitole jsou představeny základní údaje o společnosti Panasonic Heating & Ventilation Air-Conditioning Czech, s.r.o., ve zkratce PHVACCZ, (dále „Společnost“ nebo „Panasonic“), tedy popis vzniku organizace a její vývoj. Dále je prezentována mise, vize a strategické cíle společnosti, organizační strukturu a oblast lidských zdrojů. Informace pro vypracování této kapitoly jsou čerpány z interních dokumentů, doplněné o veřejně dostupné informace z internetových zdrojů.

### Základní údaje o společnosti

Obchodní jméno: Panasonic Heating & Ventilation Air-Conditioning Czech, s.r.o.

IČO: 648 33 054

Sídlo: U Panasonicu 1068/1, 301 00 Plzeň

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Základní kapitál: 5 900 000 000 Kč (Justice, 2024).

### Obrázek 3: Logo společnosti Panasonic

The image shows the Panasonic logo, which consists of the word "Panasonic" in a bold, black, sans-serif font.

Zdroj: Panasonic, n.d.

Statutární orgán tvoří dva jednatele, kteří mají právo samostatně jednat jménem společnosti. Jednateli jsou Kan Kakizaki a Hiroshi Komatsubara (Justice, 2024).

Předmětem podnikání je především výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení, nadále také montáž, opravy a rekonstrukce chladících zařízení a tepelných čerpadel (Justice, 2024).

### Vývoj společnosti

Společnost Panasonic AVC Networks Czech, s.r.o byla založena 13. března 1996, jako jedna z prvních japonských investicí na území České republiky. Hlavním předmětem činnosti byla výroba barevných televizorů, která byla rozšířena o výrobu blu-ray



rekordérů a přehrávačů. Tato činnost přetrvávala až do roku 2022, kdy byla v Plzni ukončena výroba TV a v prosinci téhož roku byla zastavena i výroba blue-ray rekordérů a přehrávačů. Od roku 2018 se společnost začíná zabývat výrobou tepelných čerpadel (Panasonic, n.d.).

Od roku 2022 se firma snaží o vytvoření kapacit pro rozšíření výrobní řady tepelných čerpadel a zvýšení maximálního výrobního množství. V současné době se firma specializuje na výrobu kompletních vnitřních jednotek tepelných čerpadel vzduch-voda Panasonic Aquarea. 1. dubna 2023 došlo také ke změně jména společnosti na **Panasonic Heating & Ventilation Air-Conditioning Czech, s.r.o.** Tato změna reflektuje nový směr a zaměření společnosti (Panasonic Heating & Ventilation, Air Conditioning, n.d.).

Vzhledem k probíhající výstavbě nového výrobního závodu počítá společnost s navýšením výroby čerpadel do roku 2030 až na milion kusů ročně. Vůči těmto investorským plánům dojde rovněž k navýšení poptávky po zaměstnancích. Hiroshi Komatsubara, generální ředitel Panasonic v Plzni a CEO evropské divize, odhaduje zvýšení z aktuálních 600 pracovníků minimálně na dvojnásobek (Denik, 2023).

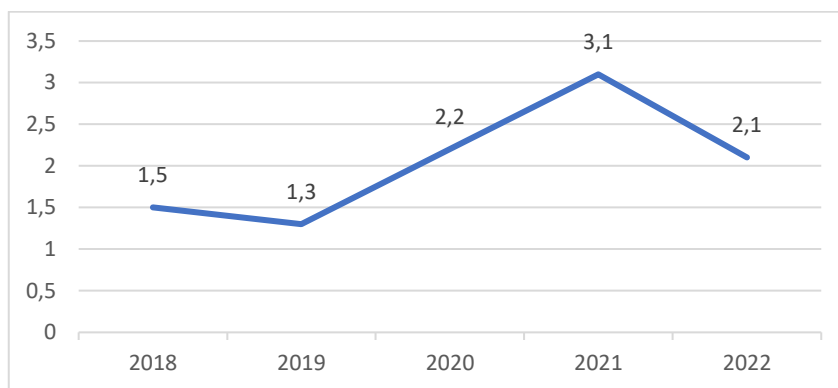
**Tabulka 5: Průměrný počet zaměstnanců**

Sledované období	Počet zaměstnanců	Počet vedoucích pracovníků
2018	910	54
2019	852	56
2020	765	54
2021	716	57
2022	464	52

Zdroj: Justice (2024), zpracováno autorkou

Ve společnosti Panasonic se dlouhodobě pohybuje fluktuace zaměstnanců kolem 0,5 % měsíčně. Tato fluktuace je v rámci přirozeného průběhu a nezahrnuje odchody zaměstnanců, které jsou spojené s cíleným snížením stavů. V souvislosti s průměrným počtem pracovníků je k dispozici graf, který zobrazuje situaci na trhu práce (míru nezaměstnanosti) ve sledovaném období na území Plzeňského kraje.

**Obrázek 4: Míra nezaměstnanosti v Plzeňském kraji**



Zdroj: czso (2024), zpracováno autorkou

### **Mise, vize a strategický cíl**

Společnost Panasonic má pro své oddělení HVAC (Heating & Ventilation Air-Conditioning) stanovenou následující misi a vizi společnosti. Společnost se specializuje na výrobní činnost, což je v souladu se stanoveným strategickým cílem.

**Mise:** Životní technologie a myšlenky pro dobro lidí, společnosti a planety (Panasonic Heating & Ventilation, Air Conditioning, n.d.).

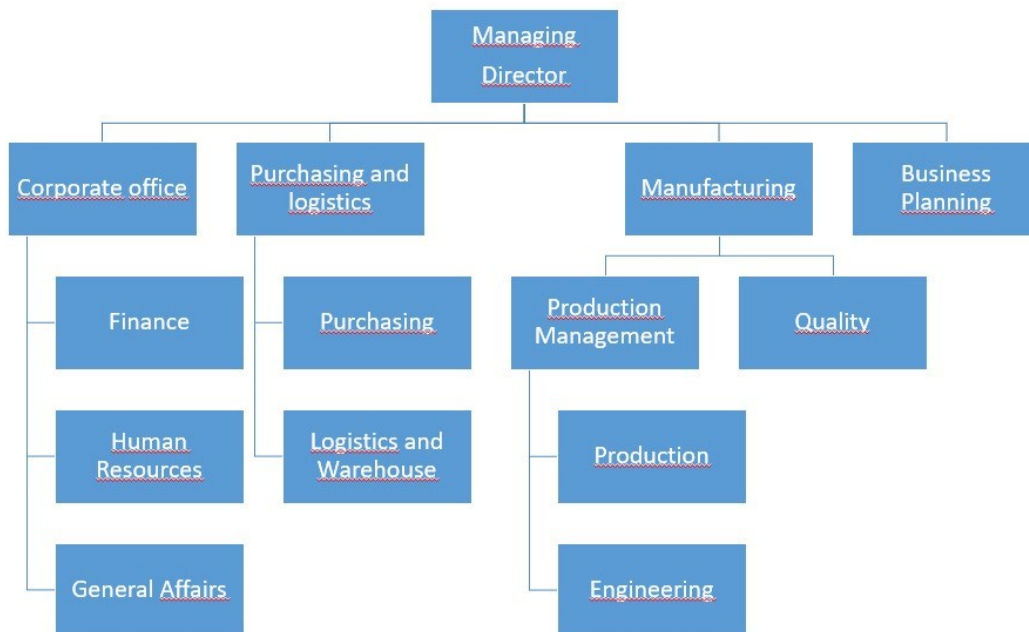
**Vize:** Vedoucí postavení v oboru s technologiemi pro vzduch a vodu, které zajišťují pohodlný a udržitelný nový svět (Panasonic Heating & Ventilation, Air Conditioning, n.d.)

**Strategický cíl:** Efektivně a s největší kvalitou realizovat výrobní program, který je dán mateřskou společností (aktuálně zaměřený na tepelný čerpadla), při minimalizaci incidentů na nulu a dodržení všech právních předpisů (Interní zdroj, 2024).

### **Organizační struktura**

Společnost má vlastní útvary výrobní a obchodní plánování, rovněž plánování výroby, výroby, technického, výrobního inženýringu, kontroly kvality, nákupu, logistiky, skladů, zákaznického servisu, personálního oddělení, financí a účetnictvím. V neposlední řadě také vlastní právní oddělení a informační technologií. Vývoj a výzkum zajišťuje mateřská společnost Panasonic Corporation v Japonsku (Panasonic Heating & Ventilation, Air Conditioning, 2022).

**Obrázek 5: Organizační struktura společnosti Panasonic v Plzni**



Zdroj: Interní zdroj, 2024

Společnost PHVACCZ má také personální oddělení (označené jako Human Resources, HR), které úzce spolupracuje s oddělením General Affairs (GA). Celkem v těchto dvou oddělení pracuje 22 zaměstnanců. HR oddělení má na starosti nábor nových zaměstnanců, včetně plánování a získávání. Kromě toho se HR oddělení také stará o pohodlí kolegů z Japonska. V rámci propojení s mateřskou společností se plzeňská pobočka Panasonicu stará o zázemí pro japonské kolegy a jejich rodiny. To zahrnuje poskytování podpory a komfortu ve formě bydlení, cizinecká víza a další praktické informace.

### **Firemní kultura**

Firemní kultura je ve společnosti Panasonic ovlivněna jak českou, tak japonskou pracovní tradicí. Zde jsou některé klíčové prvky: silný důraz na týmovou práci i týmové rozhodování, respekt k autoritám a senioritě v kombinaci s podporou individuální kreativity. V rozvoji lidí jsou podporovány odborné a technické znalosti a inovativní myšlení. Jako součást nadnárodní korporace Panasonic dbá na dodržování právních předpisů a etických standardů s velkým zaměřením na bezpečnost práce (Interní zdroj, 2024).

## 4.1 Lidské zdroje

Společnost Panasonic v minulém roce zahájila přípravy na plánované změny, především na rozšíření počtu zaměstnanců z aktuálních 600 na 3 000. Během posledního roku se HR oddělení rozrostlo o 7 nových zaměstnanců. Zaměřují se na zlepšení péče o zaměstnance, nábor, lokální marketing a onboarding. Z pohledu HR jsou na tyto plánované změny připraveni.

### Pracovní prostředí

Jednou z klíčových strategií pro udržení pozitivního pracovního prostředí ve společnosti je **oboustranná komunikace**, která probíhá jak formálně, tak i neformálně. Pro společnost je důležité, aby se zaměstnanci cítili slyšeni a měli možnost sdílet své názory, obavy a připomínky.

Komunikace s odborovou organizací je také klíčovým prvkem. Odbory zastupují zaměstnance a jejich role spočívá v hájení jejich práv a zájmů. Společnost nepovažuje odbory za nepřátele, ale spíše za partnera. Otevřená komunikace s odborovou organizací umožňuje řešit problémy a hledat společné řešení.

Co se týká pracovní doby, společnost Panasonic umožňuje flexibilitu, pokud to situace dovoluje. U výrobních pozic je však flexibilita nemožná, neboť zde funguje dvousměnný provoz – první směna od 6:00 do 14:00 a druhá směna od 14:00 do 22:00 hodin. U nevýrobních pozic platí větší volnost, avšak je nutné, aby pracovník splnil stanovený měsíční fond docházky. Tato flexibilita přispívá k pozitivnímu pracovnímu prostředí a spokojenosti v rámci společnosti.

### Získávání a výběr zaměstnanců

Společnost se snaží přilákat nové pracovníky tím, co může skutečně nabídnout. Panasonic se zaměřuje na prezentaci skutečného provozu a výroby, co a jakým způsobem vyrábí. Dále prezentuje úspěchy a příběhy svých zaměstnanců, aby bylo patrné, čeho lze prostřednictvím kariérního rozvoje u společnosti dosáhnout. Společnost také představuje svou škálu zaměstnaneckých benefitů v rámci získávání potenciálních pracovníků.

Společnost využívá různé komunikační kanály, mezi které patří: billboardy (v Plzeňském kraji), reklamní tramvaj (znázorňuje reálné zaměstnance firmy), distribuce letáků a mediální pokrytí, ale také online platformy, jako jsou pracovní portály a webové stránky firmy.

Výběr zaměstnanců také spravuje personální oddělení, které následně provádí přijímací pohovory, kontrolu referencí a vybírá nejvýhodnějšího kandidáta na pozici.

### **Vzdělávání**

Společnost svým zaměstnancům nabízí řadu rozvojových programů a školení. Školení lze vnímat z pohledu podniku ve dvou rovinách, a to zákonem dané (periodicky se opakující školení) a odborné školení. K povinným školením patří bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP), požární ochrana a povinné profesní školení, např. školení pro řidiče vysokozdvížných vozíků, pro práci s tlakovými nádobami, s jeřáby atd. Odborné školení zahrnuje širokou škálu, např. výuka angličtiny, práce s PC, Word, Excel, Powerpoint, ale také kurzy na danou problematiku, které jsou přizpůsobené pracovní pozici (daně, zákoník práce, nákupní dovednosti). Společnost umožňuje osobnostní rozvoj v oblasti vedení lidí, práce s ostatními, komunikace, prezentace, time management a další.

### **Odměňování a benefity**

Odměňování se odvíjí od pracovní pozice, kdy společnost rozlišuje dvě úrovně zaměstnanců, a to manažerské pozice a tzv. „nemanžerské pozice“. Odměňování u manažerů odpovídá základní stanovené mzdě a půlročnímu bonusu a u „nemanžera“ se mzda skládá ze základní stanovené výše a měsíčního bonusu. V rámci benefitů poskytuje společnost široké spektrum, bez ohledu na pracovní pozici. Mezi zaměstnanecké benefity patří např. příspěvky na penzijní připojištění, dovolenou a program Cafeteria, který zahrnuje volnočasové benefity a služby v oblasti zdraví, kultury, sportu nebo stravování a další.

### **Technologie a inovace**

V současné době společnost využívá moderní technologie např. pro řešení docházky zaměstnanců. Zaměstnanci mohou prostřednictvím systému stahovat data spojená s jejich prací anebo požádat o potvrzení o příjmech nebo provedení daní. Součástí systému je také historie školení, která sleduje období, kdy musí zaměstnanec absolvovat další školení.

Společnost má ambici využívat pokročilé technologie, jako je virtuální realita (VR), umělá inteligence (AI) a chatbot. VR by chtěla společnost použít pro trénink svých zaměstnanců, umělou inteligenci především k usnadnění kancelářské práce a odbourání manuálních úkonů. Do budoucna má Panasonic představu o zavedení chatbota, který by komunikoval se stálými i novými pracovníky.

## 5 Systém hodnocení pracovníků

V této kapitole je představen systém hodnocení ve vybrané organizaci. Uvedeny jsou hodnotící kritéria, hodnotící metody, nástroje a používaná metodika. Systém hodnocení je klíčový pro efektivní řízení lidských zdrojů i optimalizaci pracovního prostředí. Ve své práci se zabývám popisem a analýzou systému hodnocení především z důvodu zlepšení procesu hodnocení, a to identifikováním nedostatků současného systému hodnocení a tím následně zajistit patřičné úpravy ke spravedlivému a objektivnímu hodnocení.

Na základě konzultace a požadavků společnosti Panasonic je nadále popsán systém hodnocení pouze pro vedoucí pozice. Z toho důvodu je pro zpracování analytické části osloven výběrový vzorek respondentů. Tento vzorek se skládá z osob, které jsou ve společnosti hodnoceny a kteří hodnocení realizují. Hodnocené osoby představují zaměstnance na úrovni středního managementu, např. HR asistenti. Počet hodnocených osob se může lišit v závislosti na počtu zaměstnanců, které hodnotitel řídí. Hodnotitelé jsou vždy přímými nadřízenými hodnocených osob a zastávají pozice jako HR manažer, HR Recruitment apod. Hodnocení pracovníků na vedoucích pozic probíhá jednou ročně. Kritériem účasti na hodnocení je, že hodnocená osoba má ukončenou pracovní zkušební dobu v hlavním pracovním poměru.

Společnost nerealizuje příležitostní hodnocení (např. při odchodu hodnocené osoby) a ani nemá v plánu využívat k hodnocení externího hodnotitele. Hodnocení zajišťuje organizačně a metodicky personální oddělení, které také vytváří harmonogram hodnocení na dané období. U hodnocení vedoucích pozic se na přípravě hodnocení podílí HR oddělení a hodnotitel, realizováno je vždy přímým nadřízeným, kdy se hodnotitel setkává se zaměstnancem a provádí hodnotící pohovor (zhodnocuje jeho výkon). Za provedené hodnocení je zodpovědný hodnotitel.

Pro hodnocení jsou ve společnosti Panasonic zpracovány interní postupy a metodiky na základě kterých probíhá hodnocení. V rámci těchto dokumentů jsou stanoveny časté chyby v hodnocení, kterých by se hodnotitelé neměli dopouštět:

- Nedostatečná příprava hodnotitele;
- Nedostatečná účast pracovníků na celém průběhu;
- Různá náročnost kritérií u jednotlivých hodnotitelů;
- Špatná práce s výsledky hodnocení;

- Předpojatost a zaujatost;
- Chyba favorismu, negativistická a chyba kontrastu;

Účelem hodnocení je stanovení úrovně pracovního výkonu a kvality práce, představit silné a slabé stránky zaměstnance a umožnit jejich budoucí rozvoj. Snahou společnosti je pomocí hodnocení dosáhnout optimálního výkonu příslušného zaměstnance v nejbližším následujícím období a zároveň ho směřovat v dlouhodobějším rozvoji.

Hodnocení pracovníků je realizováno na základě jasně stanovených kritérií (viz níže), které jsou uvedeny v hodnotícím formuláři. Jednotlivá kritéria jsou důležitá pro stanovení přehledu o pracovním výkonu konkrétního pracovníka a následné řešení případných opatření (Interní zdroj, 2024).

Hodnotící formulář má část pro hodnocenou osobu a část pro hodnotitele. Nejprve hodnocená osoba obdrží hodnotící formulář a hodnotitel (přímý nadřízený) stanovuje čas pro jeho vyplnění. Po sebehodnocení je formulář předán hodnotiteli. Tento hodnotící formulář je použit, jako podklad k hodnotícímu pohovoru. Ve společnosti Panasonic se k hodnocení používá tedy hodnotící formuláře a metoda hodnotícího pohovoru.

## 5.1 Kritéria hodnocení

Společnost hodnotí celkem 6 základních kritérií a 3 další kritéria v případě vedoucích pracovních pozic. Tyto hodnotící kritéria jsou rozdělena do třech základních bloků, které se zaměřují na různé oblasti hodnocení.

První kritéria jsou **kvalita odvedené práce, přístup k práci a pracovní výsledky**. U kvality odvedené práce se hodnotitel zaměřuje na znalost práce a chybovost jednotlivého pracovníka. V případě hodnocení přístupu k práci je proces zaměřený také na pracovní nasazení, proaktivitu, iniciativu společně s vlastním rozvojem pracovníka. Co se týká pracovních výsledků zde jsou současně hodnoceny pracovní faktory, jako jsou efektivnost a spolehlivost zaměstnance. Zde má hodnotitel a hodnocená osoba (v rámci svého sebehodnocení) možnost zvolit bodové hodnocení: 0; 3; 6 nebo 9 bodů, kdy 0 bodů indikuje významné výhrady k vykonávání pracovní pozice.

