

**ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE  
MASARYKŮV ÚSTAV VYŠŠÍCH STUDIÍ**

**Katedra inženýrské pedagogiky**



**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Praha 2015**

**Václav Míček**





**ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE**

---

**Masarykův ústav vyšších studií  
Katedra inženýrské pedagogiky**

**Hodnocení výkonu pracovníků call centra**

**Assessment of call center workers' performance**

Bakalářská práce

Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Řízení a ekonomika průmyslového podniku  
Vedoucí práce: Ing. Klára Šimonová

**Václav Míček**

---

**Praha 2015**



## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

**studijní program:** Ekonomika a management  
**studijní obor:** Řízení a ekonomika průmyslového podniku  
**akademický rok:** 2014/2015

**Jméno a příjmení studenta:** Václav Míček

**Zadávací katedra:** Katedra inženýrské pedagogiky

**Téma bakalářské práce:** Hodnocení výkonu pracovníků call centra

**Téma bakalářské práce  
v anglickém jazyce:** Assessment of Call Center Workers' Performance

### Zásady pro vypracování:

- Teoreticky zpracujte současný stav problematiky hodnocení výkonu pracovníků a obvyklá řešení
- Proveďte analýzu systému hodnocení výkonu pracovníků ve vybrané organizaci
- Zpracujte a vyhodnoťte data získaná prostřednictvím výzkumu mezi pracovníky vybrané organizace na danou problematiku.
- Porovnejte výsledky analýzy systému hodnocení výkonu pracovníků ve vybrané organizaci s výsledky výzkumu
- Navrhněte konkrétní doporučení pro vybranou organizaci.

**Rozsah grafických prací:** Dle potřeby a pokynů vedoucího bakalářské práce

**Rozsah práce bez příloh:** Dle předpokladu cca 30-50 stran

**Základní odborná literatura:**

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 80-247-0469-2.

BĚLOHLÁVEK, František, 2000. *Jak vést a motivovat lidi*. Praha: Computer Press. ISBN 80-7226-308-0.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol, 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-71798-93-2.

FOOT, Margaret, HOOK, Caroline, 2002. *Personalistika*. Praha: Computer Press. ISBN 80-7226-515-6.

HRONÍK, František, 2006. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 80-247-1458-2.

**Vedoucí bakalářské práce:** Ing. Klára Šimonová

**Podpis vedoucího bakalářské práce:**



**Termín zadání práce:** 5. prosince 2014

**Termín odevzdání práce:** 5. května 2015



Ing. Bc. Pavel Andres, Ph.D.  
vedoucí katedry inženýrské pedagogiky

L.S.



Prof. Ing. Vladimír Kučera, DrSc., Dr.h.c.  
ředitel ústavu

V Praze dne 5. prosince 2014

**Podpis studenta stvrzující přijetí zadání práce:**



## Vzor citačního záznamu

MÍČEK, Václav, *Hodnocení výkonu pracovníků call centra*. Praha: ČVUT, 2015. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií, Katedra inženýrské pedagogiky.

## Prohlášení

*Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v přiloženém seznamu použité literatury.*

*Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.*

V Praze dne .....

podpis: .....

## Poděkování

Rád bych na tomto místě poděkoval vedoucí mé bakalářské práce, Ing. Kláře Šimonové, za ochotu, trpělivost a zejména cenné rady, které mi během zpracování mé bakalářské práce poskytovala.

Také děkuji vedení společnosti XY za umožnění spolupráce v rámci mé bakalářské práce, za poskytnuté dokumenty a rady, které mi byly velkým přínosem při zpracování bakalářské práce.

V neposlední řadě děkuji všem operátorům společnosti XY, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, bez jejichž pomoci bych nezískal potřebné poznatky v předkládané problematice.

## Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou současného systému hodnocení pracovního výkonu ve společnosti XY. Teoretická část shrnuje základní teoretické poznatky z oblasti hodnocení pracovního výkonu. Cílem bakalářské práce je analyzovat současný systém hodnocení v telemarketingové společnosti XY a na základě výzkumu navrhnout doporučení pro zlepšení daného systému. V bakalářské práci je využívána empirická metoda výzkumu, zejména kvantitativní výzkum. Jedná se o analýzu dokumentů a polostrukturované dotazníky. V rámci bakalářské práce jsou navržena doporučení pro zlepšení současného systému ve společnosti XY.

## Klíčová slova

Pracovní výkon, hodnocení, motivace, analýza, metody hodnocení, proces hodnocení.

## Abstract

This bachelor's thesis deals with the analysis of present system of assessment of job performance in the company XY. Theoretical part of the thesis summarizes the basic theoretical findings from the area of assessment of job performance. The main goal of the bachelor's thesis is to analyze the present system of assessment in the telemarketing company XY and based on the research to suggest the recommendations for improvement of the system. There is used empirical method of research in the bachelor's thesis, especially quantitative research. This is an analysis of documents and semi-structured answer sheets. There are suggested recommendations for improvement of present system in the company XY within the thesis.

## Key words

Job performance, assessment, motivation, analysis, method of assessment, process of assessment



# Obsah

Úvod.....	3
<b>I. TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>5</b>
1 Vymezení pojmů .....	6
1.1 Pracovní výkon .....	6
1.2 Hodnocení pracovního výkonu .....	7
1.3 Motivace .....	7
2 Hodnocení pracovního výkonu .....	9
2.1 Význam hodnocení pracovního výkonu .....	9
2.2 Kritéria hodnocení pracovního výkonu .....	10
2.3 Zásady pro hodnocení pracovního výkonu .....	11
2.4 Proces hodnocení pracovního výkonu .....	12
2.5 Metody hodnocení .....	14
2.5.1 Hodnocení podle stanovených cílů .....	14
2.5.2 Srovnávání se standardním pracovním výkonem.....	16
2.5.3 Hodnocení pomocí stupnice .....	16
2.5.4 Metoda BARS.....	18
2.5.5 Checklist.....	18
2.5.6 Sebehodnocení .....	19
2.5.7 360° zpětná vazba .....	20
2.5.8 Hodnotící rozhovor .....	21
2.6 Chyby hodnotitelů při hodnocení pracovního výkonu .....	23
2.7 Návaznost na hodnocení .....	25
2.7.1 Odměňování .....	25
2.7.2 Vzdělávání a rozvoj pracovníků .....	27
<b>II. PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>29</b>
1 Hodnocení výkonu operátorů ve společnosti XY .....	30
1.1 Charakteristika společnosti XY.....	30
1.2 Analýza systému hodnocení pracovníků ve společnosti XY .....	31
1.2.1 Požadavky na hodnotitele .....	31
1.2.2 Interval hodnocení .....	32
1.2.3 Hodnocení pomocí stupnice .....	32
1.2.4 Hodnotící rozhovor .....	35

1.2.5 Využití výsledků z hodnocení ve společnosti XY .....	35
1.3 Výsledky vlastního výzkumu .....	36
1.4 Shrnutí obou částí výzkumu a doporučení pro společnost XY .....	49
2 Vyjádření společnosti XY k provedenému výzkumu a navrhovanému doporučení.....	51
Závěr.....	53
Zdroje.....	55
Seznam obrázků .....	57
Seznam grafů.....	57
Přílohy.....	57
Evidence výpůjček .....	63

## Úvod

Pro vypracování bakalářské práce jsem si vybral téma Hodnocení výkonu pracovníků call centra. Jelikož jsem více než tři roky pracoval v telemarketingové společnosti, zajímalo mě, jaká bude odlišnost hodnocení v konkrétní telemarketingové společnosti ve vztahu k informacím z odborné literatury.

Lidské zdroje jsou jedním z nejdůležitějších pilířů každé společnosti. Oni jsou ti, kteří plní cíle podniku. A proto je potřeba se o ně starat nejen v době přijetí do společnosti, ale i v průběhu samotného pracovního poměru. Jedním z nástrojů, který k tomu slouží, je systém hodnocení pracovního výkonu. Cílem tohoto systému je získat informace o současné pracovní výkonnosti daného pracovníka, zjistit jeho slabé a silné stránky a dostatečně ho motivovat k zlepšení pracovního výkonu. Je důležité dbát na kvalitu tohoto systému, aby byl přínosem jak pro zaměstnance, tak zároveň pro celou společnost.

Lidské zdroje zajišťují plnění cílů podniku. V současné době je tedy kladen velký důraz zejména na zkvalitnění pracovní výkonnosti těchto zdrojů a jejich následné udržení v podniku. Lze předpokládat, že pokud budeme mít v podniku spokojené a odborně kvalitní zaměstnance, budeme i v plnění podnikových cílů úspěšní. V současném konkurenčním prostředí je náročné tyto dostatečně odborně znalé zaměstnance získat a udržet je v podniku. Celý proces péče o zaměstnance je velmi složitý a v každé části tohoto procesu se musí postupovat velmi důsledně. Od přijetí zaměstnance, přes vytvoření optimálních pracovních podmínek až po samotné hodnocení pracovníka. V něm může docházet k novému rozvoji zaměstnance, k odměňování zaměstnance a v neposlední řadě k motivaci zaměstnance, která je jedním z nejdůležitějších faktorů, které ovlivňují samotnou pracovní výkonnost.

Cílem mé bakalářské práce je provést analýzu současného systému hodnocení ve společnosti XY, která je zaměřená na telemarketing a na základě vlastního výzkumu navrhnout možnosti zlepšení. Nejdříve je však důležité prostudovat literaturu k dané problematice z důvodu rozšíření znalostí v oblasti hodnocení pracovního výkonu.

Bakalářská práce je tedy rozdělena na část teoretickou a část praktickou. V první části bakalářské práce se věnuji zpracování literární rešerše, která je zaměřena na hodnocení pracovního výkonu. V této části se zaměřuji jak na

definování základních termínů a pojmů z oblasti hodnocení výkonu, tak i podrobněji na samotný proces hodnocení pracovního výkonu. Zejména na kritéria a metody hodnocení, včetně možných chyb ze stran hodnotitelů a také možnosti využití informací, získaných po hodnocení pracovníků.

V druhé části se zaměřuji na konkrétní telemarketingovou společnost a na analýzu jejího současného systému hodnocení operátorů. K tomu mi slouží interní podklady společnosti XY a také odpovědi z dotazníkového šetření, které jsem provedl mezi operátory ve společnosti XY. Na základě odpovědí respondentů zkoumám funkčnost současného systému hodnocení a hledám možnosti, jak tento systém zlepšit.

## I. TEORETICKÁ ČÁST

## 1 Vymezení pojmů

V následující kapitole shrnu základní pojmy, které se vztahují k problematice hodnocení pracovního výkonu. Jedná se o pracovní výkon, hodnocení pracovního výkonu a pojem motivace.

### 1.1 Pracovní výkon

Dle J. Koubka se nejedná pouze o „*množství a kvalitu práce, ale i ochotu, přístup k práci, pracovní chování, frekvenci pracovních úrazů, fluktuaci, absenci, pozdní docházku, vztahy s lidmi v souvislosti s prací a další charakteristiky jedince považované za významné v souvislosti s vykonávanou prací.*“ (Koubek, 2001, s. 199)

K dobrému pracovnímu výkonu je zapotřebí spojení úsilí, schopností a vnímání úkolů.

Úsilí pracovníka se odvíjí od jeho množství duševní i fyzické energie. Ač tedy pracovník má dostatečné schopnosti k vykonávání práce, nemusí být jeho pracovní výkon dostatečný právě z důvodu například nemoci, či špatné nálady.

Schopnosti člověka jsou velmi důležité k úspěšnému pracovnímu výkonu. Zejména se jedná o dovednosti a znalosti člověka potřebné k dané práci. Schopnosti mají zhruba třetinový podíl na výkonnosti člověka. Každý člověk by se měl tedy snažit své schopnosti stále rozvíjet například výcvikem či vzděláváním.

Pracovní výkon se také odvíjí od toho, zda pracovník dostatečně pochopil zadaný úkol a také na co bude zaměřovat své úsilí a své schopnosti.

Podle výše zmíněného můžeme říci, že pracovník může dosáhnout dobrého pracovního výkonu v případě, že při výkonu práce budou přítomny všechny tři zmíněné části pracovního výkonu. Pokud například pracovník bude vynakládat velké úsilí při práci a budou dobře chápat svůj pracovní úkol, ale nebude mít k výkonu práce dostatečné schopnosti, pravděpodobně jeho pracovní výkon nebude dostačující. (Koubek, 2001, s. 199)

## 1.2 Hodnocení pracovního výkonu

*„Hodnocení pracovního výkonu je posuzování vlastností, postojů, názorů, jednání, vystupování a výsledků práce ve vazbě na vykonávanou pracovní činnost, na pracovní situaci a na lidi, s nimiž je pracovník v kontaktu“.*(Jedinák, 2009, s. 20)

Hodnocení pracovního výkonu se provádí na základě systému, který si každý podnik vytvoří. Jelikož je hodnocení pracovního výkonu jedním z nejsilnějších motivačních nástrojů v rukou manažerů, je velmi důležité dbát na důkladnou pečlivost při přípravě tohoto systému. Výsledky hodnocení mohou mít pro podnik velkým přínosem. Pokud však nebude přípravě věnována dostatečná pozornost, může hodnocení pracovního výkonu ztratit veškerý smysl. (Bělohlávek, 2000, s. 57)

## 1.3 Motivace

Motivace je pro každého člověka velmi důležitá. Potřebuje ji k tomu, aby zlepšoval svůj výkon. Proto je důležité, aby vedoucí pracovníci věnovali zvýšenou pozornost nejvhodnějšímu způsobu, jak své pracovníky motivovat.

Teorií pracovní motivace existuje více, ale pravděpodobně neznámější teorií je Maslowovo pojetí hierarchie potřeb, kde rozlišuje potřeby fyziologické, potřeby jistoty a bezpečí, sounáležitosti, uznání a seberealizace. (viz obr. č. 1). Když jsou níže postavené potřeby uspokojeny, projeví se poté výše postavené potřeby. Dle I. Wágnerové bude Maslowova hierarchie potřeb v oblasti pracovní motivace vypadat takto: (Wágnerová, 2008, s. 14)

- Mzda,
- Pracovní jistoty,
- Přijetí pracovní skupinou,
- Tituly, povýšení,
- Pracovní seberealizace, rozvoj.



Obrázek 1: Maslowovo pojetí hierarchie potřeb (Zdroj: Bělohlávek, 2000, s. 41)

Motivace je v pracovním prostředí velmi důležitá, a proto by vedoucí pracovníci měli dbát velký důraz na správné motivování svých pracovníků. Zajistí jim to více motivované, tedy výkonnější zaměstnance, kteří budou efektivně plnit podnikové cíle. Je tedy důležité najít tu správnou potřebu pracovníka, zacílit na ni a dostatečně pracovníka motivovat k uspokojení dané potřeby.



