

UNIVERZITA PARDUBICE

FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

**SYSTÉM HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU A PRODUKTIVITY ZAMĚSTNANCŮ
VE VYBRANÉM PODNIKU**

JANA ČEŘOVSKÁ

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
2017**

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jana Čeřovská**
Osobní číslo: **E14327**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**
Název tématu: **Systém hodnocení pracovního výkonu a produktivity
zaměstnanců ve vybraném podniku**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem bakalářské práce je provedení analýzy systému hodnocení pracovního výkonu a produktivity zaměstnanců ve vybraném podniku, následné zhodnocení a doporučení návrhů pro zlepšení.

Osnova:

- Vymezení základních pojmů z oblasti hodnocení pracovního výkonu a produktivity zaměstnanců.
- Charakteristika analyzovaného podniku.
- Analýza současného systému hodnocení pracovního výkonu a produktivity ve vybraném podniku.
- Formulace návrhů a doporučení.

Rozsah grafických prací:

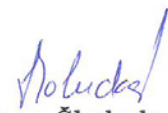
Rozsah pracovní zprávy: cca 35 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- Koubek, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
- Gallwey, W. Timothy. Tajemství vysoké pracovní výkonnosti: metoda Inner Game. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2004. 255 s. ISBN 80-7261-115-1.
- Koubek, Josef. Řízení pracovního výkonu. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2004. 209 s. ISBN 80-7261-116-X.
- Hroník, František. Hodnocení pracovníků. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006. 126 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2.
- Armstrong, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- Pauknerová, Daniela a kol. Psychologie pro ekonomy a manažery. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. 259 s. Management. ISBN 978-80-247-3809-3.

Vedoucí bakalářské práce:


Ing. Jana Školudová, Ph.D.

Ústav podnikové ekonomiky a managementu

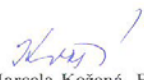
Datum zadání bakalářské práce: 4. září 2016

Termín odevzdání bakalářské práce: 28. dubna 2017


doc. Ing. Romana Provozničková, Ph.D.

děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 4. září 2016

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

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

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 28. 4. 2017

Jana Čerovská

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych ráda poděkovala především své vedoucí práce Ing. Janě Školudové Ph.D. za její odbornou pomoc a cenné rady, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce. Dále bych také ráda poděkovala celé rodině za podporu při studiu.

ANOTACE

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou systému hodnocení pracovního výkonu a produktivity zaměstnanců ve společnosti ABC s.r.o. V teoretické části jsou objasněny pojmy z oblastí řízení lidských zdrojů a hodnocení zaměstnanců. Na základě řízeného rozhovoru a dotazníkového šetření, provedených v praktické části, jsou vytvořeny návrhy na zlepšení systému hodnocení zaměstnanců.

KLÍČOVÁ SLOVA

hodnocení zaměstnanců, pracovní výkon, produktivita práce, dotazníkové šetření

TITLE

Evaluation system of work performance and productivity of employees in selected company

ANNOTATION

This bachelor's thesis deals with the analysis of system performance evaluation and employee productivity in the company ABC Ltd. The theoretical part describes the terms from the areas of human resource management and employee evaluation. Based on a guided interview and questionnaire survey in the practical part, are given proposals to improve employee evaluation system.

KEYWORDS

evaluation of employees, work performance, labor productivity, questionnaire survey

OBSAH

ÚVOD	- 10 -
1 VÝZNAM A ČINNOSTI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V 21. STOLETÍ	- 11 -
1.1 LIDSKÉ ZDROJE	- 11 -
1.2 DEFINICE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	- 11 -
1.3 CÍLE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	- 13 -
1.4 ÚKOLY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	- 13 -
1.5 VYUŽÍVÁNÍ INFORMAČNÍCH TECHNOLOGIÍ	- 14 -
2 PROBLEMATIKA PRACOVNÍHO VÝKONU A PRODUKTIVITY ZAMĚSTNANCŮ	- 15 -
2.1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ	- 15 -
2.1.1 Pracovní výkon	- 15 -
2.1.2 Výkonnost pracovníků	- 16 -
2.1.3 Produktivita práce zaměstnanců	- 17 -
2.2 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ PRACOVNÍ VÝKON A PRODUKTIVITU ZAMĚSTNANCŮ	- 17 -
3 MODERNÍ METODY HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU A PRODUKTIVITY ZAMĚSTNANCŮ	- 20 -
3.1 POJETÍ HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU	- 20 -
3.2 METODY HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU A PRODUKTIVITY ZAMĚSTNANCŮ	- 21 -
3.3 PROCES HODNOCENÍ	- 24 -
4 CHARAKTERISTIKA ANALYZOVANÉHO PODNIKU	- 28 -
4.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	- 28 -
4.1.1 Společnost ABC s.r.o.	- 28 -
4.1.2 Pobočka společnosti ABC s.r.o.	- 28 -
4.2 PRACOVNÍ POZICE A JEJICH HIERARCHIE	- 29 -
4.2.1 Výčet a popis pracovních pozic	- 29 -
4.2.2 Organizační struktura vybrané pobočky	- 31 -
5 SYSTÉM HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU A PRODUKTIVITY ZAMĚSTNANCŮ ...	- 32 -
5.1 PROCES HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ NA VYBRANÉ POBOČCE	- 32 -
5.1.1 Hodnocení podle pracovních pozic	- 33 -
5.2 ŘÍZENÝ ROZHOVOR S ŘEDITELEM VYBRANÉ POBOČKY	- 35 -
5.3 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ SE SYSTÉMEM HODNOCENÍ	- 35 -
5.3.1 Výsledky dotazníkového šetření zaměstnanců provozu	- 36 -
5.3.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření vedoucích pracovníků	- 45 -
6 SHRNTÍ VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ SYSTÉMU HODNOCENÍ	- 47 -
6.1 SHRNTÍ VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	- 47 -
6.2 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ SYSTÉMU HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	- 48 -
6.2.1 Návrhy spojené se stávajícím systémem hodnocení	- 48 -
6.2.2 Návrhy spojené se zavedením nového systému hodnocení	- 49 -
ZÁVĚR	- 50 -
POUŽITÁ LITERATURA	- 51 -
SEZNAM PŘÍLOH	- 53 -

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Ukázka produktivity pokladních - únor 2017.....	- 34 -
Tabulka 2: Spokojenost zaměstnanců se systémem hodnocení pracovního výkonu.....	- 39 -
Tabulka 3: Srozumitelnost otázek hodnotícího formuláře.....	- 40 -
Tabulka 4: Hodnocení pracovního výkonu nadřízeným pracovníkem.....	- 41 -

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Obecný úkol řízení lidských zdrojů.....	- 13 -
Obrázek 2: Hodnotící stupnice.....	- 23 -
Obrázek 3: Princip 360° zpětné vazby.....	- 24 -
Obrázek 4: Zaměstnanci vybrané pobočky společnosti ABC s.r.o.....	- 30 -
Obrázek 5: Organizační struktura vybrané pobočky společnosti ABC s.r.o.....	- 31 -
Obrázek 6: Pohlaví respondentů.....	- 37 -
Obrázek 7: Věk respondentů.....	- 37 -
Obrázek 8: Pracovní pozice respondentů.....	- 38 -
Obrázek 9: Délka zaměstnání respondentů.....	- 38 -
Obrázek 10: Spokojenost zaměstnanců s termínem hodnocení.....	- 39 -
Obrázek 11: Přehlednost hodnotícího formuláře.....	- 40 -
Obrázek 12: Spokojenost pokladních s hodnocením produktivity práce.....	- 41 -
Obrázek 13: Spokojenost s frekvencí zveřejňování výsledků produktivity práce.....	- 42 -
Obrázek 14: Možnost konzultace výsledků s nadřízeným pracovníkem.....	- 43 -
Obrázek 15: Možnost vyjádření zpětné vazby na konzultaci.....	- 43 -
Obrázek 16: Graf znázorňující změny v systému hodnocení.....	- 44 -
Obrázek 17: Graf znázorňující návrhy respondentů na vyšší motivaci.....	- 45 -
Obrázek 18: Změny v hodnotícím formuláři.....	- 46 -
Obrázek 19: Přínosnost sebehodnocení zaměstnanců.....	- 46 -

SEZNAM ZKRATEK

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
Sb.	Sbírka zákonů
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným

ÚVOD

Tato bakalářská práce se zabývá hodnocením pracovního výkonu a produktivity zaměstnanců ve vybraném podniku. To nejcennější, čím organizace disponují, jsou lidské zdroje. Právě zaměstnanci jsou nedílnou součástí každého podniku a bez jejich účasti by společnost nemohla správně fungovat. Z toho důvodu je důležité také zaměstnance motivovat. Spokojený a motivovaný zaměstnanec je jedním ze základních pilířů společnosti. Spokojený zaměstnanec podává výkon v dostatečné nebo nadprůměrné kvalitě, váží si svého místa ve společnosti a snaží si ho udržet.

Jednou ze základních oblastí řízení lidských zdrojů je hodnocení zaměstnanců. Vhodně nastavený systém hodnocení je pro společnost velmi důležitý. Jeho výsledky slouží nejen jako podklad pro odměňování zaměstnanců, ale jsou také ceněnou zpětnou vazbou, díky které je možné kontrolovat plnění cílů stanovených organizací.

Práce je rozdělena do šesti kapitol. V prvních dvou kapitolách jsou nejprve objasněny základní teoretické pojmy z oblasti řízení lidských zdrojů, problematiky pracovního výkonu a produktivity práce zaměstnanců. Třetí kapitola představuje moderní metody hodnocení zaměstnanců a popisuje nejen samotné metody, ale zejména proces hodnocení zaměstnanců.

Následující kapitola, tedy čtvrtá, již obsahuje základní informace o společnosti ABC s.r.o. a její vybrané pobočce, kde je prováděna analýza systému hodnocení pracovního výkonu a produktivity zaměstnanců. V páté kapitole jsou prostřednictvím řízeného rozhovoru a dotazníkového šetření zjištěny informace o současném systému hodnocení. V závěru práce jsou ze zjištěných výsledků analýzy vytvořeny návrhy na zlepšení daného systému.

Cílem bakalářské práce je provedení analýzy systému hodnocení pracovního výkonu a produktivity zaměstnanců ve vybraném podniku, následné zhodnocení a doporučení návrhů pro zlepšení.

1 VÝZNAM A ČINNOSTI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V 21. STOLETÍ

Řízení lidských zdrojů je součástí každé organizace už od jejího počátku. Je to základní pilíř společnosti, na jehož základě stojí její bezproblémový chod, neboť každá společnost při efektivním využívání všech zdrojů, může dosáhnout úspěchu. „*Získat správné lidi na správné místo je mnohem důležitější, než vypracování strategie*“ (J. Welch, 2009). Tato teze se dá přenést na všechny společnosti, neboť lidská síla je motorem organizace a hlavním klíčem jejího úspěchu. Hlavní podmínkou úspěšného fungování podniku, je uvědomění si, že lidské zdroje ztělesňují největší bohatství společnosti, ale zároveň mohou představovat i jeho zánik. [1]

Řízení lidských zdrojů je jádrem, tedy nejdůležitější složkou celého podnikového řízení. Počátky současné teorie koncepce řízení lidských zdrojů se začaly formovat kolem 50. a 60. let ve vyspělém zahraničí. Představují člověka jako tvořivého a pružného jedince, který v pracovním procesu projevuje svoje individuální zájmy a potřeby. Řízení lidských zdrojů se tedy dá chápat jako rozvíjení lidského potenciálu a maximálního využívání schopností a dovedností ku prospěchu organizace. [2]

Dle nejmodernějšího pojetí, zahrnuje řízení lidských zdrojů nejen zaměření na dlouhodobou perspektivu a zvažování dlouhodobých důsledků všech rozhodnutí v oblasti personalistiky, ale také orientaci na externí faktory, díky kterým dochází k formování a fungování pracovní síly organizace.

1.1 Lidské zdroje

V první řadě je nutné definovat, co pojem lidské zdroje znamená. Lidské zdroje, neboli personální oddělení, jsou součástí každé společnosti a představují lidi v pracovním procesu. Jejich hlavními činnostmi jsou zejména nábor, přijímání, vzdělávání, rozvoj pracovníků, jejich hodnocení a odměňování.

1.2 Definice řízení lidských zdrojů

„*Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.*“ [2]

Charakteristiky řízení lidských zdrojů

Mezi hlavní charakteristiky řízení lidských zdrojů patří [1]:

- uspokojení potřeb řízení lidských zdrojů pomocí propojení podnikové strategie a strategie lidských zdrojů,
- orientace na oddanost a angažovanost,
- zaměstnanci jsou chápány jako bohatství organizace, do něhož je třeba investovat tím, že jim bude organizace poskytovat příležitosti ke vzdělávání,
- zaměřenost na podnikové hodnoty,
- aktivita prováděná manažery – výkonná složka řízení lidských zdrojů je záležitostí liniových manažerů,
- důvěra v to, že zaměstnanci mají stejné zájmy jako organizace.

Všechny výše uvedené charakteristiky koncepce řízení lidských zdrojů vyplývají z prací průkopníků i pozdějších autorů.

Podoby řízení lidských zdrojů

Na řízení lidských zdrojů je možné nahlížet jako na filozofii, která ukazuje na to, jak by se mělo zacházet s pracovníky v zájmu organizace. Jelikož neexistuje žádný jednotný model jak filozofii aplikovat, je možné ji využít mnoha způsoby k charakterizování či popisu řízení lidských zdrojů. „*Storey (1989) rozlišuje tvrdou a měkkou podobou řízení lidských zdrojů.*“ [1]

Tvrdá podoba řízení lidských zdrojů využívá tvrdého přístupu a klade důraz na kvantitativní, praktické a podnikatelsky strategické stránky řízení lidí jako kteréhokoli jiného ekonomického faktoru. Je to filozofie pobízející manažery, k tomu, aby investovali do lidských zdrojů stejně, jako investují do techniky a nové technologie. [1]

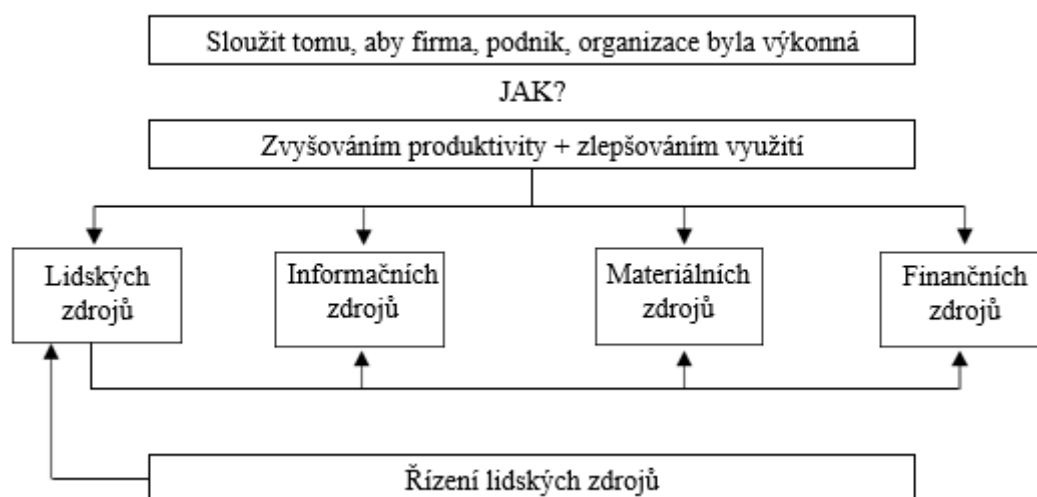
Měkká podoba řízení lidských zdrojů vychází z tzv. školy lidských vztahů, která klade důraz na komunikaci, motivování a vedení pracovníků. Na rozdíl od tvrdé podoby, která vidí pracovníky spíše jako předměty, měkká podoba je založena na srdečném, ale spravedlivém zacházení s lidmi. Snaží se získat oddanost pracovníků prostřednictvím jejich zapojení do rozhodování, komunikovat s nimi a využívat další metody k vytváření vysoké míry důvěry v organizaci. [1]

1.3 Cíle řízení lidských zdrojů

Hlavním cílem řízení lidských zdrojů je, aby organizace byla schopna zajistit prostřednictvím lidí plnění svých cílů. Řízení lidských zdrojů, by mělo zabezpečit kvantitativní stránky lidských zdrojů, do kterých se řadí kvalifikace a například věková a profesní struktura, dále by mělo zabezpečit také kvalitativní stránky, které zahrnují tvořivost, identifikaci s cíli organizace, motivaci a především výkonnost organizace samotné. [3]

1.4 Úkoly řízení lidských zdrojů

Mezi úkoly řízení lidských zdrojů v nejobecnějším pojetí patří zajištění co nejvyšší výkonnosti organizace a efektivní využití všech dostupných zdrojů, které má organizace k dispozici a díky kterým se neustále zlepšuje její výkon. Jak je patrné z obrázku č. 1, mělo by jít především o materiální, finanční, informační a lidské zdroje. [1]



Obrázek 1: Obecný úkol řízení lidských zdrojů

Zdroj: upraveno podle [1]

Mezi hlavní úkoly řízení lidských zdrojů na základě charakterizování současné teorie a praxe v rozvinutých zemích patří [1]:

- usilování o zařazení správného člověka na správné místo, tak aby byl tento člověk připraven na možnost změny požadavků na pracovní místo a uměl se jim přizpůsobovat,
- optimální využití sil v organizaci, zejména schopnost optimálně využít fond pracovní doby a schopnosti a dovednosti zaměstnanců,
- udržování zdravých mezilidských vztahů v organizaci a efektivní styl vedení lidí,

- personální a sociální rozvoj pracovníků, zlepšování kvality pracovního života a vytváření příznivých životních i pracovních podmínek,
- dodržování všech pravidel a zákonů v oblasti práce.