Dalšími kritérii hodnocení jsou **adaptabilita společně s flexibilitou a pracovní disciplína** (dodržování pravidel, nařízení). Posledním kritériem hodnocení je schopnost **komunikace**. V této kategorii je bodové hodnocení: 0; 1; 2; 3.

Hodnotící kritéria pro vedoucí pracovní pozice jsou **hodnocení manažerských dovedností**, a to konkrétně řízení a organizace týmu včetně jeho plánování a delegování, chování nadřízeného k podřízeným a posledním hodnotícím kritériem u vedoucích pozic je způsob komunikování. Zde je možné bodové hodnocení: 0; 3; 6 a 9 bodů.

Tyto kritéria jsou uvedena v hodnotícím formuláři (viz příloha). Hodnocená osoba může prostřednictvím hodnotícího formuláře vyjádřit a zhodnotit své dosavadní výsledky, úkoly, aktivity a cíle. Formulář slouží jako podklad pro hodnotící pohovor.

## **5.2 Charakteristika a průběh hodnotícího pohovoru**

Hodnotitel se v průběhu celého hodnocení snaží o dodržení základních stanovisek a pravidel. Zpravidla nezačínat proces hodnocení negativními skutečnostmi, snažit se o aktivní spoluúčast hodnoceného, případně poskytnout konstruktivní pomoc, vysvětlit hodnocenému smysl a záměr rozhovoru. V průběhu hodnocení si hodnotitel vytváří poznámky, nedělá předčasné závěry a na konci se vždy snaží o shrnutí výsledků a zopakování domluvených formulovaných cílů (Interní zdroj, 2024).

V situaci, kdy hodnocený vrátí vyplněný hodnotící formulář zpět hodnotiteli. Hodnotitel doplní do formuláře vlastní poznámky, stanoviska a zorganizuje hodnotící pohovor.

Samotný průběh rozhovoru bývá složen z několika dílčích částí (Interní zdroj, 2024):

Z principu hodnotitel začíná pohovor s objasněním důvodu, proč se pohovor koná a vysvětlením jeho formy, následně vysvětlí hodnocenému postup při hodnocení a dbá na vzájemném porozumění.

Druhou dílčí částí je diskuse, kde jsou kladeny především otevřené otázky. Hodnotitel zjišťuje pracovní výkon hodnocené osoby v období před pohovorem včetně jeho osobního názoru na pracovní náplň, kterou oblast považuje za uspokojivou či nikoliv. Rozhovor tedy spočívá v hodnocení pracovních úkolů, které plynou z pracovního zařazení a postupu k jejich dosažení. Hodnotitel po celou dobu průběhu pohovoru nechává hodnoceného vyjádřit svůj názor. Součástí je také diskuse o sebehodnocení z obdrženého formuláře.

Třetí dílčí část by se měla zaměřit na identifikování problémů (pokud nastal), a to ze strany zaměstnance s pomocí konkrétních dat a okolností, aby byla možná jejich náprava. Identifikování problémů musí skončit nalezením společné shody, jak danou problematiku



řešit. V případě, že by nedošlo k vyřešení problému, nebo alespoň ke vzájemnému kompromisu je rozhovor ukončen a přesunut na jiný termín. K novému setkání je společně s původním hodnotitelem vyzván i nadřízený hodnotitele, který po objasnění všech okolností, rozhodne o dalším postupu.

Nedílnou součástí pohovoru je stanovení cílů, kdy hodnotitel má o hodnoceném pracovníkovi vytvořenou určitou vizi, společně s představou o jeho pracovním výkonu. Na základě reálných očekávání vysvětlí hodnotitel svá stanoviska a představí budoucí cíle hodnocené osobě. Cíle by vždy měly reflektovat, jak hodnoceného, tak společnost (případně jednotlivé oddělení). Hodnotitel stanovuje reálné a dosažitelné cíle, které je možné na konci období vyhodnotit. S formulovanými cíli musí hodnocený souhlasit a následně jsou písemně hodnotitelem zaznamenány.

Poslední dílčí částí je závěr celého pohovoru, kdy hodnotitel vysvětlí budoucí postup. Hodnotitel poděkuje hodnocenému za spoluúčast a vzájemnou komunikaci, která vedla ke stanovení potřebných faktorů – nedostatky, silné a slabé stránky. Hodnotitel má také za úkol seznámit hodnoceného s výsledky. V případě, že hodnocený souhlasí se závěry, společně podepíší hodnotící formulář.

### **5.3 Zpracovávání hodnocení**

Hodnotitel zpracovává výsledky hodnocení svých podřízených a vytváří návrhy hodnocení. Vychází ze získaných podkladů během procesu hodnocení, a to především z charakteristik v hodnotícím formuláři, kde jsou jednotlivé kritéria slovně a bodově ohodnocena.

Hodnotící formulář umožňuje zařazení vedoucích pozic do čtyř kategorií na základě jejich bodového ohodnocení z celého průběhu hodnocení. Hodnocení výsledků přináší tedy členění do čtyř kategorií: A, B, C a D. Výsledná kategorie A představuje nejvíce bodově ohodnoceného vedoucího pracovníka (v rozmezí 63–56 bodů), která je doplněna o slovní popis reprezentující nejvýkonnější zaměstnance, kteří pracují efektivně a podávají mimořádné výsledky. Na druhou stranu kategorie D (v rozmezí 18–0 bodů) by znamenala, že pracovní výsledky a dlouhodobé působení zaměstnance ve firmě jsou na úrovni vyžadující okamžité a podstatné zlepšení (Interní zdroj, 2024).

Potvrzené návrhy jsou hodnotitelem předány na personální oddělení, které provede celkovou sumarizaci.

## **Dopady hodnocení**

Získané podklady z hodnocení se zaznamenávají do složek pracovníků, které mohou být použity v případě potřeby jako podklad pro rozhodování mimo systém hodnocení. HR oddělení získané informace používá pro nastavení odměňování, ale také jako posuzovací faktor v rámci zvýšení/snížení stupně zařazení, kdy se faktorem pro rozhodování stává dosavadní individuální pracovní výkon, který se porovnává s popisem pozice o očekávaných výsledků. V případě hrozícího snížení zařazení je zaměstnanec včasně a prokazatelně vyzván k nápravě nedostatků. Možným dopadem hodnocení může být také převedení, nebo povýšení.

Na základě výsledků hodnocení hodnotitel zpracovává individuální návrhy plánů k dalšímu pracovnímu postupu a odbornému rozvoji. Plán pracovního postupu se zpravidla vztahuje k možnostem vzdělávání a profesnímu rozvoji. Hodnotitel může vytvořit v případě potřeby tzv. stabilizační program, a to pro současnou pracovníkovu pozici, který spočívá v zabezpečení stávající profesní úrovně nebo doplnění potřebné úrovně kvalifikace pro pracovní pozici (Interní zdroj, 2024).

## 6 Analýza hodnocení pracovníků

Analýza hodnocení je provedena z pohledu vybrané skupiny pracovníků. K analýze je využita metoda dotazníkového šetření, a to u hodnocených osob. Tato metoda umožní získat kvantitativní data a názory od samotných hodnocených osob (Eger a kol., 2017). U hodnotitelů (přímých nadřízených) je zvolená metoda strukturovaného rozhovoru, která umožní získat kvalitativní data. K analýze byl tedy použit smíšený design výzkumu.

Limitem zpracování výzkumného šetření byl počet osob, které spadaly do skupiny hodnocených osob a hodnotitelů na základě požadavků firmy Panasonic. Hodnocené osoby představují pracovníky na střední úrovni managementu, například HR asistenty. Hodnotitelé jsou jejich přímý nadřízení.

### Výzkumná otázka

Cílem dotazníkového šetření je zjištění, jak zvolená skupina respondentů hodnotí současný systém hodnocení v dané organizaci. V návaznosti na tento cíl je formulována výzkumná otázka:

VO1: Jak hodnocené osoby vnímají současný systém hodnocení ve společnosti?

K zodpovězení VO1 je využito dotazníkové šetření. Otázka je formulována na základě informací o systému hodnocení v dané firmě a na základě znalostí z rešeršní části práce.

### 6.1 Dotazníkové šetření

V rámci kvantitativního výzkumu patří dotazník mezi nejčastěji využívané výzkumné nástroje. Dotazníkové šetření bylo zvoleno, protože umožňuje časovou nenáročnost na uskutečnění a provedení, nižší finanční náklady, snadné zpracování dat. Dotazník na druhou stranu disponuje některými nevýhodami, jako jsou: snižující se návratnost, není možné provést kontroly podmínek v průběhu a omezené množství informací (Eger a kol., 2017; Medlíková, 2013).

Před hlavním výzkumem byla provedena pilotní studie s cílem identifikovat případné chyby a nedostatky ve šetření. Chromý (2014) uvádí hlavní smysl pilotního výzkumu, a to: ověřit srozumitelnost otázek, vzájemné porozumění otázek mezi tazateli a respondenty, stanovení délky výzkumu, ověřit srozumitelnost doprovodného komentáře. Skupina respondentů poskytla k pilotnímu výzkumu zpětnou vazbu na základě, které bylo možné přeformulovat nejasnosti z pilotní verze a také odhadnout časovou náročnost

dotazníkového šetření. Vyplnění dotazníku trvá průměrně 10 minut a jeho vzor je k nahlédnutí v příloze A.

### **Realizace dotazníkového šetření**

Dotazník byl vytvořen ve Word dokumentu, který byl následně převeden do online podoby pro snadnější vyplňování, a to pomocí Google Forms. Vytvořený dotazník byl zaslán HR manažerovi, který po jeho odsouhlasení rozeslal dotazník prostřednictvím emailové komunikace cílové skupině, kterou tvořily hodnocené osoby. Šetření bylo uskutečněno anonymně a otázky tak nesměřují k identifikaci konkrétní osoby. Výsledky byly zaznamenány v tabulkovém procesoru Microsoft Excel a následně i vyhodnoceny.

K šetření bylo rozesláno pracovníkům celkem 20 dotazníků, z nichž dotazník vyplnilo 15 respondentů (tj. 75% návratnost). Vzhledem k většímu počtu hodnocených osob ve společnosti se jedná pouze o výběrový vzorek a výsledky nemusí být objektivní.

### **Obsah a struktura dotazníku**

Dotazník se skládal z 24 otázek, přičemž 4 otázky byly identifikační a sloužily k získání informací o daném pracovníkovi (věková skupina, pohlaví, doba působení ve společnosti a nejvyšší dosažené vzdělání). Jednotlivé otázky vycházely z informací o současném systému hodnocení a také z teoretických poznatků z rešeršní části práce.

Dotazník obsahoval otevřené a uzavřené otázky, z nichž byly 3 otevřené a zbylé uzavřené. U uzavřených otázek byla použita Likertova škála (míra souhlasu: 1 – naprosto souhlasím, 2 – spíše souhlasím, 3 – nevím, 4 – spíše nesouhlasím, 5 – rozhodně nesouhlasím), a to z důvodu měření postojů a názorů jednotlivých respondentů (Eger a kol., 2017).

### **Charakteristika respondentů dotazníkové šetření**

Dotazníkového šetření bylo určeno pouze pro hodnocené osoby v rámci hodnocení ve společnosti Panasonic, celkem bylo tedy zpracováno 15 vyplněných dotazníků.

Procentuálně vyšší zastoupení v dotazníkovém šetření představovaly ženy, a to 10 (66,7 %) respondentů. Dotazníkového šetření se zúčastnilo nejvíce pracovníků v letech 35–44 let, jednalo se o 6 zaměstnanců. V rámci nejvyššího dosaženého vzdělání má 40 % respondentů střední školu ukončenou maturitní zkouškou. Nejpočetnější skupinou pracovníků v závislosti na odpracované době ve společnosti, byla hranice více než 11 let, a to v 33,3 % zastoupení.

## 6.2 Výsledky dotazníkového šetření

### Otázka č. 1 a 2: Jaké je Vaše pohlaví a jaká je Vaše věková kategorie?

Šetření se zúčastnilo 15 respondentů, z čehož 10 (66,7 %) žen a 5 (33,3 %) mužů. Oslovení respondenti zastupují různé věkové kategorie, kdy 4 (26,7 %) jsou v letech 25-34 let a 6 (40 %) zúčastněných osob je ve věku 35-44 let, poslední skupina pracovníků je ve věku 45-54 let, tedy 5 (33,3 %) pracovníků.

### Otázka č.3: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Co se týká dosaženého vzdělání, hodnocení pracovníci mají dosažené střední a vysoké vzdělání, konkrétně 53,3 % zúčastněných má střední školu, z toho 13,3 % dokončilo střední školu s výučním listem. Vysokou školu magisterského stupně dostudovalo 20 % respondentů a bakalářský stupeň absolvovali 2 pracovníci (13,3 %). Poslední 2 respondenti dosáhli vyššího odborného vzdělání.

#### **Tabulka 6: Vzdělání pracovníků**

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Střední škola s výučním listem	2	13,3 %
Střední škola s maturitní zkouškou	6	40 %
Vyšší odborná škola	2	13,3 %
Vysoká škola (bakalářské vzdělání)	2	13,3 %
Vysoká škola (magisterské vzdělání)	3	20 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

### Otázka č.4: Jak dlouho působíte ve společnosti?

Na otázku zodpovědělo 5 respondentů více než 11 let. V rozmezí 4–6 let působí ve firmě 4 (26,7 %) respondenti, 1–3 roky odpracovaných let reprezentuje 3 (20 %) respondenty a méně než 1 rok pracují ve firmě 3 osoby, tedy v zastoupení 20 %.

**Tabulka 7: Délka působení ve společnosti**

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Méně než 1 rok	3	20 %
1–3 roky	3	20 %
4–6 let	4	26,7 %
7–10 let	-	-
Více než 11 let	5	33,3 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

**Otázka č.5: Jak často jste hodnocen/a ve společnosti?**

Na otázku odpovídá 11 (73,3 %) respondentů, že jsou hodnoceni každý rok, tento údaj odpovídá ustanovení společnosti hodnotit své podřízené jednou ročně. Na druhou stranu 3 respondenti uvádí, že jsou hodnoceni po 6 měsících. Jeden respondent vnímá, že je hodnocen „minimálně 2x týdně“.

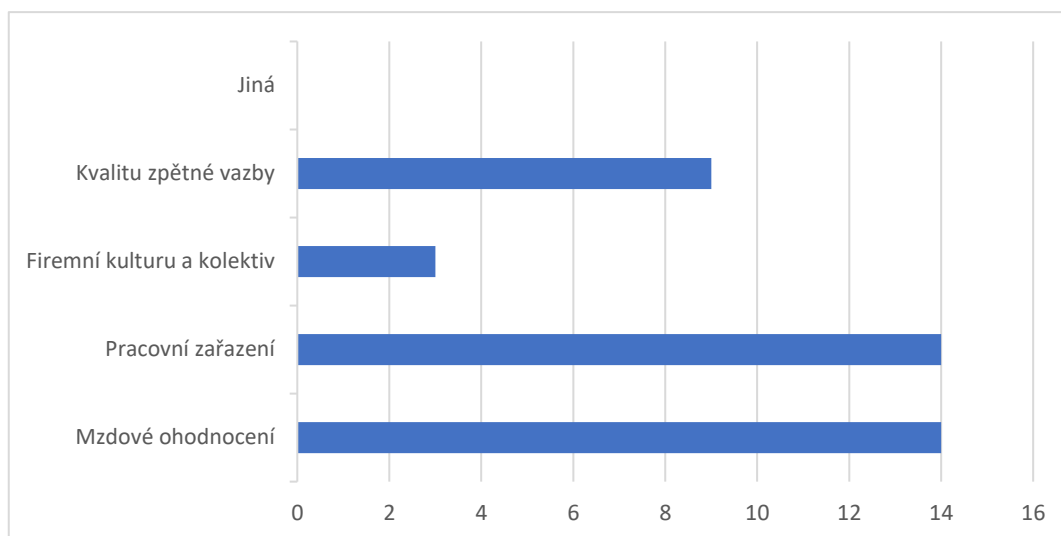
**Otázka č. 6: Jak vnímáte aktuální systém hodnocení?**

Další otázka byla zaměřena na vnímání procesu hodnocení ve společnosti, kdy se proces hodnocení jeví 7 (46,7 %) respondentům, jako pozitivní. Zbylá část (7 osob, tedy 46,7 %) zastupují neutrální postoj k platnému systému hodnocení a pouze jeden (6,7 %) z respondentů vnímá aktuální systém hodnocení negativně. Získané odpovědi představují spíše neutrální až kladný postoj k systému.

**Otázka č. 7: Co by měl systém hodnocení podle Vás ovlivňovat?**

14 respondentů (93,3 %) uvedlo, že by hodnocení mělo ovlivňovat mzdového ohodnocení a pracovního zařazení. 9 (60 %) respondentů uvádí, že by systém hodnocení měl mít vliv na kvalitu zpětné vazby a 3 (20 %) respondenti uvádí firemní kulturu a kolektiv. Možnost doplnit vlastní variantu nebyla nikým zvolena.

**Obrázek 6: Vliv systému hodnocení**



Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

**Otázka č. 8: Označte, s jakými metodami hodnocení jste se při hodnocení setkal/a.**

V rámci metod, se kterými se pracovníci v průběhu hodnocení setkali uvedlo 15 respondentů metodu hodnotícího pohovoru, neboť se jedná o jednu z hlavních metod používanou ve společnosti. Mezi další metody, se kterými se pracovníci setkali spadá volný popis, který zvolili 3 (20 %) respondenti, metodu řízení podle cílů (MBO) zvolili 2 (13,3 %) pracovníci a s metodou 360stupňovou zpětnou vazbu se setkali také 2 pracovníci. Možnost kompetenčního modelu a doplnění jiné výše nespecifikované metody nebyla nikým zvolena.

**Otázka č. 9: V současné době mám dostatek instrukcí a informací k systému hodnocení**

V rámci tvrzení „V současné době mám dostatek instrukcí a informací k systému hodnocení“ se 9 (60 %) respondentů domnívá, že s tímto tvrzením naprosto souhlasí, 5 (33,3 %) respondentů zvolilo možnost spíše souhlasím a 1 (6,7 %) spíše s daným tvrzením nesouhlasí. Průměr vyplývající z odpovědí je 1,53.

**Otázka č. 10: „Komunikace je mezi vedením a zaměstnanci dostatečná“.**

S výrokem naprosto souhlasí 6 (40 %) respondentů, 4 (26,7 %) spíše souhlasí. Na druhou stranu 2 (13,3 %) respondenti nedokázali určit míru svého souhlasu, tudíž zvolili možnost nevím. 3 respondenti (20 %) s tímto výrokem spíše nesouhlasí. Medián vychází 2 a odchylka 1,19.

**Otázka č. 11 (a) a 11 (b): „Přístup hodnotitele k procesu hodnocení je otevřený a přístup hodnotitele k procesu hodnocení je spravedlivý“.**

**Otevřený:** Tvrzení hodnotí respondenti kladně, neboť 5 (33,3 %) respondentů naprosto souhlasí, 8 (53,3 %) spíše souhlasí a poslední 2 (13,3 %) respondenti zvolili možnost nevím.