## 2 Hodnocení pracovního výkonu

V následující kapitole se zaměřím podrobněji na jednotlivé složky pracovního výkonu. Bude se jednat o význam, kritéria, zásady a zejména samotný proces hodnocení. Také se zaměřím na metody využívané k hodnocení pracovního výkonu a na chyby, které se mohou vyskytnout ze stran hodnotitelů.

### 2.1 Význam hodnocení pracovního výkonu

Dle Diane Arthurové je „*hlavním cílem hodnocení výkonu zajistit maximální využití schopností, znalostí a zájmů každého zaměstnance.*“ (Arthur, 2010, s. 14)

Pro každý podnik je důležité, aby správně a efektivně fungoval. K tomu napomáhají zaměstnanci, pro které je důležité znát svoje slabiny, na kterých můžou pracovat a tím zlepšovat svůj pracovní výkon. Některé firmy také využívají výsledky hodnocení k následnému odměňování, nebo kariérnímu růstu svých zaměstnanců. Z toho vyplývá, že hodnocení pracovního výkonu nemá důležitý význam pouze pro podnik, ale také pro hodnoceného pracovníka.

Dle F. Bělohlávka spatřujeme význam hodnocení zejména v: (Bělohlávek, 2000, s. 57)

- zlepšení samotné výkonnosti pracovníka,
- možnosti využít a rozvíjet potenciál pracovníka,
- příležitosti podniku motivovat své zaměstnance k dosažení lepšího pracovního výkonu,
- zlepšení komunikace mezi vedoucím pracovníkem a zaměstnancem, kdy pracovník získá přesvědčení, že o něj podnik má zájem a že mu záleží na jeho pracovním výkonu,
- možnosti motivovat pracovníky, aby dosahovali lepšího pracovního výkonu,
- stanovení spravedlivé mzdy, kdy může vedoucí pracovník například přidělit zaměstnanci peněžní bonus za odvedený výkon,
- příležitosti pracovníka sdělit svému nadřízenému své názory na práci, své potřeby a osobní cíle či připomínky související s prací.

Tzv. strategickým cílem hodnocení pracovního výkonu je vyvolat u pracovníků změnu v motivaci, kdy se více ztotožní se zájmy a cíli podniku. Dosažení toho cíle může organizaci přinést vyšší loajalitu pracovníků, vyšší pracovní výkon a s tím související vyšší produktivitu práce. (Palán, 2002, s. 73)

Je tedy důležité dbát na pečlivost při tvorbě systému hodnocení pracovního výkonu, protože může přinést řadu výhod. Samozřejmě je hlavním cílem zlepšit výkon pracovníka. Každá společnost by však neměla zapomínat na důležitost loajality svých pracovníků, kterou můžou díky hodnocení získat. Loajální pracovníci se více ztotožňují se společností jako takovou. K cílům podniku přistupují zodpovědně, v případě vzniku problému se snaží situaci vyřešit, a neopouští ji v době, kdy se společnosti nedaří. Loajalita tedy zajistí poctivého, efektivně pracujícího a oddaného zaměstnance.

## 2.2 Kritéria hodnocení pracovního výkonu

Každý typ práce má různá specifika. Proto musíme při hodnocení výkonu pracovníka vždy zvážit, jaká kritéria budou odpovídající k dané práci. Správně zvolená kritéria mají velký vliv na výsledné informace z hodnocení. Ty pro společnost musí mít vypovídající hodnotu, s kterou bude možné dále nakládat.

J. Koubek zastává názor, že mezi základní a univerzální kritéria patří kvantita, kvalita a včasnost plnění. Nicméně ne vždy s těmito kritérii hodnotitel vystačí. Hodnocení pracovního výkonu se totiž nezaměřuje pouze na samotný výsledek práce, ale také na pracovní a sociální chování, znalosti pracovníka, jeho vlastnosti a mnoho dalších. (Koubek, 2001, s. 200)

Kritérií pro hodnocení pracovního výkonu může být tedy celá řada. I. Wagnerová shrnula často používaná kritéria hodnocení do několika bodů: (Wagnerová, 2008, s. 65)

- výkon člověka (množství práce),
- kvalita práce,
- samostatnost,
- pracovní spolehlivost,
- přizpůsobivost,
- dodržování pracovní doby,

- smysl pro odpovědnost,
- organizování vlastní činnosti.

### 2.3 Zásady pro hodnocení pracovního výkonu

Aby hodnocení pracovníka proběhlo úspěšně, tedy aby bylo efektivní jak pro pracovníka, tak pro podnik, musí hodnotitel během hodnocení dodržovat určité zásady. J. Koubek uvádí pět základních zásad, díky kterým se hodnotitel vyvaruje případných chyb: (Koubek, 2001, s. 216)

- Pro všechny kategorie pracovníků není vždy vhodná stejná metoda hodnocení. Je tedy velmi důležité, aby hodnotitel vybral tu správnou metodu a určil ta správná kritéria, která budou přiměřená účelu hodnocení.
- Aby hodnocení proběhlo bez zbytečných potíží, je důležité si předem důkladně připravit veškeré dokumenty potřebné k hodnocení. Jedná se o různé formuláře, pokyny, vysvětlivky, aj.
- Mezi další zásady pro hodnocení je podrobné vypracování plánu (postupu), jak bude hodnocení probíhat.
- V případě, že se na hodnocení podílí více lidí, je důležité tyto pracovníky proškolit. Tito pracovníci musí být schopni provést samotné hodnocení, zpracovat dokumenty hodnocení a také provádět rozhovory s hodnocenými pracovníky.
- Nesmí se podceňovat úloha hodnoceného pracovníka. Aby proběhlo hodnocení úspěšně, je nutné informovat pracovníka o smyslu, cílech, kritériích a metodách hodnocení. Pracovník se tak musí na hodnocení předem připravit.

Poslední zmiňovaná zásada je dle mého názoru jedna z nejdůležitějších. Pracovníci jsou totiž ti, kteří mají přímý vliv na pracovní výkon. Musí si tedy sami uvědomovat, jak je důležité znát chyby, kterých se dopouští, jaké cíle se po něm vyžadují, jak je schopen dané cíle plnit a jak zlepšovat svůj pracovní výkon. Zde má opět velmi důležitou roli motivace. Primárním cílem hodnotitele není zjistit současný výkon pracovníka, ale docílit zlepšení pracovního výkonu hodnoceného. Toho docílí zejména pomocí motivace, díky které bude odvádět kvalitní práci.

## 2.4 Proces hodnocení pracovního výkonu

Hodnocení pracovního výkonu je dlouhodobý proces, při kterém dochází k samotné přípravě hodnocení, získávání informací potřebné k hodnocení pracovníka a následnému vyhodnocení samotného pracovního výkonu. J. Koubek tento proces rozděluje do tří časových období, kde každé období má několik fází: (Koubek, 2001, s. 202-203)

### a) Přípravné období

- V první fázi si musí hodnotitel určit zásady hodnocení, pravidla hodnocení a postupy hodnocení včetně vytvoření formulářů, které bude k hodnocení používat.
- Jelikož v každém podniku existují různé pracovní pozice, kde i bude nastaven jiný systém hodnocení, je zapotřebí zanalyzovat pracovní místa v podniku. Díky této analýze bude mít hodnotitel lepší přehled nejen o typech výkonu na všech pracovních místech, ale také o požadavcích na dané pracovníky.
- Ve třetí fázi procesu hodnocení je zapotřebí nastavit kritéria výkonu, která budou odpovídat vždy dané pracovní pozici, která bude předmětem hodnocení. Hodnotitel musí také určit metodu hodnocení a stupnici, podle které se bude rozlišovat úroveň pracovního výkonu. V této fázi je také dobré nastavit časový plán pro získání informací o pracovním výkonu.
- V poslední fázi přípravného období hodnotitel oznámí pracovníkovi, že bude probíhat hodnocení jeho pracovního výkonu. Také ho seznámí s účelem tohoto hodnocení a hlavně s kritérii, podle kterých bude hodnocení probíhat.

### b) Období získávání informací a podkladů

- V tomto období by měl dát hodnotitel, příp. osoba, která bude informace získávat, velký důraz především na pečlivost a kvalitu získaných informací. Na jejich základě bude poté hodnocení probíhat. Pod získáváním informací si můžeme představit pozorování pracovníka při práci či zkoumání výsledků jeho práce.

- Je dobré během tohoto období vést podrobnou písemnou dokumentaci o pracovním výkonu daného pracovníka. Umožní nám jak náhled do záznamů v blízké době, tak i omezí případné spory mezi hodnotitelem a hodnoceným pracovníkem.
- c) Období vyhodnocování informací o pracovním výkonu
- V tomto období je nejprve důležité provést samotné porovnání získaných informací o výkonu pracovníka s požadovaným pracovním výkonem. Porovnává se zpravidla samotný výsledek práce, dále také chování pracovníka, jeho schopnosti při práci či další vlastnosti, které souvisí s vykonáváním dané práce.
  - Po hodnocení pracovního výkonu probíhá samotný rozhovor s hodnoceným pracovníkem. Během tohoto rozhovoru je pracovníkovi sdělen výsledek hodnocení a případné možnosti zlepšení pracovního výkonu. Cílem rozhovoru je pracovníka efektivně motivovat ke zlepšení výkonu. Proto je velmi důležité dbát na formu sdělení těchto informací, aby na pracovníka měl pozitivní účinek.
  - V poslední fázi procesu hodnocení dochází jak k pozorování hodnoceného pracovníka, tak k případné pomoci při zlepšování pracovního výkonu.

Celý proces hodnocení by měl být proveden tak, aby splnil svůj účel. Hodnocený pracovník musí získat jak přehled o svém pracovním výkonu, tak také informace o výkonu který po něm požaduje samotná organizace. Aby mohl splňovat tyto požadavky organizace, je důležité pracovníka dostatečně dobře motivovat, aby podával co nejlepší a nekvalitnější výkon. Na konci procesu hodnocení bude organizace muset také rozhodnout, zda v případě slabého pracovního výkonu bude investovat do následného vzdělání a rozvoje, nebo zda budou nedostatky tak závažné, že bude muset přistoupit k rozvázání pracovního poměru s hodnoceným pracovníkem. (Wagnerová, 2008, s. 60-61)

S informacemi z hodnocení je možné nakládat mnoha způsoby. V první řadě slouží k zjištění současného výkonu, najetí slabých a silných stránek hodnoceného pracovníka a snaha o zlepšení daného výkonu. Kromě vzdělávání a rozvoje, jak uvádí I. Wagnerová, lze využít výsledky z hodnocení také například k odměnění pracovníka. Je však důležité dbát na pečlivost při tvorbě systému

odměňování, který může mít velký motivační účinek, ale také by mohlo dojít k tomu, že někteří pracovníci budou zvýhodněni. Což by mohlo vyvolat velmi negativní reakce. Tomu se dá předejít zejména jasně stanovenými pravidly, díky kterým by se zajistila objektivnost při odměňování pracovníků. Více se o této problematice zmíním v kapitole 2.7.

## 2.5 Metody hodnocení

V současné době existuje velké množství metod hodnocení pracovního výkonu. Proto je velmi důležité klást důraz na výběr vhodné metody, aby hodnocení splnilo svůj účel. Dle F. Hroníka můžeme hodnocení dělit na formální a neformální. Ač se následující kapitoly zaměřují pouze na metody formalizované, nemělo by se zapomínat ani na neformální hodnocení, jelikož má také velký vliv na výkon pracovníků. Jedná se o neplánované průběžné hodnocení během vykonávání každodenní práce. Jde například o pochvalu nebo výtku. (Hroník, 2006, s. 54)

U formálního hodnocení si musíme nejdříve určit, co bude předmětem našeho hodnocení. Podle toho také zvolíme vhodnou metodu. Jde zejména o zaměření na výsledky práce, pracovní chování a osobnostní profil a budoucí rozvoj pracovníka. (Jedinák, 2009, s. 30)

### 2.5.1 Hodnocení podle stanovených cílů

Řízení podle cílů, neboli metoda MBO (Management By Objectives) je v současné době zaměřena zejména na pracovníky v řídicích a odborných funkcích. Na pozitivní účinek metody MBO má ve značné míře vliv chování jak vedoucího pracovníka, tak hodnoceného zaměstnance. Je zapotřebí, aby oba byli ochotni stanovit určité cíle a měřitelná kritéria úspěšnosti. (Wagnerová, 2008, s. 73)

Postup metody MBO se podle J. Koubka skládá z 6 kroků: (Koubek, 2001, s. 206)

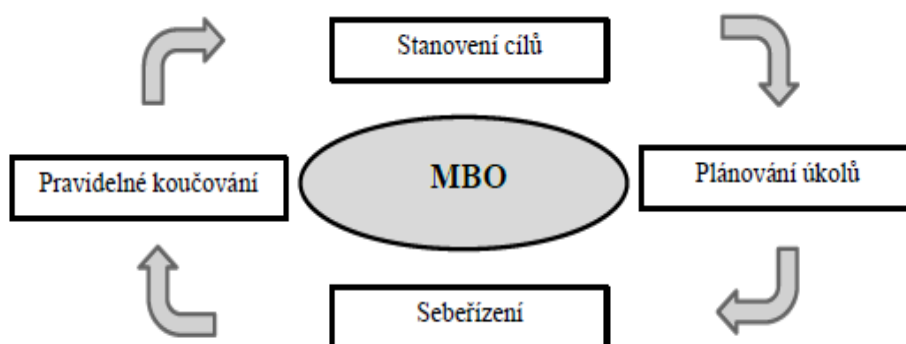
- Určení jasných cílů, které by měl pracovník dosáhnout, a to nejlépe na základě dohody mezi vedoucím pracovníkem a hodnoceným.

- Nastavení určitých kroků, jak těchto cílů dosáhnout.
- Vedoucí pracovník by měl také vytvořit takové podmínky, aby podřízení pracovníci mohli dohodnuté cíle plnit.
- Následné měření a kontrola, zda dochází k plnění cílů.
- V případě, že kontrola zjistí určité problémy v rámci plnění cílů, je nutné nastavit určitá opatření ke zlepšení.
- Posledním krokem metody MBO je nastavení (dohodnutí) nových cílů.