První tři úkoly sledují především zájmy organizace z hlediska výkonnosti. Velice důležitý, je však čtvrtý úkol, neboť bez něho by organizace neměla šanci uspět na trhu. Rozvoj pracovníků je nezbytný pro bezproblémový chod organizace, nejen kvůli měnícím se podmínkám v zákonech nebo na trhu, ale především je nutný pro duševní i pracovní rozvoj zaměstnanců. Pátý úkol je vodítkem pro organizaci i pracovníky. Zajišťuje dodržování práv a povinností zaměstnanců i zaměstnavatelů.

1.5 Využívání informačních technologií

Budoucnost v řízení lidských zdrojů představují technologie. Informační technologie lze chápat jako metody, postupy, způsoby sběru, uchování, zpracování, ověřování, selekce, vyhodnocování a distribuce potřebných informací ve vyžadované formě a kvalitě.

V oblasti lidských zdrojů určují budoucnost tzv. big data, v překladu velké objemy dat. Pracovníci personálních oddělení se budou muset naučit pracovat s velkými objemy dat o svých zaměstnancích, která shromažďují a uchovávají. Mohou tak lépe sledovat investice do nábory nových zaměstnanců, nemocnost či úbytek stávajících zaměstnanců nebo například investice do vzdělávání zaměstnanců.

Na základě neustálého pokroku se dostávají informační technologie do čím dál většího počtu společností. Díky novým informačním technologiím se zvyšuje efektivita pracovníků personálních oddělení a snižují se náklady na vynakládání prostředků.

2 PROBLEMATIKA PRACOVNÍHO VÝKONU A PRODUKTIVITY ZAMĚSTNANCŮ

Pracovní výkon zaměstnanců je a byl hlavním smyslem personální práce. Je to pochopitelné, jelikož organizace si hledají a přijímají právě takové zaměstnance, kteří budou odvádět požadovaný pracovní výkon, aby společnost dosahovala svých cílů. Moderní řízení lidských zdrojů klade důraz na to, aby organizace vytvářeli pracovní místa i úkoly tzv. „na míru“ schopnostem a preferencím každého pracovníka. Díky tomu dojde k optimálnímu využití pracovních schopností a dovedností všech zaměstnanců. Další důraz klade organizace na soustavné rozvíjení pracovních schopností zaměstnanců z důvodu zlepšování pracovního výkonu i spokojenosti samotného pracovníka. [4]

2.1 Vymezení základních pojmů

Jelikož často dochází k záměně pojmů „pracovní výkon, výkonnost pracovníků a produktivita práce“, je nutné tyto pojmy odlišit.

2.1.1 Pracovní výkon

„Pracovní výkon je výsledek pracovní činnosti vykonaný v určitém čase a za určitých podmínek.“ [5]

Koubek definuje pracovní výkon jako pojem, který se vztahuje k úrovni plnění úkolů tvořících pracovní náplň určitého pracovníka. Podle něho znamená pracovní výkon nejen množství a kvalitu práce, ochotu zaměstnanců, přístup k práci a mnoho dalších charakteristik spojených s vykonávanou prací. Koubek označil pracovní výkon jako výsledek spojení a vzájemného poměru mezi úsilím, schopnostmi a vnímáním úkolů. [1]

Každá organizace potřebuje dostatek schopných a motivovaných lidí, neboť schopnosti a motivace určují pracovní výkon zaměstnance a ten dále určuje výkon společnosti. Vztah mezi schopnostmi, motivací a výkonem určuje následující rovnice [6]:

$$V = f(S \times M) \quad (1)$$

kde: V je výkon;

f funkce;

S schopnosti;

M motivace.

Podle takto stanovené rovnice je výkon zaměstnanců funkcí schopností a motivace zaměstnanců. Jestliže budou schopnosti nebo motivace zaměstnanců nulové, bude i výkon zaměstnanců nulový. Danou rovnicí je možné ještě rozšířit o jednu proměnou a to o podmínky zaměstnanců k práci [6]:

$$V = f(S \times M \times P) \quad (2)$$

kde P jsou podmínky.

Výkon je požadovaný výsledek práce a chování, kterého pracovníci dosahují při vykonávání sjednané práce. Je vyjádřen kvalitou práce, jejím množstvím a dalšími faktory.

Schopnosti velice úzce souvisí s výkonností zaměstnanců a vyjadřují jejich způsobilost vykonávat sjednanou práci s cílem dosáhnout požadovaného výsledku. Zahrnují odborné schopnosti a schopnosti chování. [6]

Motivace vyjadřuje ochotu zaměstnanců vykonávat sjednanou práci. Motivace velmi ovlivňuje aktivitu zaměstnanců a jejich způsob chování. Mezi obecné faktory ovlivňující chování zaměstnanců i jejich aktivitu patří vnitřní motivy a vnější stimuly.

Podmínky zahrnují činitele, kteří ovlivňují schopnosti, motivaci i výkon. [6]

2.1.2 Výkonnost pracovníků

„Výkonnost je schopnost jedince vykonávat určitou pohybovou, intelektuální či kombinovanou činnost (učení, sport, práce), hodnocenou jejím množstvím (rychlost v čase), přesností (množství chyb) a mírou únavy.“ [5]

Výkonnost pracovníků tvoří v pracovním procesu soubor vlastností a dispozic zaměstnanců, díky kterým se podílí na plnění zadaných úkolů. Jinými slovy výkonnost znamená připravenost pracovníků podávat určitý výkon.

Výkonnost ovlivňují podmínky vnitřního a vnějšího charakteru, např. [5]:

- technické, ekonomické a organizační podmínky,
- společenské podmínky,
- osobní determinanty pracovníka,
- situační podmínky.

2.1.3 Produktivita práce zaměstnanců

Produktivitu můžeme definovat jako poměr výstupů a vstupů. Produktivita práce zaměstnanců i společnosti jako celku je velmi důležitá pro každou společnost, nezávisle na její velikosti. [7]

Produktivitu práce je možné měřit pomocí stanovených ukazatelů a za pomoci určitých faktorů je možné ovlivňovat její úroveň.

2.2 Faktory ovlivňující pracovní výkon a produktivitu zaměstnanců

Faktorů ovlivňujících zaměstnance při práci, je nezměrné množství. Ovlivňování mohou být zaměstnanci pozitivně či negativně. Mezi důležité faktory patří například adaptace nového zaměstnance, pracovní podmínky a prostředí apod.

Adaptace nového zaměstnance

Adaptace nových pracovníků představuje jejich systematické začlenění do organizace i pracovní funkce. Cílem je urychlit integraci nových zaměstnanců do společnosti a zajistit jejich plnou pracovní výkonnost. Dalším cílem je zabránit případné pracovní demotivaci či nespokojenosti, plynoucí z nedostatku informací nebo nedostatečného zvládnutí pracovních úkolů. Adaptace by měla obsahovat jak aspekty odborného zapracování, tak i aspekty sociálního začlenění do nového pracovního prostředí. [8]

Adaptace zaměstnanců může probíhat formálně i neformálně. Formální adaptace probíhá systematicky za pomoci adaptačního programu pod vedením manažera či jiného zkušeného zaměstnance. Neformální adaptace probíhá spontánně, kdy na zaměstnance působí vlivy sociálního okolí. [6]

Důležité je rovněž zmínit, co je to adaptační program. Forma adaptace za pomoci adaptačního programu musí zabezpečit informování, odborné zapracování a sociální začlenění přijatého zaměstnance. Cílem je systematické a postupné začleňování pracovníka do pracovního procesu. Na konci adaptačního programu by měl být pracovník připraven vykonávat požadovanou práci. [6]

- Informování – zaměstnanec by měl být informován o cílech, zásadách a postupech organizace, dále o požadavcích a podmínkách práce, systému hodnocení, apod. Informování může být ústní nebo písemné, např.: Brožura pro nové zaměstnance. Zaměstnance informuje nadřízený pracovník nebo personalista.

- Odborné zapracování – za odborné zapracování je odpovědný manažer nebo zkušený pracovník, který za pomoci různých metod vzdělávání zaučuje zaměstnance na pracovišti nebo mimo něj. Cílem je přivyknutí přijatého zaměstnance na podmínky a požadavky pracovního místa tak, aby byl schopný co nejrychleji vykonávat sjednanou práci.
- Sociální začlenění – cílem je začlenění pracovníka do sociálních vztahů na pracovišti, překonání prvotní nejistoty a pocitu neznámého a vyvolání kladného vztahu k práci.

Adaptace počíná dnem nástupu do práce a končí rozhodnutím manažera o ukončení procesu. Důležitou částí adaptačního programu je neformální a formální hodnocení zaměstnance ze strany vedoucího pracovníka. [6]

Pracovní podmínky

Pracovní podmínky lze definovat jako soubor faktorů a vlivů vytvářejících pracovní prostředí v nejširším slova smyslu. Jsou souhrnem povinností uložených právními předpisy, které mají zabránit škodlivému působení pracovního prostředí na zdraví zaměstnanců a mají zajistit vytváření optimálních pracovních podmínek pro zlepšování pracovního prostředí. [9]

Autorka Kociánová rozděluje v užším pojetí pracovní podmínky na [10]:

- organizaci pracovní doby,
- pracovní prostředí (prostorové a fyzikální podmínky práce),
- bezpečnost a ochranu zdraví při práci,
- sociálně-psychologické podmínky práce,
- povinnou péči o pracovníky.

S pracovními podmínkami je úzce spjata i pracovní doba.

„Pracovní doba determinuje časovou využitelnost pracovníka, ale i jeho volný čas, tedy jeho životní způsob a životní úroveň, ovlivňuje uspokojování jeho mimopracovních potřeb, jeho zdraví, reprodukci jeho pracovních schopností a mnohé další.“ [1]

Jelikož by mohlo v případě pracovní délky a rozvržení pracovní doby docházet ke konfliktům mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem, upravuje pracovní dobu zákoník práce.

Péče o zaměstnance

„Péče o zaměstnance vyjadřuje starost zaměstnavatele o zaměstnance, jejich pracovní podmínky k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.“ [6]

Péče o zaměstnance je ze zákona povinná a ekonomicky nutná. Pracovní podmínky ovlivňují výkon zaměstnance. Pokud budou na pracovišti podmínky příznivé, budou pozitivně ovlivňovat zdraví, spokojenost, motivaci i chování zaměstnanců a povedou k dosahování požadovaného výkonu.

Péče o zaměstnance se dělí na [6]:

- povinnou péči – vyplývá z pracovně právních předpisů, kolektivních a jiných smluv (pracovní doba, pracovní prostředí, apod.),
- dobrovolnou péči – vyplývá z personální politiky zaměstnance (zaměstnanecké výhody, personální rozvoj, apod.).

Pracovní prostředí

Pracovní prostředí tvoří všechny fyzikální, chemické, kulturní a jiné činitele, které ovlivňují zaměstnance v pracovním procesu. Pracovní prostředí ovlivňuje také zdravotní stav pracovníků a s ním spojenou pracovní neschopnost. [11]

V rámci pracovního prostředí se musíme zabývat [11]:

- prostorovým řešením pracoviště (vhodná pracovní poloha, umístění prvků vybavení, pohodlný přístup na pracoviště, apod.),
- fyzikálními podmínkami práce (teplota, vlhkost, hluk, osvětlení, barevná úprava pracoviště, apod.),
- sociálně-psychologickými podmínkami práce.

Obecné požadavky na pracovní prostředí a pracoviště stanoví zákon č.309/206 Sb. O zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Zaměstnavatel je povinen zajistit pracoviště tak, aby odpovídalo prostorově a konstrukčně zákonným požadavkům a aby pracovní podmínky odpovídaly bezpečnostním i hygienickým potřebám zaměstnanců. [6]

3 MODERNÍ METODY HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU A PRODUKTIVITY ZAMĚŠTNANCŮ

Hodnocení zaměstnanců v organizaci je nezbytná personální činnost, bez které by nadřízený pracovník nemohl zjišťovat, jak zaměstnanec vykonává svou práci, jak plní zadané úkoly a pracovní požadavky svého místa, jaké je jeho pracovní chování nebo jaké jsou jeho vztahy ke spolupracovníkům.[1] Bez hodnocení se výrazně snižují možnosti jak ovlivnit výkon a výkonnost zaměstnanců. Proto by měla každá společnost dbát na správně nastavený systém hodnocení a zvolit účinnou metodu hodnocení. [12]

3.1 Pojetí hodnocení pracovního výkonu

„Moderní hodnocení pracovníků tedy představuje jednotu zjišťování, posuzování, úsilí o nápravu a stanovování úkolů (cílů) týkajících se pracovního výkonu.“ [1] Stejný autor dále uvádí, že moderní a efektivní hodnocení pracovníků je to, které je periodické. Jedná se o velmi efektivní nástroj kontroly, usměrňování a motivace zaměstnanců.

V praxi lidé často zaměňují pojmy hodnocení pracovního výkonu a řízení pracovního výkonu. Mezi nimi je však značný rozdíl. Hodnocení pracovního výkonu znamená posuzování a hodnocení pracovníků jejich manažery, obvykle při každoročním setkání s cílem hodnocení (hodnotícího pohovoru). Řízení pracovního výkonu je založeno na ústní nebo písemné dohodě mezi manažerem a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu. [2]

V cizích zemích a jazycích se využívá hromadně pojem hodnocení pracovního výkonu. Ve skutečnosti ale nejde jen o hodnocení toho, co je většinou považováno za výkon (tj. výsledků práce), ale výkon je pro účely hodnocení využíván v podstatně širším slova smyslu. Je chápán jako jednota výsledků práce, pracovního i sociálního chování i schopností a charakteristik osobnosti mající vztah k vykonávané práci, podmínkám a prostředí, v nichž se práce vykonává. [1]

Hodnocení pracovního výkonu je v podstatě možné rozlišit na [1]:

1. Neformální hodnocení – jedná se o průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným během vykonávání práce. Tento typ hodnocení je součástí každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným, kdy nadřízený pracovník kontroluje plnění pracovních úkolů a pracovního chování. Neformální hodnocení se zpravidla zaznamenává.

2. Formální hodnocení – bývá periodické, má pravidelný interval a jeho hlavními rysy jsou plánovitost a systematickost. Formální hodnocení se zaznamenává, pořizují se z něj dokumenty, které jsou poté uloženy do osobních spisů zaměstnanců. Zvláštním typem formálního hodnocení, je tzv. příležitostné hodnocení, ke kterému dochází neplánovaně. Dochází k němu při okamžité potřebě zpracování pracovního posudku, například při ukončování pracovního poměru.

3.2 Metody hodnocení pracovního výkonu a produktivity zaměstnanců

Metod, pomocí kterých jsou pracovníci hodnoceni, je několik. Některé se více hodí na nedělnické profese, jiné jsou vhodnější na dělníky, další jsou univerzálnější. Každá pozice se hodnotí pomocí jiných kritérií a metod. [1]

Hodnocení pomocí stanovených cílů

Tento typ hodnocení se hodí spíše pro nedělnické profese, nejlépe pro manažery a specialisty. Zkoumá a posuzuje dosažení požadovaného cíle. [11]

Postup hodnocení [1]:

1. Stanovení přesně definovaných cílů, kterých má pracovník dosáhnout.
2. Zpracování plánu, udávajícího postup, jakým má být cílů dosaženo.
3. Vytváření vhodných podmínek pro realizaci plánu.
4. Kontrola, měření a posuzování cílů.