**Spravedlivý:** Ze získaných dat vyplývá, že 7 (46,7 %) respondentů s tvrzením naprosto souhlasí, rovněž 7 (46,7 %) spíše souhlasí a 1 (6,7 %) spíše nesouhlasí. Odchylka získaných dat odpovídá hodnotě 0,82.

**Otázka č. 12: „Zaměstnavatel mi nabízí dostatek příležitostí k dalšímu vzdělání a rozvoji“.**

Z výsledků vyplývá, že 5 (33,3 %) respondentů naprosto souhlasí. 8 (53,3 %) respondentů volí možnost spíše souhlasím a 2 respondenti s daným tvrzením spíše nesouhlasí. Ze získaných dat vyplývá příležitost ke zlepšení. Průměr odpovědí je 1,93 a směrodatná odchylka 0,96.

**Otázka č. 13: „Správně a spravedlivě nastavený systém hodnocení ovlivňuje mezipracovní vztahy“.**

S tímto výrokem spíše nesouhlasí 1 (6,7 %) oslovená osoba, 3 (20 %) nedokážou ohodnotit svou míru souhlasu. Na druhou stranu 7 (46,7 %) respondentů naprosto souhlasí a 4 (26,7 %) spíše souhlasí. Ze získaných odpovědí bylo možné stanovit průměr, a to 1,87, směrodatnou odchylku, která odpovídá hodnotě 0,99.

**Otázka č. 14: „Stávající systém hodnocení je dostatečně motivující“.**

S výrokem naprosto souhlasí 2 (13,3 %) respondenti, 4 (26,7 %) spíše souhlasí, 5 (33,3 %) respondentů zvolilo možnost nevím. 4 (26,7 %) spíše nesouhlasí a považují systém za málo motivující. Získané odpovědi představují prostor ke zlepšení motivační složky procesu.

**Otázka č. 15: „Znám hodnotící kritéria na základě, kterých jsem hodnocen/a“.**

Odpovědi na výrok, zda respondenti znají hodnotící kritéria na základě, kterých jsou hodnoceni znázorňují, že 9 (60 %) osob naprosto souhlasí, tedy jsou jim kritéria jasná a srozumitelná, nadále 4 (26,7 %) respondenti s tímto tvrzením spíše souhlasí a 2 (13,4 %)



neví, nebo s tvrzením spíše nesouhlasí. Z dat vyplývá, že jsou pracovníci s hodnotícím kritériem obeznámeni.

**Otázka č. 15 (a):** Pokud byste mohl/a změnit hodnotící kritéria, uveďte prosím, zde svůj návrh.

Dotazník umožnil také prostor respondentům doplnit svůj návrh, jakým způsobem by změnil/a kritéria, kdy právě jeden z respondentů uvedl: „*Zpetna vazba i od nejbližsich kolegu, nadrizeny nemusi byt vzdy v primem kontaktu se zaměstnancem*“.

**Otázka č. 16:** „Dostávám přínosnou zpětnou vazbu od svého nadřízeného“.

V rámci tvrzení zvolilo 9 (60 %) respondentů, že naprosto souhlasí a 5 (33,3 %) spíše souhlasí, 1 (6,7 %) respondent zvolil možnost nevím.

**Otázka č. 17:** „Považuji zpětnou vazbu za přínosnou pro svůj budoucí pracovní výkon“.

Většina respondentů považují zpětnou vazbu za přínosnou pro svůj budoucí pracovní výkon, a to konkrétně 7 (46,7 %) naprosto souhlasí a 7 (46,7 %) spíše souhlasí, 1 (6,7 %) neví.

**Otázka č. 18:** „Na základě provedeného hodnocení dokážu určit oblasti, ve kterých bych měl/a dosáhnout zlepšení“.

Tvrzení, které zkoumá míru souhlasu, zda respondent na základě provedeného hodnocení dokáže určit oblasti, ve které by měl/a dosáhnout zlepšení, prokázalo, že 13 (86,7 %) souhlasí a 1 (6,7 %) spíše nesouhlasí a 1 (6,7 %) uvedl, že neví.

**Otázka č. 19:** „Pochvala za odvedenou práci je pro mě důležitá“.

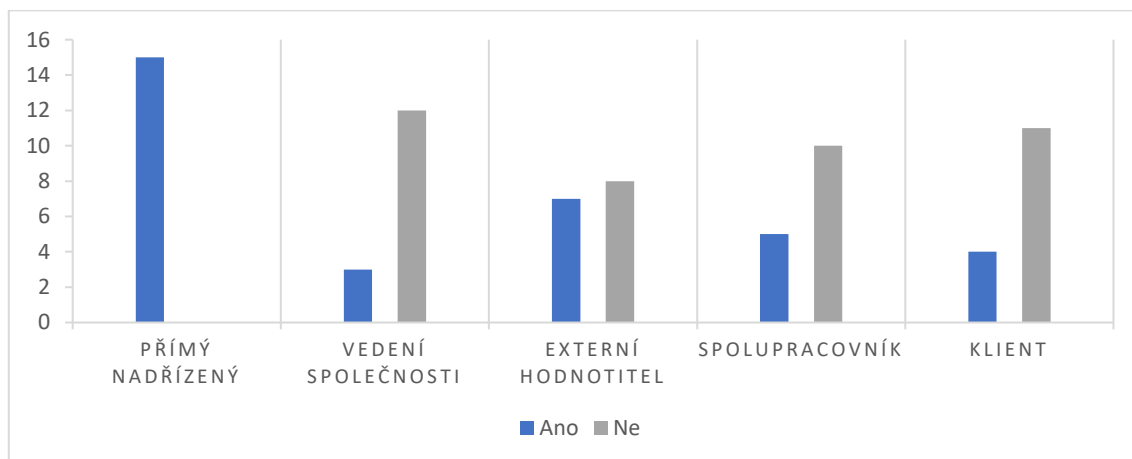
Respondenti se zamýšleli nad tím, zda jim na slovním ohodnocení pracovního výkonu skutečně záleží. Data naznačují, že slovní hodnocení má pro ně význam a je důležité. Výsledky ohodnocení představují, že 13 (86,6 %) naprosto a spíše souhlasí a 2 (13,3 %) respondenti zvolili možnost nevím.

**Otázka č. 20:** Myslíte si, že je přínosné, aby hodnocení prováděl:

Názor respondentů na osoby, které by mohly vést proces hodnocení. Níže v tabulce jsou shrnuty výsledné hodnoty, kdy 100 % respondentů by si představovalo v roli hodnotitele svého přímého nadřízeného, 12 respondentů by nechtělo být hodnoceno vedením společnosti a 3 ano. Externího hodnotitele by zvolilo 7 (46,7 %) respondentů a 8 (53,3 %) respondentů nepovažují tuto možnost za přínosnou. Obdobný názor zastává také HR

oddělení, které nad hodnocením s využitím externího hodnotitele doposud neuvažovalo. Hodnocení prostřednictvím spolupracovníka by uvítalo 5 respondentů. Být hodnocen klientem nepovažuje za přínosné 11 (73,3 %) dotazovaných osob.

**Obrázek 7: Role hodnotitele**



Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

**Otázka č. 21 a 22: Kdo Vám sděluje zpětnou vazbu a jakým způsobem získáváte zpětnou vazbu?**

Z odpovědí bylo patrné, že 14 (93,3 %) respondentů uvedlo, že zpětnou vazbu poskytuje přímý nadřízený a 1 (6,7 %) uvádí, že je zpětná vazba sdělována HR oddělením. Veškerá zpětná vazba je poskytována v rámci rozhovoru/setkání a na základě získaných dat není ve společnosti využita jiná možnost sdělení zpětné vazby.

**Otázka č. 23: „Jak dobře si myslíte, že zvládáte kritiku hodnocení své práce?“**

Data zobrazují, že 7 (46,7 %) respondentů kritiku zvládá bez problémů a ostatních 8 (53,3 %) respondentů kritiku spíše zvládá. Data ukazují, že oslovení pracovníci nemají problém se zapracováním kritiky vlastní práce.

**Otázka č. 24: Pokud byste na stávajícím systému hodnocení mohl/a něco změnit, co by to bylo?**

V poslední části dotazníku byl respondentů umožněn prostor k vyjádření vlastního názoru. Možnost využilo právě 5 respondentů, kdy by respondenti změnil četnost neboli frekvenci hodnocení ve společnosti, a to konkrétně alespoň jednou za půl roku. Jeden z oslovených respondentů by rád změnil/a účast osob v procesu hodnocení, kdy by ocenil/a přítomnost vedoucího oddělení alespoň u některé části hodnocení, a nakonec poslední respondent by ocenil/a změnu v rozsahu používaných bodů.

**Tabulka 8: Tvrzení v rámci dotazníkového šetření**

Tvrzení	Absolutní četnost					Průměr	Medián
	1 Naprosto souhlasím ... 5 Rozhodně nesouhlasím						
	1	2	3	4	5		
V současné době mám dostatek instrukcí a informací k systému hodnocení.	9	5	0	1	0	1,53	1
Komunikace je mezi vedením a zaměstnanci dostatečná.	6	4	2	3	0	2,13	2
Zaměstnavatel mi nabízí dostatek příležitostí k dalšímu vzdělání a rozvoji.	5	8	0	2	0	1,93	2
Přístup hodnotitele je dostatečně otevřený.	5	8	2	0	0	1,8	2
Přístup hodnotitele k procesu hodnocení je spravedlivý.	7	7	0	1	0	1,67	2
Znám hodnotící kritéria na základě, kterých jsem hodnocen/a.	9	4	1	1	0	1,6	1
Stávající systém hodnocení je dostatečně motivující.	2	4	5	4	0	2,73	3
Správně a spravedlivě nastavený systém hodnocení ovlivňuje mezipracovní vztahy.	7	4	3	1	0	1,87	2
Dostávám přínosnou zpětnou vazbu od svého nadřízeného.	9	5	1	0	0	1,47	1
Považuji zpětnou vazbu za přínosnou pro svůj budoucí pracovní výkon.	7	7	1	0	0	1,6	2
Na základě provedeného hodnocení dokážu určit oblasti, ve kterých bych měl/a dosáhnout zlepšení.	7	6	1	1	0	1,73	2
Pochvala za odvedenou práci je pro mě důležitá.	8	5	2	0	0	1,6	1

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

### 6.3 Shrnutí závěrů z dotazníkového šetření

Cílem dotazníkového šetření je zjištění, jak zvolená skupina respondentů hodnotí současný systém hodnocení v dané organizaci. Pomocí průměru, mediánu, modus a

(směrodatné) odchylky jsou v tabulce představeny výsledky z provedeného dotazníkového šetření. V tabulce jsou ohraničením znázorněná tvrzení, která byla hodnocena nejhůře.

#### VO1: Jak hodnocené osoby vnímají současný systém hodnocení ve společnosti?

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že aktuálně používaný systém hodnocení hodnotí respondenti spíše kladně. V současné době má dostatek instrukcí 14 z 15 dotazovaných osob. Respondenti rovněž souhlasí s aktuálně nastaveným systémem hodnocení, a to v rámci dopadů hodnocení na mzdové ohodnocení a pracovní zařazení, které zvolilo 14 respondentů (93,3 %).

Zpětná vazba je pro pracovníky srozumitelná a dokáží zvládat kritiku svého pracovního výkonu, nadále považují zpětnou vazbu za přínosnou (7 respondentů souhlasí a 7 spíše souhlasí) a na základě provedení hodnocení dokáže 86,7 % (7 osob souhlasí a 6 spíše souhlasí) respondentů určit oblast ve které se mohou zlepšit, avšak 1 osoba spíše nesouhlasí. Co se týká přístupu hodnotitele je podle odpovědí respondentů dostatečně otevřený k procesu hodnocení, kdy 8 respondentů se uvádí, spíše souhlasím a 5 rozhodně souhlasím.

V roli hodnotitele, který by mohl vést hodnocení, uvádí všichni respondenti přímého nadřízeného. Přínosné hodnocení by podle 7 respondentů mohl vést externí hodnotitel a u 5 uvádí do role hodnotitele spolupracovníka. 12 respondentů nepovažuje za přínosné hodnotitele z řad vedení společnosti a 11 osob nepovažuje přínosné být hodnocen klientem.

Ze získaných dat z dotazníkového šetření je možné odvodit také příležitosti ke zlepšení. Mezi ně lze zařadit komunikaci mezi vedením a podřízenými pracovníky, kdy 3 respondenti (20 %) považují komunikaci za spíše nedostatečnou a 2 oslovené osoby (13,3 %) zvolily možnost nevím. Vzájemná komunikace je klíčová, jak na denní bázi, tak v rámci hodnocení. Nedostatečná komunikace může vést k negativním dopadům, jako narušení pracovního vztahu, nedostatečná motivace apod.

Rovněž 2 pracovníci (13,3 %) se domnívají, že jim zaměstnavatel neposkytuje dostatečné množství příležitostí ke vzdělání a rozvoji. S tím také může souviset, že 60 % respondentů (5 osob neví a 4 spíše nesouhlasí) nedokáže určit systém hodnocení, jako motivující. Z doplňující otázek vyplývá, že by respondenti ocenili změnu v nastavené frekvenci hodnocení a změnit způsob hodnocení.

**Tabulka 9: Výsledky dotazníkového šetření**

<b>Tvrzení</b>	<b>Průměr</b>	<b>Medián</b>	<b>Odchylka</b>	<b>Modus</b>
V současné době mám dostatek instrukcí a informací k systému hodnocení.	1,53	1	0,83	1
Komunikace je mezi vedením a zaměstnanci dostatečná.	<b>2,13</b>	<b>2</b>	<b>1,19</b>	<b>1</b>
Zaměstnavatel mi nabízí dostatek příležitostí k dalšímu vzdělání a rozvoji.	1,93	2	0,96	2
Přístup hodnotitele je dostatečně otevřený.	1,8	2	0,68	2
Přístup hodnotitele k procesu hodnocení je spravedlivý.	1,67	2	0,82	1
Znám hodnotící kritéria na základě, kterých jsem hodnocen/a.	1,6	1	0,91	1
Stávající systém hodnocení je dostatečně motivující.	<b>2,73</b>	<b>3</b>	<b>1,03</b>	<b>3</b>
Správně a spravedlivě nastavený systém hodnocení ovlivňuje mezipracovní vztahy.	1,87	2	0,99	1
Dostávám přínosnou zpětnou vazbu od svého nadřízeného.	1,47	1	0,64	1
Považuji zpětnou vazbu za přínosnou pro svůj budoucí pracovní výkon.	1,6	2	0,63	1
Na základě provedeného hodnocení dokážu určit oblasti, ve kterých bych měl/a dosáhnout zlepšení.	1,73	2	0,88	1
Pochvala za odvedenou práci je pro mě důležitá.	1,6	1	0,74	1

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

## 6.4 Strukturovaný rozhovor

Metoda strukturovaného rozhovoru byla zvolena jako doplňující forma k informacím získaným z dotazníkového šetření. Cílem rozhovorů je zjištění, jak samotní hodnotitelé hodnotí současný systém hodnocení v dané společnosti.

U hodnotitelů byla využita metoda rozhovoru z důvodu hlubšího propojení s motivy a postoji vybraných respondentů. Hlavním principem je účelně vedená konverzace mezi dvěma a více osobami, kdy jsou kladeny jednoznačné otázky a následně zaznamenány

(Eger a kol., 2022). Mezi nevýhody patří složitější proces přípravy a jeho následná organizace, ale také se jedná o nákladnější a časově náročnější metodu (Eger a kol., 2014).

### **Výzkumná otázka**

Cílem těchto rozhovorů, jako kvalitativní metody, bylo zjistit, jak samotní hodnotitelé hodnotí současný systém hodnocení v dané společnosti. V návaznosti na hlavní cíl práce je formulovaná výzkumná otázka (VO2):

VO2: Jak hodnotitelé vnímají současný systém hodnocení ve společnosti?

### **Realizace a průběh rozhovorů**

Dne 11. dubna 2024 proběhly strukturované rozhovory v náhradních prostorách firmy Panasonic v Plzni. Plánování a organizování harmonogramu rozhovorů včetně toho, kdo se bude účastnit a v jakých prostorách se budou konat bylo realizováno HR manažerem společnosti Panasonic.

Těchto rozhovorů se zúčastnili 3 hodnotitelé, jejichž bližší specifikace jsou uvedeny v následující tabulce. Každý respondent byl dotazován zvlášť s cílem zachovat stejný časový rámec a zajistit konzistentní podmínky pro rozhovor. Respondentům byly pokládány stejné otázky, které jim nebyly dopředu známy, a to se záměrem zajistit vyšší míru objektivitu. Otázky byly navrženy na základě znalostí odborné literatury a získaného popisu systému hodnocení ve společnosti. Scénář rozhovoru je k nahlédnutí v příloze B s celkovým počtem 20 otázek.

Vzhledem k výstižným a jasným odpovědím hodnotitelů na položené otázky byly zachovány přímé citace, které vystihují důležitost jednotlivých pohledů hodnotitelů na danou otázku. To také umožňuje přesně zachytit jejich pohledy a názory na současný systém hodnocení ve společnosti.

**Tabulka 10: Charakteristika respondentů – hodnotitelé**

Označení	Doba působnosti ve společnosti	Pracovní pozice
<b>R1</b>	5,5 let	Manažer HR
<b>R2</b>	5 let	Specialista 3
<b>R3</b>	5 let	HR Recruitment

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

## 6.5 Průběh rozhovorů

### 1. Co je podle Vás účelem hodnocení?

Respondenti mají podobné názory na účelu hodnocení. Obecně vnímají smysl hodnocení v poskytování zpětné vazby, ve vzájemné komunikaci, a především v možnosti individuálního nastavení rozvoje. R1 uvedl, že *„účelem je dát zpětnou vazbu, nastavit očekávání na následující období, motivovat zaměstnance k výkonu“*. R2 zdůraznil, že i hodnotitel *„chce mít zpětnou vazbu ... můžou zaznít nějaký nápady“*. V neposlední řadě podle R3 jde o *„revizi toho člověka“*.

### 2. Jaké jsou Vaše cíle při hodnocení pracovního výkonu?

Jednotliví respondenti (R1 a R3) si stanovují své cíle při hodnocení pracovního výkonu, kterých by chtěli dosáhnout. R1 zdůraznil, že pro dané období stanovuje úkoly a cíle, které se snaží rozprostřít mezi ostatní pracovníky. Na druhou stranu R2 poznamenal, že své cíle nemá. R3 vidí hodnocení jako příležitost k rozvoji a komunikaci *„one to one“*. V rámci osobních cílů *„zlepšit proces na vyřizování víz, zjistím, co můžu dělat – vnitropodnikové změny (změna v rámci víz pro cizince – modrých karet)“*.