Metoda MBO značně napomáhá dobrým vztahům mezi vedoucím pracovníkem a podřízeným, protože je velmi důležitá častá komunikace mezi oběma pracovníky a hlavně vzájemné chápání během plánování a plnění dohodnutých cílů. Nevýhoda této metody spočívá v tom, že je důraz kladen na samotné splnění cíle, a méně se poté zaměřuje na způsob, jak bylo cíle dosaženo. Metoda MBO je také časově náročná a to z důvodu potřebné časté komunikace mezi vedoucím pracovníkem a podřízeným. Je proto dobré kombinovat různé složky hodnocení výkonnosti, aby se předešlo těmto nevýhodám. (Wagnerová, 2008, s. 74)

Metodu MBO je vhodné zvolit v případě, že si je hodnotitel jistý, že hodnocený pracovník je ochoten aktivně spolupracovat na hodnocení. Mohlo by totiž dojít k tomu, že hodnotitel vynaloží velkou energii na hodnocení, ale nedojde ke snaze ze strany hodnoceného. V tom případě by samotné hodnocení metodou MBO pozbývalo smyslu a nepřinášelo by tedy dostatečné výsledky.

Následující obrázek (Obr. 1) znázorňuje model procesu hodnocení podle stanovených cílů.



Obrázek 2: Model procesu MBO (Zdroj: Hroník, 2006, s. 59)

### 2.5.2 Srovnávání se standardním pracovním výkonem

Jak již název napovídá, základem této metody je nastavený standard pracovního výkonu. Standardní pracovní výkon je takový, který organizace požaduje po pracovnících. „*Vlastní vymezení standardů je velmi náročná činnost, na které následně závisí celý proces hodnocení dle této metody v praxi. Stanovení standardů by mělo vycházet z důkladné analýzy pracovního výkonu s přihlédnutím k očekávanému vývoji kladených požadavků na pracovní výkon.*“ (Jedinák, 2009, s. 34)

Tomšík a Duda ve své publikaci uvádí 3 možnosti stanovení standardního pracovního výkonu: (Tomšík, Duda, 2011, s. 138)

- dle průměrného pracovního výkonu, který je dosažený u většího počtu pracovníků dané organizace,
- odhadem velikostí práce určitého pracovníka,
- na základě normativů času, které vyjadřují spotřebu času na pracovní činnost, která je vykonávána v určitých vymezených pracovních podmínkách.

Abyste byla metoda srovnávání se standardním pracovním výkonem účinná, je důležité hodnoceného pracovníka seznámit se stanoveným standardem očekávaného pracovního výkonu. Díky tomu pracovník může během své práce vyhodnocovat svůj dosavadní pracovní výkon a podnikat takové kroky, které povedou k jeho zlepšení. Pokud se vedoucí pracovník rozhodne využít tuto metodu hodnocení, je důležité, aby ji používal u všech pracovníků, kteří vykonávají stejnou pracovní činnost. Tato metoda tak bude mít na pracovníka motivační účinek, kdy se bude snažit dosahovat nadstandardního výkonu, aby byl výsledek hodnocení pozitivní, a díky vlastnímu vyhodnocování může také sledovat a porovnávat svůj pracovní výkon s výkonem svých spolupracovníků. (Jedinák, 2009, s. 34)

### 2.5.3 Hodnocení pomocí stupnice

Hodnocení pomocí stupnice je metoda, která podporuje objektivitu výsledků hodnocení, které se zaměřuje na různá hlediska práce zaměstnance. Jde



například o množství práce, kvalitu práce, absenci v práci, znalost práce, samostatnost, spolupráce při práci. Atd. Cílem této metody je podat přehled o tom, jak pracovník vykonává svou činnost díky dané stupnici. Na této stupnici je vždy uvedené dané kritérium (například kvalita práce) a úroveň hodnocení. Úroveň výkonu je řazena od nejlepšího výkonu po nejslabší. (Foot, Hook, 2002, s. 240)

Dle J. Koubka se používají tři typy hodnotící stupnice: (Koubek, 2001, s. 208)

1. Číselná – hodnocení probíhá pomocí číselného bodování, které odlišuje význam jednotlivých kritérií. Výsledek celkového hodnocení zjistíme součtem bodů za všechna hodnocená kritéria, nebo pomocí aritmetického průměru bodů za všechna kritéria.
2. Grafická – slouží k zaznamenání silných a slabých stránek pracovního výkonu. Hodnocení každého kritéria je vyznačeno na úsečce a po celkovém zhodnocení všech kritérií se zobrazí křivka, která spojuje všechny body zaznamenané na jednotlivých úsečkách.
3. Slovní – úroveň výkonu je zde hodnocena pomocí slovního vyjádření, kde například nejlepší úroveň výkonu vyjadřuje slovo *vynikající* a nejhorší úroveň výkonu slovo *špatná*.

Výhodou této metody je časová nenáročnost, nízké náklady na vytvoření a administrativu, použitelnost vytvořených formulářů pro velký počet zaměstnanců a také jednodušší porovnávání pracovníků na základě výsledků hodnocení. (Tomšík, Duda, 2011, s. 138)

Nevýhodu však můžeme spatřovat ve výběru kritérií hodnocení a popis úrovně. Je tedy důležité dbát na přípravu a volbu těchto kritérií, aby byla co nejvíc vhodná pro pracovníky na konkrétním pracovním místě. (Koubek, 2001, s. 209)

Tato metoda je vhodná zejména v oblasti, kde je možné jasně specifikovat kritéria hodnocení, která lze zároveň jednoduše sledovat a následně hodnotit. Také je vhodné vybrat pouze určitý počet kritérií. Zejména je specifikovat tak, aby bylo po hodnocení jasné a zejména stručné, v jaké oblasti se mu daří a v jaké by se měl zlepšit.

#### 2.5.4 Metoda BARS

Metoda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales) se zaměřuje zejména na hodnocení pracovního chování, které je potřebné k úspěšnému vykonávání práce. Tato metoda je založena na předpokladu, že pokud je chování pracovníka v souladu s požadavky organizace, tak dojde k efektivnímu vykonávání pracovní činnosti. (Koubek, 2001, s. 209)

P. Jedinák uvádí jako základ metody BARS hodnotící škálu, která je dále dělena do několika hodnotících stupňů. Tyto stupně vyjadřují úroveň pracovního jednání od nejlepšího („*vynikající*“) až po nejslabší („*nepřijatelné*“). Na tvorbě těchto stupnic se podílí vedoucí zaměstnanci, odborníci na proces hodnocení výkonu, ale také samotní zaměstnanci. (Jedinák, 2009, s. 35)

Metoda BARS má řadu výhod. J. Koubek uvádí, že jedna z těchto výhod je fakt, že se na ní podílí samotní zaměstnanci. To zajišťuje velkou šanci spokojenosti se samotným hodnocením ze strany hodnocených pracovníků. Velký klad je také v tom, že metoda poskytuje dobrou zpětnou vazbu na pracovní výkon. Hlavní nevýhodou této metody je časová náročnost, především během přípravné fáze. (Koubek, 2001, s. 210)

#### 2.5.5 Checklist

Checklist je ve skutečnosti dotazník, který obsahuje určité otázky, které hodnotitel zaškrťává. Otázky se zaměřují zejména na chování pracovníka. Zpravidla se otázky dělí do několika skupin a každá otázka může mít jinou váhu důležitosti. Jde například o týmovou práci, komunikativnost, odbornost, atd. Aby metoda byla úspěšná, je důležité dbát na důkladnou přípravu. Je důležité, aby se na tvorbě otázek a určování váhy důležitosti otázek podíleli jak zástupci vrcholového vedení organizace, tak linioví manažeři a případně i zástupci pracovníků. (Jedinák, 2009, s. 40)

Otázky by měly být zvoleny tak, aby následně měli dostatečnou vypovídající hodnotu. V případě dotazníků je vždy riziko, že odpovědi daného respondenta budou do určité míry zkreslené. Může dojít k tomu, že daný respondent nebude odpovídat přesně tak, jak by chtěl, ale jak předpokládá, že společnost chce, aby

odpověděl. Zapojení zástupců pracovníků může mít tedy velmi důležitý vliv na interpretaci a zvolení správných otázek.

Checklist je oblíbenou metodou hodnocení, zejména pro její jednoduchost a rychlost hodnocení. Nevýhodou je však časová náročnost přípravy, protože je zapotřebí vytvořit jiný formulář pro každou pracovní skupinu zvlášť. Je zde tedy důležité důkladné proškolení hodnotitelů. (Koubek, 2001, s. 209)

### 2.5.6 Sebehodnocení

Cílem sebehodnocení je zapojit zaměstnance do procesu hodnocení, kdy si sám hodnocený může uvědomit, jaké má silné a slabé stránky, a které své schopnosti by měl více rozvíjet. Jak uvádí I. Wagnerová, sebehodnocení může pracovníka motivovat k rozvíjení těchto pracovních schopností a díky tomu dojde i k zlepšení pracovního výkonu. Často se stává, že pracovníci jsou při sebehodnocení méně kritičtí a snaží se ohodnotit mírněji, než jaká je skutečnost. Z tohoto důvodu je sebehodnocení bráno spíše jako nástroj rozvoje pracovníka, než jako podklad administrativních rozhodnutí. (Wagnerová, 2008, s. 75)

P. Jedinák soudí, že schopnost nestranného sebehodnocení má pouze člověk, který má vyžralou osobnost. Tedy má zdravé sebevědomí, díky kterému dokáže objektivně posoudit své silné a slabé stránky a je schopen se kriticky dívat na vlastní práci a na dosažené pracovní výsledky. (Jedinák, 2009, s. 36)

Mezi hlavní výhody metody sebehodnocení patří: (Jedinák, 2009, s. 36)

- zlepšení diskuze mezi hodnoceným pracovníkem a hodnotitelem,
- zapojení hodnoceného pracovníka do procesu hodnocení,
- menší pravděpodobnost konfliktu během procesu hodnocení. Například ve chvíli, kdy by hodnocený nesouhlasil s výsledky. Hodnocený totiž na velkou část svých slabin přijde během sebehodnocení sám,
- vytvoření prostoru pro konstruktivní a otevřený dialog během hodnotícího rozhovoru.

*„Problémy se sebehodnocením vznikají zpravidla tehdy, jestliže není metodicky dobře připraveno a dává prostor pro vznik hodnotitelských chyb a zkreslení, nedostane-li se zaměstnancům pro ně odpovídajícího zaškolení nebo*

*vyskytují-li se na straně zaměstnance, případně i nadřízeného nedostatečné sociální schopnosti.*“ (Urban, 2003, s. 143)

Sebehodnocení by dle mého názoru mělo být součástí každého systému hodnocení. Je to totiž ten nejlepší způsob, jak hodnocený může přijít na své silné a slabé stránky a zjistit způsob, jak zlepšit svůj pracovní výkon. Samotné sebehodnocení může pracovníky velmi motivovat v tom, že budou chtít zlepšit své slabé stránky. Je totiž rozdíl v tom, když hodnotitel sděluje chyby v pracovním výkonu hodnocenému nebo když na tyto chyby hodnocený přijde sám prostřednictvím sebehodnocení.

### 2.5.7 360° zpětná vazba

Metoda 360° zpětné vazby slouží ke zjištění úrovně jednotlivých schopností hodnoceného pracovníka. Někdy je tato metoda nazývána vícezdrojové hodnocení. Jak název napovídá, hodnotitelem nebude pouze vedoucí pracovník, ale také spolupracovníci, zákazníci, sám hodnocený pracovník a někdy i podřízení. (Wagnerová, 2008, s. 76)

Hodnocený pracovník tedy získá podrobné informace o tom, jaká je jeho výkonnost jako zaměstnance, nadřízeného, spolupracovníka apod. Je důležité, aby hodnocení ze strany hodnotitelů, především podřízených a kolegů, probíhalo anonymně. Hodnotitelé nebudou mít obavy vyjádřit vlastní názor a výsledky tedy budou odpovídat skutečnosti.

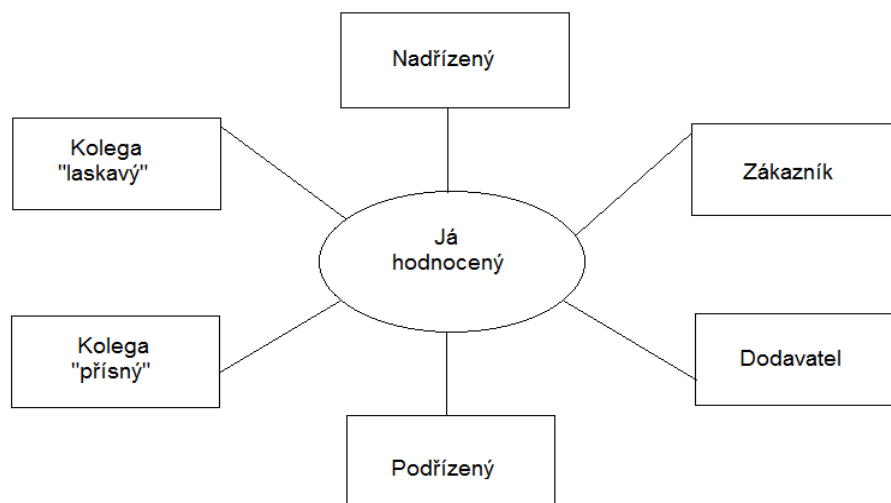
Dle F. Hroníka můžeme hodnotitele rozdělit do pěti základní skupin: (Hroník, 2006, s. 66-67)

- Sebehodnocení – viz kapitola 2.5.6.
- Hodnocení kolegy – při hodnocení od kolegů je dobré mít více kolegů s různým pohledem na výkon hodnoceného. Tedy jak kolegy „laskavé“, tak „kritické“.
- Hodnocení podřízenými – jak již bylo zmíněno, v případě podřízených je dobré, aby hodnocení bylo anonymní.
- Hodnocení zákazníkem – zákazníky je možné dále členit do několika kategorií.
- Hodnocení dodavatelem – dodavatele je možné dále členit do několika

kategorií.

- Hodnocení „žolíkem“ - „žolíček“ představuje osobu, kterou vybere sám hodnocený. Může jít například o bývalého kolegu, manželku, apod.