Úspěšnost metody zajišťují určité podmínky. Mezi ty hlavní patří [1]:

- cíle musejí být SMART – specifikovatelné, měřitelné, akceptovatelné, reálné, termínované a kvantifikovatelné,
- cíle musejí být rovněž stručně a jednoznačně definovány,
- při stanovování cílů by měl být ponechaný prostor pro zapojení zaměstnanců,
- o cílech by se mělo pravidelně konzultovat a projednávat tak jejich plnění.

Hodnocení na základě plnění norem

Tato metoda se nejčastěji využívá pro hodnocení dělníků, kdy se zkoumá splnění stanovené normy.

Postup při daném hodnocení je následující [1]:

1. Definování úrovně výkonu nebo stanovení norem.
2. Obezpečení pracovníků s normami.

3. Posuzování plnění norem u každého pracovníka.

Normy musejí být splnitelné a objektivně stanovené. Při stanovení norem, může společnost využít různé metody, například: názor experta, časovou studii, stanovení norem podle výkonu vybraných pracovníků, apod. Pro plnění norem musí společnost vytvořit zaměstnancům přiměřené podmínky. [11]

Výhodou dané metody je to, že výkon pracovníků je posuzován objektivními měřítky. Za nevýhodu této metody se považuje nemožnost porovnávat výkon v různých kategoriích pracovních pozic. [1]

Hodnocení volným popisem

Jedná se o univerzální metodu, u které popisuje hodnotitel pracovní výkon hodnoceného podle daných kritérií pracovního výkonu. Hodnotitel zpravidla popisuje výkon podle předem daného seznamu bodů k hodnocení. Problémem u této metody je subjektivita hodnotitelů. Nemají k tomu předem stanovený postup, kterého by se měli držet a díky tomu dochází k různým názorům či vyjadřovacím schopnostem. Mezi časté potíže také patří osobní vztah hodnotitele a hodnoceného, který může hodnocení velmi ovlivnit. [1]

Hodnocení pomocí hodnotící stupnice

Další z univerzálních metod, hodnotící jednotlivá kritéria práce zvláště, například množství a kvalitu práce, přítomnost v práci, samostatnost, znalost práce, apod. Využívá se též pro sebehodnocení zaměstnanců. Využívají se tři typy stupnice, a to [1]:

1. Číselná stupnice – každé kritérium práce je hodnoceno za pomoci odstupňovaných číselných hodnot. K celkovému hodnocení pracovního výkonu lze využít prostého nebo váženého aritmetického průměru, či jen součtu bodů za všechna kritéria.
2. Slovní stupnice - k hodnocení kritérií se využívá slovní popis, jako například ve škole (výborný, chvalitebný, apod.) nebo odstupňovaný popis či charakteristika pracovního výkonu zaměstnance.
3. Grafická stupnice – grafické hodnocení znamená vyznačení jednotlivých kritérií hodnocení na úsečku.

Celkové hodnocení je poté vyjádřeno propojením jednotlivých bodů na úsečkách za pomoci křivky. Tímto způsobem se dokumentují silné a slabé stránky pracovního výkonu jednotlivých zaměstnanců.

K hodnocení lze využít také kombinaci výše uvedených typů stupnice. Jak by mohly vypadat stupnice, ukazuje obrázek číslo 2.

Příklady posuzovací (hodnotící) stupnice					
Číselná stupnice					
Kritérium: kvalita práce	1	2	3	4	5
	Nízká			Vysoká	
Grafická stupnice					
Kritérium: kvalita práce					
	Nízká			Vysoká	
Slovní stupnice					
Kritérium: kvalita práce	vynikající	nadprůměrná	průměrná	podprůměrná	špatná

Obrázek 2: Hodnotící stupnice

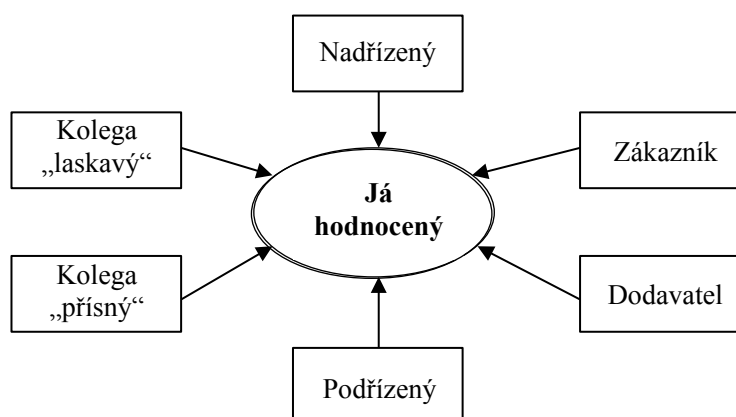
Zdroj: upraveno podle [1]

Žádná metoda není stoprocentní, i tato má své slabiny. Jedním z problémů může být výběr jednotlivých kritérií hodnocení a popis úrovně, jak je pracovník plní. Často mají společnosti formuláře zpracované na základě jakéhosi univerzálního vzoru, který však nemusí obsahovat důležitá kritéria pro hodnocení pracovního výkonu. Pokud je však formulář nastaven správně, jde o nejvhodnější metodu hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců. [12]

Metoda 360° zpětné vazby

Metoda 360°, neboli „vícezdrojové hodnocení“ spočívá v tom, že hodnocený je podle stejných kritérií hodnocen různými lidmi. Důležité u této metody je uplatňovat objektivní kritéria hodnocení. Jedná se o zpětnou vazbu pro manažera nebo hodnoceného pracovníka, která se stává cenným zdrojem sebepoznání. Hodnocený zjišťuje, jak ho vnímá a vidí jeho okolí. Mezi hodnotitele patří přímý nadřízený, kolegové na stejné úrovni, jeho podřízení či zákazníci. Jelikož se jedná o model 360°, hodnotí hodnocený také sám sebe. Výsledek hodnocení je pro hodnoceného důležitý, jelikož vidí své chování objektivněji a může učinit opatření či rozhodnutí ke zlepšení sebe samého. [13]

Jak vypadá princip 360° zpětné vazby, zobrazuje obrázek 3.



Obrázek 3: Princip 360° zpětné vazby

Zdroj: upraveno podle [12]

Nejčastějším nástrojem pro sběr dat u 360° zpětné vazby jsou dotazníky. Každý hodnotitel posuzuje jednotlivé chování za pomoci vícebodové stupnice. Výsledek se dozví hodnocený v podobě individuální zprávy. Hodnotitelé zůstávají v anonymitě kromě přímého nadřízeného. [13]

3.3 Proces hodnocení

Řada manažerů bere proces hodnocení jako jednorázový a převážně administrativní povinnost. Stejně jako všechny manažerské úkoly jej lze provádět dobře nebo špatně. Vzhledem k důležitosti, kterou hodnocení pracovního výkonu má, je třeba této manažerské funkci věnovat odpovídající pozornost. [8]

Kritéria hodnocení pracovního výkonu

Hodnotit pracovní výkon i pracovníky samotné můžeme hned podle několika kritérií. Záleží na druhu práce, kterou pracovník vykonává. Při zaměření na hodnocení pracovního výkonu je nutné zvážit, která kritéria výkonu jsou přiměřená dané práci. Mezi základní a univerzální kritéria patří kvantita, kvalita a včasnost plnění. Často jsou však tyto tři kritéria nedostatečná a je nutné uplatnit i další, detailnější. Hodnocení pracovního výkonu není zaměřené jen na výsledky práce, ale také na pracovní a sociální chování, schopnosti a dovednosti pracovníka a mnoho dalších vlastností zaměstnance. [1]

Příklady kritérií posuzovaných při hodnocení pracovního výkonu zaměstnance [1]:

- výsledky práce (množství vyrobených výrobků, spokojenost zákazníků, množství obslužených zákazníků, kvalita výrobků, apod.),

- chování pracovníka (pracovní chování – ochota přijímat úkoly, dodržování pokynů, apod.; sociální chování – ochota spolupracovat, komunikace s lidmi, apod.),
- dovednosti a schopnosti pracovníka (znalost práce, samostatnost, spolehlivost, znalost jazyků, diplomy a osvědčení, apod.).

Kritéria výsledků práce umožňují měření, zatímco ostatní kritéria jsou neměřitelná a hodnotí se subjektivním přístupem. U hodnocení pracovního výkonu se nesmí zapomenout na faktory, které pracovníka mohou ovlivnit, ale pracovník je neovlivní. Jedná se například o nevhodné tempo strojů, osvětlení, životní podmínky pracovníka, apod. Pokud by je nadřízený pracovník při hodnocení nebral na vědomí, mohlo by dojít ke zkreslení hodnocení a poškodit jej.

Při hodnocení pracovníků by neměl žádný hodnotitel zapomínat na dodržování určitých zásad, mezi které patří například, nedostat se do rozporu se zákony a lidskými právy; informovat hodnocené zaměstnance o účelu, kritériích a postupu hodnocení; nechat hodnocenému možnost se k hodnocení vyjádřit; hodnotit na základě relevantních a dostatečných informací; nezveřejňovat výsledky hodnocení; nehodnotit moc přísně ani shovívavě, apod. [11]

Hodnotitelé

Hodnotit by měl nadřízený pracovník hodnoceného, který řídí jeho pracovní výkon. Nadřízený pracovník bývá v roli hodnotitele nejčastěji, avšak v praxi často mezi hodnotitele patří také personalista, spolupracovník, zákazník, externí hodnotitel či obchodní partner. Velmi záleží na výběru metody hodnocení. Z důvodu zvyšování objektivity hodnocení se začíná více využívat metoda 360° zpětné vazby. [6] Popis metody je uveden v podkapitole 3.2.

Při hodnocení pracovníků by neměl žádný hodnotitel zapomínat na dodržování určitých zásad, mezi které patří například nedostat se do rozporu se zákony a lidskými právy; informovat hodnocené zaměstnance o účelu, kritériích a postupu hodnocení; nechat hodnocenému možnost se k hodnocení vyjádřit; hodnotit na základě relevantních a dostatečných informací; nezveřejňovat výsledky hodnocení; nehodnotit moc přísně ani shovívavě; apod. [11]

Časový rámec hodnocení

Jak často je pracovník hodnocen, záleží na podobě hodnocení. U neformální podoby se provádí hodnocení dle potřeby. U formální to bývá zpravidla jednou až dvakrát za rok, nýbrž každá společnost má nastavený plán hodnocení dle sebe. [6]

Fáze hodnocení

Hodnocení pracovníků lze rozdělit do třech časových období [1]:

a) Přípravné období

Během přípravného období dochází ke stanovení předmětu hodnocení, stanovení zásad, pravidel a postupů. Dále je nutná analýza pracovních míst a jejich specifikace. K hodnocení je nutné formulovat a definovat kritéria hodnocení a následně s celým systémem seznámit zaměstnance. To vše probíhá v přípravné fázi.

b) Období získávání informací a podkladů

Toto období zajišťuje shromažďování a zjišťování informací o pracovním výkonu zaměstnanců, pozorováním a zkoumáním jejich práce. Velmi důležitou fází tohoto období je pořízení dokumentace o pracovním výkonu. Dokumentace poskytuje kdykoliv retrospektivní informaci a můžeme se k ní vždy vrátit.

c) Období vyhodnocování informací o pracovním výkonu

Do této etapy se řadí vyhodnocování pracovních výsledků, chování, schopností, dovedností, apod. Z pravidla se porovnávají skutečné výsledky s normami nebo očekávanými výsledky. Další fází tohoto období je rozhovor s pracovníky, kde jim nadřízený sdělí výsledky hodnocení a diskutuje s nimi o nich. Rozhovor by měl pracovníka motivovat a vést k lepším pracovním výsledkům. Poslední fází je pozorování pracovního výkonu pracovníka, poskytnutí pomoci při snaze zlepšit výkon a následné zhodnocení efektivnosti hodnocení. [1]

Chyby v hodnocení

Při hodnocení pracovníků hraje velkou roli osobnost hodnotitele a to, že určitá kritéria nelze měřit a je nutné je hodnotit subjektivně. Nejčastěji se při hodnocení pracovního výkonu vyskytují následující chyby – moc velká přísnost a shovívavost, tendence hodnotitele nechat se ovlivnit svými osobními sympatiemi či předsudky, halo efekt (situace, kdy se nechá hodnotitel pozitivně nebo negativně ovlivnit například prvním dojmem), stereotypy, apod. [8]

Interpretace výsledků hodnocení

Zaměstnavatel je povinen sdělit pracovníkům výsledky jejich hodnocení. Každý pracovník má právo se k výsledkům vyjádřit. V případě zjištění nějakých nedostatků je třeba společně nalézt řešení k nápravě nedostatečného výkonu či jiných problémů, které byly při hodnocení objeveny. K interpretaci výsledků, či komunikaci s hodnoceným slouží hodnotící pohovor, který s hodnoceným vede jeho přímý nadřízený. [14]

Hodnotící pohovor je oficiální setkání, které musí zahrnovat povinnou obsahovou strukturu a pevný časový plán. Většinou bývá veden v návaznosti na hodnocení, které probíhá jednou za rok, avšak je možné domluvit i jiné období. Pohovor je veden na základě výsledků z minulosti, ale směřuje k budoucnu. Hodnotitel probírá s hodnoceným pracovníkem jeho skutečný výkon s cílem dosáhnout požadovaného pracovního výkonu v následujícím období. [6]

Aby byl pohovor úspěšný, je důležitá pečlivá příprava hodnotitele a pečlivá příprava prostředí, kde se pohovor odehraje. Účelem pohovoru je zhodnocení pracovního výkonu pracovníka za určité období, plán na zlepšení jeho výkonu pro další období, rozpoznat problémy a faktory ovlivňující jeho pracovní výkon, zlepšit komunikaci mezi nadřízeným a podřízeným, apod. [11]

Zavedení systému hodnocení do společnosti

Pokud společnost nemá nebo má špatně nastavený systém hodnocení zaměstnanců, je nutné systém zavést. Může se jednat o zcela nový systém či jen o úpravu stávajícího, aby lépe odpovídal požadavkům ze strany hodnocených i hodnotitelů. Hodnocení pracovníků odpovídající všem normám i požadavkům všech zúčastněných stran, není možné vybudovat okamžitě. Metody se zavádějí postupně, podle pracovních pozic zaměstnanců. Uvedení systému do plného fungování, trvá obvykle 2-3 roky. [12]

Při zavádění systému si společnost musí odpovědět, na následující otázky [12]:

- Které pracovníky a co hodnotit?
- Jakými metodami a jak bude systém zaveden?
- Kdo bude v roli hodnotitele a jakou musí mít kvalifikaci?
- Jak zabezpečit přijetí systému?
- Jak bude hodnocení dokumentováno a jakou formou budou výstupy?

Po zodpovězení otázek musí společnost definovat kroky rozvoje systému hodnocení. Musí určit výkonnostní požadavky a oblasti hodnocení, dále vybrat vhodnou metodu, připravit hodnotitele k hodnocení nejméně 1x ročně, seznámit a prodiskutovat metody se zaměstnanci a vybrat hodnotící kritéria. [12]

4 CHARAKTERISTIKA ANALYZOVANÉHO PODNIKU

Zkoumaným subjektem je vybraná pobočka podniku zabývající se maloobchodním prodejem potravinářského a nepotravinářského zboží. Po dohodě obou zúčastněných stran nebude jméno společnosti uvedeno. Podnik bude označován jako společnost ABC s.r.o.

4.1 Představení společnosti

V úvodu této kapitoly je nutné si nejprve představit společnost ABC s.r.o. obecně jako celek, aby čtenář této práce porozuměl tomu, čím se zabývá, a mohl tak pochopit danou problematiku. Poté je vhodné přiblížit vybranou pobočku společnosti ABC s.r.o., které se konkrétně tato práce týká.

4.1.1 Společnost ABC s.r.o.

Společnost ABC s.r.o. je českou odnoží zahraniční společnosti. Vznikla v 90 letech a zabývá se maloobchodním prodejem širokého sortimentu zboží. Hlavní složku tvoří potraviny, avšak společnost ABC s.r.o. nabízí také textilní zboží, domácí potřeby, papírenské a sezónní zboží, apod. Prosperuje na českém trhu již více než 19 let. Nyní společnost provozuje přes 120 poboček a zaměstnává více než 17 tisíc zaměstnanců po celé republice. Na základě toho, že každá pobočka má stejnou strukturu, jak uspořádáním vybavení, sortimentem i organizační strukturou zaměstnanců, je tato práce zaměřená pouze na jednu vybranou pobočku společnosti ABC s.r.o.