### 3. Jaké jsou Vaše zkušenosti a odborné znalosti v oblasti hodnocení? Máte pocit, že je tu prostor ke zlepšení?

Ze získaných dat vyplývá, že R1 absolvoval mnoho kurzů, včetně těch zaměřených na poskytování zpětné vazby a způsobu nastavování cílů apod. Ohledně prostoru ke zlepšení uvedl, že *„spíše ano, akorát je to o ochotě“*. R2 neabsolvoval specificky zaměřený kurz v oblasti hodnocení, nýbrž prostor ke zlepšení tu určitě je, neboť *„kdo může říct, že nemůže nic zlepšit ... dneska až moderní fráze ... prostor bude vždycky a všude“*. R3 zmínil své praktické zkušenosti z minulé práce a dodal, že *„vždycky je prostor na to, to zlepšit ... záleží, jak se k tomu každý postaví“*. Všichni respondenti však zdůrazňují, že vždy existuje prostor pro zlepšení.

### 4. Kdo všechno se s Vámi podílí na přípravě a realizaci hodnocení a kdo nese zodpovědnost za jeho konečné výsledky?

Respondenti vnímají, že při přípravě a realizaci jsou zapojeni hodnocené osoby se svým sebehodnocením a přímý nadřízený, který by měl reagovat na výsledky, jak uvedl R1: *„je to sdílený úkol“*. Nejvyšší vedení společnosti však není přímo zahrnuto a konečnou zodpovědnost nese přímý nadřízený. R2 blíže specifikoval *„HR oddělení distribuuje,*

*svého leadera a pak vrchní management (tady z Panasonicu), určitě né ty vysoký (myšleno nejvyšší vedení společnosti).“*

**5. Koho hodnotíte v rámci pracovního výkonu? Jaký je Váš pracovní vztah s těmito osobami a kolik jich celkem hodnotíte?**

U jednotlivých respondentů je patrné, že řídí a následně hodnotí odlišný počet hodnocených osob. R1 sdělil, že hodnotí: *„cca 7. Jejich pozice jsou manažeři, specialisti, ... je to široká škála. Tento počet zůstává stabilní.“* R2 uvedl, že *„aktuálně nikoho“* a R3 řídí a hodnotí: *„3 podřízené (holky), jedna dělá nábor – pohovory, inzerce, revize systému na nové požadavky, obsazení. Druhá je Japonka, která řeší japonské kolegy: víza, byty, doktory, prostě vše. Třetí pomáhá s větším množstvím Japonců, tedy se správou bytů, hledáním bytu na míru, když přijedou i s rodinami atd.“*

**6. Máte nějaké připomínky nebo návrhy týkající se současné frekvence hodnocení pracovního výkonu? Přemýšleli jste o změně této frekvence?**

R2 se obává, že častější provádění celého hodnocení (včetně formuláře a pohovoru) by mohlo ztratit smysl. Respondenti se shodují na tom, že by uvítali změnu ve frekvenci hodnocení. *„Zdravější perioda ... jednou za půl roku“* uvedl R1. Na druhou stranu R2 doplňuje k variantě častějšího hodnocení, že: *„Asi ne, půlročně nějaké nápady a message pro vrchní vedení a za týden se setkali znova ... Dělaloby se to furt dokola.“* R3 upozornil na problémovou situaci, kdy *„lidi nedokážou přijít sami, když mají problém a pak odejdou ...“*

**7. Používáte v rámci hodnocení pracovního výkonu průběžnou zpětnou vazbu nebo neformální formu hodnocení?**

Všichni respondenti uvedli, že používají průběžnou zpětnou vazbu, kdy R1 dodal, že je používaná každý den. R2 poznamenal svou zkušenost se zpětnou vazbou: *„Zpětnou vazbu jsem získal a pak jsem to promítnul ... (zmiňovaná osoba) změnil se a jsem za to rád.“* R3 doplnil úhel pohledu ze strany HR oddělení: *„ano, s podřízeným se snažíme pracovat i mimo. Prvotní je ten přímý nadřízený.“*

**8. Používáte standardizovaný postup nebo metodiku při hodnocení pracovního výkonu?**

R1 a R3 ze 3 uvedli, že se drží stanovených postupů a metodiky při hodnocení pracovního výkonu konkrétní osoby. R3 doplnil informace: *„ano, máme formulář, který je stejný“*



*jdeme od line leadera, ale u dělnický pozic tam je dotazník ... trochu zpětná vazba jiná pro tu výrobu.“*

### **9. Jaké metody a kritéria používáte při hodnocení pracovního výkonu?**

#### **Uvažoval/a jste o jejich změně?**

Respondenti se shodli na používání hodnotícího pohovoru a formuláře, který jasně stanovuje kritéria hodnocení. 2 respondenti (R1 a R2) by uvítali změnu, R3 se obává, že to vzhledem ke kontextu firmy nelze změnit. R1 uvedl: *„Možná mi tam chybí zaměření na konkrétní cíle a ukazatele, které by byli měřitelné ... hodně hodnocení přístupu než výsledků.“* R2 se ke změnám vyjádřil následovně: *„Asi ne, neměnil, zvýšil bych frekvenci hodnotícího formuláře. Roční je dlouhá doba, nelze si vzpomenout, co bylo v lednu/únoru minulý rok, dávalo by to větší smysl.“* R3 poznamenal, že: *„osobně nelze to změnit, věci v korporaci nelze jednoduše změnit“,* nakonec uvedl, že: *„možnost je ale je to na delší lokty“.*

### **10. Jak probíhá Vaše příprava ze strany hodnotitele?**

Z otázek č. 10 a č. 11 vyplývá, že by se na hodnocení měly podílet obě zúčastněné skupiny, tedy hodnocená osoba a hodnotitel. Jednotliví respondenti očekávají alespoň částečnou přípravu ve formě sumarizace sebe/hodnocení a zaznamenání konkrétních bodů k projednání v rámci hodnotícího pohovoru. R2 popsal průběh: *„Nejdřív to přijde do mailu, pak je to na každým vedoucím, jak se domluví. Dá si dohromady, co zažil, co udělal dobře, v čem by se měl zlepšit.“* R3 se, jako hodnotitel připravuje následovně: *„Projdu si hodnocení z minulého roku, upravím to podle toho z minulého roku, připravuji si to, abych jim mohla dát zpětnou vazbu. Je to příprava na daného člověka (v denním kontaktu).“*

### **11. Jakou přípravu očekáváte ze strany hodnoceného?**

*„Vypracuje hodnocení do formuláře, zamyslí se nad výsledky za minulé období ... ve formě konkrétních věcí a jasné představy kam by se to mělo vyvíjet“,* uvedl respondent č.

1. R2 kladl důraz, aby během přípravy sepsala hodnocená osoba konkrétní body, respektive: *„konkrétní body k řešení, dokavad se to nebude konkretizovat, dokud to bude obecný ... obě straně konkrétní body, aby ten hodnotící věděl, jestli měl správnou zpětnou vazbu“.* R3 dodal nutnost zamyslet se a provést sebereflexi a zamyslet se nad tím, co se hodnocené osobě povedlo a co ne.

## **12. Jaké jsou Vaše celkové dojmy z hodnotícího formuláře, který používáte?**

### **Máte nějaké návrhy na zlepšení nebo změny v hodnotícím formuláři?**

Formulář je hodnocen na základě získaných dat od respondentů spíše pozitivně. Jak výše uvedl R1 hodnotící formulář (jeho kritéria) se zaměřuje především na přístup hodnocené osoby, nikoliv na dosažené úkoly apod. R2 ohodnotil formulář následovně *„Dostačující, nedá se udělat super soubor, vždycky záleží na těch dvou stranách, když ten hodnocený vám nebude chtít nic říct, tak nic neřekne. ... Stejně tak hodnotitel, který si může zasednout.“* R3 upozornil na obsah formuláře, kdy *„musí to být jednoduché a pro všechny obdobné, aby to šlo porovnat“*.

### **13. Jaké jsou Vaše zkušenosti s prováděním hodnotících pohovorů? Jaké máte požadavky na hodnotící pohovor? (délka, organizační požadavky, prostory)**

Každý respondent řeší průběh hodnotícího pohovoru podle svých představ a požadavků. R1 uvedl, že je to *„v plné režii hodnotitele a hodnoceného“*. Respondent č. 3 se podělil o bližší informace, a to *„Rezervujeme si zasedačku, obvykle hodinku, možnost probrat věci i mimo. Uvolněnou atmosféru, ale seriózně branou“*.

### **14. Jakým způsobem zohledňujete kulturní rozdíly a různorodost při hodnocení pracovního výkonu?**

Respondenti se shodli, že se vyplňují stejné hodnotící formuláře, jak uvedl R1: *„Myslím, že ne. Univerzální nastavení“*.

### **15. Pořizujete z procesu hodnocení záznamy?**

Respondenti uvedli, že záznamy jsou vedeny prostřednictvím hodnotícího formuláře, kdy R1 dodal, že formulář *„může mít přílohu, ale není nutná“*. R2 se obává o použití záznamu pro příští hodnocené období, ale je to *„možnost, jak probrat věci na které není běžně čas“*.

### **16. Jakým způsobem probíhá vyhodnocování výsledků hodnocení?**

V rámci odpovědí respondenti realizují obdobný způsob vyhodnocení výsledků hodnocení pracovního výkonu. R1 poznamenal průběh vyhodnocení následovně *„S člověkem si promluví, podívám se na informace, které mám, jestli se to shoduje ... na jednání společně uzavřeme, pokud se to shoduje, když ne, je možné se na data znova podívat“*. R3 doplnil informace o harmonogramu hodnocení, kdy *„formulář se zasílá alespoň měsíc předem ... na vyplnění mají zhruba týden, kde se domluví rovnou schůzka, kdy nad tím budeme sedět“*.

### **17. Jaký je postup při zjištění dobrého pracovního výkonu?**

Respondenti se odvolávají na standardizované postupy, které jsou dány interní metodikou. R2 má kritičtější pohled na věc, kdy uvádí, že *„jde hlavně o reprezentaci hezkých čísel.“* R1 shrnul následující postup: *„Ovlivní to další personální kroky – povýšení, navýšení mzdy. Přímo daný vztah tam není ... je to volný vztah, prostor k dalšímu rozhodování ... o tom člověku.“*

### **18. K jakým opatřením dochází při zjištění špatného pracovního výkonu?**

Ohledně opatření při zjištění špatného pracovního výkonu se respondenti shodují na dalším postupu. *„Stejný způsob akorát naopak, nemůžu mu svěřovat další pravomoce, nebo lepší pozici.“*, uvedl R1. R2 věří, že je hodnocení komplexní a má za následek zlepšení ze strany hodnocené osoby a že se snad neprovádí jen kvůli grafům.

### **19. Jak se řešíte možné konflikty nebo nesouhlasem ohledně výsledků hodnocení?**

Respondenti R2 a R3 nemuseli zatím řešit žádné závažnější situace, kde by došlo ke konfliktu. R1 zdůrazňuje, že v případě neshody se snaží o racionální komunikaci a vysvětlení svých stanovisek, R1 také dodal, že: *„pokud se to nepovede, platí hodnocení ze strany nadřízeného.“* R2 poznamenal, že by záleželo na situaci, kdo by s čím nesouhlasil, ale *„špatný výsledek neznamena že je opravdu špatný moh to špatně pochopit. Není důvod, že by s tím někdo úplně nesouhlasil. Mám názor, pokud nedělá práci správně, pak s tím nemůže nesouhlasit ...“*.

### **20. Jak byste zhodnotili celkový systém hodnocení ve společnosti?**

Jednotliví respondenti uvádí, že současný systém hodnocení má své slabé stránky, které je možné změnit. R2 by systém udělal cílenější, aby nebyl tak všeobecný. R3 by přidal pravidelné mini hodnocení. R1 uvedl, že: *„příliš se soustředí, jak ten člověk pracuje, není zohledněno na konkrétních úkolech a jejich vyhodnocování“*.

## **6.6 Shrnutí závěrů z rozhovorů**

Hlavním cílem strukturovaných rozhovorů bylo zhodnotit současný systém hodnocení z pohledu hodnotitelů. Na základě cíle byla formulována výzkumná otázka (VO2):

VO2: Jak hodnotitelé vnímají současný systém hodnocení ve společnosti?

Z rozhovorů vyplynulo, že respondenti hodnocení vnímají jako více než jen jednoduché ohodnocení. Pro ně je to možnost poskytnout konkrétní osobě zpětnou vazbu a probrat nejen současný stav, ale i budoucí možnosti. Během hodnocení si dva z respondentů (R1 a R3) stanovují své vlastní (mini) cíle. Dále bylo zjištěno, že hodnotitelé také považují frekvenci hodnocení za nedostatečnou, rovněž současné metody mohou mít své slabé stránky, protože jsou spíše zaměřeny na obecný přístup a postoj daného zaměstnance než na konkrétní dosažené cíle.

Co se týče vzdělání v oblasti hodnocení, pouze R1 uvedl, že absolvoval mnoho kurzů, R2 neabsolvoval žádný kurz v této oblasti a R3 má zkušenosti ze své minulé práce, avšak všichni respondenti jsou otevřeni ke zlepšení v oblasti vzdělávání.

V rámci frekvence hodnocení (otázka č. 6) by uvítali respondenti navýšení frekvence hodnocení, a to nejlépe jednou za půl roku. Z odpovědí (otázku č.9) také vyplývá, že R2 by změnil frekvenci používání hodnotícího formuláře, R1 by uvítal hodnocení výsledků než hodnocení přístupu. Na druhou stranu, R3 uvádí, že změny nejsou možné vzhledem ke kontextu společnosti.

Respondenti používají v hodnocení průběžnou zpětnou vazbu s neformální formou hodnocení včetně standardizovaných postupů (2 respondenti uvedli, že ano), a to především využitím formuláře. Z otázky č. 10 a č. 11 vyplývá, že přípravu realizují obě skupiny (hodnotitel a hodnocená osoba). Hodnotící formulář hodnotí respondenti, jako dostačující, jednoduchý, nabízí možnost se vyjádřit (otázka č. 12).

V rámci výsledků může docházet k nesouhlasu, ale respondenti řeší tuto situaci komunikací a vzájemnou domluvou. R2 dokonce uvádí, že obdobné situace by se měly řešit již v průběhu roku, a nemělo by se čekat na roční hodnocení.

Zhodnocení celkového systému hodnocení respondenti vnímají příležitosti ke zlepšení. R1 nepovažuje systém za dostačující, zohledňuje spíše konkrétní úkoly a jejich vyhodnocování, R2 navrhuje, aby systém byl cílenější a lépe specifikovaný a R3 doporučuje provádět hodnocení častěji v menší rozsahu.

## 7 Návrh změn

V této kapitole předkládám doporučení a návrhy na změny procesu hodnocení ve společnosti Panasonic. Z analýzy provedené v předchozí kapitole je zřejmé, že systém hodnocení je mezi zkoumaným výběrovým vzorkem zaměstnanců vnímán spíše pozitivně. Navrhované změny budou vycházet z výsledků výzkumného šetření mezi zaměstnanci a budou reflektovat potřeby jak jednotlivých pracovníků, tak celé organizaci.

Při navrhování změn v procesu hodnocení je důležité zvážit několik faktorů. Mezi které patří: co proces hodnocení ovlivňuje, jaké konkrétní osoby, a stanovení odpovědností za jednotlivé části procesu hodnocení. Dále je nutné zohlednit finanční stránku navrhovaných změn a definovat příležitosti a hrozby, které s sebou tyto změny přinášejí.

Navrhované změny v procesu hodnocení se týkají vybrané cílové skupiny, jak bylo uvedeno v předchozí kapitole. Tyto změny mohou také ovlivnit další části společnosti, jako je HR oddělení, přímí nadřízení a spolupracovníci s odlišnou mírou zásahu. Hodnocení ve společnosti bude nadále zajišťováno prostřednictvím personálního oddělení, které bude vytvářet potřebné harmonogramy a informovat příslušné pracovníky. Stejně jako HR oddělení bude také přímý nadřízený nadále zodpovědný za provedení procesu hodnocení.

U zavedením změn se počítá s určitou mírou nevolí, sníženou mírou spolupráce a hrozící averzí ke změnám. Návrhy budou tedy koncipovány na základech aktuálně používaného systému hodnocení ve společnosti a doplněny o potřebné aspekty vyplývající z analýzy systému hodnocení.

### 7.1 Návrhy vzdělávání v oblasti hodnocení

Na základě provedené analýzy systému hodnocení z pohledu hodnocených pracovníků se nabízí příležitosti ke zlepšení, kdy by bylo vhodné získat adekvátní znalosti a dovednosti v oblasti hodnocení. Z analýzy systému hodnocení z pohledu hodnotitelů vyplývá, že společnost nabízí kurzy, avšak žádný z nich se nezaměřuje přímo na oblast hodnocení. Hodnotitelé tedy přiznávají, že existuje prostor ke zlepšení. Návrhy ve formě kurzů budou také přispívat ke zlepšení vzájemné komunikace. Tato potřeba vychází z analýzy současného systému hodnocení.

## Vzdělání zaměřené na hodnotitele

Společnost by měla aktivně podporovat osoby, které vystupují v roli hodnotitelů. To zahrnuje pravidelné školení, kurzy a další formy vzdělávání. Důležitost tohoto přístupu spočívá nejen v průběžném sledování a hodnocení pracovníků, ale také v jejich osobním rozvoji a schopnosti správně komunikovat s podřízenými, a to především z důvodu důležitosti správného jednání.

### Kurz č. 1:

Název:	Průvodce hodnocením výkonu zaměstnanců
Forma:	Prezenční
Místo konání:	Plzeň, Parkhotel
Termín:	12.6.2024
Doba trvání:	1 den
Počet účastníků:	3–10 osob
Cena bez DPH:	5 400 Kč
Cena s DPH:	6 534 Kč

Navržený kurz se zaměřuje na hodnocení pracovního výkonu a má za cíl seznámit hodnotitele se základními pravidly a správným průběhem hodnocení. Obsahem tohoto kurzu je:

**Školení v hodnocení výkonu**, tento model je zaměřený na základní stanoviska, aspekty a pravidla hodnocení pracovního výkonu. Umožňuje hodnotitelům získat komplexní představu o osobě, kterou hodnotí. Hodnotitel se naučí identifikovat v čem je daná osoba dobrá, ale také se zaměří na oblasti, kde má hodnocená osoba potenciální nedostatky apod. Školení zahrnuje také právní aspekty hodnocení.

**Kurz pro efektivní hodnocení zaměstnanců**, v této části získá hodnotitel hlubší povědomí o nastavení systému hodnocení, což je klíčové pro dosažení co největší efektivity. Kurz nabízí prohloubení znalostí metodik, osnov, principů a metod hodnocení výkonu. Dále se zaměřuje na rozvoj schopností hodnotitelů na základě praktických ukázek a užitečných tipů.

**Školení pro objektivní a spravedlivé hodnocení**, hodnotitel se dozví, jak efektivně stanovovat očekávání a cíle. Kromě tradiční metody SMART se zaměří i na další přístupy. Srozumitelné a měřitelné cíle umožňující objektivní a spravedlivé hodnocení. Část školení je věnována prevenci diskriminace.

**Školení v poskytování zpětné vazby**, hodnotitelé se naučí efektivně poskytovat konstruktivní zpětnou vazbu, která je jednoznačná, specifická a motivující.

**Profesní rozvoj hodnotitelů**, poslední část školení se zaměřuje na praktickou aplikaci. Hodnotitelé trénují své schopnosti v oblasti porozumění, pochopení a podpory svých podřízených.