Hlavní výhodou 360° zpětné vazby je získání velkého množství informací za relativně krátkou dobu. Pro hodnoceného pracovníka je tedy jednodušší na základě těchto informací dále plánovat a činit určité kroky ke zlepšení svého výkonu. (Hroník, 2006, s. 68)



Obrázek 3: Model 360° zpětné vazby (Zdroj: Hroník, 2006, s. 66)

*„Bez zpětné vazby v pracovním procesu by lidé nevěděli, zda se pohybují ve správném směru a správnou rychlostí. Na druhé straně zpětná informace o tom, že je dosahováno relativně malého pokroku, také motivuje, protože to soustředí myšlenky na to, co se musí ještě udělat, pokud má být dosaženo úspěchu.“ (Adair, 2004, s. 139)*

### 2.5.8 Hodnotící rozhovor

Hodnotící rozhovor patří mezi nejpoužívanější metodu hodnocení pracovníků v organizacích. Hlavním cílem hodnotícího rozhovoru je nalezení nejlepší cesty k zlepšení pracovního výkonu hodnoceného. Hodnotící rozhovor má různou dobu trvání. Záleží jak na současném výkonu, uznání slabých stránek ze

strany hodnoceného, nebo také typu práce. Obvykle však rozhovor trvá 20 až 30 min. Rozhovor by měl být také předem naplánován, aby se hodnotitel i hodnocený pracovník mohli dobře připravit. Hodnotící rozhovor je považován jako formální ukončení hodnoceného období. (Jedinák, 2009, s. 38)

Dle I. Wagnerové lze schéma klasického hodnotícího rozhovoru shrnout do 5 bodů: (Wagnerová, 2008, s. 85-86)

- Vytvoření pozitivní, uvolněné a přátelské atmosféry

Atmosféra během hodnotícího rozhovoru je velmi důležitá k tomu, aby pracovník cítil, že má o něj firma zájem, a aby ho to motivovalo ke zlepšení pracovního výkonu. Tuto atmosféru lze vytvořit dostatečným informováním pracovníka o cíli a průběhu pohovoru a o samotném systému hodnocení. A to před samotným rozhovorem. Hodnocený pracovník musí mít dostatek času na to, aby mohl provést sebehodnocení. Díky tomu bude pracovník připraven na diskuzi o svém pracovním výkonu. V případě, že by jedna ze stran (hodnotitel, hodnocený) nebyla dostatečně připravena, je lepší rozhovor odložit.

Během hodnotícího rozhovoru hodnotitel musí jasně popsat dobré výkony, pochválit pracovníka za odvedení tohoto výkonu, ale také říci hodnocenému vlastní názor na jeho chování a jednání. Hodnotitel musí být konkrétní i v oblasti špatného pracovního výkonu. V tomto případě je důležité hodnocenému sdělit, které oblasti vyžadují zlepšení a jak docílit tohoto zlepšení.

- Žádost o sebehodnocení pracovníka

Po tom, co hodnotitel vyjádří svůj postoj k pracovnímu výkonu hodnoceného, je důležité nechat pracovníka, aby sdělil stanovisko ke svému pracovnímu výkonu a popsal oblasti, ve kterých má potíže. V těchto oblastech je dobré, když sám pracovník navrhne možnost řešení. V případě, že má pracovník více slabých stránek, které je nutné řešit, je dobré se zaměřit na dvě nebo tři nejpodstatnější. Pracovník totiž není schopen soustředit se na více problémových oblastí najednou.

- Dohoda na plánu budoucí výkonnosti

Během hodnotícího rozhovoru by měl hodnotitel a hodnocený pracovník dojít k jasným závěrům a musí se společně dohodnout na konkrétních a měřitelných cílech.

- Zvážení potřeby vzdělávání

Při diskuzi o cílech by se měl hodnotitel s hodnoceným zaměřit i na možnost vzdělání. Toto vzdělání by mohlo hodnocenému v budoucnu pomoci vyvarovat se chyb, které dělal v minulosti. Je důležité se dohodnout na konkrétním typu školení, se kterým bude hodnocený předem seznámen a bude se moci na něj připravit.

- Stanovení přibližného data další schůzky

Hodnocení pracovního výkonu by mělo probíhat pravidelně. Proto je dobré se s hodnoceným dohodnout na přibližném datu další schůzky. Je také důležité pracovníkovi sdělit, že s případnými problémy se může kdykoliv obrátit na nadřízeného. Hodnotící rozhovor je úspěšný ve chvíli, kdy pracovník odchází jak poučen o svých slabých stránkách, tak hlavně motivován ke zlepšení svého pracovního výkonu.

## 2.6 Chyby hodnotitelů při hodnocení pracovního výkonu

Výsledky hodnocení pracovního výkonu mohou být velkým přínosem jak pro hodnoceného, tak pro samotnou organizaci. Aby hodnocení splnilo svůj účel, je zapotřebí, aby hodnocení bylo provedeno podle předem daných pravidel (správně zvolená kritéria a metody), a aby bylo objektivní. Proto se hodnotitel musí na hodnocení velmi dobře připravit, aby středem zájmu byl výkon pracovníka a ne osobní postoj k pracovníkovi.

Chyb během hodnocení existuje velké množství a velká část z nich pramení právě ze subjektivního pohledu na pracovníka. Mezi nejčastější chyby při hodnocení patří: (Wágnerová, 2008, s. 90-91)

- Metodické chyby – Hodnotitel hodnotí osobnost hodnoceného místo výkonu. Mezi metodické chyby také patří nedostatek informací o pracovním výkonu.
- Zvýhodňování přátel, známých – Hodnotitel záměrně zkresluje výkon pracovníka na základě dobrých vztahů s hodnoceným.
- Chyba časového sledu (vzdálenosti) – Hodnocení je založeno na několika zvolených kritériích. Může se tedy stát, že hodnotitel hodnotí obdobně

kritéria jdoucí po sobě.

- Předčasné závěry – jedná se o chybu, kdy je hodnotitel ovlivněn předsudky. Například vzhledem pracovníka, či různými vlastnostmi pracovníka.
- Nesprávná měřítka
  - Příliš mírná měřítka – Hodnotitel se snaží provést hodnocení tak, aby nikomu neublížil, a aby hodnocení dopadlo kladně.
  - Příliš přísná měřítka
  - Tendence k „průměrnému“ hodnocení – Hodnotitel se snaží nepoužívat krajní hodnoty (zejména negativní), a snaží se provádět hodnocení tak, aby výsledek hodnocení nebyl ani příliš pozitivní ani příliš negativní.
- Egocentrická chyba – Hodnotitel se během hodnocení řídí příslovím: „Podle sebe, soudím tebe“. Odlišné lidi soudí negativně, podobné naopak pozitivně.
- Efekt nedávnosti – Hodnotitel se zaměřuje zejména na nedávné výsledky výkonu a nehodnotí tedy celé hodnocené období.
- Sympatie-antipatie – Hodnocení probíhá na základě osobních sympatií či antipatií k hodnocenému.

Hodnocení pracovního výkonu je tedy ovlivněno výběrem vhodných kritérií a metod a zejména subjektivními vlivy na hodnocení. Aby se hodnotitel vyvaroval všech již zmíněných chyb během hodnocení, je nutné, aby si uvědomoval možnou přítomnost těchto chyb a hlavně aby se těmto chybám vyhnul. Proto je velmi důležité, aby: (Koubek, 2001, s. 216)

- Hodnotitel dbal na důkladnou přípravu hodnocení. Tedy aby zvolil vhodná kritéria a metody hodnocení, které jsou vhodné k danému hodnocení,
- hodnotitel předem připravil veškeré dokumenty potřebné k hodnocení (formuláře, pokyny, vysvětlivky, atd.),
- hodnotitel připravil podrobný postup hodnocení,
- bylo provedeno důkladné proškolení pracovníků, kteří budou do hodnocení zasahovat. Ať přímo hodnocení provádět, či kteří budou zpracovávat dokumenty, nebo provádět rozhovory s hodnocenými,



- byli hodnocení pracovníci předem informováni o smyslu, cílech, kritériích a metodách hodnocení.

## 2.7 Návaznost na hodnocení

Po celém procesu hodnocení organizace získá podložené informace o pracovním výkonu svých pracovníků. Tyto informace dále využívá jako podklad pro odměnění pracovníka, jeho následné povýšení, stanovení potřeby vzdělání, apod. K čemu budou výsledky dále použity, by měla mít organizace určeno již před samotným procesem hodnocení. Pro samotné hodnocené pracovníky může mít informace o možném kariérním postupu, či odměny velký motivační efekt. Jak k samotné práci, tak k zhodnocení svého výkonu.

### 2.7.1 Odměňování

Hodnocení pracovního výkonu je náročný proces jak pro hodnotitele, tak pro hodnoceného. Hodnocený pracovník může tento proces chápat spíše negativně, jako formu kritiky ze strany vedení. O to více je poté pracovník spokojen a efektivněji přistupuje k danému procesu, když je hodnocení spojeno s odměňováním.

Odměňování však neznamena pouze finanční odměnu, tedy mzdu, plat či jinou formu peněžní odměny, ale také povýšení, formální uznání, různé zaměstnanecké výhody, ale také možnost získat zajímavé pracovní úkoly. Odměňování má silnou vazbu na motivaci lidí k zlepšení pracovního výkonu. Je tedy důležité, aby podnik vytvořil systém odměňování tak, aby odpovídal jak spravedlivé kompenzaci odváděné práce, ale měl i motivační funkci. (Tomšík, Duda, 2011, s. 173).

Vodáček a Vodáčková ve své publikaci člení odměny na: (Vodáček, Vodáčková, 1999, s. 153)

- Hmotné odměny
  - Přímé finanční odměny – mezi přímé finanční odměny patří základní mzdy a platy, výkonové prémie, příplatky za přesčasy, atd.
  - Nepřímé finanční odměny – Mezi nepřímé finanční odměny patří

příplatky na pojištění, příplatky na dovolenou, snížení ceny za činnosti, nebo výrobky, které daná organizace prodává.

- Nefinanční odměny – mezi nefinanční odměny patří například prvotřídní vybavení kanceláře, přednostní parkování osobního vozu, zdravotnická péče pro zaměstnance i členy rodiny, atd.
- Nehmotné odměny
  - Nehmotné odměny mohou být takové, které zlepšují samotné postavení pracovníka. Například pracovník dostane více pravomocí během rozhodování v určitých otázkách činnosti, účast na významných konferencích či větší volnost vůči zavedeným pravidlům ve firmě.

V případě, že organizace chce výši odměny odvozovat od odvedeného pracovního výkonu, je velmi důležité věnovat velké úsilí k vytvoření kvalitního systému odměňování. Organizace se obvykle snaží spojit odměny s měřítky výkonnosti. Je tedy důležité se zaměřit na cíle, které očekává organizace od svých pracovníků a na základě těchto cílů nastavit odměny tak, aby měli motivační účinek při výkonu práce. Pracovníci tedy s vidinou lepšího výdělku, či jiné formy odměny zlepšují svůj pracovní výkon a tím i dosahují cílů podniku. (Wagnerová, 2008, s. 94)

Odměňování by mělo odpovídat 3 hlavním cílům: (Livian, Pražská, 1997, s. 97)

- 1 Přitažlivost – pracovník během vykonávání své práce musí být motivován. Na tom závisí i atraktivita odměny, která by měla být konkurenční s odměnou v jiných organizacích.
- 2 Spravedlivé posuzování – Odměňování musí být nastaveno tak, aby zaměstnanci neměli pocit, že jsou někteří zvýhodňováni oproti druhým.  
Jasnost – Systém odměňování musí být nastaven tak, aby mu každý zaměstnanec dobře rozuměl.

## 2.7.2 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

*„Pro zaměstnavatele jsou investice do vzdělávání a rozvoje lidí nástrojem získávání a udržování si lidského kapitálu a zároveň do zvyšování návratnosti těchto investic. Očekává se, že tato návratnost se projeví v podobě zlepšení výkonu a flexibility, což by mělo pramenit z rostoucí úrovně znalostí a schopností.“*  
(Armstrong, 2007, s. 52)

Formování pracovních schopností člověka můžeme rozdělit do tří oblastí. A to oblast všeobecného vzdělávání, oblast odborného vzdělávání a oblast rozvoje:

### Oblast odborného vzdělávání

Mezi základní oblasti odborného vzdělávání patří: (Dvořáková, 2007, 286-287)

- Orientace – Cílem této oblasti je krátké a efektivní přizpůsobení zaměstnance na danou organizaci, kolektiv zaměstnanců a práci na daném pracovišti.
- Prohlubování kvalifikace – Jedná se o tzv. doškolení, neboli přizpůsobení již získaných znalostí se specifickými požadavky pracovního místa.
- Rekvalifikace – Jedná se o tzv. přeškolení. Zaměstnanec tedy získává nové znalosti a dovednosti, které mu umožní pracovat na novém pracovním místě, než dosud.
- Profesní rehabilitace – cílem profesní rehabilitace je opětovné zařazení osob, kterým zdravotní stav neumožňoval vykonávat svou práci, na jejich pracovní pozici.

### Oblast rozvoje

Rozvoj pracovníka je v podstatě další forma vzdělávání a rozšiřování kvalifikace. Jedná se však o získávání znalostí a dovedností, které nejsou nutné k současné pracovní pozici. Rozvoj je více zaměřen na kariéru pracovníka než na dosavadní pracovní pozici. Rozvoj se zaměřuje jak na pracovní schopnosti, tak na samotnou osobnost pracovníka. Středem pozornosti je spíše potenciál pracovníka, než pracovníkova kvalifikace. Cílem rozvoje pracovníka je zvýšit samotný pracovní výkon a také zvýšit šanci jedince uplatnit se jak v organizaci, tak na trhu práce. (Koubek, 2001, s. 242)

Každá organizace by měla důkladně sledovat výkonnost svých pracovníků a na základě výsledků hodnocení výkonu plánovat následné vzdělávání a rozvoj samotných pracovníků. Každá organizace má své důvody k vzdělávání a rozvoji svých pracovníků. J. Koubek ve své publikaci uvádí několik těchto důvodů: (Koubek, 2001, s. 237-238)

- Zastaralé znalosti a dovednosti pracovníků v důsledku objevu nových poznatků a vzniku nových technologií,
- změna techniky a technologií v rámci dané organizace,
- měnící se organizace práce, povaha práce i způsoby řízení,
- nutnost pohybovat se, podnikat a komunikovat v mezinárodním prostředí,
- změna hodnotových orientací lidí, u kterých se zvyšuje potřeba vzdělávat se,
- vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci vytváří dobrou zaměstnavatelskou pověst organizace. To usnadňuje organizaci získávat nové pracovníky.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 1 Hodnocení výkonu operátorů ve společnosti XY

Cílem praktické části mé bakalářské práce je provést analýzu současného systému hodnocení ve společnosti XY a navrhnout možnosti zlepšení. Analýzu systému budu provádět na základě poskytnutých interních materiálů společnosti XY. Poté vytvořím polostrukturovaný dotazník, prostřednictvím kterého provedu výzkum mezi operátory ve společnosti XY. Na základě provedené analýzy systému hodnocení a výsledků dotazníkového šetření navrhu možnosti zlepšení daného systému hodnocení pracovníků.