4.1.2 Pobočka společnosti ABC s.r.o.

Vybraná pobočka byla otevřena zhruba před sedmi lety. Uvnitř se dělí na čtyři hlavní úseky. Konkrétně na úsek potravin, úsek průmyslového zboží, úsek čerstvého zboží a úsek pokladen. Aby každý úsek správně fungoval, dohlíží na jeho chod určitý vedoucí.

Na vybrané pobočce pracuje 86 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr, ve třisměnném pracovním provozu. Pod tímto odstavcem jsou uvedeny jednotlivé pozice i s počtem zaměstnanců. Většina z pozic je zastupitelná, pokud někdo onemocní či nemůže dočasně práci vykonávat, je podnik připravený na takovou situaci reagovat. Je to však jen dočasné řešení. Každý zaměstnanec je pro podnik důležitý.

4.2 Pracovní pozice a jejich hierarchie

Pro pochopení práce je potřeba znát pracovní pozice a jejich hierarchii na vybrané pobočce. Každá pracovní pozice je důležitá a bez dostatečného počtu pracovníků by nemohla daná pobočka fungovat.

4.2.1 Výčet a popis pracovních pozic

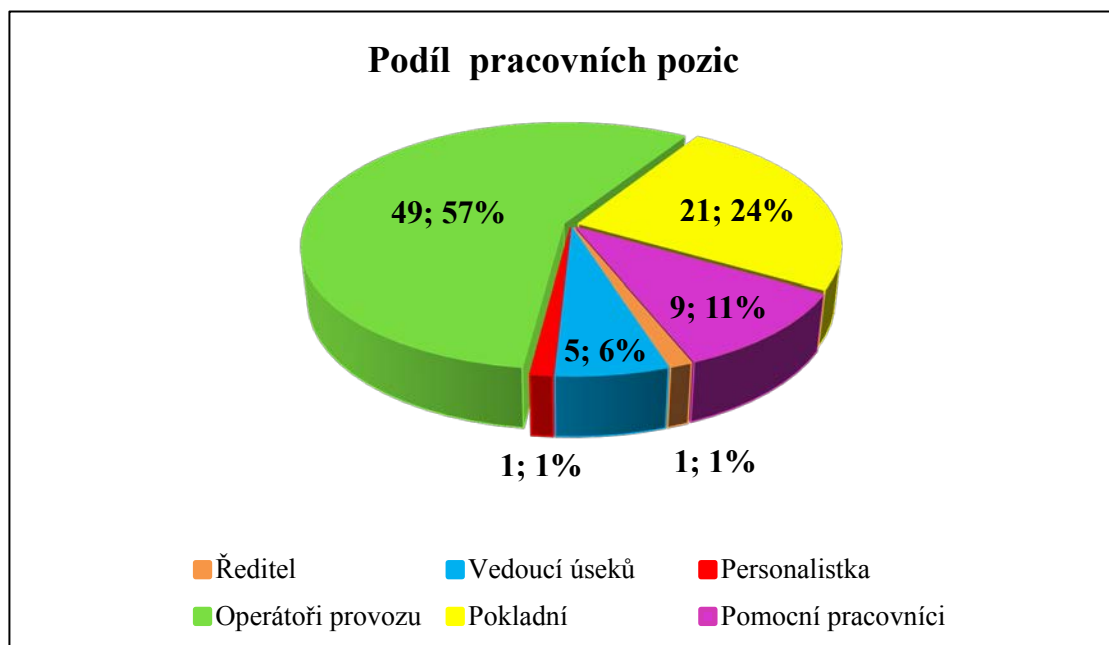
Jak již bylo zmíněno, na vybrané pobočce je dohromady zaměstnáno 86 zaměstnanců, avšak tento počet označuje pouze pracovníky na hlavní pracovní poměr. Pobočka dále zaměstnává také brigádníky, nejčastěji na výpomoc na pokladním úseku. Počet brigádníků je variabilní a stále se mění. Momentálně je na pobočce na dohodu o pracovní činnosti zaměstnáno 30 brigádníků. Co se týče konkrétních pracovních pozic zaměstnanců na hlavní pracovní poměr, jsou na vybrané pobočce zaměstnání [15]:

- Ředitel – Vybraná pobočka má jednoho ředitele. Ten zajišťuje chod společnosti, dohlíží na své podřízené, odpovídá za správnost inventury, kontroluje práci svých podřízených a komunikuje s vrcholným vedením společnosti ABC s.r.o.
- Personalistka – Na vybrané pobočce je zaměstnána jedna personalistka. Ta zajišťuje veškeré činnosti kolem lidských zdrojů. Má na starosti pracovní právní dokumentaci a administrativu spojenou s nástupem a výstupem zaměstnanců, komplexní přípravu podkladů pro zúčtování mezd a jejich následnou kontrolu, provádí vstupní školení BOZP, tedy školení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci a jiné administrativní činnosti.
- Vedoucí úseku – Dohromady je na pobočce zaměstnáno 5 vedoucích. Jak již bylo zmíněno, pobočka se člení na čtyři úseky. Na každý úsek kromě potravinového, dohlíží jeden vedoucí. Úsek s potravinami tvoří největší část prodeje, díky tomu má vedoucí pracovníky dva. Náplní práce všech vedoucích pracovníků je vedení zaměstnanců a plánování jejich směn, zabezpečení plynulého chodu svěřeného úseku, zodpovědnost za správné objednávání zboží a jeho kvalitu, dosahování plánovaných cílů (personálních, ekonomických, bezpečnostních), péči o podřízené zaměstnance, vedení školení pro zaměstnance, kontrolování práce svých podřízených, apod.
- Operátor provozu – Na pobočce je na této pozici zaměstnáno celkem 49 zaměstnanců. Pojem operátor provozu označuje pracovníky, kteří manipulují se zbožím.

Konkrétně doplňují zboží, zajišťují správné označení cen u výrobků, hlídají lhůtu spotřeby, udržují čistotu na úseku, apod. Každý vedoucí úseku má na starosti určitý počet operátorů provozu, kteří mají na starosti chod úseku, na kterém pracují.

- Pokladní – Na úseku pokladen je zaměstnáno 21 pokladních. Naplní práce každé pokladní je obsluha pokladny, prodej tabákových výrobků, udržování čistoty na pokladně, úklid celé pokladní zóny, doplňování zboží na pokladnách, správné a včasné odbavení zákazníků včetně komunikace s nimi, apod.
- Pomocní pracovníci – Vybraná pobočka zaměstnává 9 zaměstnanců. Konkrétně se jedná o jednoho domovního technika, čtyři pracovníky úklidu a čtyři pracovníky ostrahy. Náplní práce domovního technika je odpovědnost za technický stav budovy a přístrojů, zajištění servisu a oprav zařízení, drobné opravy v objektu, vedení evidence projektové dokumentace a revizních zpráv objektu a zodpovědnost za hospodárné využití médií. Pracovníci úklidu mají na starosti zajištění čistoty pracoviště, udržování čistoty v objektu i okolí prodejny a práce s mycími stroji. Pracovníci ostrahy zajišťují bezpečnost na pracovišti.

Pro lepší názornost je tato situace týkající se podílů jednotlivých pracovních pozic uvedena na obrázku 4.

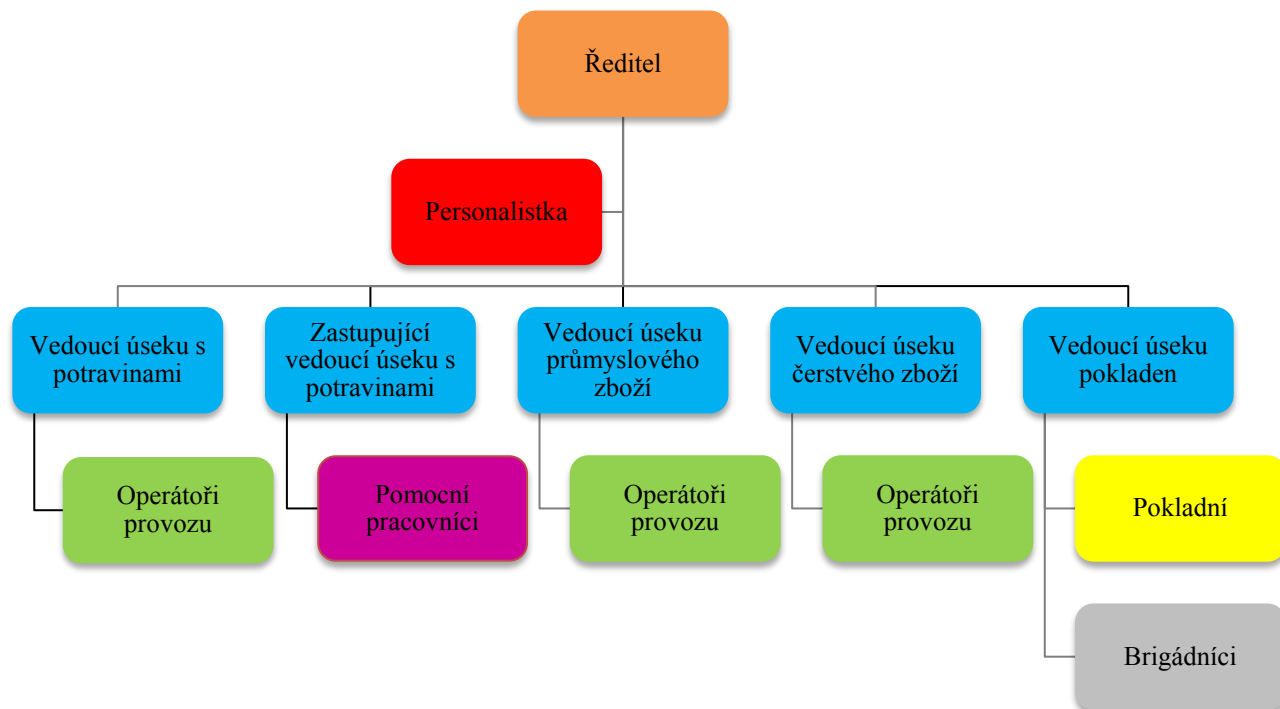


Obrázek 4: Zaměstnanci vybrané pobočky společnosti ABC s.r.o.

Zdroj: upraveno podle [15]

4.2.2 Organizační struktura vybrané pobočky

Jaká je na pobočce hierarchie, tedy podřízenost a nadřízenost mezi zaměstnanci, zobrazuje obrázek 5.



Obrázek 5: Organizační struktura vybrané pobočky společnosti ABC s.r.o.

Zdroj: upraveno podle [15]

Organizační struktura společnosti má poměrně jednoduchou stavbu. Nejvyšší řízení představuje ředitel pobočky. Jeho přímými podřízenými jsou vedoucí úseků a personalistka. Mezi vedoucími úseků nejsou, co se týče hierarchie žádné rozdíly. Pouze u vedoucího úseku s potravinami je výjimka, jelikož pokud není přítomen ředitel společnosti, je vedoucí pracovník stanoven jako zástupce ředitele a má rozhodovací pravomoc. Každý vedoucí úseku má své podřízené zaměstnance. Na každém úseku jsou zaměstnání operátoři provozu, jen na pokladním úseku jsou podřízenými zaměstnanci pokladní. Na stejné úrovni jako operátoři provozu a pokladní, jsou pomocní pracovníci, kteří jsou přímými podřízenými zastupujícího vedoucího pracovníka potravinového úseku. Důležité je zmínit, že napříč úseky panuje vzájemná kooperace, která je důležitá nejen pro atmosféru na pracovišti, ale zejména pro spokojenost zákazníků.

5 SYSTÉM HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU A PRODUKTIVITY ZAMĚŠTNANCŮ

Na základě rozhodnutí ředitele pobočky se tato práce zabývá systémem hodnocení pracovního výkonu a produktivity zaměstnanců na všech pracovních pozicích, mimo personalistky a ředitele vybrané pobočky. Tyto dvě pozice se nehodnotí v rámci vybrané pobočky, nýbrž je hodnotí oblastní ředitel.

Tato práce se tedy bude zabývat hodnocením zaměstnanců na pozicích:

- vedoucí úseku,
- operátor provozu,
- pomocný pracovník,
- pokladní.

5.1 Proces hodnocení zaměstnanců na vybrané pobočce

Na vybrané pobočce je zavedený systém hodnocení pomocí hodnotícího formuláře. Proces hodnocení probíhá jednou za rok. Pobočka má zavedený termín hodnocení na začátek září. Výjimku tvoří zaměstnanci, kterým uplyne tříměsíční zkušební doba. Ti jsou hodnoceni ihned po jejím skončení, stejným hodnotícím formulářem, jako u pravidelného hodnocení ostatních zaměstnanců. Hodnotitelem je vždy přímý nadřízený hodnoceného zaměstnance.

Hodnocení probíhá u každého zaměstnance stejným způsobem. Přímý nadřízený předá zaměstnanci hodnotící formulář, kde se nejprve ohodnotí on sám a poté ohodnotí zaměstnance jeho přímý nadřízený. Po hodnocení následuje rozhovor mezi hodnocenými zaměstnanci a hodnotitelem či ředitelem pobočky.

Jak již bylo zmíněno, hodnocení probíhá formou hodnotícího formuláře. Jeho stěžejní částí je hodnotící stupnice. Hodnotící stupnice je slovní, k hodnocení kritérií tedy využívá slovní popis, např.: zaměstnanec nesplňuje požadavky, splňuje požadavky, výrazně převyšuje požadavky na pozici, apod. Hodnotící formulář je stejný pro všechny zaměstnance, mimo vedoucích úseků. Formulář pro vedoucí pracovníky má 10 otázek a je zaměřen zejména na hodnocení pracovního výkonu vedoucích pracovníků z hlediska manažerských dovedností, jako je vedení lidí, dále samostatnost, která je nezbytná pro vykonávání dané pozice, atd. Formulář pro zaměstnance provozu má šest otázek a zaměřuje se na pracovní výkon zaměstnance z hlediska jeho přístupu k práci, např.: zda dodržuje povinné předpisy a procesy nastavené směrnicemi společnosti, dále zda je vstřícný k zákazníkům, apod.

Ukázka hodnotícího formuláře pro vedoucí pracovníky je uvedena v příloze A. V příloze B je uvedena ukázka hodnotícího formuláře pro zaměstnance provozu.

5.1.1 Hodnocení podle pracovních pozic

Jelikož je na vybrané pobočce více pracovních pozic, které nejsou na stejné úrovni, nedají se hodnotit všechny stejným způsobem. Jak bylo zmíněno, hodnotí se zvlášť vedoucí pracovníci a zvlášť zaměstnanci provozu, kam patří operátoři provozu, pokladní a pomocní pracovníci. To jsou dvě hlavní skupiny hodnocených zaměstnanců. U zaměstnanců provozu tvoří výjimku pokladní, ty mají hodnocení komplexnější, jelikož je u nich hodnocen nejen pracovní výkon ale také produktivita práce.

U vedoucích pracovníků se hodnotí, zda umí přiměřeně reagovat na očekávání a zájmy zákazníků, činí-li z vlastní iniciativy kroky nutné ke splnění zadaného úkolu, postupují-li systematicky (tzn. koordinování pracovních postupů v rámci své oblasti působnosti, přiřazování priorit k úkolům, apod.) nebo zda dokáže včas a srozumitelně předávat informace těm, kteří je potřebují.

U operátorů provozu a pomocných pracovníků se hodnotí, jestli se umí přizpůsobovat novým úkolům a situacím, zda při kontaktu se zákazníky reagují ochotně na jejich požadavky, jestli znají interní nařízení a právní předpisy a pracují-li pečlivě a důsledně.