**Obrázek 8: Návrh kurzu č. 1**



Zdroj: Venngage (2024), zpracováno autorkou

Jednotlivé nákladové položky jsou rozepsány níže. Realizace návrhu pro hodnotitele vychází společnost pro 3 osoby na 30 372 Kč. Odpovědnými osobami za celkový průběh

je HR oddělení včetně daného (účastněného) hodnotitele. Vzhledem k intenzitě kurzu bylo umožněno zúčastněným osobám ubytování v prostorách Parkhotelu, kdy cena byla stanovena na základě rezervačního portálu Parkhotelu (Parkhotel, 2024).

**Tabulka 11: Náklady na kurz č. 1**

	Jednotkové náklady	Náklady
Registrační poplatek	500 Kč / osoba	1 500 Kč
Cena kurzu	6 534 Kč vč DPH / osoba	19 602 Kč
Stravné	500 Kč / den	1 500 Kč
Ubytování	2 390 Kč / den	7 170 Kč
Cestovní náklady	200 Kč / osoba	600 Kč
<b>Celkové náklady</b>		<b>30 372 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

**Kurz č. 2:**

Název:	Pravidelné hodnocení zaměstnanců
Forma:	Prezenční
Místo konání:	Praha, Kongresové centrum (KC)
Termín:	24.10.2024 – 25.10.2024
Doba trvání:	2 dny
Počet účastníků:	min. 4 osoby
Cena bez DPH:	10 600 Kč
Cena s DPH:	12 826 Kč

Tento kurz je určen především manažerům, kteří vystupují v roli hodnotitele. Skládá se ze 4 dílčích částí, které jsou zaměřeny na předání poznatků do praxe. Všechny části jsou zakončeny cvičným testem v podobě případové situace, hraní rolí apod. dle daného realizátora kurzu.

**Hodnocení zaměstnanců obecně**, v této první části se účastník dozví základní informace, proč vůbec hodnotit, jaký to má účel, jaké cíle hodnocení mohou plynout pro organizaci, manažera nebo pro hodnoceného a v neposlední řadě se dozví kontextu systému hodnocení.



**Kompetence**, druhá část je úzce zaměřena na kompetenční modely, kde se účastník dozví vše potřebné k této problematice. Kompetenční model je vnímán jako základní nástroj pro řízení lidských zdrojů.

**Pravidelné hodnocení**, ve třetí části je představena koncepce systému pravidelného hodnocení pracovníků, dále hodnotící škály a metody hodnocení.

**Co dodat**, poslední část kurzu je zaměřená na výstupy hodnocení a jejich návaznost na další personální činnosti, možné paradoxy hodnocení, nejčastější chyby a praktická doporučení.

Kurz je ukončen znalostním testem, který zkoumá získané znalosti. Test je interaktivní a po jeho absolvování obdrží účastník výsledky. V záznamu testu se může podívat ve kterých oblastech chyboval a kde ne.

Minimální účast na tomto kurze jsou 4 osoby. Celkové náklady na tento kurz činí 71 344 Kč (pro 4 osoby). Registrační poplatek zde není. Náklady na ubytování odpovídají cenám v nejbližším hotelu za jednu noc (hotel, n.d.). Cestovní náklady jsou zde vyšší z důvodu konání kurzu mimo Plzeň.

**Tabulka 12: Náklady na kurz č. 2**

	Jednotkové náklady	Náklady
Cena kurzu	12 826 Kč vč DPH / osoba	49 144 Kč
Stravné	500 Kč / den	4 000 Kč
Ubytování	3 350 Kč / den	13 400 Kč
Cestovní náklady	600 Kč / osoba	4 800 Kč
<b>Celkové náklady</b>		<b>71 344 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

### **Kurz č. 3:**

Název:	Úspěch a hodnotící pohovor
Forma:	Online
Termín:	3.2.2025
Doba trvání:	3 hodiny
Počet účastníků:	není omezen
Cena bez DPH:	2 950 Kč

Cena s DPH: 3 570 Kč

Kurz je veden odborníkem z praxe a má celkovou časovou dotaci 3 hodiny. Kurz probíhá živě a není možné z něj pořizovat záznamy. Skládá se ze dvou hlavních částí, a to Efektivní komunikace a Hodnotící pohovor.

**Efektivní komunikace**, tato část se zaměřuje na dovednosti a techniky efektivní komunikace. Správná komunikace je klíčová pro úspěch, a to v rámci fungování pracovního týmu a dosažení společných cílů, stejně tak pro individuální jednání. Součástí tohoto kurzu je také **hodnotí pohovor**. Zde je kladen důraz na zásady a vedení úspěšného rozhovoru, a to pomocí aspektů vyváženosti, objektivnosti a spravedlnosti.

Vzhledem k formě kurzu byly zvažovány pouze následující položkové náklady. Předpokládaná účast je 10 osob. Osoba se může účastnit kurzu z pohodlí svého domova, proto nejsou započítány ani náklady na dopravu. Celkové náklady pro 10 osob činí 37 200 Kč.

**Tabulka 13: Náklady na kurz č. 3**

	Jednotkové náklady	Náklady
Registrační poplatek	150 Kč / osoba	1 500 Kč
Cena kurzu	3 570 Kč vč DPH / osoba	35 700 Kč
<b>Celkové náklady</b>		<b>37 200 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

### **Porovnání**

Každý z navrhovaných kurzů má specifický záměr a cíl. Jejich obsah je přizpůsoben potřebám a situacím, které vyplývají z pracovní náplně a prostředí. Zprostředkování kurzů je v kompetenci HR oddělení.

Jednotlivé návrhy mají další odlišné charakteristiky. V rámci porovnání konané formy je na výběr buď prezenční nebo online. Prezenční forma přináší možnost praktického vyzkoušení, přímého kontaktu a rychlé reakce. Na druhou stranu online podoba umožňuje ušetřit čas dojížděním a rozšířit si znalosti z pohodlí domova/práce.

Cenově nejvýhodnější (na osobu) je online kurz, zatímco prezenční kurz je dražší. Co se týče obsahu, první kurz je intenzivní a zkoumá problematiku hodnocení, zatímco třetí kurz je specializovaný na danou metodu hodnocení. Druhý kurz je ze všech návrhů

nejvíce zaměřen na praktické využití a aplikování. Délka trvání koresponduje s jeho náročností. Stejně tak cena může být ovlivněna obsahem, místem a termínem konání.

Při rozhodování o výběru kurzu je důležité pečlivě zvážit, kdo se bude účastnit, aby byl zajištěn, co největší přínos z daného kurzu.

**Tabulka 14: Navrhované kurzy**

Název	Forma	Místo	Termín	Délka kurzu	Cena vč. DPH
Průvodce hodnocením výkonu zaměstnanců	Prezenční	Plzeň, Parkhotel	12.6.2024	1 den	6 534 Kč
Pravidelné hodnocení zaměstnanců	Prezenční	Praha, KC	24.10.2024 – 25.10.2024	2 dny	12 826 Kč
Úspěch a hodnotící pohovor	On-line	-	3.2.2025	3 h	3 570 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

### **Rizika a opatření**

Rizika spojená s návrhem jsou nedostatečné přizpůsobení, pokud není kurz dobře přizpůsobený může být pro pracovníka neefektivní, rovněž nízká účast může snížit jejich efektivitu, finanční náklady a ztráta pracovního času, kdy účast na kurzu představuje momentální snížení pracovní produktivity. Opatření mohou být ze strany společnosti různé, mezi ty klíčové patří pečlivý výběr kurzů, které jsou relevantní, podporovat a motivovat k účasti na kurzech a sledovat zpětnou vazbu od zúčastněných osob.

Po ukončení školení doporučuji získané poznatky shrnout do formy checklistu. Toto ohodnocení přínosů umožní účastníkům (v roli hodnocené osoby i hodnotitele) provést sebereflexi a poskytne HR oddělení přehled o přínosech kurzu. Ideální je provést hodnocení s odstupem času, nikoli pouze bezprostředně po absolvování. Návrh podoby checklistu je níže, doporučuji používat elektronickou formu dokumentu ke zrychlení procesu. Součástí checklistu může být procentuální ohodnocení dané oblasti.

### **Náklady spojené s metodou checklist**

Samotné náklady spojené s touto metodou jsou přehledně shrnuty v tabulce. V rámci vytváření nákladového plánu je zahrnuto také školení, a to prostřednictvím vedoucích pracovníků, kteří vysvětlují, jak metodu správně používat. Celkové náklady pro

realizování checklistu jsou 2 356 Kč, nýbrž v případě využití IT oddělení k distribuci online podoby namísto HR oddělení jsou náklady 2 536 Kč.

**Tabulka 15: Náklady – checklist**

Činnost	Odpovědnost	Jednotky	Jednotkové náklady
Tvorba formuláře	HR oddělení	2 hodiny/ 1 osoba	220 Kč
Schválení návrhu formuláře	Vedení společnosti	1 hodina/ 1 osoba	360 Kč
Školení pracovníků	Vedoucí pracovníci	1 hodina/ 1 osoba	320 Kč
Implementace	IT oddělení	2 hodiny/ 1 osoba	400 Kč
Online forma	HR oddělení (IT oddělení)	1 hodina/ 1 osoba	220 Kč (400 Kč)
Tištěná podoba	HR oddělení	20 ks	10,80 Kč/ ks
<b>Celkové náklady</b>			<b>2 356 Kč (2 536 Kč)</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Rizikem ohodnocení s odstupem času může být nedostatek času daného pracovníka k sebereflexi, proto doporučuji vynahradiť časový rámec, aby zaměstnanec měl dostatečnou možnost zhodnotit, co se naučil. Samotný kurz byl připravován HR oddělením, a proto je na něm i odpovědnost za distribuci a následky sběr odpovědí z checklistu.

Obrázek 9: Checklist s odstupem času



Zdroj: Venngage (2024), zpracováno autorkou

## 7.2 Návrh hodnotící metody

Na základě provedené analýzy systému hodnocení vyplývá, že společnost Panasonic využívá právě jednu metodu hodnocení, a to hodnotící pohovor. Je však ke zvážení, zda by společnost neměla pro hodnocení vybrané skupiny zaměstnanců (hodnocených osob) a hodnotitelů zavést i jinou metodu, která by umožnila objektivní a adekvátní zpětnou vazbu. V tomto kontextu je navržena 360stupňová metoda hodnocení, která by zaměstnancům poskytla potřebnou zpětnou vazbu z několika úhlů. Tato metoda umožňuje hodnocení nejen od nadřízených, ale také od spolupracovníků, což může vést k celkové objektivitě. Vzhledem k navržené metodě je možné ji používat častěji, minimálně dvakrát do roka.

Návrh bude zpracován ve formě projektu se stanovenými daty, zodpovědných osob, nákladovost, hrozby apod. V tabulce je znázorněn projektový záměr, který se bude snažit kapitola naplnit. Projekt je vyžadován od společností Panasonic a je určený zaměstnancům na vedoucích pozicích.

**Tabulka 16: Projektový záměr**

Název	360stupňová metoda
Přínosy	Pokrytí potřeb zaměstnanců i společnosti Efektivnější řízení lidských zdrojů Zvýšení kvalifikace a rozvoj Flexibilnější systém
Cíl	Implementovat zvolenou metodu hodnocení, aby odpovídala potřebám společnosti i zaměstnancům.
Výchozí stav	Hodnotící pohovor
Termín dokončení	15.9.2025
Zdroje financování	Rozpočet společnosti Panasonic
Rizika	Nedostatečná komunikace, technické a personální zázemí, nedostatečná podpora a kontrola, ovlivnění firemní kultury, averze k riziku
Příležitosti	Transparentnost, lepší komunikace, rozvoj dovedností
Výstupy	Nová hodnotící metoda, dokumentace spojená s novou metodou, změny v softwaru a procesech organizace
Způsob realizace	Schválení návrhu, zpracování klíčových činností
Očekávané náklady	Pracovní čas zaměstnanců, kteří se na projektu podílí, náklady na školení, náklady na tvorbu dotazníků, náklady na technické vybavení, provoz, kontrolu, ...

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

### **Současný stav**

Současný stav systému hodnocení ve vybrané firmě je komplexní a zahrnuje řadu aspektů. Aktuálně je vybraná skupina zaměstnanců hodnocena prostřednictvím metody hodnotícího pohovoru, který využívá jako podklad hodnotící formulář. Z provedené analýzy vyplývá, že i tato metoda má své slabiny, jako je její všeobecnost a absence zaměření na konkrétní stanoviště, např. cíle. Rovněž metoda má 360stupňového

hodnocení má své výhody a nevýhody, které souvisí s její aplikací. Výsledkem metody je vícenásobné hodnocení. Tyto informace jsou od lidí, které jsou s hodnocenou osobou v přímém kontaktu. Cílem tohoto projektu je implementovat zvolenou metodu hodnocení, aby odpovídala potřebám společnosti i zaměstnancům. Cíl bude naplněn dílčími aktivitami, které jsou blíže specifikovány níže.

### **Charakteristika návrhu:**

Záměr: Metoda 360stupňového hodnocení se využívá z různých důvodů a může hodnotit všeobecné nebo konkrétní dovednosti. Z tohoto důvodu bude předem stanoven záměr hodnocení. Návrh bude znázorňovat inovativní přístup k hodnocení pracovního výkonu.

Příjemce a role hodnotitelů: Návrh metody je koncipován pro stejnou skupinu zaměstnanců, které jsou popsáni a analyzováni výše. Cílovou skupinou jsou tedy zaměstnanci na úrovni středního managementu, kteří zastávají rozdílné pracovní pozice (např. HR asistent, specialista, ...).

Určená osoba, která bude hodnocena se zúčastní metody spolu s jejím přímým nadřízeným a spolupracovníky. Podmínkou účasti je, aby hodnocení bylo objektivní a relevantní. Osoba, která má s hodnocenou osobou špatnou historii, je předem vyloučena. K zajištění objektivnosti se mohou účastnit pouze ti pracovníci, kteří zaručí svou transparentnost.

Forma metody: 360stupňová metoda hodnocení bude realizována online formou, kdy bude použit strukturovaný dotazník. Návrh souboru otázek, které by se mohly používat v rámci 360stupňové metody jsou k nahlédnutí v příloze C. Tento dotazník bude sdílen s relevantními osobami, kteří budou hodnotit na základě svých názorů a postojů. Výsledek budou zprostředkovány formou zprávy, ve které se hodnocená osoba dozví výsledky. U každé položky budou zohledněny průměrné hodnoty, neboť se bude hodnotit pomocí číselné stupnice.

Klíčové aktivity: Tyto kroky povedou k úspěšné implementaci metody, respektive povedou ke splnění stanoveného projektu a jeho cílů.

### **A: Analýza současného stavu**

Prvním krokem je provést analýzu současného stavu systému hodnocení ve vybraném podniku. Cílem této analýzy je zjistit, co v systému funguje a co ne. Je také důležité získat

názory zaměstnanců, kteří jsou prostřednictvím metody hodnocení. Na základě zjištění silných a slabých stránek může být následně stanoven návrh změny.

Analýzu je vhodné provádět dotazníkovým šetřením, což je kvantitativní metoda. Tato metoda umožňuje získat větší množství dat s adekvátní časovou náročností a finančními náklady. Po shromáždění dat je nutné jejich vyhodnocení.

### **B: Představení návrhu**

Druhou klíčovou aktivitou je představení návrhu změny. Tato aktivita je zásadní, protože na základě představovaného návrhu bude stanoven další postup. Návrh nové hodnotící metody bude představen vedení společnosti, které se skládá z vedoucích oddělení, kde probíhá hodnocení osob na úrovni středního managementu. Stejně tak bude zapojeno HR oddělení. Součástí návrhu budou také výsledky z analýzy současného stavu.

### **C: Vyhodnocení návrhu a rozhodnutí o realizaci**

Rozhodnutí o realizaci projektu bude následováno svoláním schůzky, na které se bude rozhodovat o pokračování v projektu nebo jeho zrušení. Na této schůzce budou zodpovězeny případné dodatečné otázky a doplněny patřičné informace. Účastnit by se měli vedoucí daných oddělení, zástupci vedení a také zástupci zaměstnanců, kteří budou změnou ovlivněni.

### **D: Zajištění (ne)finančních zdrojů**

V případě pokračování v projektu je důležité zajistit podporu od vedení společnosti, a to jak finanční, tak nefinanční. Většina nákladů bude interního rázu, kdy budou využity vlastní zdroje společnosti k realizaci.

### **E: Seznámení s plánovanými změnami**

S cílem zajistit transparentnost ve společnosti bude zorganizována schůzka se zainteresovanými stranami, kde dojde k vysvětlení plánovaných změn. Součástí této schůzky bude vysvětlení důvodů, proč se změna zavádí, co přinese, ale také co může hrozit. Seznámení s tímto návrhem by mělo motivovat k jejich aktivní účasti.

### **F: Úprava interního systému**

Klíčovou činností, která je spojena s implementací změn, je přizpůsobení současného systému. V rámci úprav dojde ke změně interních systémů, kde bude přidána možnost využití 360stupňové metody hodnocení. V této oblasti bude mít zúčastněná osoba



možnost ohodnotit hodnocenou osobu prostřednictvím vyplnění dotazníkové sekce. Aktualizace systému bude provedena IT oddělením nebo případně může být využit externí dodavatel. Aktualizace softwaru zajistí zachování výsledků pro porovnání v rámci příštího hodnocení.

### **G: Školení zaměstnanců a hodnotitelů**

#### **H: Implementace**

V rámci vyhodnocení aplikovatelnosti a přínosů metody bude provedeno tzv. pilotní testování. Na skupině 5 osob (1 hodnocená, 4 hodnotitelé) bude provedena pilotáž. Osobám bude poskytnut přístup do systému, a především k dotazníkovému šetření, pomocí něž se hodnotí konkrétní osoba. Průběh testování bude analyzován a následně vyhodnocen.

H+: Plný program – Po pilotním testování je zásadní zajistit plnou podporu od vedení společnosti. Je důležité o výsledcích informovat vedení společnosti a příslušné pracovníky. V návaznosti na výsledky bude s odstupem 6 měsíců aplikována plná podoba metody, které se zúčastní více hodnocených skupin.

#### **I: Monitorování a vyhodnocování**

Posledním krokem v rámci klíčových aktivit je sledování a vyhodnocování získaných dat z nové metody. Monitorování poskytne informace o účinnosti této metody. Identifikuje případné problémy, ale také zajistí oblasti, kde došlo ke zlepšení.