### 1.1 Charakteristika společnosti XY.

Společnost XY byla založena v roce 2000 jako telemarketingová společnost s cílem pomáhat řešit marketingové kampaně svých klientů. V současné době je členem Asociace direct marketingu, e-commerce a zásilkového obchodu (ADMEZ), která má za cíl prosazovat etiku v tomto oboru, vztahy s veřejností, služby a informační servis, atd.

Společnost XY využívá dva na sobě nezávislé call center systémy, které garantují maximální variabilitu při řešení jednotlivých kampaní. Díky aplikaci FormiCall zajistí online přístup klientů k průběžným výsledkům projektu.

V roce 2011 se také zúčastnila dvouletého projektu „Inovace vzdělávacího systému“ financovaného z operačního programu OP Praha Adaptabilita. Díky tomuto projektu zvýšila společnost XY kvalifikaci svých zaměstnanců prostřednictvím inovace systému vzdělávání.

Společnosti XY dlouhodobě spolupracuje se společnostmi: AHOLD Czech Republic, a.s., Cetelem ČR, a.s., Česká spořitelna, a.s., Citibank, a.s., Vodafone Czech Republic, a.s., atd.

Mezi základní služby, které společnost XY nabízí, patří aktivní telemarketing, pasivní telemarketing a kampaně.

Aktivní telemarketing – jedná se o oslovování potenciálních zákazníků předem vybrané cílové skupiny s nabídkou zboží či služby. Aktivní telemarketing se využívá zejména při sjednávání schůzek pro obchodní zástupce, prodej zboží a

služeb, vymáhání pohledávek, aktualizace databází, atd.

Pasivní telemarketing – jedná se zpracování přichozích hovorů, kdy tedy dochází k iniciativě ze strany zákazníka. Pasivní telemarketing se využívá v oblasti informačních, zákaznických či objednávkových linek, technické podpory, atd.

Kampaně - tato služba nabízí kombinaci aktivního a pasivního telemarketingu s pomocí dalších služeb, jako jsou podpůrné aktivity přímého marketingu, vedení databází (odstranění duplicit), hromadné rozesílání faxů či e-mailů.

## 1.2 Analýza systému hodnocení pracovníků ve společnosti XY

V následující části bakalářské práce se budu zabývat systémem hodnocení operátorů ve společnosti XY. Jedná se o specifickou pracovní pozici, u které je hodnocení výkonu velmi důležité.

Systém hodnocení ve společnosti XY využívá metodu hodnocení pomocí stupnice a následný hodnotící rozhovor. Pracovní výkon operátora je hodnocen na základě náhodně vybraných uskutečněných hovorů, které byly uskutečněny v období od posledního hodnotícího rozhovoru.

### 1.2.1 Požadavky na hodnotitele

Ve společnosti působí na pozici tzv. trenéra 4 osoby. Aby mohli tuto pozici vykonávat, musí projít přijímacím řízením ve společnosti XY, dále prochází zkušebními obdobími, kdy dochází k důkladnému školení. V této fázi mu jsou vysvětleny jednotlivé položky, které jsou hodnoceny, a také projde tzv. produktovým školením. Během tohoto školení mu jsou podrobně vysvětleny pravidla prodeje na každém jednotlivém projektu, který mu je přidělen. Zpravidla jsou projekty přiděleny vždy mezi dvojici trenérů. A to z důvodu, aby bylo možné během roku kontrolovat objektivnost hodnocení jednotlivých trenérů.

Také přibližně jednou za čtvrt roku dochází k tzv. odbornému sjednocení, kdy se sejdou všichni trenéři a namátkově si pustí hovory od každého projektu, který poté společně hodnotí. Nehodnotí však věcnou správnost, ale styl vedení

hovoru. Tato pravidelná hodnocení probíhají především kvůli sjednocení hodnocení. Proto během tohoto setkání každý trenér vysvětluje, jak a hlavně proč by daným způsobem hodnotil vybraný hovor.

### 1.2.2 Interval hodnocení

Interval hodnocení výkonu operátorů ve společnosti XY je u každého pracovníka jiný. Záleží zejména na délce pracovního poměru, kdy se zpravidla liší výkon nového pracovníka a pracovníka, který je delší dobu v pracovním poměru. Pracovní pozice operátora je velmi specifická, zejména co se týká pracovního výkonu. Jelikož se jedná především o aktivní telemarketing, tedy o seznámení a nabízení produktů potenciálním klientům, musí být pracovní výkon operátorů během roku stále na vysoké úrovni.

U nového pracovníka probíhá hodnocení téměř ihned po uvedení do pracovního procesu, nejpozději však do třetí pracovní směny. Operátor, který má stabilní pracovní výkon, je hodnocen přibližně jednou za tři měsíce. V případě, že má operátor nestabilní pracovní výkon, probíhá hodnocení individuálně.

### 1.2.3 Hodnocení pomocí stupnice

Předmětem hodnocení pracovního výkonu operátora jsou náhodně vybrané uskutečněné hovory. Tyto hovory musí být za období po posledním hodnocení. Hodnoceno je vždy více hovorů, a to zejména proto, aby byl celkový výsledek hodnocení výkonu operátora objektivní a nebyl posouzen pouze podle jediného náhodně vybraného hovoru.

Hodnotitel po poslechu uskutečněného hovoru hodnotí komunikační dovednosti operátora, prodejní dovednosti operátora a celkový dojem z hovoru. Výsledky hodnocení jsou zaznamenávány do příslušného hodnotícího formuláře (viz. Příloha č. 1).

Každé z hledisek obsahuje jednotlivá kritéria, která jsou samostatně hodnocena:



## 1) Komunikační schopnosti

- a) Povinné složky hovoru – jsou hodnoceny podle toho, zda v hovoru došlo k představení sebe a firmy, požadavek o čas a souhlas s hovorem, informace o monitoringu, atd.
- b) Oslovování – hodnotí se, zda dochází k přiměřenému počtu oslovení. Je nutné, aby v případě uskutečnění objednávky aktivně docházelo k oslovení klienta.
- c) Kladení cílených otázek – jedná se o otázky, zaměřené na zjištění potřeb klienta. Operátor musí také aktivně klientovi naslouchat a reagovat na sdělené informace (navazovat na skutečnosti, které od klienta slyšel). Také se v průběhu hovoru hodnotí reakce na klientovo sdělení, případně odpověď na dotaz a reakce na klientovu odpověď.
- d) Ukončení hovoru – během hovoru je velmi důležité, aby zaznělo poděkování za hovor, rozloučení a popřání hezkého dne. Hodnocen je také tón hlasu, zda v případě, že se objednávka neuskuteční, není rozladěný nebo bez zájmu,

## 2) Prodejní dovednosti

- a) Odborná znalost produktu – hodnocena je podle toho, zda operátor poskytl pravdivé informace a také faktická a věcná správnost.
- b) Prezentace produktu – je důležité, aby v hovoru zazněl nějaký užitek z nabízeného produktu a aby byla uskutečněna nabídka všech produktů na základě analýzy (když klient odmítá jeden produkt, tak je důležité odprezentovat další, aniž by operátor zahltil klienta všemi produkty naráz). Během prezentace produktu musí zaznít motivační formulace (formulace, která motivuje klienta k nákupu).
- c) Zvládnutí námitek - Operátor musí dodržet tzv. třífázový přístup. Jedná se o správnou argumentaci, klidný tón v hlasu a snahu o udržení klienta a nevzdání se hned po prvním odmítnutí. V tomto případě platí zásada 3x NE. Tedy dokud ze strany klienta nezazní 3x NE na protiargumenty operátora, není možné hovor ukončit. Toto pravidla se nemusí dodržovat například ve chvíli, kdy operátor hovoří, dle hlasu, s agresivním klientem.
- d) Zvládnutí problémových situací – zde se hodnotitel zaměřuje zejména na pohotovost, věcnost, zvládnutí emocí a loajalitu vůči firmě (klientovi).

Hodnotí se pouze v případě, že problémová situace v hovoru nastane.

### 3) Celkový dojem z hovoru

- a) Struktura hovoru - hodnotitel se zaměřuje na to, aby byla dodržena logická posloupnost, neskákalo se z jednoho na druhé, držela se celková linie a zda byly poskytnuty všechny potřebné informace. Důležitá je reakce operátora na námítky klienta.
- b) Profesionální přístup – Hodnotitel se zaměřuje na tón hlasu, úsměv, vstřícnost, trpělivost, používání pozitivních slov a také na sebejistotu operátora.

#### Hodnotící stupnice

Pro hodnocení daného hovoru používá hodnotitel číselnou stupnici hodnocení. Všechny hovory jsou hodnoceny sudou hodnotící stupnicí, protože lichá hodnotící stupnice by nutila hodnotitele volit střední hodnotu. V případě sudé hodnotící stupnice musí hodnotitel přemýšlet, zda zvolí hodnotu, která znamená horší hodnocení či lepší. Nikdy se nedostane na střední hodnotu. V případě, že jedno z hodnotících kritérií nebylo hodnoceno, tak je hodnoceno písmenem „N“ (nehodnoceno).

Každému hodnocenému hledisku je dle dílčího kritéria přidělena číselná hodnota, která odráží výkonnost operátora. Po ohodnocení všech kritérií se ze získaných hodnot vypočítá vážený průměr každého hlediska, který vypovídá o celkovém výkonu operátora.

Díky dílčímu hodnocení jednotlivých hledisek může hodnotitel v průběhu roku sledovat, zda docházelo k posunu u hodnocení jednotlivých kritérií, které ukazuje, zda se výkon operátora od minulého hodnocení změnil. Hodnotitel by měl tedy věnovat větší pozornost dílčímu hodnocení, aby nedocházelo k chybě, kdy uvidí posun ve výkonu operátora z konečného celkové hodnocení, ale nevšimne si, že například došlo ke zlepšení u prezentace produktu, ale zároveň se snížilo hodnocení u zvládnutí námitek, které jsou pro úspěšné zvládnutí hovoru důležitější. Pro tento přehled nejlépe slouží předem připravený formulář, do kterého se průběžně vkládají údaje z hodnocení hovorů všech operátorů. (viz. Příloha 2).

#### 1.2.4 Hodnotící rozhovor

Hodnotící rozhovor probíhá vždy po samotném ohodnocení hovorů operátora. Je uskutečněn co nejdříve po hodnocení hovorů a jeho délka je individuální. Obvykle však trvá přibližně půl hodiny.

Během hodnotícího rozhovoru jsou operátorovi puštěny všechny hodnocené hovory a je od něj vyžadovaná zpětná vazba k jeho pracovnímu výkonu. Rozhovor je veden formou koučingu. Hodnocený operátor je tedy veden hodnotitelem k vlastnímu nalezení chyb v hovoru a k nalezení nástrojů, jak se těmto chybám vyvarovat.

Na závěr hodnotícího rozhovoru si hodnotitel s hodnoceným shrnou chyby, kterých se hodnocený dopustil a určí si jasný cíl, kterého má hodnocený operátor dosáhnout.

#### 1.2.5 Využití výsledků z hodnocení ve společnosti XY

Ve společnosti XY působí přibližně 200 operátorů. Dochází tedy k nashromáždění velkého počtu informací o výkonu všech operátorů. Výsledky z hodnocení slouží zejména k zjištění současného výkonu operátorů a následného rozhodnutí, zda je u daného operátora potřeba mikrotrénink, zpětná vazba či zda dostane akční plán. K tomuto rozhodnutí dochází na schůzce všech trenérů, která probíhá jednou týdně. Je to zejména z toho důvodu, aby rozhodnutí bylo co nejvíce objektivní.

##### Mikrotrénink

Jedná se o formu koučingu, při kterém dochází k náslechu různých hovorů operátora. Hodnocený je tedy veden k nalezení vlastních chyb v hovoru a možnostem, jak se jim v budoucnu vyvarovat.

Zpravidla trvá přibližně jednu hodinu a je prováděn s každým operátorem jednotlivě.

##### Zpětná vazba

Zpětná vazba probíhá průběžně, dle individuálních potřeb. Zpravidla však vždy následující týden po mikrotréninku. Trvá přibližně půl hodiny, během které si trenér s daným operátorem vyhodnotí změny nastavené při mikrotréninku

a nastaví další budoucí cíle.

Většinou probíhá bez náslechnů hovorů a je prováděn s každým operátorem jednotlivě.

#### Akční plán

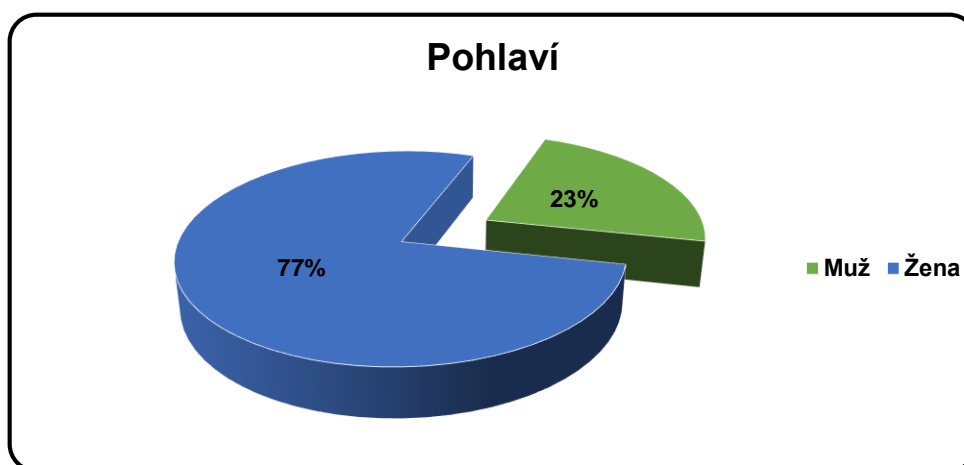
Jedná se o krajní možnost, ke které se přistupuje ve chvíli, kdy se dlouhodobě nezlepšuje pracovní výkon operátora. Spočívá v nastavení jasných výsledků, které musí daný operátor po dobu tří pracovních směn splnit. V případě, že nedojde k jejich splnění, je s ním rozvázán pracovní poměr nebo je operátor přeřazen na jiný projekt.

### 1.3 Výsledky vlastního výzkumu

V následující části bakalářské práce provedu samotný výzkum mezi operátory, díky kterému zjistím, zda je systém hodnocení operátorů ve společnosti XY funkční a zda je pro hodnocené pracovníky vyhovující. Tento výzkum budu provádět pomocí dotazníkového šetření ve společnosti XY.