Pokladní mají stejná kritéria hodnocení jako operátoři provozu a pomocní pracovníci. Hodnotí se podle hodnotícího formuláře, avšak na rozdíl od operátorů provozu a pomocných pracovníků, se u pokladních hodnotí ještě produktivita práce. Jak již bylo zmíněno výše, tak hlavní náplní práce pokladních je obsluha pokladny, tedy markování zboží zákazníkům. Přitom jsou sledovány čtyři základní problematiky. První je chybovost, tedy to, kolikrát udělá pokladní chybu. Například jeden kus zboží namarkuje jako dva a nevšimne si toho. Pokud si toho všimne a opraví svou chybu, jedná se o tzv. storno, tedy opravu, což je druhá sledovaná problematika. Storno může pokladní udělat také nezaviněně, například pokud se po namarkování zboží zákazník rozmyslí a chce zboží vrátit. Třetí problematika je diference v pokladně, tzn. finanční rozdíly v pokladně. Například pokud pokladní vrátí špatně částku peněz, vznikne jí, manko nebo přebytek. Čtvrtou a poslední problematikou je rychlost skenování zboží, tedy rychlost jakou pokladní za minutu namarkuje určitý počet zboží. Čím větší počet zboží za minutu namarkuje, tím vyšší má produktivitu. Všechny tyto čtyři problematiky se denně zaznamenávají. Ředitelem pobočky byly stanoveny optimální hodnoty, které by měli pokladní dodržet. Jelikož při takovém množství zákazníků, které musejí pokladní

denně obsloužit, je velmi obtížné se daných hodnot držet, stanovil ředitel pobočky také rozmezí tolerance, které udává, mezi jakými hodnotami se můžou výsledky pokladních pohybovat. Na konci měsíce je vyvěšena pro pokladní na nástěnku souhrnná tabulka se statistikami, jak si daný měsíc vedly. Tabulka obsahuje interní číslo pokladní, aby byla zachována anonymita mezi pokladními, dále celkový počet storen a chybovosti, celkovou diferencí pokladních rozdílů a průměrnou rychlost skenování. Všechny čtyři problematiky jsou uváděny dohromady za celý měsíc.

Ukázka produktivity některých pokladních za měsíc únor je uvedena v tabulce 1.

Tabulka 1: Ukázka produktivity pokladních - únor 2017

Únor 2017				
Číslo pokladní	Průměrné skeny (počet položek/min)	Počet storen	Počet chyb	Pokladní rozdíly
101	26	2	0	-6,00 Kč
103	20	25	2	40,00 Kč
105	22	17	1	-145,00 Kč
125	25	5	0	20,00 Kč
130	19	18	4	56,00 Kč
151	27	0	1	-191,00 Kč
204	29	24	12	36,00 Kč
220	15	16	7	0,00 Kč
250	32	0	1	-45,00 Kč
258	30	0	2	0,00 Kč
261	17	33	11	258,00 Kč
700	28	7	0	95,00 Kč
710	26	36	2	46,00 Kč
712	27	58	13	60,00 Kč
720	25	72	8	-245,00 Kč

Zdroj: upraveno podle [15]

Jak je patrné z tabulky, jsou čísla označena černou nebo červenou barvou. Červenými čísly, jsou výsledky pokladní, které se nevešly do rozmezí tolerance. Optimální hodnoty a toleranční meze byly ředitelem pobočky stanoveny takto [15]:

Optimální rychlost skenování je 30 položek za minutu a tolerance je od 25 položek za minutu.

Optimální počet storen je 0. Tolerance je stanovena do 50 storen měsíčně.

Optimální počet chyb je 0 a tolerance je do pěti chyb měsíčně.

Optimální pokladní rozdíl je 0, ale tolerance je od 0 do 50 Kč.

Z tabulky 1 tedy vyplývá, že u průměrné rychlosti skenování, je většina pokladních v toleranční mezi. Pouze minimum pokladních se drží optimálních hodnot. U celkového počtu storen, se téměř všechny pokladní vejdou do tolerance, avšak málokterá se dokáže držet optima. Celková chybovost je na tom už o něco lépe, většina pokladních se výsledky přibližují k optimálním hodnotám. Největší problém je u pokladních rozdílů. Jen malé množství pokladních je schopné držet se v optimálních hodnotách.

5.2 Řízený rozhovor s ředitelem vybrané pobočky

Aby byl splněn cíl této práce, bylo nezbytné získat informace o vybrané pobočce. K tomuto účelu bylo využito možnosti vedení řízeného rozhovoru s ředitelem pobočky. Cílem samotného řízeného rozhovoru bylo získat informace o systému hodnocení pracovního výkonu a produktivity zaměstnanců. Rozhovor proběhl dne 20. března 2017 na vybrané pobočce společnosti ABC s.r.o. Otázky a odpovědi řízeného rozhovoru jsou uvedeny v příloze C.

Z řízeného rozvoru s ředitelem pobočky vyplynulo, že systém hodnocení, který je nastaven již od otevření dané pobočky, je zastaralý. Další problém shledává ředitel pobočky ve špatně nastaveném formuláři, který je základem pro hodnocení. Termín hodnocení je pro každý rok stejný a vždy je dodržen. Hodnocení pracovníků se dělí na dvě skupiny, kde první jsou hodnoceni zaměstnanci provozu a druhou skupinu tvoří vedoucí pracovníci. U obou skupin je hodnocen pracovní výkon pomocí hodnotících formulářů. U zaměstnanců provozu, konkrétně u pracovní pozice pokladní, je sledována a hodnocena také produktivita práce. Měsíční přehled vyhodnocené produktivity práce je vyvěšen pokladním na nástěnku. Zde by mohl vznikat další problém, jelikož každá pokladní vidí pouze celkové měsíční shrnutí, nýbrž nepozná, který den udělala například chybu. Zaměstnancům je nabízeno mnoho benefitů, avšak žádný se nevztahuje k výsledkům odvedené práce. Ředitel pobočky do budoucna plánuje v systému hodnocení učinit velké změny.

5.3 Dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců se systémem hodnocení

Ke zjištění spokojenosti zaměstnanců vybrané pobočky bylo využito dotazníkového šetření. To proběhlo od 1. března 2017 do 20. března 2017. Byly vytvořeny dva typy dotazníků. Prvním typem byl dotazník pro zaměstnance provozu a druhým typem byl dotazník pro vedoucí pracovníky. Pro tyto vedoucí pracovníky byl dotazník vytvořen také, a to z důvodu zachování anonymity a možnosti získání upřímnějších odpovědí na otázky. Oba typy dotazníků byly

vytvořeny v papírové formě, neboť většina zaměstnanců nemá přístup k počítači. Dotazníky byly distribuovány zaměstnancům jejich nadřízenými pracovníky. Zaměstnanci byli informováni, že vyplnění dotazníku je anonymní a zabere pouze několik minut. Dotazníkové šetření bylo dobrovolné.

V dotazníku pro zaměstnance provozu byly otázky sestaveny tak, aby byly získány odpovědi na otázky ohledně spokojenosti se stávajícím systémem hodnocení pracovního výkonu a produktivity. Většina otázek v dotazníku měla formu uzavřených odpovědí. Nejčastěji volili zaměstnanci ze tří odpovědí, z nichž byla jedna možnost vždy formou volné odpovědi, kde mohli vyjádřit svůj názor. Dotazník dále obsahoval otázky s odpovědí ve formě bodové škály, jejíž rozmezí bylo od jedné do pěti, přičemž jedna znamenala nejvyšší spokojenost a pět nejnižší spokojenost. Zaměstnanci také v dotazníku odpovídali na dvě otevřené otázky. První se týkala jejich názoru na hodnocení pracovního výkonu a produktivity. Druhá otázka byla směřována za účelem zjištění možnosti motivace k vyššímu výkonu či produktivitě. Na závěr zaměstnanci odpovídali na dvě demografické otázky.

V dotazníku pro vedoucí pracovníky byly otázky sestaveny tak, aby byly získány odpovědi nejen na otázky dotazující se na spokojenost se systémem hodnocení z hlediska hodnoceného, ale také z hlediska hodnotitele. Stejně jako u dotazníku pro zaměstnance provozu měla většina otázek v dotazníku formu uzavřených odpovědí. Stejně tak obsahoval dotazník i bodovou škálu a otevřené otázky. Demografické otázky zde byly vynechány z důvodu nízkého počtu respondentů.

Oba dotazníky byly po jejich sestavení předloženy ke schválení řediteli společnosti. Dotazník pro vedoucí pracovníky je uveden v příloze D a dotazník pro zaměstnance provozu je uveden v příloze E.

5.3.1 Výsledky dotazníkového šetření zaměstnanců provozu

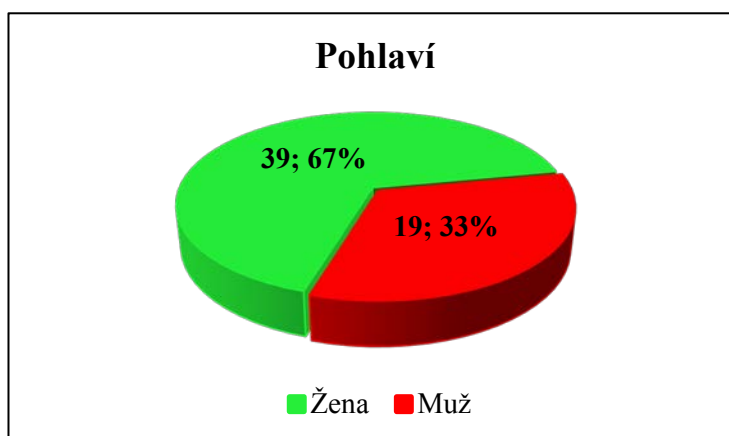
Základním souborem v tomto dotazníkovém šetření byli zaměstnanci provozu. Ačkoliv je na pobočce na těchto pozicích zaměstnáno celkem 79 zaměstnanců, bylo po předchozí domluvě řediteli pobočky dodáno pouze 60 dotazníků z důvodu pracovních neschopností či dovolených u některých zaměstnanců. Z těchto 60 dotazníků bylo ve výsledku vyplněno a vráceno 58. návratnost dotazníků byla tedy 97 %. Z hlediska celkového počtu zaměstnanců vyplnilo dotazníky 73 % zaměstnanců. Jelikož u otevřených otázek v závěru dotazníku někteří zaměstnanci neodpověděli, je u jejich vyhodnocení přidán sloupec „Neodpověděl/a“.

Ačkoliv byly demografické otázky v dotazníku až v závěru, je vhodné je pro lepší názornost výsledků uvést ve vyhodnocení hned na začátku. Další otázky jsou již v pořadí tak, jak jsou zadány v dotazníku. Výsledky dotazníků jsou zpracovány pomocí absolutní a relativní četnosti.

Otázky a odpovědi z dotazníků:

Jaké je vaše pohlaví?

Na obrázku 6 je graficky znázorněné zastoupení respondentů podle pohlaví. Je zřejmé, že mezi respondenty převažuje skupina žen se 67 % nad skupinou mužů se zbylými 33 %.

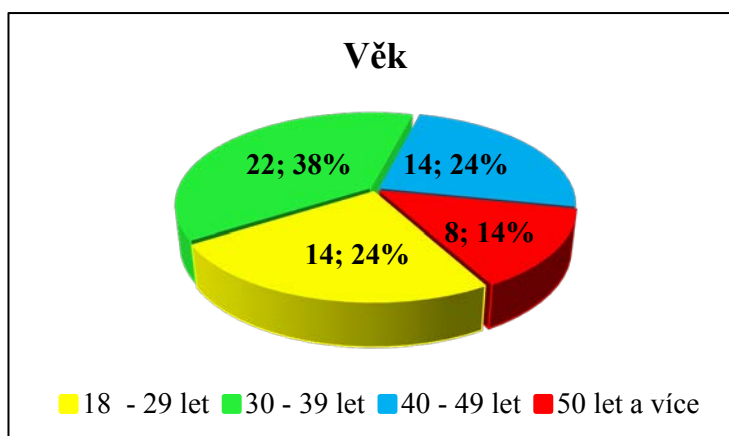


Obrázek 6: Pohlaví respondentů

Zdroj: vlastní zpracování

V jaké věkové kategorii se nacházíte?

Na obrázku 7 jsou zobrazeny odpovědi týkající se věku respondenta. Nejpočetnější skupinou respondentů s 38 % jsou zaměstnanci ve věku od 30 do 39 let. O druhou pozici se dělí dvě věkové kategorie, a to zaměstnanci ve věku od 18 do 29 let a zaměstnanci ve věku od 40 do 49 let. Obě tyto skupiny jsou zastoupeny 24 %. Poslední skupinu respondentů se 14 % tvoří zaměstnanci ve věkové kategorii 50 let a více.

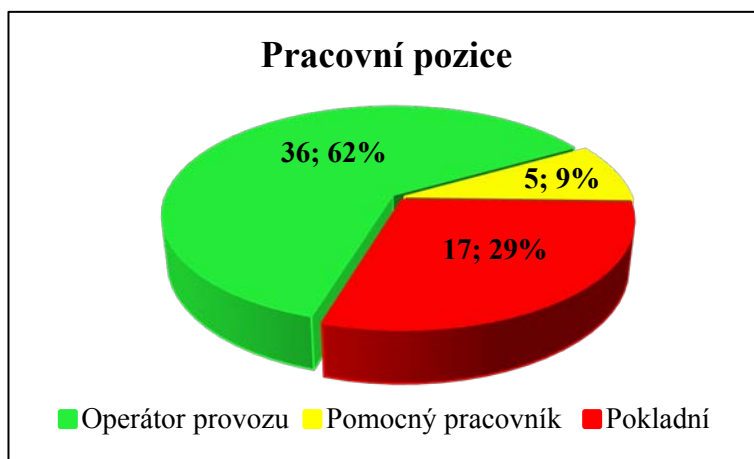


Obrázek 7: Věk respondentů

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 1: Jaká je Vaše pracovní pozice?

Obrázek 8 graficky znázorňuje odpovědi na otázku týkající se pracovních pozic respondentů. Největší skupinu s 62 % tvoří respondenti na pracovní pozici operátor provozu. Další skupinou je pozice pokladní, kterou tvoří 29 % respondentů. Nejméně početná je pracovní pozice pomocný pracovník pouze s 9 %.

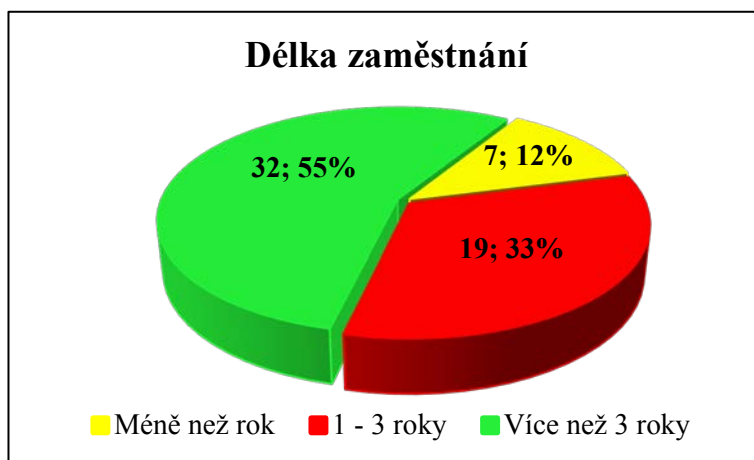


Obrázek 8: Pracovní pozice respondentů

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 2: Jak dlouho pracujete ve společnosti?

Na obrázku 9 jsou zobrazeny odpovědi respondentů týkající se délky zaměstnání. Nejvýznamnější skupinou s 55 % jsou zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují více než tři roky. Hned po této skupině následují zaměstnanci s 33 %, kteří jsou ve společnosti zaměstnaní v rozmezí jednoho až třech let. Nejmenší skupinu s 12 % tvoří zaměstnanci pracující ve společnosti méně než jeden rok.



Obrázek 9: Délka zaměstnání respondentů

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 3: Jak jste spokojeni se systémem hodnocení Vašeho pracovního výkonu?

V tabulce 2 jsou zobrazeny odpovědi na otázku týkající se spokojenosti se systémem hodnocení pracovního výkonu. Odpovědi na tuto otázku jsou zadány formou bodové škály. Respondenti proto vybírali z čísel od jedné do pěti, kde jedna znamená nejvyšší spokojenost a pět nejnižší spokojenost. Z tabulky je patrné, že 54 % respondentů je spíše spokojených se stávajícím systémem. Svou nespokojenost vyjádřilo 16 % respondentů a 31 % respondentů není spokojeno ani nespokojeno.