**Tabulka 17: Harmonogram činnosti včetně hrozeb**

	Činnost	Doba trvání (dny)	Zodpovědná osoba	Hrozby
<b>A</b>	Analýza současného stavu	14	HR oddělení, autor návrhu	Nedostatek dat
<b>B</b>	Představení návrhu	2	Autor návrhu, tým odpovědný za změny	Neakceptování návrhu
<b>C</b>	Vyhodnocení návrhu	6	Tým odpovědný za změny	Zamítnutí projektu
<b>D</b>	Zajištění zdrojů	2	Finanční oddělení	Nedostatek zdrojů
<b>E</b>	Seznámení se změnami	3	HR oddělení, manažer	Neochota zaměstnanců
<b>F</b>	Úprava aktuálního systému	14	IT oddělení	Technické nedostatky
<b>G</b>	Školení (používání nové metody)	4	Vedoucí pracovníci	Nedostatek času
<b>H</b>	Implementace – pilotáž	20	Projektový tým, tým odpovědný za změny	Odpor zaměstnanců
<b>H+</b>	Plnohodnotné hodnocení	182	Vedoucí pracovníci	Odpor zaměstnanců
<b>I</b>	Monitorování a kontrola	10	HR oddělení, vedoucí pracovník	Neúčinnost metody

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

### Nákladová analýza

Projekt je kompletně financován ze zdrojů společnosti Panasonic. V rámci klíčových aktivit bude sestaven nákladový plán, který zahrnuje dílčí aktivity potřebné k realizaci projektu. Tyto aktivity budou následně shrnuty v tabulce.

Pro stanovení nákladů na zaměstnance bude využita průměrná hodinová hrubá mzda, a to 313 Kč (Fondík, n.d.). Cena tisku odpovídá současnému ceníku společnosti Copycentrum (Copycentrum, n.d.).

V rámci detailnější nákladové analýzy bude rozebrána činnost analýza současného stavu (A) a představení návrhu (B). Činnost A spočívá ve tvorbě dotazníků a rozhovorů, které poslouží k analýze současného stavu. Mezi náklady není započítáno školení pro použití těchto metod, neboť společnost disponuje již vyškoleným pracovníkem. Celkové náklady na tvorbu, distribuci, provedení a také zhodnocení činí 7 953 Kč. Jednotlivé položky jsou rozepsány níže. Jednotlivé položky byly stanoveny na základě odhadu.

**Tabulka 18: Analýza nákladů činnost A**

Činnost	Odpovědnost	Jednotky	Jednotkové náklady	Náklady celkem
Tvorba formuláře a scénáře	HR oddělení	3 h/ 1 osoba	313 Kč	939 Kč
Schválení	Vedení společnosti	1 h/ 1 osoba	360 Kč	360 Kč
Distribuce dotazníků	HR oddělení	0,5 h/ 2 osoby	157 Kč	313 Kč
Tisk dotazníku	HR oddělení	50 ks	4 Kč	200 Kč
Vyplnění dotazníku	Zaměstnanec	0,25 h/ 50 osob	79 Kč	3 950 Kč
Provedení rozhovorů	Vedoucí pracovník	3 h/ 1 osoba	313 Kč	939 Kč
Statistické analýzy	Vedoucí pracovník	2 h/ 1 osoba	313 Kč	626 Kč
Závěrečná zpráva	HR oddělení	2 h/ 1 osoba	313 Kč	626 Kč
<b>Celkem</b>				<b>7 953 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

V rámci činnosti představení návrhu (B). Odpovědnost u této činnosti má autor návrhu změny a sestavený tým. Mezi hrozby patří technické problémy a nedostatek času na zorganizování a zodpovězení patřičných otázek. Mezi příležitosti patří možnost zjistit slabé stránky projektu a získat pro projekt podporu od zúčastněných osob. Celkové náklady na činnosti B jsou 2 348 Kč.

**Tabulka 19: Analýza nákladů činnost B**

Činnost	Jednotky	Jednotkové náklady	Náklady celkem
Tvorba návrhu	1 h/ 2 osoby	313 Kč	626 Kč
Příprava podkladů pro prezentaci	0,5 h/ 2 osoby	157 Kč	313 Kč
Tvorba harmonogramu	0,5 h/1 osoba	157 Kč	157 Kč
Prezentování	2 h/ 1 osoba	313 Kč	626 Kč
Vyhodnocení dat	1 h/ 2 osoby	313 Kč	626 Kč
<b>Celkem</b>			<b>2 348 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Vzhledem k limitům práce není možné detailně zpracovávat jednotlivé klíčové činnosti. V tabulce budou zaznamenány pouze důležité aktivity v rámci celé projektu. Očekávaná částka za projekt činí 46 785 Kč.

**Tabulka 20: Nákladová analýza aktivit**

Činnost	Náklady
Analýza současného stavu	7 953 Kč
Představení a vyhodnocení návrhu	2 348 Kč
Informovanost zaměstnanců	2 594 Kč
Aktualizace interního systému	8 950 Kč
Školení zaměstnanců	3 890 Kč
Implementace nové metody	15 200 Kč
Kontrolování a vyhodnocování zavedené změny	5 850 Kč
<b>Celkem</b>	<b>46 785 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

### **Analýza rizik včetně opatření**

Po identifikaci klíčových aktivit byla provedena analýza potencionálních rizik. Tato rizika jsou rozdělena do 5 skupin na základě jejich dopadu, to jsou finanční, organizační, právní, technická a věcná. Rizikům bylo také přiděleno identifikační označení. Jednotlivé rizika byla ohodnocena na základě pravděpodobnosti výskytu (P), dopadu (D) a celkového hodnocení (V).

V rámci identifikovaných rizik byla stanovena opatření, jak jim předcházet či jakým způsobem je řešit. Největší riziko bylo identifikováno jako O2: Odpor ke změnám. S tímto rizikem je potřeba počítat a už v průběhu projektu informovat zainteresované strany, aby se tomuto riziku předešlo. V tabulce je znázorněno tučným písmem.

**Tabulka 21: Analýza rizik návrhu**

Č.	Skupina rizik	Název	Hodnocení rizik			Opatření
			P	D	V	
<b>F1</b>	Finanční	Nedostatek financí	1	4	4	Finanční plán
<b>F2</b>		Vysoké investice	2	3	6	
<b>O1</b>	Organizační	Nedostatek personálu	2	2	4	Informovanost zainteresovaných stran
<b>O2</b>		Odpor ke změnám	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>12</b>	
<b>P1</b>	Právní	Neznalost legislativy	1	2	2	Školení zaměřené na legislativu
<b>P2</b>		GDPR	1	3	3	
<b>T1</b>	Technická	Nedostatečné zabezpečení	2	3	6	Aktualizace softwaru
<b>T2</b>		Havárie zařízení	3	2	6	Záložní systém
<b>V1</b>	Věcná	Chyby v nastavení softwaru	2	2	4	Pravidelné testování
<b>V2</b>		Kompatibilita	1	3	3	Aktuální verze softwaru

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

### Shrnutí projektu

Výstupem návrhu je implementace nové metody hodnocení do systému hodnocení ve společnosti. Z popisu návrhu je patrné, že navrhnutí, implementování a realizování jsou komplexní postupy, kde v průběhu může dojít ke komplikacím. Je důležité, aby byl systém správně nastavený, aby bylo možné včas odhalit hrozící odchylky od plánu implementace.

Na projektu se podílí řada různě zastoupených zaměstnanců, jejich aktivní účast a podpora je také klíčová pro realizování, stejně jako finanční zdroje. V rámci projektu, který zahrnuje harmonogram a nákladovou analýzu, bylo identifikováno 10 klíčových činností, které směřují k naplnění projektového cíle. Součástí projektu bylo také identifikovat zodpovědné osoby a hrozby jednotlivých činností. Je důležité, aby tyto osoby byly informovány o možných rizicích a mohly tak přijmout patřičná opatření k jejich minimalizaci. Projekt byl stanoven na 46 785 Kč, jedná se o očekávané náklady, které se mohou vzhledem k realitě značně lišit.

## Závěr

Tématem diplomové práce bylo Hodnocení pracovníků ve vybraném podniku.

Z teoretické části vyplynulo, že lidské zdroje jsou pro společnost velmi důležitým prvkem. Systém hodnocení je jedním ze způsobů, jak zlepšit pracovní výkon konkrétního jedince a pomoci mu identifikovat jeho silné a slabé stránky. Hodnocení ve společnosti slouží také jako možnost identifikování oblasti rozvoje, aby došlo k osobnímu i kariéernímu posunu u daného pracovníka.

Hodnocení je proces, na kterém se může podílet řada odlišných osobností v různých pracovních pozicích, ale vždy mají společný cíl: pomoci danému pracovníkovi se rozvíjet. Hodnocení spočívá v neustále se opakujícím cyklu, který dosahuje svého cíle pomocí podkladů z minulého období a současných informací.

Hlavním cílem práce bylo zhodnotit nastavený systém hodnocení v dané společnosti z pohledu vybrané skupiny pracovníků a následně formulovat návrhy pro danou oblast.

Z výzkumného šetření vyplynula některá pozitivní zjištění. Současný systém hodnocení pracovníků je vnímán spíše pozitivně, pracovníkům je sdělována srozumitelná zpětná vazba, mají dostatečné množství instrukcí a dokážou určit oblast ve které se mohou zlepšit. Souhlasí také s jeho dopady na mzdové ohodnocení a pracovní zařazení. V neposlední řadě jsou hodnotitelé dostatečně otevření a spravedliví v rámci procesu hodnocení.

Z dotazníkového šetření také vyplynuly příležitosti ke zlepšení. Mezi které patří vzájemná komunikace, málo motivující složka systému hodnocení, nedostatečný škála vzdělání, která by umožnila pracovníkovi jeho rozvoj, a především frekvence hodnocení. Komunikace by mohla mít dopad na celkové hodnocení, kdy se nedostatečná komunikace může projevit a ovlivnit průběh procesu hodnocení. Rovněž roční frekvence hodnocení nemusí přinášet pracovníkům platnou zpětnou vazbu.

Ze strukturovaných rozhovorů vyplynulo, že i hodnotitelé vnímají frekvenci hodnocení, jako nedostačující. Dále, že současné používané metody mohou mít své slabé stránky, kdy jsou zaměřeny spíše na obecný ráz a na přístup daného zaměstnance, nýbrž na splněné cíle.

Z celkového hlediska není současný systém hodnocení ve společnosti zcela bezchybný, ale zaměstnanci jej hodnotili kladně. Z důvodu zlepšení situace ve společnosti byla navržena následující opatření. První návrh byl zaměřen na vzdělávání a rozvoj v oblasti hodnocení. Zde jsou tři konkrétní návrhy kurzů, které by mohly přispět k prohloubení znalostí, dovedností a schopností v dané problematice. Druhým návrhem je zavedení nové hodnotící metody, která by se mohla být použita při hodnocení vybrané skupiny zaměstnanců.

V případě potřeby získat přesnější data by bylo vhodné, aby se výzkumné šetření zúčastnilo více dotčených osob. Oslovením vzorku zaměstnanců nemuselo přinést komplexní pohled na systém hodnocení. Budoucí rozvoj systému hodnocení je však zcela v rukou společnosti.

## Seznam použitých zdrojů

- Afaq, A., Hashir, M., Memon, M. A., & Mehdi, M. Z. (2021). *360-Degree Feedback and Innovative Work Behavior: A Serial Mediation Analysis*. Proceedings of 1st International Conference on Business, Management & Social Sciences
- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Grada.
- Armstrong, M. (2009). *Odměňování pracovníků*. Grada.
- Armstrong, M. (2011). *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi*. Fragment.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů*. Grada.
- Arnold, J., & Randall, R. (2010). *Work psychology: understanding human behaviour in the workplace*. Financial Times Prentice Hall.
- Barták, J. (2023). *Řízení lidí v organizacích*. Grada.
- Bartoňková, H. (2010). *Firemní vzdělávání*. Grada
- Bartošová, H., & Bartoš, J. (2011). *Řízení a rozvoj lidských zdrojů*. Vysoká škola regionálního rozvoje.
- Bělohávek, F. (2008). *Jak vést a motivovat lidi*. Computer Press.
- Bělohávek, F. (2016). *Jak vybrat správného člověka na správné místo*. Grada.
- Bieniok, H. (2004). *Metody správného zařazení*. Placet.
- Caha, Z., Pártlová, P., Straková, J., Urban, J., Váchal, J., & Vokoun, M. (2017). *Management lidských zdrojů*. RAM-Verlag.
- Carson, M. C. (2006). *Saying it like it isn't: The pros and cons of 360-degree feedback*. Business Horizons, 49(5), 395–402. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2006.01.004>
- Ciobanu, A., Androniceanu, A., & Lăzăroiu, G. (2019). *An Integrated Psycho-Sociological perspective on public employees' motivation and performance*. Frontiers in Psychology, 10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00036>
- Copycentrum. (n.d.). *Barevné formátové kopírování a tisk*. Dostupné z <https://www.copycentrum.cz/cenik-sluzeb/barevne-formatove-kopirovani-a-tisk>.
- Corbin, A. K. (2012). *360 – Degree feedback*. Social Science Research Network. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2288194>
- Czso. (2024). *Zaměstnanost, nezaměstnanost*. Dostupné z <https://www.czso.cz/csu/xp/zamestnanost-xp>
- Čopíková, A., Bláha, J., & Horváthová, P. (2015). *Řízení lidských zdrojů*. VŠBTU.
- Dagar, A. (2014). *Review of performance appraisal techniques*. International Research Journal of Commerce Arts and Science, 5(10), 16–23.
- DeBusk, G. K., & Crabtree, A. D. (2006). *Does the balanced scorecard improve performance?* Management Accounting Quarterly, 8(1), 44-48.
- Deník. (2023, 25. září). *Hiroshi Komatsubara: V Plzni v budoucnu vyrobíme milion tepelných čerpadel ročně*. Dostupné z <https://pr.denik.cz/doporucujeme/panasonic-heating-ventilation-air-conditioning-czech-s-r-o-20230925.html?fbclid=IwZXh0bgNhZW0CMTAAAR1iOIYiGZXSrYcNzHY6wY6lZeb>



VscNtlauKD8bSaq9zVwVAexukuGX11HG4\_aem\_AcQPuUWxJ4Nv4D8zXfugq8Zcdb  
Jbr2USSWzxGUJz5rt\_FWbpbVcSA6w5FpvhVB3abl4DM97CJw\_aVhicjUQEJrZy

Dessler, G. (2020). *Human Resource Management*. Pearson.

Dočekalová, K. (2009). *Výběr, hodnocení a rozvoj zaměstnanců pomocí metody Assessment Centre*. [Bakalářská práce, Univerzita Karlova v Praze]. Dostupné z [https://dspace.cuni.cz/bitstream/handle/20.500.11956/29373/BPTX\\_2008\\_2\\_11210\\_AS\\_ZK00306\\_129560\\_0\\_74445.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://dspace.cuni.cz/bitstream/handle/20.500.11956/29373/BPTX_2008_2_11210_AS_ZK00306_129560_0_74445.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Doubková, D. (2015). *Assessment centre – validita, možnosti a úskalí využívání metody ve firemní praxi*. [Rigorózní práce, Univerzita Karlova v Praze]. Dostupné z <https://dspace.cuni.cz/bitstream/handle/20.500.11956/68668/150026731.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Duda, J. (2008). *Řízení lidských zdrojů*. Key Publishing.

Dutta, A. (2019). *A Study of Assessment Centre Practices of Multinational Enterprises operating in India—An Empirical Study of Private Sector Companies*. In Proceedings of The 2nd International Conference on Advanced Research in Social Sciences and Humanities.

Dvořáková, Z., Beroušek, P., Collins, D., Dědina, J., Hůlová, M., Hüttllová, E., Kleibl, J., Němec, O., Palíšková, M., Režná, P., & Václavková, L. (2007). *Management lidských zdrojů*. C. H. Beck.

Dvořáková, Z., Collins, D., Coubal, V., Dohnalová, M., Hrkal, F., Hüttllová, E., Kalousová, P., Kearns, K. P., Kemrová, M., Kleibl, J., Němec, O., Palíšková, M., Režná, P., Soušková, M., Stríteský, M., Strížová, V., Svobodová, L., & Šikýř, M. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. C. H. Beck.

Eger, L., & Egerová, D. (2014). *Základy metodologie výzkumu pro studenty ekonomických oborů*. Západočeská univerzita v Plzni.

Eger, L., & Egerová, D. (2017). *Základy metodologie výzkum*. Západočeská univerzita v Plzni.

Eger, L., & Egerová, D. (2022). *Metodologie výzkumu*. Západočeská univerzita v Plzni.

Faraji, O., Ezadpour, M., Dastjerdi, A. R., & Dolatzarei, E. (2022). *Conceptual structure of balanced scorecard research: A co-word analysis*. Evaluation and Program Planning, 94, 102128. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2022.102128>

Fejfarová, M., & Horalíková, M. (2017). *Personální řízení*. ČZU.

Fondik. (n.d.). *Průměrná hodinová mzda v ČR*. Dostupné z: <https://www.fondik.cz/clanky/prumerna-hodinova-mzda-v-cr>

GICHANA ATANDY, F. (2021). *Influence of entreprenurial working enviroment on employee produktivity among small and medium enterprises*. International Journal of Management & Entrepreneurship Research.

Griffin, R. W., & Lopez, Y. P. (2005). "Bad Behavior" in Organizations: A Review and Typology for Future Research. Journal of Management, 31(6), 988-1005. <https://doi.org/10.1177/0149206305279942>

Halík, J. (2008). *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Grada.

- Havrlantová, T. (2014). *Attitudes of Management to the Contribution of Assessment Centres in Selected Companies in the Zlín Region*. [Bakalářská práce, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně]. [https://digilib.k.utb.cz/bitstream/handle/10563/28311/havrlantov%C3%A1\\_2013\\_dp.pdf?sequence=1&fbclid=IwAR1sSJoCjk7anIAFXOvx9wPOtsx4UapN-KPNo-fCMFjS9ZCUla41mI-xOww#page42](https://digilib.k.utb.cz/bitstream/handle/10563/28311/havrlantov%C3%A1_2013_dp.pdf?sequence=1&fbclid=IwAR1sSJoCjk7anIAFXOvx9wPOtsx4UapN-KPNo-fCMFjS9ZCUla41mI-xOww#page42)
- Hoffmann-Burdzińska, K., & Flak, O. (2016). *Management by objectives as a method of measuring teams' effectiveness*. *Journal of Positive Management*, 6(3), 67–82.
- Hoque, Z. (2014). *20 years of studies on the balanced scorecard: Trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research*. *The British Accounting Review*, 46(1), 33–59. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2013.10.003>
- Horváthová, P., Bláha, J., & Čopíková, A. (2016). *Řízení lidských zdrojů*. Management Press
- Horváthová, P., Mikušová, M., & Kashi, K. (2020). *Comparison of human resources management in Non-Family and Family Businesses: Case study of the Czech Republic*. *Sustainability*, 12(14), 5493. <https://doi.org/10.3390/su12145493>
- Hosain, S. (2016). *360 Degree Feedback as a Technique of Performance Appraisal: Does it Really Work?* <https://ssrn.com/abstract=2745827>.
- Hotel. (n.d.). *Holiday Inn Prague – Rezervace*. Dostupné z <https://www.hotel.cz/reservation/holiday-inn-prague/?arrival=13.7.2024&departure=14.7.2024#navigate-to:widget-Reservation>  
HR manažer, osobní komunikace, 11.4.2024
- Hroník, F. (2006). *Hodnocení pracovníků*. Grada.
- Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Grada.
- Chromý, J. (2014). *Práce s empirickými daty*. Dostupné z [https://web2.mlp.cz/koweb/00/04/32/71/63/prace\\_s\\_empirickymi\\_daty.pdf](https://web2.mlp.cz/koweb/00/04/32/71/63/prace_s_empirickymi_daty.pdf)
- Islami, X., Mulolli, E., & Mustafa, N. (2018). *Using Management by Objectives as a performance appraisal tool for employee satisfaction*. *Future Business Journal*, 4(1), 94–108. <https://doi.org/10.1016/j.fbj.2018.01.001>
- Justice. (2024). *Sbírka listin*. Dostupné z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=153542>
- Kandpal, J., Baroda, S., & Sharma, C. (2012). *360 degree Feedback Appraisals- an innovative approach of performance management system*. *International Journal of Management and Information Technology*, 1(2), 53–66. <https://doi.org/10.24297/ijmit.v1i2.1447>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). *The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance*. *Harvard Business Review*, 70(1), 70–79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). *The balanced scorecard: measures that drive performance*. *Harvard business review*, 83(7), 172.
- Kociánová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Grada.
- Kociánová, R. (2012). *Personální řízení* (2. vyd.). Grada.
- Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Management Press.