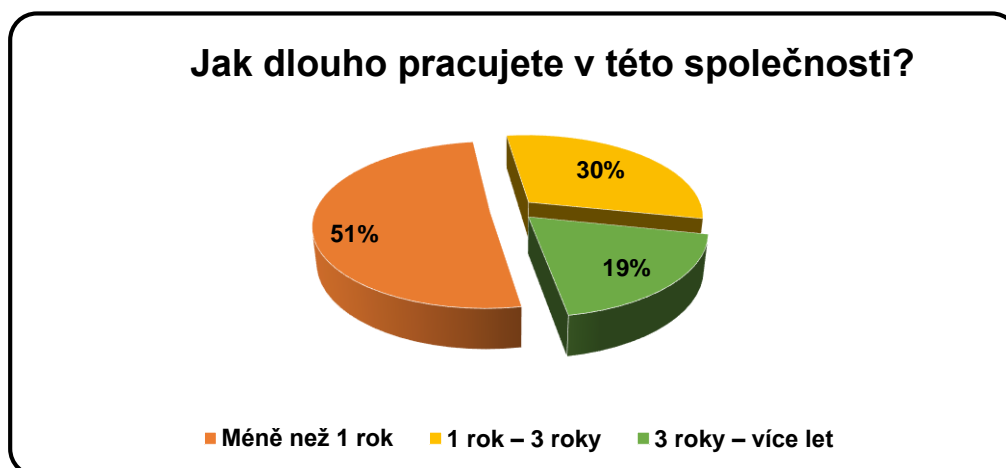
K vlastnímu výzkumu jsem použil dotazník, který obsahoval 17 jednoduchých otázek, viz Příloha 3. Otázky jsem formuloval tak, aby byly pro respondenty co nejvíce pochopitelné, a aby vyplňování dotazníku operátorům nezabralo moc času. Předpokládal jsem totiž, že dotazník bude rozdán na začátku pracovní doby, během které budou mít možnost dotazník vyplnit. Většina otázek, resp. 11, byla uzavřená a zbylých 6 otázek bylo podáno jako polootevřené otázky. Celkové znění dotazníku bylo předem schválené manažerem call centra a po následné domluvě byl dotazník v období 10. – 12. března 2015 rozdán mezi operátory call centra. Vyplnění dotazníku bylo anonymní a respondenti měli možnost vyplněný dotazník odevzdat do uzavřené krabice. Předpokládám tedy, že se tím minimalizovalo riziko případné autocenzury zapříčiněné strachem z budoucího použití odpovědí proti dotazovaným. Celkově bylo rozdáno 100 dotazníků mezi operátory. Během výzkumu v období 10. – 12. března bylo vyplněno a odevzdáno 79 dotazníků.

V případě poměru mužů a žen mezi respondenty můžeme pozorovat větší zastoupení žen. Jedná se o 77% žen a zbylých 23% připadá na muže.



Graf 1: Pohlaví (Zdroj: Vlastní zpracování)

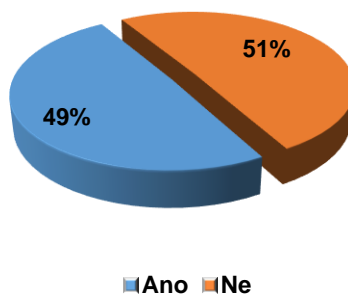
V následujícím Grafu č. 2 můžeme vidět strukturu respondentů v závislosti na délce pracovního poměru ve společnosti XY. Nejvíce zastoupenou skupinou jsou operátoři, kteří ve společnosti XY pracují méně než 1 rok. Jedná se o 51% respondentů. Z toho lze usuzovat, že ve společnosti XY je častá fluktuace pracovníků, což potvrzuje i dřívější vývoj ve společnosti XY.



Graf 2: Jak dlouho pracujete v této společnosti? (Zdroj: Vlastní zpracování)

V další otázce jsem se zaměřil na dřívější zkušenosti s telemarketingem. Jak je vidět v Grafu č. 3, dřívější zkušenosti nemělo 51% respondentů. Zbylých 49% respondentů mělo již v minulosti nějaké zkušenosti s telemarketingem.

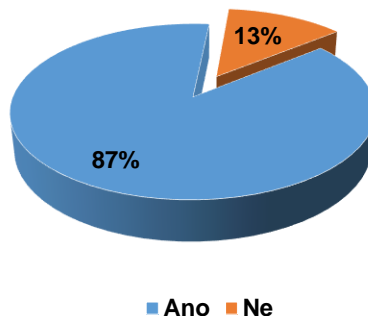
Měl(a) jste dříve zkušenosti s telemarketingem?



Graf 3: Měl (a) jste dříve zkušenosti s telemarketingem? (Zdroj: Vlastní zpracování)

Jak vyplývá z Grafu č. 4, více jak 87% respondentů tvrdí, že díky pozici operátora získali nové dovednosti a znalosti. U této otázky měli respondenti možnost uvést, kdo měl významný vliv na získání těchto znalostí a dovedností. Velká část odpovědí se týkala pracovních kolegů a trenérek, které se podílejí na školení operátorů.

**Domníváte se, že jste díky této pracovní pozici získal(a) nové dovednosti a znalosti?**

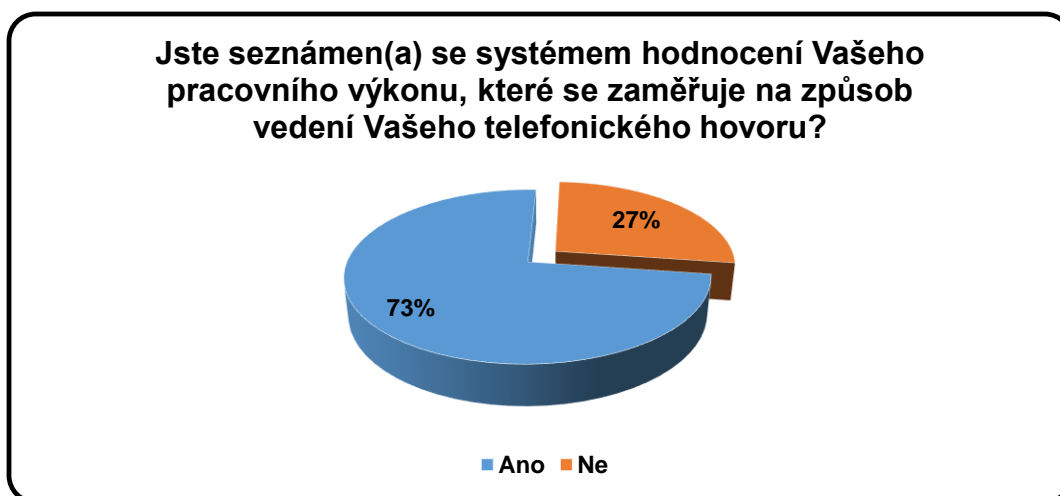


Graf 4: Domníváte se, že jste díky této pracovní pozici získal (a) nové dovednosti a znalosti? (Zdroj: Vlastní zpracování)

V následujících otázkách jsem se zaměřil zejména na vztah operátorů k samotnému systému hodnocení ve společnosti XY.

Jedna ze základních zásad hodnocení je seznámení hodnoceného se systémem hodnocení, s jeho cíli a kritérii. Z Grafu č. 5 by se mohlo zdát, že velká část operátorů ve společnosti XY je se systémem hodnocení seznámena. 73% respondentů odpovědělo „Ano“ a zbylých 27% odpovědělo „Ne“. Zda tomu tak opravdu je, nám ukáží další otázky, které jsou zaměřené přímo na systém hodnocení ve společnosti XY. Proto jsem v dotazníku vyzval respondenty, kteří

odpověděli „Ne“, aby přešli na otázku č. 10, abych získal odpovědi pouze od respondentů, kteří byli seznámeni se systémem hodnocení ve společnosti XY.



Graf 5: Jste seznámen (a) se systémem hodnocení Vašeho pracovního výkonu, které se zaměřuje na způsob vedení Vašeho telefonického hovoru? (Zdroj: Vlastní zpracování)

V následujících 4 otázkách tedy počítáme s 58 respondenty, kteří na předchozí otázku odpověděli, že jsou seznámeni se systémem hodnocení.

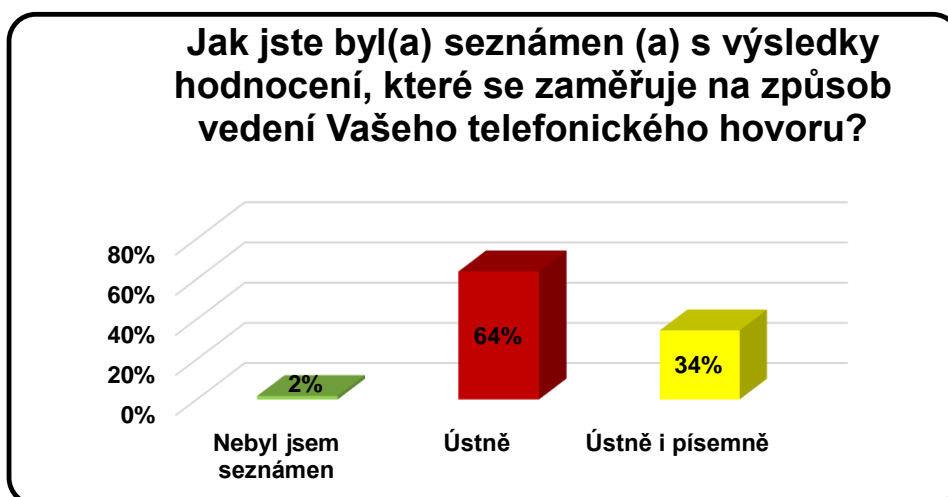
Když se podíváme na další otázku, která se zaměřila na kritéria hodnocení, tak pouze 53% respondentů odpovědělo, že tato kritéria zná. Tato otázka patřila mezi polootevřené, tedy v případě odpovědi „Ano“ bylo nutné uvést konkrétní kritéria, podle kterých je operátor hodnocen. Nejčastěji byly uváděny povinné složky hovoru, ale také argumentace, znalost produktu nebo srozumitelný projev.

Zbýlých 47% respondentů odpovědělo, že kritéria hodnocení nezná. Z toho usuzuji, že seznámení se systémem hodnocení pravděpodobně proběhlo, ale nebylo dostatečné. Soudím tak na základě toho, že kritérií hodnocení je dle hodnotícího formuláře 10. Pochybuji tedy, že by si respondent nevzpomněl ani na jedno kritérium, pokud by seznámení se systémem hodnocení proběhlo více důkladně.

Když se podíváme zvláště na pracovníky, kteří pracují ve společnosti XY méně než 1 rok, tak se dozvíme, že téměř 54% respondentů nezná kritéria hodnocení. I tento fakt poukazuje na nedostatečné seznámení operátorů se systémem hodnocení.

Více by nám také mohly napovědět odpovědi na následující otázku, v které jsem se zaměřil na způsob, jakým byl operátor seznámen s výsledky hodnocení. Jak je vidět v Grafu č. 6, pouze 34% respondentů odpovědělo, že seznámení

proběhlo jak ústně, tak písemně. 64% bylo seznámeno jen ústně a zbylá 2% respondentů na tuto otázku neodpověděla. Z toho vyplývá, že velká část operátorů pravděpodobně nikdy nepřišla do styku s hodnotícím formulářem. Důvodů může být více. Jedním z nich je, že tento formulář hodnotitelé během hodnotícího rozhovoru vůbec nepředkládají hodnoceným operátorům, ač je na formuláři vyžadován podpis hodnoceného. Druhým, a podle mého názoru pravděpodobnějším, důvodem je, že hodnocený dostane formulář pouze k podpisu, ale ne k následnému uschování a použití. V tomto směru vzniká problém v tom, že se hodnocený nemůže v budoucnu vracet k hodnocení, sledovat vývoj svého pracovního výkonu a nemá možnost se v období mezi hodnotícím rozhovorem vracet ke svým chybám, které v minulosti v hovoru dělal. Jak se tomuto vzniklému problému vyvarovat více rozvedu v bakalářské práci později.

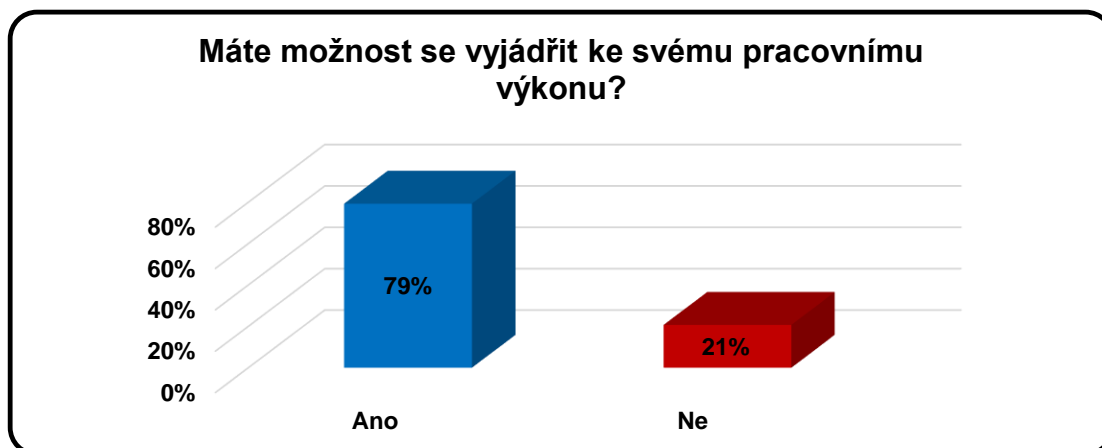


Graf 6: Jak jste byl (a) seznámen (a) s výsledky hodnocení, které se zaměřuje na způsob vedení Vašeho telefonického hovoru? (Zdroj: Vlastní zpracování)

V další otázce jsem se respondentů tázal, zda mají možnost vyjádřit se k svému pracovnímu výkonu. Otázku jsem položil jako polootevřenou, aby v případě kladné odpovědi napsali, jakým způsobem tuto možnost využívají. Jak můžeme vidět v Grafu č. 7, pouze 21% respondentů odpovědělo, že nemají možnost vyjádřit se k svému pracovnímu výkonu. U zbylých 79% kladných odpovědí je zajímavé, že velká část respondentů uváděla, že se má možnost vyjádřit ústně. Písemnou formu vyjádření uvedli pouze 2 respondenti, tedy pouze necelých 5% z celkového počtu kladných odpovědí na tuto otázku. Zde vzniká obdobný problém, jako u předchozí otázky, kdy byl hodnocený s výsledky

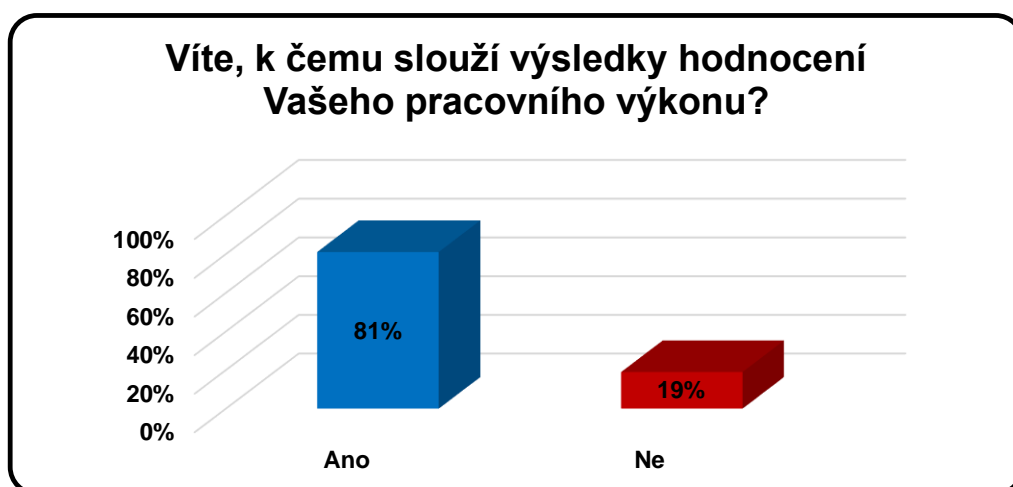


hodnocení seznámen také ve velké míře pouze ústně. Je zde problém i v patrně nedostatečné přípravě hodnoceného na hodnotící rozhovor. Důvod může být v absenci sebehodnocení, které je po hodnoceném vyžadováno pouze ústní formou během hodnotícího rozhovoru.