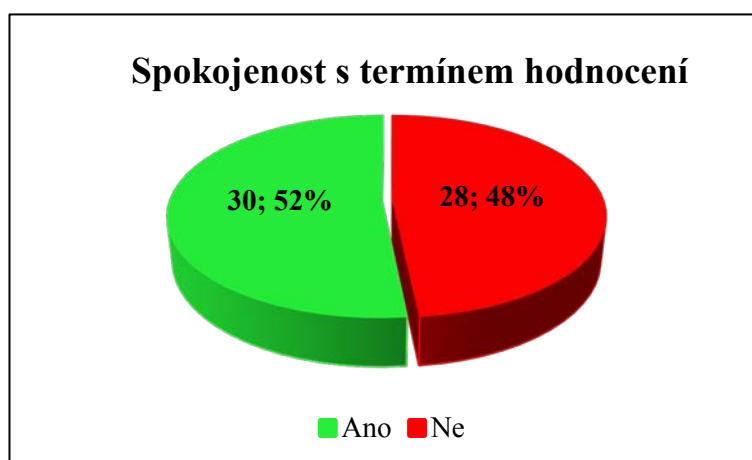
Tabulka 2: Spokojenost zaměstnanců se systémem hodnocení pracovního výkonu

Zvolená odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
1	8	0,14 (14 %)
2	23	0,39 (39 %)
3	18	0,31 (31 %)
4	4	0,07 (7 %)
5	5	0,09 (9 %)

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 4: Vyhovuje Vám stanovený termín hodnocení?

Na následujícím grafu jsou znázorněny odpovědi týkající se termínu hodnocení. Tato otázka byla zvolena po konzultaci s ředitelem pobočky cíleně, jelikož v měsíci, kdy hodnocení zaměstnanců probíhá, je zároveň prováděna i inventura zboží, což je časově velice náročné. Celkem 74 % respondentů uvádí, že jim termín hodnocení vyhovuje. Pouze 26 % respondentů hodnotí termín záporně.

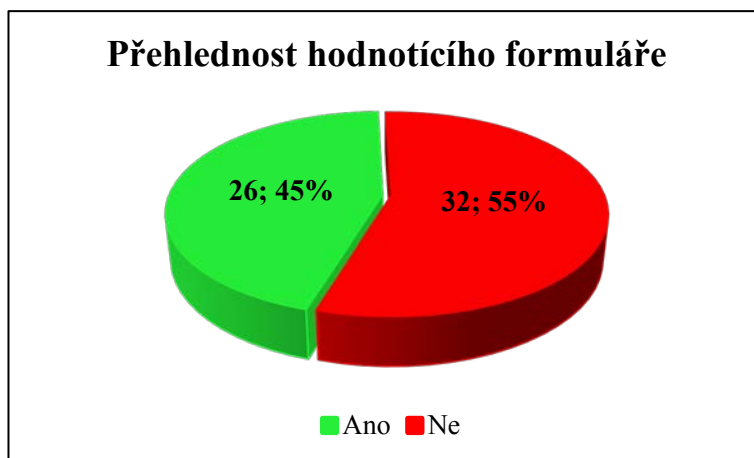


Obrázek 10: Spokojenost zaměstnanců s termínem hodnocení

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 5: Je podle Vás hodnotící formulář přehledný?

Na obrázku 11 jsou graficky znázorněny odpovědi na otázku týkající se přehlednosti hodnotícího formuláře. Celkem 55 % respondentů označují formulář jako nepřehledný.



Obrázek 11: Přehlednost hodnotícího formuláře

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 6: Jak se Vám zdají otázky z hodnotícího formuláře srozumitelné?

Tabulka 3 zobrazuje odpovědi na otázku týkající se srozumitelnosti otázek hodnotícího formuláře. Na tuto otázku odpovídali respondenti pomocí bodové škály, kde volili z čísel od jedné do pěti. Jedna znamená nejvyšší srozumitelnost otázek a pět nejnižší srozumitelnost. Z výsledků je patrné, že 59 % respondentů hodnotí otázky jako srozumitelné, 26 % respondentů hodnotí srozumitelnost otázek průměrně a 15 % respondentů označilo otázky číslem čtyři, tedy spíše jako nesrozumitelné.

Tabulka 3: Srozumitelnost otázek hodnotícího formuláře

Zvolená odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
1	19	0,33 (33 %)
2	15	0,26 (26 %)
3	15	0,26 (26 %)
4	7	0,12 (12 %)
5	2	0,03 (3 %)

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 7: Jak vnímáte hodnocení Vašeho pracovního výkonu svým nadřízeným?

Cílem této otázky bylo zjistit názor zaměstnanců na spravedlivost hodnocení jejich pracovního výkonu z důvodu subjektivního hodnocení nadřízeného pracovníka. Je zde opět využito odpovědí pomocí bodové škály.

Jako u předchozí otázky hodnotili respondenti otázku čísla od jedné do pěti. Z tabulky 3, která zobrazuje odpovědi na tuto otázku, je patrné, že 66 % respondentů považuje hodnocení svým nadřízeným za objektivní a nezájaté. Oproti tomu pouze 8 % respondentů shledává hodnocení svým nadřízeným jako neobjektivní. Zbýlých 26 % respondentů hodnotí tuto otázku průměrnou spokojeností.

Tabulka 4: Hodnocení pracovního výkonu nadřízeným pracovníkem

Zvolená odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
1	19	0,33 (33 %)
2	19	0,33 (33 %)
3	15	0,26 (26 %)
4	3	0,05 (5 %)
5	2	0,03 (3 %)

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 8: Jste spokojen/a s hodnocením produktivity práce (sledování počtu chyb, storen a difference)?

Tato otázka byla určena jen pro zaměstnance na pozici pokladní, jelikož pouze u této pracovní pozice je produktivita sledována. Na obrázku 12 jsou graficky znázorněny odpovědi respondentů na tuto otázku. Celkem 59 % respondentů je s hodnocením spokojeno. Zbýlých 41 % respondentů uvádí, že s hodnocením nejsou spokojeni.



Obrázek 12: Spokojenost pokladních s hodnocením produktivity práce

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 9: Zdá se Vám dostatečná frekvence zveřejňování výsledků hodnocení produktivity práce?

Na tuto otázku, stejně jako na předchozí, odpovídali pouze zaměstnanci na pozici pokladní. Cílem otázky bylo zjistit, zda pokladním vyhovuje měsíční přehled výsledků hodnocení produktivity práce.

Obrázek 13 graficky znázorňuje odpovědi respondentů týkající se spokojenosti s frekvencí zveřejňování výsledků hodnocení. Z celkového počtu respondentů jich 71 % není spokojeno s frekvencí zveřejňování výsledků hodnocení. Oproti tomu 29 % respondentů uvádí, že je se současným stavem zveřejňování spokojeno.

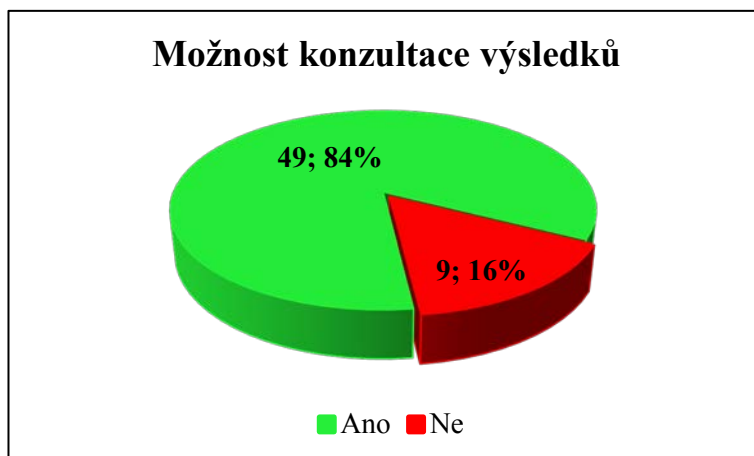


Obrázek 13: Spokojenost s frekvencí zveřejňování výsledků produktivity práce

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 10: Konzultuje s Vámi výsledky hodnocení Váš nadřízený?

Na obrázku 14 jsou graficky znázorněny odpovědi týkající se sdělování výsledků hodnocení nadřízeným pracovníkem. Celkem 84 % respondentů uvádí, že nadřízený pracovník s nimi výsledky hodnocení konzultuje. Dle názoru 16 % respondentů ke konzultaci o výsledcích hodnocení s nadřízeným pracovníkem nedochází.



Obrázek 14: Možnost konzultace výsledků s nadřízením pracovníkem

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 11: Máte možnost se k výsledkům hodnocení vyjádřit?

Na obrázku 15 jsou zobrazeny odpovědi týkající se otázky, zda mají zaměstnanci možnost se k výsledkům hodnocení vyjádřit. Větší část respondentů, tedy 88 % z celkového počtu, uvádí, že mají možnost se k výsledkům hodnocení vyjádřit. Druhou část tvoří 12 % respondentů, kteří tvrdí, že nemají možnost se vyjádřit.

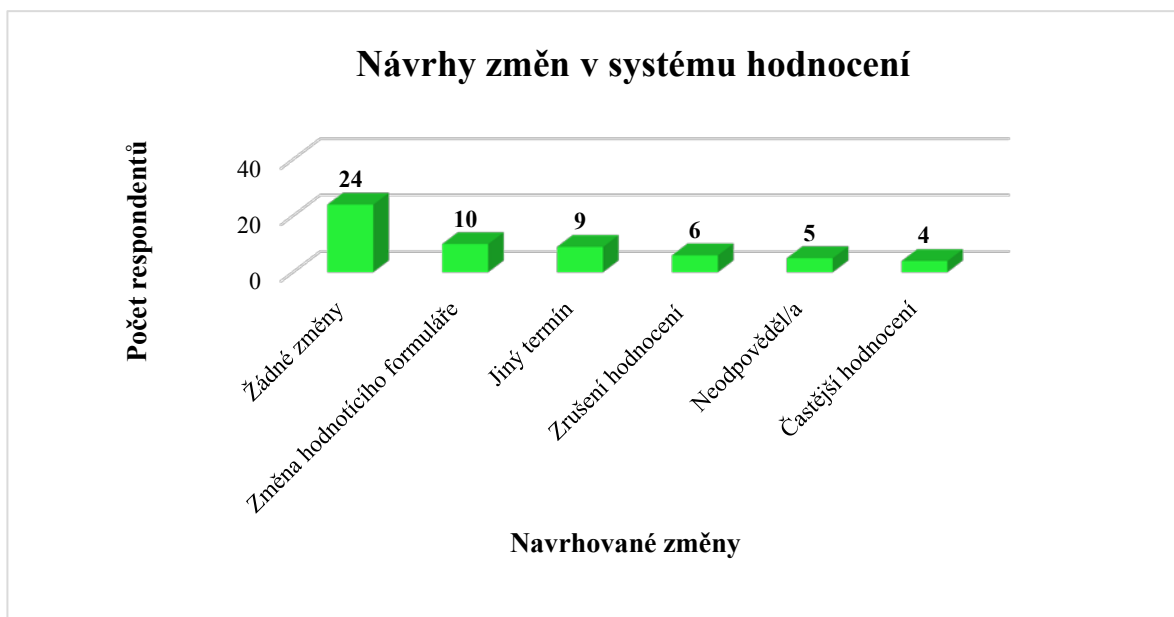


Obrázek 15: Možnost vyjádření zpětné vazby na konzultaci

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 12: Navrhl/a byste v systému hodnocení nějaké změny?

Obrázek 16 graficky znázorňuje odpovědi respondentů na dvanáctou otázku, týkající se návrhu změn v systému hodnocení.



Obrázek 16: Graf znázorňující změny v systému hodnocení

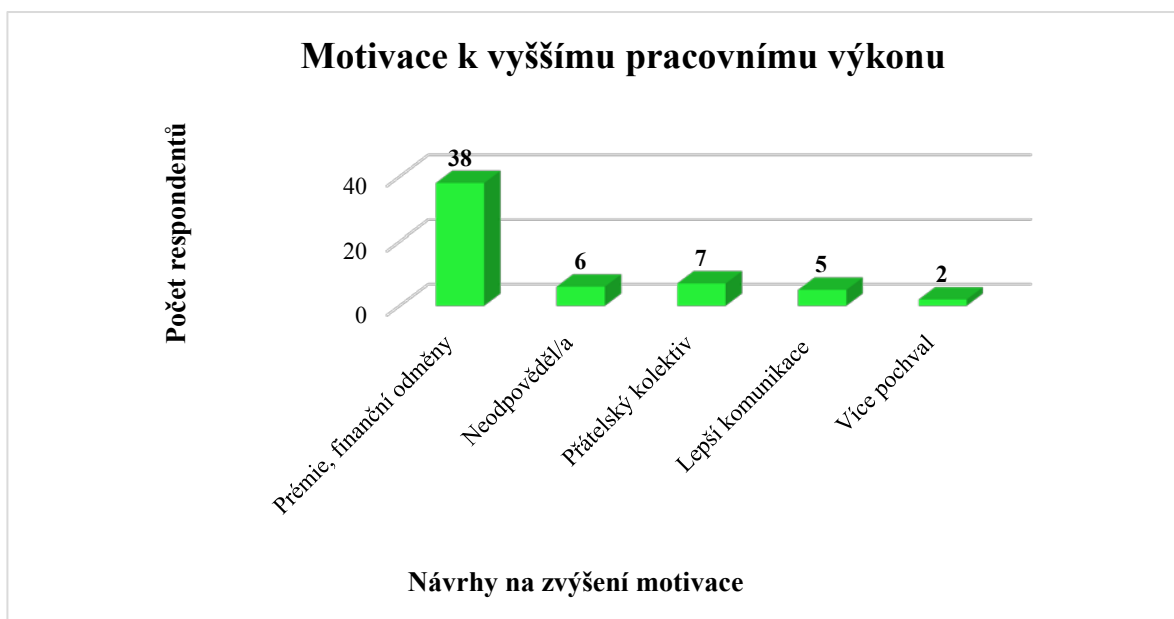
Zdroj: vlastní zpracování

Respondenti měli možnost uvést nějaké změny, které by v systému hodnocení rádi navrhli. Z důvodu otevřené otázky jsou odpovědi respondentů různé a někteří respondenti nechali otázku bez odpovědi. Nejvíce respondentů, celkem 24 uvádí, že by žádné změny v systému neudělali. Mezi další návrhy respondentů patří například změna hodnoticího formuláře, zavedení jiného termínu hodnocení, zrušení hodnocení či jeho častější provádění. Pět respondentů na tuto otázku neodpovědělo.

Otázka č. 13: Co by Vás motivovalo k dosažení vyššího pracovního výkonu či produktivity práce?

Poslední otázkou dotazníku byla otevřená otázka týkající se motivace k vyššímu pracovnímu výkonu. Respondenti měli možnost napsat, co by je motivovalo k vyššímu pracovnímu výkonu či vyšší produktivitě práce. Z obrázku 17 vyplývá, že z celkového počtu 58 respondentů, by 38 z nich uvítalo finanční odměny či prémie.

Dále respondenti uvádí jako motivaci k vyššímu pracovnímu výkonu lepší komunikaci mezi zaměstnanci pobočky, přátelský kolektiv či častější pochvaly. Šest respondentů na tuto otázku neodpovědělo.



Obrázek 17: Graf znázorňující návrhy respondentů na vyšší motivaci

Zdroj: vlastní zpracování

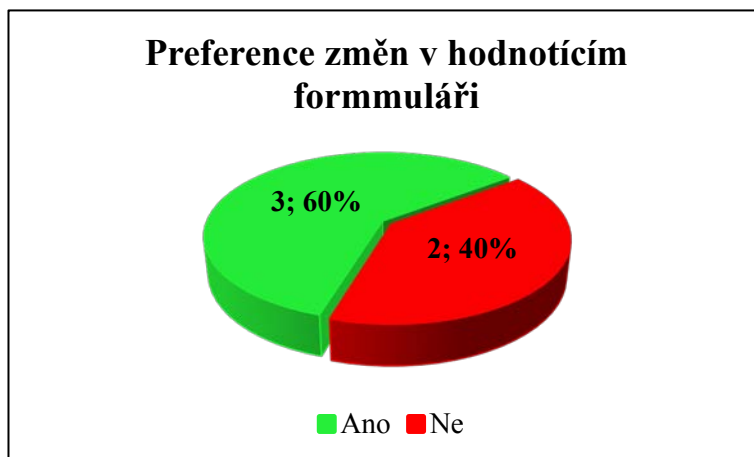
5.3.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření vedoucích pracovníků

Jak již bylo zmíněno, na pobočce je zaměstnáno celkem pět vedoucích pracovníků. Každému z nich byl předložen k vyplnění dotazník, týkající se systému hodnocení pracovníků. Dotazník byl strukturován stejně, jako u zaměstnanců provozu. Z důvodu nízkého počtu respondentů byly v rámci zachování anonymity vypuštěny demografické otázky.

Vzhledem k tomu, že se dotazník pro vedoucí pracovníky lišil pouze ve třech otázkách, oproti dotazníku pro zaměstnance provozu, jsou ve vyhodnocení dvě otázky znázorněny graficky a jedna patřičně okomentována slovně. Vyhodnocení ostatních otázek, shodující se s otázkami v dotazníku pro zaměstnance provozu, je uvedeno v příloze F.