- Koubek, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách*. Grada
- Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Management Press
- Kralev, T. (2011). *Management by objectives: Management philosophy for prosperous tourism organizations*. UTMS Journal of Economics, 2(1), 83.
- Kubeš, M., Spillerová, D., & Kurnický, R. (2004). *Manažerské kompetence*. Grada.
- Kutllovci, A. Enver (2014). *Menaxhimi i Resurseve Njerëzore*. Prishtina. Fakultë ekonomiky
- Lekić, N., Vapa–Tankosić, J., Rajaković–Mijailović, J., & Lekić, S. (2019). *An analysis of factors influencing employee job satisfaction in a public sector*. E+M. Ekonomie a Management, 22(3), 83–99. <https://doi.org/10.15240/tul/001/2019-3-006>
- Lišková, S., & Tomšík, P. (2013). *Competency-based approach to human resources management*. Agricultural Economics, 59(11), 496-504. <http://dx.doi.org/10.17221/68/2013- AGRICECON>.
- Macháček, I. (2021). *Zaměstnanecké benefity a daně*. Wolters Kluwer.
- Mamatoglu, N. (2008). *Effects on organizational context (culture and climate) from implementing a 360-degree feedback*. European Journal of Work and Organizational Psychology, 17(4), 426-449. <https://doi.org/10.1080/j13594320802281094>.
- Maylett, T. (2009). *360 degree feedback revisited: The Transition from development to appraisal*. Dostupné z [www.decwise.com](http://www.decwise.com)
- Medlíková, O. (2013). *Lektorské dovednosti*. Grada
- Měrtlová, L. (2014). *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. CERM.
- Molenda, P., Groneberg, H., Schötz, S., & Döpfer, F. (2023). *Resilience balanced scorecard: Measuring resilience of manufacturing companies at multiple levels*. Procedia CIRP, 120, 189–194. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2023.08.034>
- Open Textbook Library. (n.d.). *Appraisal methods*. Dostupné z <https://open.lib.umn.edu/humanresourcemanagement/chapter/11-2-appraisal-methods/?fbclid=IwAR06ZL6Xin0-Xr1smpGDZ9II2-aEbEmhSb-X6bR5C8qzMIhYwCMCQOtGsv8>.
- Pališková, M., Legnerová, K., & Stříteský, M. (2021). *Personální řízení: Úvod do moderní personalistiky*. C. H. Beck.
- Panasonic Heating & Ventilation, Air Conditioning. (2022). *Výroční zpráva*. Dostupná z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=77369449&subjektId=153542&spis=480100>
- Panasonic Heating & Ventilation, Air Conditioning. (n.d.). *Heating & Ventilation, Air Conditioning - Panasonic*. Dostupné z <https://www.panasonic.com/global/hvac.html>
- Panasonic. (n.d.). *...tvůříme lepší svět*. Dostupné z <https://plzen.cz.panasonic.com/o-panasonicu>
- Park Hotel. (n.d.). *Standard. Park Hotel*. Dostupné z <https://parkhotel-czech.eu/standard>.
- Pauknerová, D. (2006). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Grada.
- Personální pracovnice, osobní komunikace, 11. 4. 2024

- Pilařová, I. (2008). *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Grada.
- Plamínek, J. (2014). *Diagnostika a vitalizace firem a organizací*. Grada.
- Sanghi, S. (2016). *The Handbook of Competency Mapping: Understanding, Designing and Implementing Competency Models in Organisations*. Dostupné z <https://eds-b-ebsohostcom.ezproxy.muni.cz/eds/ebookviewer/ebook/bmx1YmtfXzEzNDI5NTBfX0FO0?sid=3> 5d994bd-018f-4f4f-8d91-c65816e64e06@sessionmgr102&vid=3&format=EB&rid=2
- Shaout, A., & Yousif, M. K. (2014). *Performance evaluation—Methods and techniques survey*. *International Journal of Computer and Information Technology*, 3(05). 2279-0764.
- Schilling, E. (2016). *Core competencies and their role in performance appraisals*. Dostupné z [https://hr.ucmerced.edu/files/page/documents/webchat\\_slide\\_-\\_core\\_competencies.pdf](https://hr.ucmerced.edu/files/page/documents/webchat_slide_-_core_competencies.pdf).
- Stange, J. (2021). *13 Employee Performance Review Tips That Actually Improve Performance*. Dostupné z: <https://www.quantumworkplace.com/future-of-work/13-performance-review-tips-that-actually-improve-employee-performance>.
- Staškeviča, A. (2019). *The importance of competency model development*. *Acta Oeconomica Pragensia*, 27(2), 62–71. <https://doi.org/10.18267/j.aop.622>
- Stewart, G., & Brown, K. (2020). *Human Resource Management* (4. vyd.). Wiley.
- Stýblo, J., Urban, J., & Vysokajová, M. (2011). *Personalistika*. Wolters Kluwer.
- Szelağowska-Rudzka, K. (2015). *Management style as determinant of employees' direct participation in ICT industry: Case study*. J.C. Rouso (Ed.), *Proceedings of the 11th European Conference on Management Leadership and Governance* (str. 478). London: Academic Conferences and Publishing International Limited.
- Šikýř, M. (2012). *Personalistika pro manažery a personalisty*. Grada.
- Šikýř, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty*. Grada.
- Štikar, J. (2003). *Psychologie ve světě práce*. Karolinum
- Tawse, A., & Tabesh, P. (2022). *Thirty years with the balanced scorecard: What we have learned*. *Business Horizons*. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2022.03.005>
- Urban, J. (2012). *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků*. Grada.
- Urban, J. (2013). *Management lidských zdrojů*. Ústav práva a právní vědy.
- Urbancová, H., & Vrabcová, P. (2023). *Strategický management lidských zdrojů*. Grada.
- Vaculík, M. (2010). *Assessment centrum: psychologie ve výběru a rozvoji lidí*. NC Publishing.
- Vennage. (2024). *Infographic Templates*. Dostupné z <https://venngage.com/>
- Vodák, J., & Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Grada.
- Vodáková, J. (2016). *Výkonnost a její měření ve veřejném sektoru*. Wolters Kluwer
- Vojtovič, S. (2011). *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Grada.
- Wágnerová, M. (2008). *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Grada.

## Seznam tabulek

<b>Tabulka 1: Výhody řízení pracovního kapitálu</b> .....	14
<b>Tabulka 2: Opatření proti chybám v hodnocení</b> .....	21
<b>Tabulka 3: Záznam hodnocení pomocí číselné stupnice</b> .....	25
<b>Tabulka 4: Grafická hodnotící stupnice</b> .....	26
<b>Tabulka 5: Průměrný počet zaměstnanců</b> .....	41
<b>Tabulka 6: Vzdělání pracovníků</b> .....	53
<b>Tabulka 7: Délka působení ve společnosti</b> .....	54
<b>Tabulka 8: Tvrzení v rámci dotazníkového šetření</b> .....	59
<b>Tabulka 9: Výsledky dotazníkového šetření</b> .....	61
<b>Tabulka 10: Charakteristika respondentů – hodnotitelé</b> .....	62
<b>Tabulka 11: Náklady na kurz č. 1</b> .....	72
<b>Tabulka 12: Náklady na kurz č. 2</b> .....	73
<b>Tabulka 13: Náklady na kurz č. 3</b> .....	74
<b>Tabulka 14: Navrhované kurzy</b> .....	75
<b>Tabulka 15: Náklady – checklist</b> .....	76
<b>Tabulka 16: Projektový záměr</b> .....	78
<b>Tabulka 17: Harmonogram činnosti včetně hrozeb</b> .....	82
<b>Tabulka 18: Analýza nákladů činnost A</b> .....	83
<b>Tabulka 19: Analýza nákladů činnost B</b> .....	83
<b>Tabulka 20: Nákladová analýza aktivit</b> .....	84
<b>Tabulka 21: Analýza rizik návrhu</b> .....	85

## Seznam obrázků

<b>Obrázek 1: Model řízení lidských zdrojů .....</b>	<b>10</b>
<b>Obrázek 2: Pyramida struktury kompetencí .....</b>	<b>34</b>
<b>Obrázek 3: Logo společnosti Panasonic.....</b>	<b>40</b>
<b>Obrázek 4: Míra nezaměstnanosti v Plzeňském kraji.....</b>	<b>42</b>
<b>Obrázek 5: Organizační struktura společnosti Panasonic v Plzni.....</b>	<b>43</b>
<b>Obrázek 6: Vliv systému hodnocení.....</b>	<b>55</b>
<b>Obrázek 7: Role hodnotitele .....</b>	<b>58</b>
<b>Obrázek 8: Návrh kurzu č. 1 .....</b>	<b>71</b>
<b>Obrázek 9: Checklist s odstupem času .....</b>	<b>77</b>

## Seznam použitých zkratk a značek

AC	Assessment centrum
AVC	Audio-Video Communication
BARS	Behaviorally Anchored Rating Scale
BSC	Balanced Scorecard
DC	Development centrum
GA	General Affairs
HR	Human Resources
HVAC	Heating & Ventilation Air-Conditioning
IT	Information Technology
MBO	Management by Objectives
PHVACCZ	Panasonic Heating & Ventilation Air-Conditioning Czech
SMART	specifický, měřitelný, dosažitelný, realistický, časově ohraničený
VO	výzkumná otázka

## **Seznam příloh**

**Příloha A:** Dotazníkové šetření

**Příloha B:** Scénář rozhovoru

**Příloha C:** Soubor otázek pro navrhovanou 360stupňovou metodu

**Příloha D:** Hodnotící formulář ve společnosti Panasonic



## Příloha A: Dotazníkové šetření

1. Jaké je Vaše pohlaví:
  - a) Žena
  - b) Muž
  - c) Jiné
2. Vaše věková kategorie:
  - a) 18-24 let
  - b) 25-34 let<sup>4</sup>
  - c) 35-44 let
  - d) 45-54 let
  - e) 55 a více let
3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání:
  - a) Základní škola
  - b) Střední škola s výučním listem
  - c) Střední škola s maturitní zkouškou
  - d) Vyšší odborná škola
  - e) Vysoká škola (bakalářské vzdělání)
  - f) Vysoká škola (magisterské vzdělání)
  - g) Jiné: \_\_\_\_\_
4. Jak dlouho působíte ve společnosti:
  - a) méně než 1 rok
  - b) 1-3 roky
  - c) 4-6 let
  - d) 7-10 let
  - e) více než 11 let
5. Jak často jste hodnocen/a ve společnosti (např. každý rok)?  
\_\_\_\_\_
6. Jak vnímáte aktuální systém hodnocení:
  - a) Pozitivně
  - b) Neutrálně
  - c) Negativně
7. Co by měl systém hodnocení podle Vás ovlivňovat (může být zvoleno více variant):
  - a) Mzdové ohodnocení
  - b) Pracovní zařazení
  - c) Firemní kulturu a kolektiv
  - d) Kvalitu zpětné vazby
  - e) Jiné: \_\_\_\_\_
8. Označte, s jakými metodami hodnocení jste se při hodnocení setkal/a (může být zvoleno více variant):
  - a) Hodnotící pohovor
  - b) Volný popis
  - c) Řízení podle cílů (MBO)

- d) Kompetenční model
- e) 360° zpětná vazba (zpětná vazba od více osob)
- f) Jiné: \_\_\_\_\_

Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky? Na stupnici od 1 do 5 si, prosím, zvolte hodnotu s tím, že 1 značí „Naprosto souhlasím“ a 5 značí „Rozhodně nesouhlasím“.

(Pro upřesnění: 1 - Naprosto souhlasím, 2 - Spíše souhlasím, 3 - Nevím, 4 - Spíše nesouhlasím a 5 - Rozhodně nesouhlasím)

9. „V současné době mám dostatek instrukcí a informací k systému hodnocení (metody, průběh, stanovené termíny, kdy hodnocení probíhá)“.

10. „Komunikace je mezi vedením a zaměstnanci dostatečná“.

11. „Přístup hodnotitele k procesu hodnocení je otevřený a spravedlivý“.

Otevřený: \_\_\_\_\_

Spravedlivý: \_\_\_\_\_

12. „Zaměstnavatel mi nabízí dostatek příležitostí k dalšímu vzdělání a rozvoji“.

13. „Správně a spravedlivě nastavený systém hodnocení ovlivňuje mezipracovní vztahy“.

14. „Stávající systém hodnocení je dostatečně motivující“.

15. „Znám hodnotící kritéria na základě, kterých jsem hodnocen/a“.

a) Pokud byste mohl/a změnit hodnotící kritéria, uveďte prosím, zde svůj návrh.

16. „Dostávám přínosnou zpětnou vazbu od svého nadřízeného“.

17. „Považuji zpětnou vazbu za přínosnou pro svůj budoucí pracovní výkon“.

18. „Na základě provedeného hodnocení dokážu určit oblasti, ve kterých bych měl/a dosáhnout zlepšení“.

19. „Pochvala za odvedenou práci je pro mě důležitá“.

20. Myslíte si, že je přínosné, aby hodnocení prováděl:

Hodnotitel	Ano	Ne
Přímý nadřízený		
Vedení společnosti		
Externí hodnotitel		
Spolupracovník		
Klient		

21. Kdo Vám sděluje zpětnou vazbu?

- a) Přímý nadřízený
- b) HR
- c) Vedení společnosti
- d) Někdo jiný: \_\_\_\_\_

22. Jakým způsobem získáváte zpětnou vazbu?

- a) E-mail
- b) V rámci rozhovoru/setkání
- c) Telefonní sdělení
- d) Dopis
- e) Nedostávám
- f) Jiným způsobem: \_\_\_\_\_

23. Jak dobře si myslíte, že zvládáte kritiku hodnocení své práce? (Škála 1-5: 1 = Naprosto zvládám, 5 = Vůbec nezvládám)

- a) Naprosto zvládám (bez problému)
- b) Spíše zvládám
- c) Nevím
- d) Spíše nezvládám
- e) Vůbec nezvládám (s velkými problémy)

24. Pokud byste na stávajícím systému hodnocení mohl/a něco změnit, co by to bylo?

---

## **Příloha B: Scénář rozhovoru**

1. Co je podle Vás účelem hodnocení?
2. Jaké jsou Vaše cíle při hodnocení pracovního výkonu?
3. Jaké jsou Vaše zkušenosti a odborné znalosti v oblasti hodnocení? Máte pocit, že je tu prostor ke zlepšení?
4. Mohu se zeptat, kdo všechno se s Vámi podílí na přípravě a realizaci hodnocení a kdo nese zodpovědnost za jeho konečné výsledky?
5. Můžete mi prosím sdělit, koho hodnotíte v rámci pracovního výkonu? Jaký je Váš pracovní vztah s těmito osobami a kolik jich celkem hodnotíte?
6. Máte nějaké připomínky nebo návrhy týkající se současné frekvence hodnocení pracovního výkonu? Přemýšleli jste o změně této frekvence?
7. Používáte v rámci hodnocení pracovního výkonu průběžnou zpětnou vazbu nebo neformální formu hodnocení?
8. Používáte standardizovaný postup nebo metodiku při hodnocení pracovního výkonu?
9. Jaké metody a kritéria používáte při hodnocení pracovního výkonu? Uvažoval/a jste o jejich změně?
10. Jakou probíhá Vaše příprava ze strany hodnotitele?
11. Jakou přípravu očekáváte ze strany hodnoceného?
12. Jaké jsou Vaše celkové dojmy z hodnotícího formuláře, který používáte? Máte nějaké návrhy na zlepšení nebo změny v hodnotícím formuláři?
13. Jaké jsou Vaše zkušenosti s prováděním hodnotících pohovorů? Jaké máte požadavky na hodnotící pohovor? (délka, organizační požadavky, prostory)
14. Jakým způsobem zohledňujete kulturní rozdíly a různorodost při hodnocení pracovního výkonu?
15. Pořizujete z procesu hodnocení záznamy?
16. Jakým způsobem probíhá vyhodnocování výsledků hodnocení?
17. Jaký je postup při zjištění dobrého pracovního výkonu?
18. K jakým opatřením dochází při zjištění špatného pracovního výkonu?
19. Jak se řešíte možné konflikty nebo nesouhlasem ohledně výsledků hodnocení?
20. Jak byste zhodnotili celkový systém hodnocení ve společnosti?

## Ukázka otázek 360stupňová metoda hodnocení



Kolekce otázek, které se objevují v rámci dotazníkového šetření v metodě 360 stupňů, a které jsou vyhodnocovány více hodnotiteli.

### Silné stránky



- Uvědomuje si hrozící následky svých činů.
- Má jasnou představu o tom, čeho chce dosáhnout.
- Svou práci koordinuje s ohledem na práci ostatních.
- Aktivně se zapojuje do plnění úkolů i nad rámec pracovní náplně.

### Oblast pro rozvoj a zlepšení



- Používá přesvědčivé argumenty.
- Dokáže rozpoznat rizika a reagovat na ně.
- Dokáže motivovat své spolupracovníky k lepšímu pracovnímu výkonu.
- Dokáže najít řešení.

### Nejdůležitější kompetence



- Své aktivity systematicky plánuje.
- Přispívá k pozitivní atmosféře.
- Rozpozná silné a slabé stránky svých podřízených.

### Osobní přístup



- Dokáže plnit své sliby.
- S klidem dokáže řešit i náročné situace.
- Ve stresové situaci dokáže fungovat.

### Strategické řízení



- Dokáže srozumitelně vysvětlit členům svého týmu své myšlenky.
- Podporuje změny, které vedou ke zlepšení.
- Dokáže rozvíjet vztahy.

# Příloha D: Hodnotící formulář ve společnosti Panasonic (1. část)

Panasonic Heating & Ventilation Air-Conditioning Czech, s. r. o.