Graf 7: Máte možnost se vyjádřit ke svému pracovnímu výkonu? (Zdroj: Vlastní zpracování)

Následující otázka byla zaměřená na to, zda respondenti vědí, k čemu výsledky hodnocení slouží. Tato otázka byla uzavřená. Zpětně si uvědomuji svou chybu, kdy jsem měl zvolit spíše otázku polootevřenou, aby respondent v případě kladné odpovědi napsal, k čemu výsledky hodnocení slouží. Z těchto případných odpovědí by bylo jasné, zda respondent zná správné využití těchto výsledku, nebo zda se jen domnívá. V Grafu č. 8 je vidět, že kladných odpovědí bylo 81% a záporných bylo zbylých 19%.



Graf 8: Víte, k čemu slouží výsledky hodnocení Vašeho pracovního výkonu? (Zdroj: Vlastní zpracování)

Na další otázky již odpovídalo všech 79 respondentů. Jak je vidět v Grafu č. 9, 67% má zájem získat více informací o systému hodnocení ve společnosti XY. Zbýlých 33% tento zájem nesdílí. Určitě není překvapující informací, že v případě odpovědí respondentů, kteří nebyli seznámeni se systémem hodnocení, by rádo získalo více informací celých 81% respondentů. Vysoké procento (62%) kladných odpovědí je i u respondentů, kteří byli seznámeni se systémem hodnocení. Domnívám se, že důvodem může být jak určitá míra zvědavosti, tak pocit respondentů, že veškeré informace nemají. Zejména pokud se jedná o již zmíněná kritéria hodnocení.

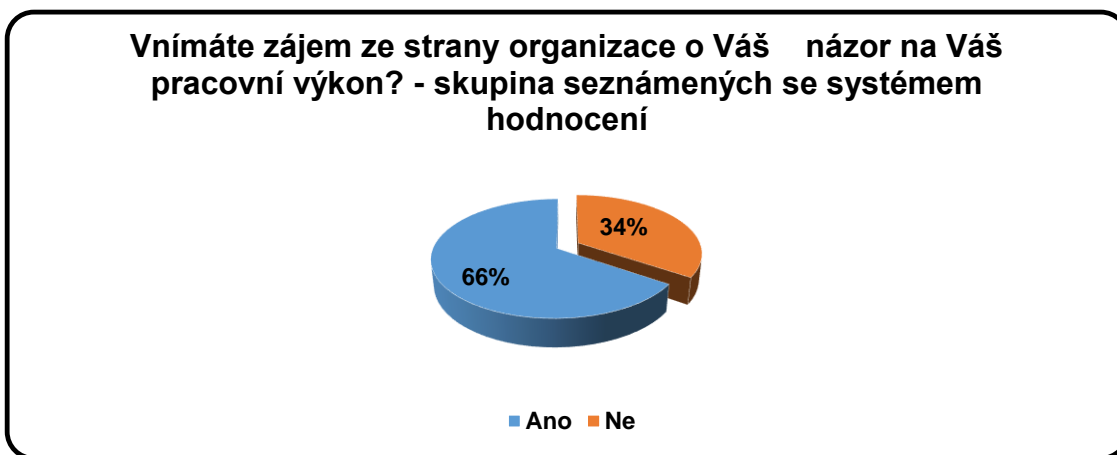


Graf 9: Máte zájem získat více informací o systému hodnocení Vašeho pracovního výkonu?  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

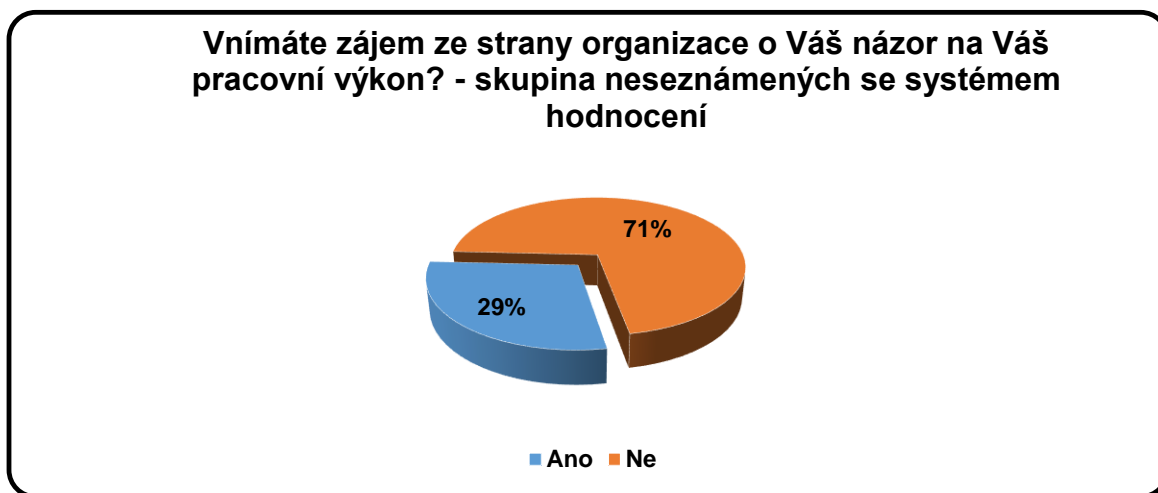
Otázka č. 11 byla zaměřena na zájem organizace o názor operátorů na jejich pracovní výkon a v případě kladné odpovědi i na způsob, jakým se tento zájem projevuje. Když se podíváme na výsledky odpovědí od všech 79 respondentů, tak zájem ze strany organizace vnímá 56% respondentů. V tomto případě je důležité se také podívat zvlášť na respondenty, kteří byli, příp. nebyli seznámeni se systémem hodnocení.

V Grafu č. 10 můžeme vidět, že první skupina respondentů vnímá z velké části zájem ze strany organizace o názor operátorů na jejich pracovní výkon. Často bylo uváděno, že mají možnost se kdykoliv vyjádřit ať během průběžného školení během roku nebo během osobního rozhovoru. Z odpovědí je také zřejmé, že se mohou kdykoliv obrátit na trenéry, pokud by měli s něčím problém. Jeden z respondentů přímo odpověděl, že má možnost se vyjádřit ke svému výkonu písemnou formou.

Co se týká druhé skupiny, tedy respondentů, kteří dle otázky č. 5 nebyli seznámeni se systémem hodnocení, můžeme v Grafu č. 11 vidět, že zájem ze strany organizace znát názor operátorů vnímá pouze 29% respondentů. Zbýlých 71% tedy zájem nevnímá.



Graf 10: Vnímáte zájem ze strany organizace o Váš názor na Váš pracovní výkon? – skupina seznámených se systémem hodnocení. (Zdroj: Vlastní zpracování)

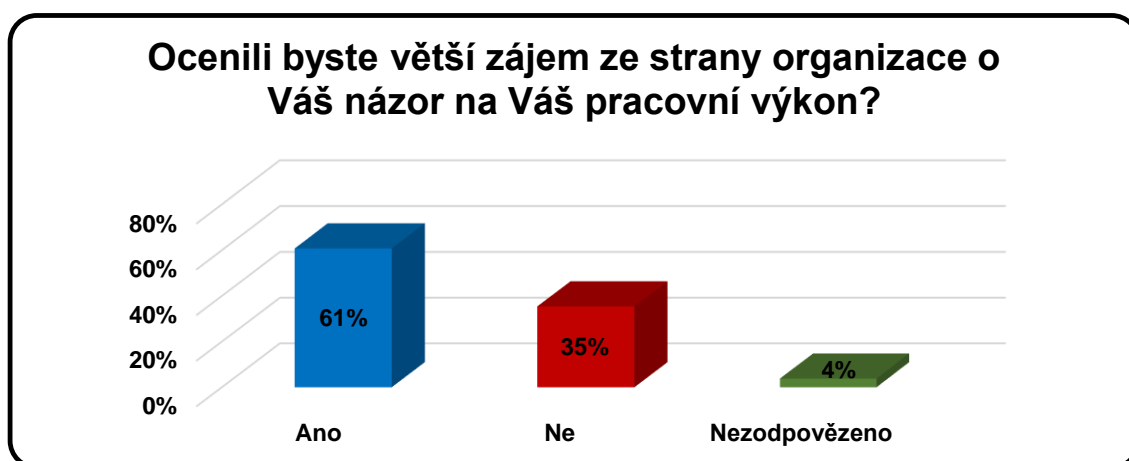


Graf 11: Vnímáte zájem ze strany organizace o Váš názor na Váš pracovní výkon? – skupina neseznámených se systémem hodnocení. (Zdroj: Vlastní zpracování)

Zajímavý je také výsledek u respondentů, kteří ve společnosti XY pracují méně než 1 rok. Zde pouze 50% respondentů vnímá zájem ze strany organizace znát názor operátorů na jejich pracovní výkon. Tento výsledek poukazuje na významné nedostatky v oblasti adaptace zaměstnance. Zvyšuje se tím tedy riziko vyšší fluktuace, ale také riziko zvýšení počtu neloajálních zaměstnanců, kteří na dané pozici zůstávají pouze z důvodu, že nemají jinou možnost.

Vzhledem k odpovědím na předchozí otázku není překvapením, že by 61% respondentů ocenila větší zájem ze strany organizace znát názor operátorů na jejich pracovní výkon (viz Graf č. 12). Domnívám se, že je to zejména z důvodu, že se operátoři mají možnost vyjádřit hlavně ústně. Buďto jsou k tomu vyzváni během hodnotícího rozhovoru, nebo mohou přímo zajít za trenérkami. Z toho usuzuji, že je pro většinu respondentů tento způsob nedostačující.

Ač v předchozí otázce respondenti, kteří ve společnosti XY pracují méně, než 1 rok z 50% nevnímali zájem ze strany organizace o jejich názor, tak by z 70% ocenili větší zájem ze strany organizace. Můžeme tedy vidět, že ač nejsou spokojeni s dosavadním zájmem organizace, tak nerezignují a rádi by uvítali větší zájem.



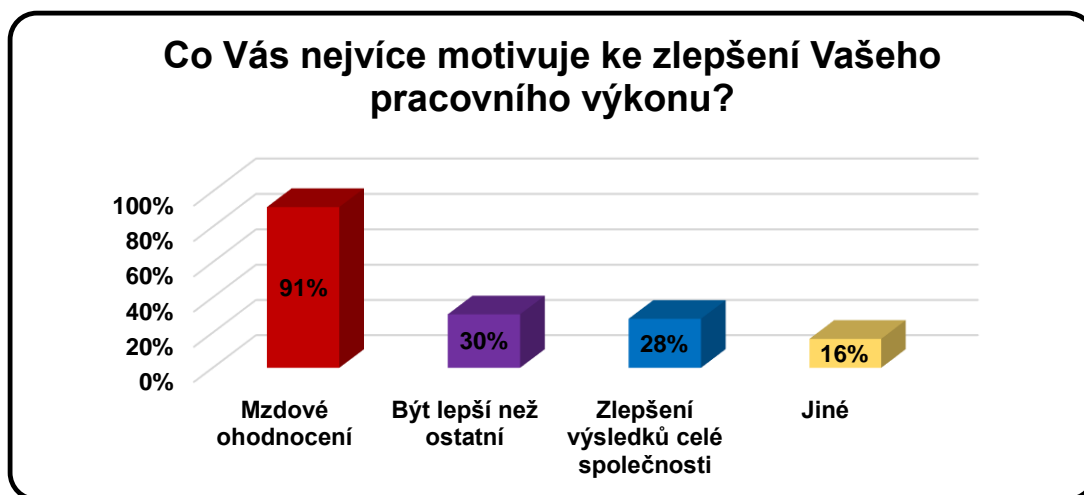
Graf 12: Ocenili byste větší zájem ze strany organizace o Váš názor na Váš pracovní výkon?  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

V následujících 2 otázkách jsem se zaměřil na motivaci, která má významný vliv na pracovní výkon operátorů.

V první otázce jsem se zaměřil na samotné motivy operátorů. Bylo možné vybrat z 3 odpovědí a případně uvést i jiné. Upozorňuji, že u této otázky bylo možné zvolit více odpovědí. Proto může procentuální součet být více než 100%. (viz Graf č. 13) Možnost „Mzdové ohodnocení“ zvolilo 91% respondentů. Je všeobecně známo, že většinu lidí motivují peníze. Tento výsledek byl tedy očekávaný. Další možnost „Být lepší než ostatní“ zvolilo pouze 30% respondentů. Je to pravděpodobně z důvodu, že zde není dostatečně podporován zdravý konkurenční boj, například v podobě soutěží. Jde o boj, který během dané soutěže motivuje všechny a tím zlepšuje jejich výkon. A i když vyhraje pouze jeden (nebo

jen pár lidí), tak to není demotivující pro ostatní, kteří prohrají. Během soutěže motivace funguje a v případě další soutěže mají opět šanci vyhrát všichni.