Vedoucí pracovníci mají v systému hodnocení dvě role. Nejprve jsou stejně, jako zaměstnanci provozu hodnoceni nadřízeným pracovníkem, v tomto případě ředitelem pobočky. Zastávají však i roli z opačného pohledu, a to jako hodnotitelé. Z tohoto důvodu byla na vedoucí pracovníky zaměřena otázka, zda by uvítali v hodnotícím formuláři nějaké změny. Jelikož je jejich náplní práce vyplněné formuláře zpracovávat, je pro ně důležité, aby měl hodnotící formulář vypovídající hodnotu a byl přehledný.

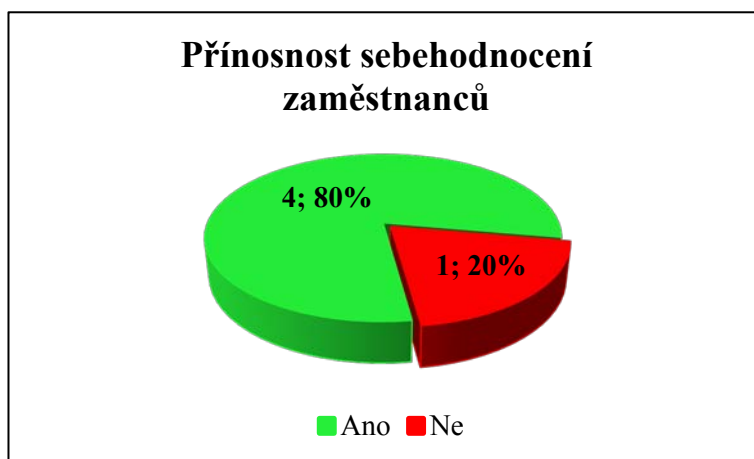
Na obrázku 18 jsou graficky znázorněny odpovědi na otázku, týkající se změn v hodnotícím formuláři. Tři respondenti uvádí, že by v hodnotícím formuláři uvítali změny. Mezi návrhy na změny patří například úplné zrušení, nový koncept formuláře či jen úpravy otázek. Dalším dvěma respondentům se zdá formulář v pořádku.



Obrázek 18: Změny v hodnotícím formuláři

Zdroj: vlastní zpracování

Při hodnocení pracovního výkonu nadřízeným pracovníkem, je neméně důležité také sebehodnocení zaměstnance. Na obrázku 19 jsou graficky znázorněny odpovědi na otázku týkající se přínosnosti sebehodnocení zaměstnanců. Jak je zřejmé, až na jednoho respondenta se většina shoduje v názoru, že sebehodnocení zaměstnance přínosné je.



Obrázek 19: Přínosnost sebehodnocení zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování

Na otázku jak vedoucí pracovníci vnímají systém hodnocení z hlediska hodnotitelů a zda by navrhli v systému hodnocení nějaké změny, odpověděl každý respondent jinak. Z pěti respondentů uvedl pouze jeden, že systém hodnocení je v pořádku. Ostatní respondenti navrhují změny typu zavedení nového systému hodnocení, úpravu termínu hodnocení, častější hodnocení a vyšší motivace zaměstnanců.

6 SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ SYSTÉMU HODNOCENÍ

Z řízeného rozhovoru i dotazníkového šetření vyplynulo několik zajímavých informací, které pomohly objasnit, jak systém hodnocení pracovního výkonu a produktivity na dané pobočce funguje. Výsledky dotazníkového šetření a řízeného rozhovoru slouží jako podklady pro sestavení návrhů.

6.1 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Dotazníkového šetření pro zaměstnance provozu se zúčastnilo 73 % zaměstnanců pobočky. Jednalo se tedy o nadpoloviční většinu. Na otázky v dotazníku odpovědělo 36 operátorů provozu, pět pomocných pracovníků a 17 pokladních. Spokojenost se stávajícím systémem hodnocení vyjádřila polovina zaměstnanců. Názory zaměstnanců byly odlišné i u spokojenosti s termínem hodnocení. Opět polovina zaměstnanců hodnotila termín kladně, avšak druhá polovina vyjádřila svou nespokojenost. To může být prisuzováno tomu, že každoročně spolu s hodnocením pracovníků probíhá v září také pravidelná inventura zboží. Dalším úskalím jsou hodnotící formuláře. Ačkoliv většina zaměstnanců uvedla, že otázky jsou srozumitelné, přehlednost formuláře hodnotili záporně.

Zaměstnancům na pozici pokladní byly položeny dvě otázky, týkající se produktivity práce. Z první otázky, týkající se spokojenosti se sledováním a vyhodnocováním produktivity práce, vyplynula spokojenost většiny pokladních s takto nastaveným systémem, avšak u druhé otázky dalo najevo 71 % respondentů nespokojenost s frekvencí zveřejňovaných výsledků a upřednostnily by častější přehledy.

Neméně důležitá je v případě hodnocení také zpětná vazba, kdy mají zaměstnanci nárok vědět, jak v hodnocení obstáli. Celkem 88 % zaměstnanců uvedlo, že s nimi nadřízený pracovník výsledky hodnocení konzultuje a mají možnost se k nim také vyjádřit. Na otázku zda by zaměstnanci navrhli nějaké změny v systému hodnocení, se 40 % zaměstnanců vyjádřilo, že by žádné změny neučinili. Jiní by například ocenili častější pochvaly či uznání za vykonanou práci. Poslední otázka dotazníku se zabývala motivací pracovníků k vyššímu pracovnímu výkonu. Zde nejvíce zaměstnanců uvedlo jako motivaci zavedení finančních odměn či prémie.

Dotazníkového šetření vedoucích pracovníků se zúčastnilo všech pět vedoucích. Forma dotazníku byla velice podobná, jako u zaměstnanců provozu. Oproti zaměstnancům provozu vyjádřili vedoucí pracovníci nespokojenost nejen se stávajícím systémem hodnocení, ale také

se stanoveným termínem. Vedoucí pracovníci uvedli, že hodnotící formulář je celkem přehledný i srozumitelný, avšak nemá žádnou vypovídající hodnotu. Navrhli proto změny, jako například nový koncept formuláře, úpravu otázek, apod. Problematika, kterou by rádi ponechali i v novém systému, je sebehodnocení zaměstnance.

V systému hodnocení navrhli zavedení možnosti postihu zaměstnance v případě neplnění pracovních povinností. Dále navrhli zvýšení motivace, častější hodnocení či změnu hodnotícího formuláře. Stejně jako zaměstnance provozu by vedoucí pracovníky motivovalo k vyššímu pracovnímu výkonu zavedení odměn, častější pochvaly a uznání, apod. Poslední otázka dotazníku se týkala hodnocení systému z hlediska hodnotitele a případných návrhů na změny. Pouze jeden vedoucí pracovník uvedl, že mu přijde stávající systém v pořádku. Ostatní vedoucí by ocenili například více času na práci s podřízenými nebo častější prostor pro hodnocení.

6.2 Návrhy na zlepšení systému hodnocení pracovníků

V rámci vyhodnocení řízeného rozhovoru a dotazníkového šetření bylo zjištěno několik nedostatků v systému hodnocení pracovního výkonu a produktivity zaměstnanců. Z tohoto důvodu v rámci následujícího textu autorka práce navrhuje možná řešení.

6.2.1 Návrhy spojené se stávajícím systémem hodnocení

Změna termínu hodnocení

Z důvodu nespokojenosti zaměstnanců s termínem hodnocení, které probíhá ve stejném měsíci, jako pravidelné inventury zboží, je po dohodě s ředitelem pobočky navrhován jako vhodnější termín následující měsíc, tedy říjen. Ředitel pobočky požaduje hodnocení pracovníků ke konci kalendářního roku, a proto je vybrán právě tento měsíc, neboť v listopadu již probíhají přípravy na prosincové vánoční svátky, čímž odpadá i tento měsíc.

Nový hodnotící formulář

Vzhledem k tomu, že v analytické části došlo ke zjištění, že zaměstnanci provozu i vedoucí pracovníci jsou nespokojeni se současným stavem hodnotícího formuláře, je nutné provést ve formuláři změny. Výsledky ukazují, že současný formulář s takto postavenými otázkami není dostatečně srozumitelný a nemá žádnou vypovídající hodnotu. Proto po konzultaci s ředitelem pobočky je podán návrh na vytvoření nového formuláře, který by obsahoval více srozumitelných otázek s lepší vypovídající hodnotou a příslušnou škálou možností. Tím by mohlo dojít ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců s novým formulářem a lepší informovanosti vedoucích pracovníků o pracovních výsledcích zaměstnanců.

Častější zveřejňování výsledků produktivity práce pokladních

Z důvodu nespokojenosti pokladních s frekvencí zveřejňovaných výsledků je dalším návrhem měsíční přehled výsledků s rozpadem na jednotlivé dny. Jak již bylo zmíněno, u pokladních se sleduje jejich rychlost markování, chybovost, celkový počet storen a velikost pokladních rozdílů. Na konci měsíce je pokladním vyvěšen celkový měsíční přehled, u kterého však není vidět, který den udělala pokladní například chybu, či kolik měla za daný den storen. Proto je po konzultaci s ředitelem navrhován nový systém zveřejňování výsledků produktivity práce, kde se pokladním vyvěsí stejná tabulka, jako doposud, a to s celkovým přehledem za daný měsíc a dále přehled s denním rozpadem na jednotlivé problematiky. Návrh nového přehledu je uveden v příloze G.

Návaznost na finanční ohodnocení pokladních

Vzhledem k důležitosti, kterou příkládá vedení pobočky sledování produktivity práce pokladních, je předložen návrh na jejich finanční ohodnocení. Ačkoliv vedoucí pracovníci lpí na co nejlepších výsledcích pokladních, neposkytují jim žádnou motivaci, díky které by se snažili, výsledky své práce zlepšovat. Pokladní však mají velmi důležitou pozici, neboť v případě efektivní a dobře odváděné práce odchází zákazníci spokojeni, nečekají ve frontách a rádi se vracejí. Díky tomu je nutné pokladní nějakým způsobem motivovat. Z výsledků dotazníků vyplývá, že jako motivaci by pokladní uvítaly finanční odměnu. Na základě toho je navržen systém ohodnocení určitého počtu pokladních, které dosáhnou nejmenšího počtu storen, nejnižší chybovosti a pokladních rozdílů a nejvyšší rychlosti markování. Výše odměny a počet odměněných záležitostí na zvážení ředitele pobočky.

6.2.2 Návrhy spojené se zavedením nového systému hodnocení

Zavedení 360° metody hodnocení pracovníků

Z důvodu nedostatku času pro stanovení nového systému hodnocení, je předložen návrh zavést metodu 360°. Metoda je velmi variabilní, takže by ji společnost mohla využívat dle svých aktuálních potřeb. Například zaměstnanci provozu by mohli být hodnoceni ze strany zákazníků a svých spolupracovníků, vedoucí pracovníci by mohli být hodnoceni svými podřízenými, apod. Více informací o metodě je uvedeno v teoretické části této práce. Výhodou je také zachování sebehodnocení zaměstnanců, které je pro vedení pobočky důležité. Cílem této metody je získat více objektivních názorů na hodnoceného zaměstnance.

ZÁVĚR

Cílem této práce bylo provést analýzu současného systému hodnocení pracovního výkonu a produktivity zaměstnanců na vybrané pobočce společnosti ABC s.r.o. Nejen, že hodnocení zaměstnanců patří ke každodenním personálně-řídícím úkolům, ale řadí se také nepochybně mezi nejdůležitější motivační nástroje.

Práce byla rozdělena do šesti kapitol. První kapitola se zabývala oblastí řízení lidských zdrojů. Byly vysvětleny základní teoretické poznatky a popsány cíle a úkoly lidských zdrojů. Následující kapitola obsahovala základní pojmy související s tématem práce. Jednalo se o pojmy - pracovní výkon, produktivita práce a výkonnost zaměstnanců. Hlavním teoretickým tématem se zabývala kapitola třetí, která čtenáře seznámila s moderními metodami hodnocení zaměstnanců a procesem hodnocení jako takovým.

Čtvrtá kapitola se zabývala analýzou stávajícího systému hodnocení zaměstnanců. V úvodu této kapitoly byla představena společnost ABC s.r.o. a její vybraná pobočka, kde byla analýza provedena. V následující kapitole byl za pomoci řízeného rozhovoru, který proběhl s ředitelem dané pobočky, představen stávající systém hodnocení zaměstnanců. Na základě informací získaných z rozhovoru a se souhlasem ředitele pobočky byly vytvořeny dotazníky pro zaměstnance pobočky. Toto dotazníkové šetření mělo za úkol zjistit spokojenost zaměstnanců se systémem hodnocení.

V závěru práce, tedy v šesté kapitole, byly z výsledků řízeného rozhovoru a dotazníkového šetření vytvořeny návrhy na zlepšení daného systému hodnocení. V úvahu byly brány dvě možnosti navrhovaných změn. První možností bylo aplikování čtyř změn týkajících se zlepšení stávajícího systému. Druhou navrhovanou možností byla změna metody hodnocení, a to zavedením metody 360°, díky které by došlo k objektivnějšímu hodnocení zaměstnanců z důvodu víceúrovňového hodnocení.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] COELLI, Timothy J. et al. An introduction to efficiency and productivity analysis. 2nd ed. New York: Springer, 2005. xvii, 349 p. ISBN 978-0-387-24266-8.
- [3] GALLWEY, W. Timothy. Tajemství vysoké pracovní výkonnosti: metoda Inner Game. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2004. 255 s. ISBN 80-7261-115-1.
- [4] HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006. 126 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2.
- [5] Interní data společnosti ABC s.r.o.
- [6] KLEIBL, Jiří, DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a ŠUBRT, Bořivoj. Řízení lidských zdrojů. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2001. xv, 264 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-636-0.
- [7] KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti. Vyd. 1. Praha: Mowshe pro Katedru andragogiky a personálního řízení Filozofické fakulty Univerzity Karlovy v Praze, 2007. 178 s. Edice celoživotního vzdělávání; sv. 22. ISBN 978-80-239-9211-3.
- [8] KOUBEK, Josef. Řízení pracovního výkonu. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2004. 209 s. ISBN 80-7261-116-X.
- [9] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. 261 s. Manažer. Management. ISBN 978-80-247-2202-3.
- [10] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
- [11] KUBEŠ, Marián a ŠEBESTOVÁ, Ľubica. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 147 s. Manažer. Management. ISBN 978-80-247-2314-3
- [12] PALÁN, Zdeněk. Lidské zdroje: výkladový slovník: výchova, vzdělávání, péče, řízení. Vyd. 1. Praha: Academia, 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7.
- [13] PAUKNEROVÁ, Daniela a kol. Psychologie pro ekonomy a manažery. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. 259 s. Management. ISBN 978-80-247-3809-3.

- [14] ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 207 s. Management. ISBN 978-80-247-4151-2.
- [15] URBAN, Jan. Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2003. 298 s. ISBN 80-86395-46-4.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A <i>Hodnotící formulář pro vedoucí pracovníky</i>	- 54 -
Příloha B <i>Hodnotící formulář pro zaměstnance provozu</i>	- 56 -
Příloha C <i>Otázky a odpovědi řízeného rozhovoru</i>	- 58 -
Příloha D <i>Dotazník pro vedoucí pracovníky</i>	- 61 -
Příloha E <i>Dotazník pro vedoucí pracovníky</i>	- 63 -
Příloha F <i>Vyhodnocení dotazníkového šetření provedeného u vedoucích pracovníků</i>	- 65 -
Příloha G <i>Návrh nového systému zveřejňování výsledků produktivity práce pokladních ..</i>	- 66 -

Další poznámky:

Toto hodnocení se mnou bylo projednáno. Byl/a jsem informována o tom, že toto hodnocení bude založeno do mé osobní složky a níže uvedené celkové hodnocení bude elektronicky evidováno.