### Hodnocení zaměstnanců non exempt (mimo výrobní oddělení)

Hodnocené období od - do: \_\_\_\_\_ Oddělení: \_\_\_\_\_  
 Jméno zaměstnance: \_\_\_\_\_ Hodnotil: \_\_\_\_\_  
 Identifikační číslo: \_\_\_\_\_ Konzultoval: \_\_\_\_\_  
 Pozice: \_\_\_\_\_ Aktualizace JD (job description) proběhla dne: \_\_\_\_\_

Hodnocení výsledků z minulého období																
Zhodnoťte dosažené výsledky, úkoly, aktivity, cíle nebo dořady z minulého hodnocení (případně z říměsíční zkušební doby).																
Zaměstnanec	Hodnotitel															
<b>Hodnocení zaměstnance</b>																
1.	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 15%; text-align: center;">Sebehodnocení</td> <td style="width: 65%; text-align: center;"> <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 9                 </td> <td style="width: 20%;"></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Hodnocení</td> <td style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 9                 </td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; vertical-align: top;">0 bodů</td> <td style="font-size: x-small;">opakované a významné výhrady ke kvalitě práce, předložená řešení a výsledky úkolů v nedostatečné kvalitě a síli</td> <td style="text-align: center; vertical-align: top;">9 bodů</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; vertical-align: top;">9 bodů</td> <td style="font-size: x-small;">trvale vysoká kvalita práce a odvedených úkolů, běžně nulový výskyt chyb, pokud se chyba vyskytla, projevil vysokou sebereflexí včetně uznání chyby a rychlé nápravy, přináší trvale funkční a kompletní řešení pr oblému mnohdy v překvapivé síli a kvalitě</td> <td style="text-align: center; vertical-align: top;">Celkem bodů</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">0</td> <td></td> </tr> </table>	Sebehodnocení	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 9		Hodnocení	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 9		0 bodů	opakované a významné výhrady ke kvalitě práce, předložená řešení a výsledky úkolů v nedostatečné kvalitě a síli	9 bodů	9 bodů	trvale vysoká kvalita práce a odvedených úkolů, běžně nulový výskyt chyb, pokud se chyba vyskytla, projevil vysokou sebereflexí včetně uznání chyby a rychlé nápravy, přináší trvale funkční a kompletní řešení pr oblému mnohdy v překvapivé síli a kvalitě	Celkem bodů		0	
Sebehodnocení	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 9															
Hodnocení	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 9															
0 bodů	opakované a významné výhrady ke kvalitě práce, předložená řešení a výsledky úkolů v nedostatečné kvalitě a síli	9 bodů														
9 bodů	trvale vysoká kvalita práce a odvedených úkolů, běžně nulový výskyt chyb, pokud se chyba vyskytla, projevil vysokou sebereflexí včetně uznání chyby a rychlé nápravy, přináší trvale funkční a kompletní řešení pr oblému mnohdy v překvapivé síli a kvalitě	Celkem bodů														
	0															
2.	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 15%; text-align: center;">Sebehodnocení</td> <td style="width: 65%; text-align: center;"> <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 9                 </td> <td style="width: 20%;"></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Hodnocení</td> <td style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 9                 </td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; vertical-align: top;">0 bodů</td> <td style="font-size: x-small;">nikdy nepřichází s vlastní iniciativou, pouze čeká na pokyny nadřízeného, neudělá nikdy nic navíc v oblasti práce ani svého rozvoje</td> <td style="text-align: center; vertical-align: top;">9 bodů</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; vertical-align: top;">9 bodů</td> <td style="font-size: x-small;">trvale nadstandardní přístup k práci a vysoké pracovní nasazení, vysoká vlastní iniciativa, zaměstnanec přichází často s vlastními hodnotnými návrhy, projekty a úkoly, které následně realizuje; vyhledává příležitosti k dalšímu rozvoji</td> <td style="text-align: center; vertical-align: top;">Celkem bodů</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">0</td> <td></td> </tr> </table>	Sebehodnocení	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 9		Hodnocení	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 9		0 bodů	nikdy nepřichází s vlastní iniciativou, pouze čeká na pokyny nadřízeného, neudělá nikdy nic navíc v oblasti práce ani svého rozvoje	9 bodů	9 bodů	trvale nadstandardní přístup k práci a vysoké pracovní nasazení, vysoká vlastní iniciativa, zaměstnanec přichází často s vlastními hodnotnými návrhy, projekty a úkoly, které následně realizuje; vyhledává příležitosti k dalšímu rozvoji	Celkem bodů		0	
Sebehodnocení	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 9															
Hodnocení	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 9															
0 bodů	nikdy nepřichází s vlastní iniciativou, pouze čeká na pokyny nadřízeného, neudělá nikdy nic navíc v oblasti práce ani svého rozvoje	9 bodů														
9 bodů	trvale nadstandardní přístup k práci a vysoké pracovní nasazení, vysoká vlastní iniciativa, zaměstnanec přichází často s vlastními hodnotnými návrhy, projekty a úkoly, které následně realizuje; vyhledává příležitosti k dalšímu rozvoji	Celkem bodů														
	0															
3.	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 15%; text-align: center;">Sebehodnocení</td> <td style="width: 65%; text-align: center;"> <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 9                 </td> <td style="width: 20%;"></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Hodnocení</td> <td style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 9                 </td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; vertical-align: top;">0 bodů</td> <td style="font-size: x-small;">trvale nízký pracovní výkon, množství odvedené práce zásadně nevyhovuje očekávaným standardům, v plnění stanovených termínů velice nespolehlivý, nedrží slovo</td> <td style="text-align: center; vertical-align: top;">9 bodů</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; vertical-align: top;">9 bodů</td> <td style="font-size: x-small;">trvale nadstandardní pracovní výkon, velmi dobré výsledky ve srovnání s ostatními pracovníky, v plnění termínů velice spolehlivý, obvykle překvapivě množstvím odvedené práce</td> <td style="text-align: center; vertical-align: top;">Celkem bodů</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">0</td> <td></td> </tr> </table>	Sebehodnocení	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 9		Hodnocení	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 9		0 bodů	trvale nízký pracovní výkon, množství odvedené práce zásadně nevyhovuje očekávaným standardům, v plnění stanovených termínů velice nespolehlivý, nedrží slovo	9 bodů	9 bodů	trvale nadstandardní pracovní výkon, velmi dobré výsledky ve srovnání s ostatními pracovníky, v plnění termínů velice spolehlivý, obvykle překvapivě množstvím odvedené práce	Celkem bodů		0	
Sebehodnocení	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 9															
Hodnocení	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 9															
0 bodů	trvale nízký pracovní výkon, množství odvedené práce zásadně nevyhovuje očekávaným standardům, v plnění stanovených termínů velice nespolehlivý, nedrží slovo	9 bodů														
9 bodů	trvale nadstandardní pracovní výkon, velmi dobré výsledky ve srovnání s ostatními pracovníky, v plnění termínů velice spolehlivý, obvykle překvapivě množstvím odvedené práce	Celkem bodů														
	0															
4.	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 15%; text-align: center;">Sebehodnocení</td> <td style="width: 65%; text-align: center;"> <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3                 </td> <td style="width: 20%;"></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Hodnocení</td> <td style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3                 </td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; vertical-align: top;">0 bodů</td> <td style="font-size: x-small;">velmi špatně reaguje na změny, nové úkoly přijímá neochotně, vyžaduje stále vedení a dohled nad plněním úkolů</td> <td style="text-align: center; vertical-align: top;">3 body</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; vertical-align: top;">3 body</td> <td style="font-size: x-small;">velmi rychle se přizpůsobuje a učí novým věcem, dokáže pružně reagovat na požadavky, nové úkoly řeší ochotně a nad rámec požadovaného zadaní</td> <td style="text-align: center; vertical-align: top;">Celkem bodů</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">0</td> <td></td> </tr> </table>	Sebehodnocení	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3		Hodnocení	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3		0 bodů	velmi špatně reaguje na změny, nové úkoly přijímá neochotně, vyžaduje stále vedení a dohled nad plněním úkolů	3 body	3 body	velmi rychle se přizpůsobuje a učí novým věcem, dokáže pružně reagovat na požadavky, nové úkoly řeší ochotně a nad rámec požadovaného zadaní	Celkem bodů		0	
Sebehodnocení	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3															
Hodnocení	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3															
0 bodů	velmi špatně reaguje na změny, nové úkoly přijímá neochotně, vyžaduje stále vedení a dohled nad plněním úkolů	3 body														
3 body	velmi rychle se přizpůsobuje a učí novým věcem, dokáže pružně reagovat na požadavky, nové úkoly řeší ochotně a nad rámec požadovaného zadaní	Celkem bodů														
	0															
5.	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 15%; text-align: center;">Sebehodnocení</td> <td style="width: 65%; text-align: center;"> <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3                 </td> <td style="width: 20%;"></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Hodnocení</td> <td style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3                 </td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; vertical-align: top;">0 bodů</td> <td style="font-size: x-small;">opakovaně porušuje či nedodržuje pravidla a nařízení, nereaguje na napomenutí, velmi problematická docházka (opakované pozdní příchody, pozdní omlouvání nepřítomnosti)</td> <td style="text-align: center; vertical-align: top;">3 body</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; vertical-align: top;">3 body</td> <td style="font-size: x-small;">vždy dbá na dodržování pravidel a nařízení, je aktivní v prevenci nevhod, plnění úkolů na základě pravidel, efektivně využívá pracovní dobu</td> <td style="text-align: center; vertical-align: top;">Celkem bodů</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">0</td> <td></td> </tr> </table>	Sebehodnocení	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3		Hodnocení	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3		0 bodů	opakovaně porušuje či nedodržuje pravidla a nařízení, nereaguje na napomenutí, velmi problematická docházka (opakované pozdní příchody, pozdní omlouvání nepřítomnosti)	3 body	3 body	vždy dbá na dodržování pravidel a nařízení, je aktivní v prevenci nevhod, plnění úkolů na základě pravidel, efektivně využívá pracovní dobu	Celkem bodů		0	
Sebehodnocení	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3															
Hodnocení	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3															
0 bodů	opakovaně porušuje či nedodržuje pravidla a nařízení, nereaguje na napomenutí, velmi problematická docházka (opakované pozdní příchody, pozdní omlouvání nepřítomnosti)	3 body														
3 body	vždy dbá na dodržování pravidel a nařízení, je aktivní v prevenci nevhod, plnění úkolů na základě pravidel, efektivně využívá pracovní dobu	Celkem bodů														
	0															
6.	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 15%; text-align: center;">Sebehodnocení</td> <td style="width: 65%; text-align: center;"> <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3                 </td> <td style="width: 20%;"></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Hodnocení</td> <td style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3                 </td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; vertical-align: top;">0 bodů</td> <td style="font-size: x-small;">velmi špatně komunikuje s kolegy či nadřízeným, nesdílí informace, narušuje či odmítá spolupráci v týmu, vyvolává konflikty a svým přístupem negativně ovlivňuje pracovní atmosféru</td> <td style="text-align: center; vertical-align: top;">3 body</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; vertical-align: top;">3 body</td> <td style="font-size: x-small;">velmi dobrá komunikace s kolegy a nadřízenými, včas předává jasné a přesné informace, aktivně přispívá k dobré atmosféře v týmu, podporuje a podněcuje kolegy v týmu</td> <td style="text-align: center; vertical-align: top;">Celkem bodů</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">0</td> <td></td> </tr> </table>	Sebehodnocení	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3		Hodnocení	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3		0 bodů	velmi špatně komunikuje s kolegy či nadřízeným, nesdílí informace, narušuje či odmítá spolupráci v týmu, vyvolává konflikty a svým přístupem negativně ovlivňuje pracovní atmosféru	3 body	3 body	velmi dobrá komunikace s kolegy a nadřízenými, včas předává jasné a přesné informace, aktivně přispívá k dobré atmosféře v týmu, podporuje a podněcuje kolegy v týmu	Celkem bodů		0	
Sebehodnocení	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3															
Hodnocení	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3															
0 bodů	velmi špatně komunikuje s kolegy či nadřízeným, nesdílí informace, narušuje či odmítá spolupráci v týmu, vyvolává konflikty a svým přístupem negativně ovlivňuje pracovní atmosféru	3 body														
3 body	velmi dobrá komunikace s kolegy a nadřízenými, včas předává jasné a přesné informace, aktivně přispívá k dobré atmosféře v týmu, podporuje a podněcuje kolegy v týmu	Celkem bodů														
	0															

## Hodnoticí formulář ve společnosti Panasonic (2. část)

Manažerské dovednosti (tento oddíl je určen pouze pro vedoucí pracovníky)					
1	Řízení a organizace týmu (plánování, delegování)	<p><b>Sběhohodnocení</b></p> <p>0 1 2 3 4 5 6 7 8 9</p> <p><b>Hodnocení</b></p> <p>0 1 2 3 4 5 6 7 8 9</p>	<p><b>0 bodů</b></p> <p>nemá očekávaný tým, rozděluje úkoly v rozporu se schopnostmi členů týmu, neděluje nebo chybně deleguje pravomoci i kompetence, nerozvíjí dovednosti stanovených cílů, členy týmu nedokáže podřadit vhodným výkonem, vyhýbá se přijetí odpovědnosti za svěřenou oblast</p>	<p><b>9 bodů</b></p> <p>velmi respektován, při vedení a delegování maximálně využívá kompetenci a potenciál členů týmu, schopen dobře analyzovat rizika a efektivně plánuje s ohledem na situaci a cíl, jasně přijímá odpovědnost v rámci svých kompetencí</p>	Celkem bodů 0
		<p><b>Sběhohodnocení</b></p> <p>0 1 2 3 4 5 6 7 8 9</p> <p><b>Hodnocení</b></p> <p>0 1 2 3 4 5 6 7 8 9</p>			
2	Chování k podřízeným, podpora a rozvoj podřízených	<p><b>Sběhohodnocení</b></p> <p>0 1 2 3 4 5 6 7 8 9</p> <p><b>Hodnocení</b></p> <p>0 1 2 3 4 5 6 7 8 9</p>	<p><b>0 bodů</b></p> <p>nemá očekávaný tým, rozděluje úkoly v rozporu se schopnostmi členů týmu, neděluje nebo chybně deleguje pravomoci i kompetence, nerozvíjí dovednosti stanovených cílů, členy týmu nedokáže podřadit vhodným výkonem, vyhýbá se přijetí odpovědnosti za svěřenou oblast</p>	<p><b>9 bodů</b></p> <p>velmi respektován, při vedení a delegování maximálně využívá kompetenci a potenciál členů týmu, schopen dobře analyzovat rizika a efektivně plánuje s ohledem na situaci a cíl, jasně přijímá odpovědnost v rámci svých kompetencí</p>	Celkem bodů 0
		<p><b>Sběhohodnocení</b></p> <p>0 1 2 3 4 5 6 7 8 9</p> <p><b>Hodnocení</b></p> <p>0 1 2 3 4 5 6 7 8 9</p>			
3	Komunikace směrem k podřízeným (sdílení informací, poskytování zpětné vazby)	<p><b>Sběhohodnocení</b></p> <p>0 1 2 3 4 5 6 7 8 9</p> <p><b>Hodnocení</b></p> <p>0 1 2 3 4 5 6 7 8 9</p>	<p><b>0 bodů</b></p> <p>nemá očekávaný tým, rozděluje úkoly v rozporu se schopnostmi členů týmu, neděluje nebo chybně deleguje pravomoci i kompetence, nerozvíjí dovednosti stanovených cílů, členy týmu nedokáže podřadit vhodným výkonem, vyhýbá se přijetí odpovědnosti za svěřenou oblast</p>	<p><b>9 bodů</b></p> <p>velmi respektován, při vedení a delegování maximálně využívá kompetenci a potenciál členů týmu, schopen dobře analyzovat rizika a efektivně plánuje s ohledem na situaci a cíl, jasně přijímá odpovědnost v rámci svých kompetencí</p>	Celkem bodů 0
		<p><b>Sběhohodnocení</b></p> <p>0 1 2 3 4 5 6 7 8 9</p> <p><b>Hodnocení</b></p> <p>0 1 2 3 4 5 6 7 8 9</p>			
<b>Celkem získaných bodů</b>					0

Hodnocení výsledků			
Výsledná hodnocení	Počet bodů (nevedoucí pracovníci)	Počet bodů (vedoucí pracovníci)	Slovní popis
A	36 - 32	63 - 56	Tato skupina reprezentuje nejvyšší kvalitu zaměstnanců. Pracují velmi efektivně a podávají mimořádné výsledky.
B	31 - 22	55 - 37	Pracovníci podávají dobré výsledky. Zvládají svou práci na požadované nebo mírně nadprůměrné úrovni.
C	21 - 11	36 - 19	Zaměstnanci vykonávají svou práci dobře s drobnými výhradami. Dosahované výsledky vyžadují určitou míru dohledu.
D	10 - 0	18 - 0	Pracovní výsledky a dlouhodobé působení zaměstnanců ve firmě jsou na úrovni vyžadující okamžitě a podstatně zlepšení.

Cíle, úkoly, aktivity, vzdělávací kurzy a dohody pro další období	
Jaké cíle, úkoly, aktivity, vzdělávací kurzy a dohody si stanovíte pro další období?	Hlavní cíle, úkoly, aktivity, vzdělávací kurzy a dohody pro další období

S hodnocením jsem se seznámil(a) a  souhlasím  nesouhlasím

Vytknutí hodnoceného: \_\_\_\_\_

Podpis hodnoceného: \_\_\_\_\_ Datum: \_\_\_\_\_

Přímý nadřízený (hodnotitel): \_\_\_\_\_ Datum: \_\_\_\_\_

Vedoucí oddělení (konzultoval): \_\_\_\_\_ Datum: \_\_\_\_\_

## **Abstrakt**

Cajthamlová, P. (2024). *Hodnocení pracovníků ve vybraném podniku* [Diplomová práce, Západočeská univerzita v Plzni].

**Klíčová slova:** lidské zdroje, pracovní výkon, hodnocení, metody hodnocení, výzkumné šetření

Tématem předkládané diplomové práce je Hodnocení pracovníků ve vybraném podniku. Téma bylo zvoleno na základě potřeby podniku zhodnotit a analyzovat současný systém hodnocení. Nejdříve byla zpracována teoretická část, jejíž obsah odpovídá tématu práce. V empirické části byl popsán systém hodnocení používaný ve zvolené společnosti. Ke zhodnocení a analyzování systému hodnocení bylo uskutečněno výzkumné šetření. Výzkumné šetření probíhalo prostřednictvím dotazníkového šetření a strukturovaných rozhovorů. Ze získaných dat vyplynulo, že současný systém hodnocení ve společnosti Panasonic není bezchybný, ale zaměstnanci ho vnímají spíše pozitivně. Navrhovaná opatření by mohla vést ke zlepšení současného systému hodnocení pracovníků v podniku.



## **Abstract**

Cajthamlová, P. (2024). *Employee Appraisals in the Selected Company* [Master's Thesis, University of West Bohemia].

**Key words:** human resources, employee appraisals, evaluation, evaluation methods, research

The topic of this thesis is Employee Appraisals in the Selected Company. The topic was chosen based on the need of the company to evaluate and analyze the current system of employee appraisals. First of all, the theoretical part was prepared, the content of which corresponds to the topic of the thesis. The empirical part described the evaluation system used in the selected company. To evaluate and analyze the evaluation system, a research investigation was carried out. The research investigation was conducted through a questionnaire survey and structured interviews. The data obtained showed that the current appraisal system at Panasonic is not flawless, but employees perceive it rather positively. The proposed measures could lead to an improvement of the current employee appraisal system in the company.