Datum

Podpis zaměstnance

Podpis vedoucího zaměstnance (nadrženého)

CELKOVÉ HODNOCENÍ		++	+	✓	-	--
⇒ Výkonnost a chování celkově odpovídající požadavkům na vykonávanou funkci.	Hodnocení nadřízený	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Zdroj: upraveno podle [15]

Příloha B Hodnotící formulář pro zaměstnance provozu

HODNOCENÍ ZAMĚŠTNANCE							
Příjmení, jméno zaměstnance:				SAP - osobní číslo:			
Příjmení, jméno vedoucího zaměstnance:				Datum hodnocení:			
Typ hodnocení: <input type="checkbox"/> roční <input type="checkbox"/> ve zkušební době <input type="checkbox"/> mimořádné							
<i>Důležité:</i> K hodnocení použijte následující stupnici							
++	Výrazně převyšuje požadavky na pozici						
+	Převyšuje požadavky						
✓	Plně splňuje požadavky						
-	Splňuje požadavky s výhradami						
--	Nesplňuje požadavky						
Je vstřícný - přiměřeně reaguje na očekávání a zájmy zákazníků - uvědomuje si dopad svého chování na své okolí - při kontaktu se zákazníky ochotně reaguje na jejich požadavky		Vlastní hodnocení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Hodnocení nadřízený	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Poznámky/příklady:							
Pracuje samostatně - z vlastní iniciativy činí kroky nutné ke splnění zadaného úkolu či k dosažení cíle		Vlastní hodnocení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Hodnocení nadřízený	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Poznámky/příklady:							
Dokáže přijmout zpětnou vazbu		Vlastní hodnocení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Hodnocení nadřízený	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Poznámky/příklady:							
Je flexibilní - dokáže se přizpůsobit novým úkolům a situacím - pozitivně reaguje na změny		Vlastní hodnocení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Hodnocení nadřízený	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Poznámky/příklady:							
Pracuje s interními předpisy a procesy společnosti - zná procesy společnosti a při práci se řídí interními směrnici		Vlastní hodnocení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Hodnocení nadřízený	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Poznámky/příklady:							
Postupuje systematicky - strukturuje úkoly a přiřazuje jim priority - spolehlivě analyzuje stav věci - koordinuje pracovní postupy v rámci své oblasti působnosti - zohledňuje souvislosti a pracovní postupy ostatních oblastí - orientuje se i v nepřehledných situacích		Vlastní hodnocení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Hodnocení nadřízený	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Poznámky/příklady:							

Pracuje spolehlivě - je pečlivý a důsledný - dodržuje dohody, pravidla a termíny	Vlastní hodnocení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Hodnocení nadřízený	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Poznámky/příklady:						
Rozhoduje se fundovaně - zná a využívá rámec svých pravomocí	Vlastní hodnocení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Hodnocení nadřízený	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Poznámky/příklady:						
Komunikuje adekvátně situaci - včas a srozumitelně předává informace těm, kteří je potřebují - dokáže srozumitelně a adekvátně formulovat své požadavky	Vlastní hodnocení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Hodnocení nadřízený	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Poznámky/příklady:						

Základní předpoklady		++	+	✓	-	--
Odborná kvalifikace - disponuje potřebnými odbornými znalostmi	Vlastní hodnocení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Hodnocení nadřízený	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Poznámky/příklady:						

Další poznámky:

Toto hodnocení se mnou bylo projednáno. Byl/a jsem informována o tom, že toto hodnocení bude založeno do mé osobní složky a níže uvedené celkové hodnocení bude elektronicky evidováno.

Datum

Podpis zaměstnance

Podpis vedoucího zaměstnance (nadřízeného)

CELKOVÉ HODNOCENÍ		++	+	✓	-	--
⇒ Výkonnost a chování celkově odpovídající požadavkům na vykonávanou funkci.	Hodnocení nadřízený	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Zdroj: upraveno podle [15]

Příloha C Otázky a odpovědi řízeného rozhovoru

Jakým způsobem probíhá hodnocení zaměstnanců na této pobočce?

Hodnocení na naší pobočce probíhá na základě hodnotícího formuláře. Každý vedoucí pracovník má na starosti určité podřízené. Těm každý rok rozdává začátkem září hodnotící formulář. Zaměstnanec ohodnotí dle otázek ve formuláři sám sebe tak, jak se vidí svými očima. Následně vrátí formulář svému nadřízenému, který ohodnotí pomocí stejných otázek zaměstnance. V poslední fázi se dostanou formuláře ke mně. Já je prostuduji a postupně svolávám menší porady, po cca 10 zaměstnancích a konzultuji s nimi výsledky hodnocení. Dále už následuje pouze archivace hodnotících formulářů.

Je termín hodnocení zaměstnanců pevně stanoven?

Ano, hodnocení probíhá vždy během měsíce září.

Rozlišujete způsob hodnocení podle pracovních pozic?

Ano, rozlišujeme zaměstnance na dvě hlavní skupiny. Z důvodu odlišné práce rozlišujeme hodnocení vedoucích pracovníků a hodnocení ostatních zaměstnanců.

Přijde Vám správně sestavený hodnotící formulář? Provedl byste nějaké změny?

Hodnotící formulář, který používáme, je již zastaralý a v době jeho zavedení byl vytvořen centrálou společností. Dle mého názoru je celý formulář sestaven špatně. Do budoucna ho určitě plánuji změnit.

Je podle Vás přínosné sebehodnocení zaměstnanců? Z jakého důvodu?

Ano, já sebehodnocení shledávám jako velice užitečné, jelikož zjistím, jak se zaměstnanci vidí sami a mohu to poté porovnat s názorem nadřízeného pracovníka, který hodnotí zaměstnance dle stejných metrik. Ze zkušenosti mohu říci, že většina zaměstnanců se hodnotí spíše průměrně.

Jak vnímáte pojmy „pracovní výkon“ a „produktivita“ zaměstnanců?

Pod pojmem pracovní výkon si představuji připravenost zaměstnance na práci a jeho pracovní výsledky, které se nedají měřit podle metrik či standardů, ale pouze subjektivním pohledem nadřízeného pracovníka. Oproti tomu pod pojmem produktivita zaměstnanců vidím výsledky práce, které jsou měřitelné ať už pomocí nějakých norem či ukazatelů.

Rozlišujete tyto pojmy při hodnocení zaměstnanců?

Doslovně tyto pojmy nevyužíváme, ale určitě je rozlišujeme. U pokladních hodnotíme pracovní výkon i produktivitu. U ostatních zaměstnanců lze hodnotit pouze pracovní výkon.

Jakým způsobem tyto pojmy odlišujete při vyhodnocení práce zaměstnanců?

Při vyhodnocování práce zaměstnanců dochází pouze k písemnému projevu v hodnotícím formuláři. U pokladních navíc vytváříme měsíční přehled s výsledky jejich produktivity práce.

Využíváte nějaké nástroje, metriky či ukazatele při vyhodnocování?

Pouze u vyhodnocování produktivity pokladních využíváme systém, který měří rychlost pokladních, dále jejich chybovost a počet storen. U hodnocení pracovního výkonu žádné měřítka nemáme; hodnocení probíhá subjektivním pohledem nadřízeného pracovníka a sebehodnocením samotného zaměstnance.

Zajišťujete pro zaměstnance školení pro zvýšení pracovního výkonu a produktivity?

Školení, které je vyloženo na pracovní výkon, nezajišťujeme, ale zaměstnancům poskytujeme mimo klasického školení o bezpečnosti práce na pracovišti také školení na vysokozdvizný vozík, čímž si zaměstnanci ulehčují práci. Na pravidelných poradách dále seznamujeme zaměstnance s novými předpisy či novými pokyny k vykonávání práce. U pokladních se snažíme o snížení chybovosti a zvýšení rychlosti markování pro větší spokojenost zákazníka. K tomu využíváme interního školení, které probíhá na počítačích. Jedná se o školení, kde se pokladní naučí, jak rozpoznat falešné bankovky a dozví se tipy, jak dělat efektivněji svou práci, apod.

Jakým způsobem motivujete zaměstnance k vyššímu výkonu? Mají výsledky hodnocení zaměstnanců vliv na jejich odměňování?

Zaměstnancům nabízíme mnoho benefitů, se kterými jsou seznámeni již při podepisování pracovní smlouvy. Na některé benefity mají nárok ihned, například na stravenky, ale na získání jiných výhod musí splňovat určité podmínky. Naším hlavním benefitem, který nabízíme zaměstnancům, je třináctý plat. Pro jeho získání musí však zaměstnanec pracovat u společnosti minimálně rok a půl. Výsledky hodnocení zaměstnanců nemají vliv na jejich odměňování.

Spatřujete v současném systému hodnocení nějaký problém či nedostatek? Učinil byste nějaké změny?

Opakuji, že systém hodnocení je zastaralý. Z mého pohledu má spoustu nedostatků, které bychom do budoucna rádi odstranili. Mezi hlavní nedostatky řadím strukturu hodnotícího formuláře.

Příloha D *Dotazník pro vedoucí pracovníky*

Dotazník pro vedoucí pracovníky

Vážení zaměstnanci,

dovolte mi, abych se Vám představila, jmenuji se Jana Čeřovská a jsem studentkou 3. ročníku bakalářského studia na Univerzitě Pardubice. V rámci mé bakalářské práce, bych Vás tímto chtěla požádat o vyplnění dotazníku, který se týká spokojenosti se systémem hodnocení zaměstnanců. Údaje z dotazníků budou sloužit pouze pro účely bakalářské práce.

Dotazník je **zcela** anonymní.

Vámi vybranou odpověď vždy prosím zakroužkujte.

1) Jak dlouho pracujete ve společnosti?

- Méně než 1 rok
- 1 – 3 roky
- Více než 3 roky

2) Jak jste spokojeni se systémem hodnocení pracovního výkonu?

(Nejvíce) 1 2 3 4 5 (Nejméně)

3) Vyhovuje Vám stanovený termín hodnocení?

- Ano
- Ne
- *Vlastní odpověď:*

4) Je podle Vás hodnotící formulář přehledný?

- Ano
- Ne
- *Vlastní odpověď:*

5) Jak se Vám zdají otázky z hodnotícího formuláře srozumitelné?

(Nejvíce) 1 2 3 4 5 (Nejméně)

6) Uvítal/a byste v hodnotícím formuláři nějaké změny?

(např.: přidání nebo odebrání otázek, nový vzhled formuláře, apod.)

- Ano, jaké? _____
- Ne, formulář mi přijde v pořádku
- *Vlastní odpověď:*

7) Zdá se Vám přínosné sebehodnocení zaměstnance?

- Ano
- Ne
- *Vlastní odpověď:*

8) Jak vnímáte hodnocení Vašeho pracovního výkonu svým nadřízeným?

(Objektivní) 1 2 3 4 5 *(Neobjektivní)*

9) Konzultuje s Vámi výsledky hodnocení Váš nadřízený?

- Ano
- Ne
- *Vlastní odpověď:*

10) Máte možnost se k výsledkům hodnocení vyjádřit?

- Ano
- Ne
- *Vlastní odpověď:*

11) Navrhl/a byste v systému hodnocení z hlediska hodnoceného nějaké změny?

12) Co by Vás motivovalo k dosažení vyššího pracovního výkonu?

13) Jak vnímáte systém hodnocení z hlediska hodnotitele? Navrhl/a byste v systému hodnocení nějaké změny?

Děkuji za Váš čas a přeji hezký zbytek dne!

Příloha E Dotazník pro vedoucí pracovníky

Dotazník pro zaměstnance provozu

Vážení zaměstnanci,

dovolte mi, abych se Vám představila, jmenuji se Jana Čeřovská a jsem studentkou 3. ročníku bakalářského studia na Univerzitě Pardubice. V rámci mé bakalářské práce bych, Vás tímto chtěla požádat o vyplnění dotazníku, který se týká spokojenosti se systémem hodnocení zaměstnanců. Údaje z dotazníků budou sloužit pouze pro účely bakalářské práce.

Dotazník je **zcela** anonymní.

Vámi vybranou odpověď vždy prosím zakroužkujte.

1) Vaše pracovní pozice: _____

2) Jak dlouho pracujete ve společnosti?

- Méně než 1 rok
- 1 – 3 roky
- Více než 3 roky

3) Jak jste spokojeni se systémem hodnocení Vašeho pracovního výkonu (pracovní výkon = připravenost zaměstnance na práci a pracovní výsledky zaměstnance)?

(Nejvíce) 1 2 3 4 5 (Nejméně)

4) Vyhovuje Vám stanovený termín hodnocení?

- Ano
- Ne
- *Vlastní odpověď:*

5) Je podle Vás hodnotící formulář přehledný?

- Ano
- Ne
- *Vlastní odpověď:*

6) Jak se Vám zdají otázky z hodnotícího formuláře srozumitelné?

(Nejvíce) 1 2 3 4 5 (Nejméně)

7) Jak vnímáte hodnocení Vašeho pracovního výkonu svým nadřízeným?

(Objektivní) 1 2 3 4 5 (Neobjektivní)

8) Jste spokojen/a s hodnocením produktivity práce (sledování počtu chyb, storen a difference)? **Prosím o zodpovězení otázky, pouze pokud pracujete na pozici pokladní.**

- Ano, když své výsledky vidím, motivuje mě to k práci
- Nejsm spokojen/a
- *Vlastní odpověď:*

9) Zdá se Vám dostatečná frekvence zveřejňování výsledků hodnocení produktivity práce? **Prosím o zodpovězení otázky, pouze pokud pracujete na pozici pokladní.**

- Ano, v pořádku
- Ne, uvítal/a bych častější zveřejňování
- *Vlastní odpověď:*

10) Konzultuje s Vámi výsledky hodnocení Váš nadřízený?

- Ano
- Ne
- *Vlastní odpověď:*

11) Máte možnost se k výsledkům hodnocení vyjádřit?

- Ano
- Ne
- *Vlastní odpověď:*

12) Navrhl/a byste v systému hodnocení nějaké změny?

13) Co by Vás motivovalo k dosažení vyššího pracovního výkonu?

14) Pohlaví

- Muž
- Žena

15) Věk

- 18-29 let
- 30-39 let
- 40-49 let
- 50 let a více

Děkuji za Váš čas a přeji hezký zbytek dne!

Příloha F *Vyhodnocení dotazníkového šetření provedeného u vedoucích pracovníků*

Otázky	Vedoucí pracovník				
	1	2	3	4	5
1) Jak dlouho pracujete ve společnosti?	>3 roky	>3 roky	1-3 roky	1-3 roky	>3 roky
2) Jak jste spokojeni se systémem hodnocení pracovního výkonu?	5	4	4	2	5
3) Vyhovuje Vám stanovený termín hodnocení?	Ne	Ne	Ne	Ano	Ano
4) Je podle Vás hodnotící formulář přehledný?	Ne	Ne	Ano	Ano	Ano, ale bez vypovídající hodnoty
5) Jak se Vám zdají otázky z formuláře srozumitelné?	1	4	2	2	3
6) Uvítal/a byste v hodnotícím formuláři nějaké změny?	Ano, nový koncept formuláře	Ano, lepší otázky a možnosti odpovědí	Ne	Ne	Zrušit, je to zbytečné
7) Zdá se Vám přínosné sebehodnocení zaměstnance?	Ne	Ano	Ano	Ano	Ano, pokud budou budou zaměstnanci soudní
8) Jak vnímáte hodnocení Vašeho pracovního výkonu svým nadřízeným?	1	2	2	2	1
9) Konzultuje s Vámi výsledky hodnocení Váš nadřízený?	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
10) Máte možnost se k výsledkům hodnocení vyjádřit?	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
11) Navrhl/a byste v systému hodnocení z hlediska hodnoceného nějaké změny?	Zvýšení motivace	Předělání formuláře, častější hodnocení	Možnost postihu zaměstnance v případě neplnění svých povinností	Ne	Zrušit
12) Co by Vás motivovalo k dosažení vyššího pracovního výkonu?	Finanční odměny	Častější pochvaly	Pochvaly, odměny	Odměny	Prémie
13) Jak vnímáte systém hodnocení z hlediska hodnotitele? Navrhl/a byste nějaké změny?	Špatně nastavený, jiný termín a formulář	Častější prostor pro hodnocení, nový formulář, odměny	Málo času na každodenní práci se zaměstnanci.	V pořádku	Celý systém nastavit nový

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha G Návrh nového systému zveřejňování výsledků produktivity práce pokladních

Chybovost za měsíc																																									
												Květen 2017																													
Číslo pokladní	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	Celkem									

Zdroj: vlastní zpracování

Pokladní rozdíly za měsíc																																											
												Květen 2017																															
Číslo pokladní	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	Celkem											

Zdroj: vlastní zpracování

Skenovost za měsíc																																									
													Květen 2017																												
Číslo pokladní	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	Celkem									

Zdroj: vlastní zpracování

Počet storen za měsíc																																													
													Květen 2017																																
Číslo pokladní	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31														
	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b					

Legenda:	a = chyba pokladní
	b = chyba zákazníka

Zdroj: vlastní zpracování