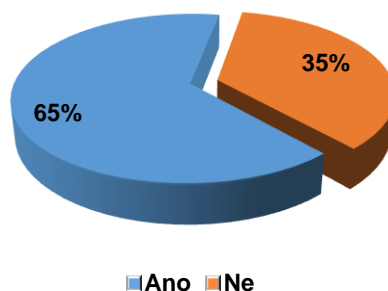
Další možnost „Zlepšení výsledků celé společnosti“ zvolilo 28% respondentů. Dále respondenty motivuje dobrý pocit, osobní spokojenost z výsledků práce, být úspěšný v práci, ale také obava ze ztráty zaměstnání.



Graf 13: Co Vás nejvíce motivuje ke zlepšení Vašeho pracovního výkonu? (Zdroj: Vlastní zpracování)

V případě druhé otázky na motivaci jsem se respondentů tázal, zda mají pocit, že jsou ke zlepšení pracovního výkonu dostatečně motivováni. Otázka byla opět položena jako polootevřená, takže v případě kladných odpovědí byla možnost odpovědět, jakým způsobem. Jak je vidět v Grafu č. 14, kladně odpovědělo 65% respondentů a téměř 69% odpovědělo, že je nejvíce motivují peníze. Dále byla uváděna snaha o udržení práce, průběžné školení a pracovní kolektiv. Zbýlých 35% má pocit, že je nedostatečně motivováno k zlepšení pracovního výkonu.

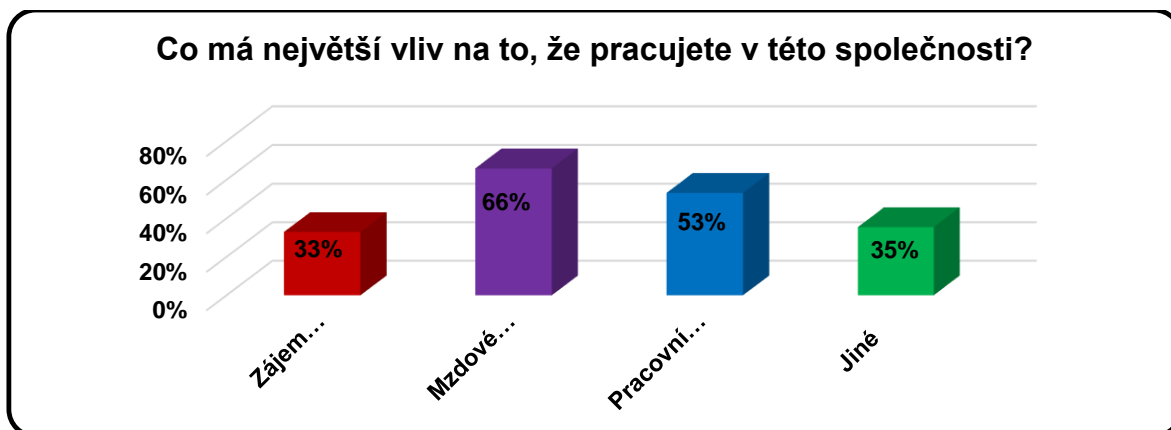
**Máte pocit, že jste ke zlepšení Vašeho pracovního výkonu dostatečně motivováni?**



Graf 14: Máte pocit, že jste ke zlepšení Vašeho pracovního výkonu dostatečně motivováni?  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Závěrečné tři otázky jsem směřoval na osobní přístup operátorů ke společnosti XY. Tázal jsem se, co má nejvíce vliv na to, že pracují ve společnosti XY, zda očekávají, že na stávající pracovní pozici budou i v následujících 12 měsících a poslední otázka se týkala loajality vůči společnosti XY.

První otázka byla polootevřená a bylo možné vybrat více odpovědí, proto upozorňuji, že procentuální součet může být více než 100% (viz Graf č. 15). Nejvíce respondentů (66%) vybralo možnost „Mzdové ohodnocení“. Také velký počet respondentů (53%) vybralo možnost „Pracovní prostředí“. Nejméně respondentů (33%) zvolilo možnost „Zájem organizace o můj pracovní výkon a jeho stálé zlepšování“. V případě poslední možnosti „Jiné“ nejvíce respondenti uváděli flexibilní pracovní dobu, ale také celkovou spokojenost s danou prací. Z odpovědí je patrné, že velká část operátorů necítí dostatečný zájem organizace o pracovní výkon svých zaměstnanců. Také se ale potvrzuje, že jejich největší motivací je mzdové ohodnocení, kvůli kterému setrvávají na současné pozici.



Graf 15: Co má největší vliv na to, že pracujete v této společnosti? (Zdroj: Vlastní zpracování)

Určitě bude potěšující zprávou pro společnost XY, že většina respondentů očekává zůstat na současné pracovní pozici i v příštích 12 měsících. Jak je vidět v Grafu č. 16, 76% odpovědělo kladně. Co se týká zbylých 24%, jednalo se ve většině případů spíše o osobní důvody. Pouze u 4 respondentů byl důvod nespokojenosti se společností XY.



Graf 16: Očekáváte, že na této pracovní pozici budete i v následujících 12 měsících? (Zdroj: Vlastní zpracování)

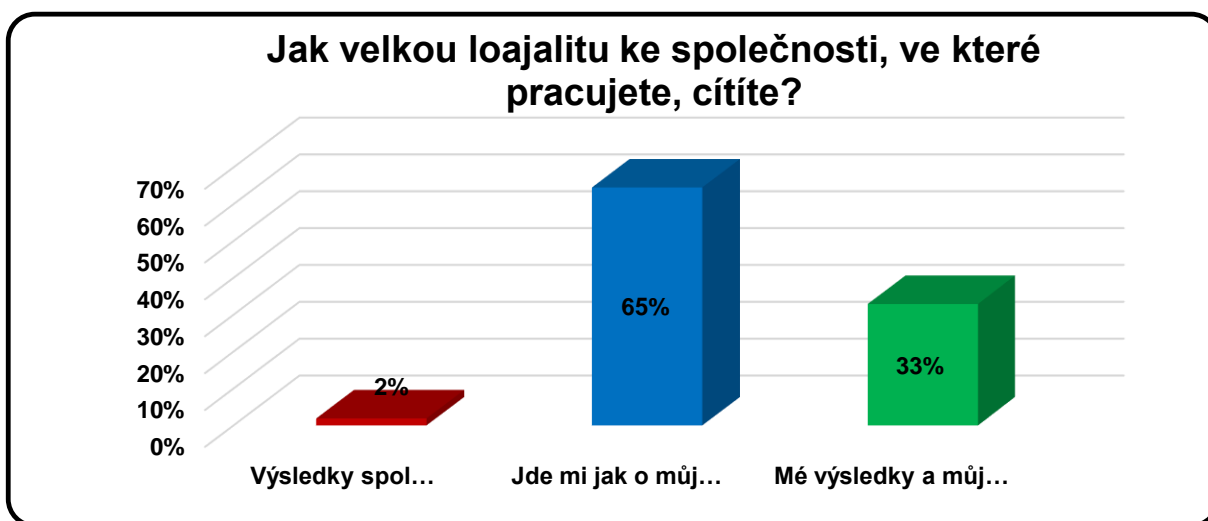
Jak jsem již uváděl, poslední otázku jsem zaměřil na loajalitu vůči společnosti XY. Otázka byla uzavřená a bylo možné vybrat ze tří možností. Na první možnost „Výsledky společnosti jsou na prvním místě“ odpovědělo pouze 2% respondentů. Naopak druhou možnost „Jde mi jak o můj prospěch, tak o prospěch celé společnosti“ zvolilo 65% respondentů. Zbylých 33% respondentů zvolilo možnost „Mé výsledky a můj prospěch z nich je nejdůležitější. Výsledky společnosti nejsou v mém zájmu“. Většina respondentů tedy cítí loajalitu vůči

společnosti XY. Když se podíváme celkově na odpovědi respondentů ve všech otázkách, tak není překvapující zjištění, že 33% necítí ke společnosti XY větší míru loajality.

Když se podíváme ještě jednou na otázku č. 11, která se zaměřila na zájem organizace o názor operátorů na pracovní výkon, uvidíme, že z respondentů, kteří odpověděli záporně na tuto otázku, je více než 34%, kteří zároveň necítí loajalitu ke společnosti XY.

Podobná situace nastala u otázky č. 14, která měla za cíl zjistit, zda mají operátoři pocit, že jsou ke zlepšení pracovního výkonu dostatečně motivováni. Zde, z celkového počtu záporných odpovědí, je více než 46% respondentů, kteří necítí loajalitu ke společnosti XY.

Neloajálnost vůči společnosti se tedy projevuje zejména u respondentů, kteří již projevíli určitou negativní reakci na dřívější otázky, týkající se pracovního výkonu operátora.



Graf 17: Jak velkou loajalitu ke společnosti, ve které pracujete, cítíte? (Zdroj: Vlastní zpracování)



#### 1.4 Shrnutí obou částí výzkumu a doporučení pro společnost XY

Cílem praktické části mé bakalářské práce bylo provést analýzu současného systému hodnocení ve společnosti XY a pomocí výzkumu mezi operátory zjistit, zda je dosavadní systém hodnocení nastaven správně nebo zda jsou nutná opatření ke zlepšení tohoto systému.

Výzkum byl prováděn pomocí dotazníkového šetření, které probíhalo od 10. do 12. března 2015 ve společnosti XY. Dotazník obsahoval 17 otázek a byl zcela anonymní. Celkově bylo rozdáno mezi operátory společnosti XY 100 dotazníků. Vyplněno a odevzdáno bylo 79 dotazníků.

Jak již bylo uváděno v teoretické části, hodnocení výkonu pracovníků by mělo mít přínos jak pro organizaci, tak pro hodnoceného zaměstnance. Z výsledků mého výzkumu a analýzy systému hodnocení ve společnosti XY vyplývá, že současně nastavený systém hodnocení má přínos zejména pro danou organizaci. Díky velmi dobře zvoleným kritériím hodnocení a následnému hodnocení náhodně vybraných hovorů má organizace jasný přehled o pracovním výkonu svých zaměstnanců. Určitě je velkou výhodou již zmiňovaný formulář (viz. Příloha 2), který v průběhu roku ukazuje na základě všech provedených hodnocení, zda se operátor ve výkonu zlepšil či zhoršil.

Z výsledků výzkumu je dále zřejmé, že ač je většina operátorů seznámena se systémem hodnocení, tak 47% respondentů nezná kritéria hodnocení. Ještě větší procento záporných odpovědí je u operátorů, kteří pracují ve společnosti XY méně než 1 rok. Předpokládal bych, že noví zaměstnanci v průběhu adaptačního procesu všechny tyto informace dostanou. Nemyslím si však, že by měl tento nedostatek významný vliv na účinnost systému hodnocení.

Naopak větší nedostatek spatřuji ve formě sdělování výsledků hodnocení ze strany hodnotitele a také ve formě vyjádření operátora k svému pracovnímu výkonu. 64% respondentů odpovědělo, že je seznámeno s výsledky ústní formou. Většina respondentů také odpověděla, že má možnost se k svému výkonu vyjádřit ústní formou a to během hodnotícího rozhovoru. Vidím zde problém zejména v nedostatečné přípravě hodnoceného na hodnotící rozhovor a nemožnost se díky ústnímu sebehodnocení později vracet a sledovat vývoj ve svém pracovním výkonu.

Domnívám se, že by bylo velkým přínosem pro společnost XY, kdyby zavedla do systému hodnocení pracovního výkonu také sebehodnocení operátorů, a to v písemné formě. Jak jsem již uváděl, hodnocení operátorů ve společnosti XY probíhá na základě náhodně vybraných hovorů, které jsou ohodnoceny. Uvědomuji si, že operátor není schopen přesně tyto hovory hodnotit v rámci sebehodnocení. Jsem však přesvědčen, že tato písemná forma sebehodnocení by hodnocenému operátorovi dala větší možnost předem se zamyslet nad svým výkonem, zhodnotit veškerá kritéria a více si uvědomit své slabé a silné stránky. Také by měl možnost během roku sledovat vývoj ve svém výkonu a více se zaměřovat na jeho zlepšení. Domnívám se, že současná forma sebehodnocení ovlivňuje výkon operátora pouze krátkodobě a z výzkumu je patrné, že tato forma je pro operátory nevyhovující. Celých 44 % respondentů nevnímá zájem ze strany organizace znát názor hodnocených operátorů na jejich pracovní výkon a 61 % respondentů by ocenilo větší zájem ze strany organizace. Jsem přesvědčen, že písemná forma sebehodnocení by napomohla jak ke zlepšení výkonu pracovníků, tak by i zlepšila názor pracovníků na samotnou organizaci.

Dokáži si představit, že by byl operátor požádán o sebehodnocení nejpozději dvě pracovní směny před hodnotícím rozhovorem. Návrh formuláře pro sebehodnocení, který jsem vytvořil (viz. Příloha 4), obsahuje všechna kritéria, která jsou obsažena v hodnotícím formuláři pro hodnotitele. Navrhuji, aby operátor jednotlivá kritéria hodnotil pomocí stupnice od 1 do 4, kde 1 je známka nejlepší a 4 je známka nejhorší. V následných tabulkách bude místo pro vyjádření operátora ke svým silným a slabým stránkám a také pro návrh cíle, na kterém se nakonec dohodne při hodnotícím rozhovoru s hodnotitelem.

Na základě provedeného výzkumu jsem tedy došel k závěru, že současně nastavený systém hodnocení pracovního výkonu ve společnosti XY z velké části úspěšně plní svou roli. Během procesu hodnocení se hodnotitelům dostávají potřebné informace o současném výkonu svých pracovníků a celý systém je i z dlouhodobého hlediska pro hodnotitele účinný, jelikož poskytuje i v průběhu roku vývoj pracovního výkonu operátorů. Pro hodnocené operátory je jistě současně nastavený systém účinný, ale domnívám se, že pouze z krátkodobého hlediska. Jsem však přesvědčen, že v tomto směru pomůže mnou navržené písemné sebehodnocení.

## 2 Vyjádření společnosti XY k provedenému výzkumu a navrhovanému doporučení

Po vyhodnocení mnou provedeného výzkumu a navržení doporučení jsem seznámil zástupce společnosti XY s výsledky daného výzkumu a s doporučením, které jsem navrhl pro zlepšení současného systému hodnocení ve společnosti XY. K této zprávě jsem přiložil otázky a požádal jsem zástupce společnosti XY o vyjádření.

- V prvních dvou otázkách jsem se zaměřil na výsledek dotazníkového šetření, z kterého vyplývá, že z operátorů seznámených se systémem hodnocení 47% respondentů nezná kritéria hodnocení.

Zástupce společnosti XY ve své odpovědi uvedl, že operátoři jsou s jednotlivými kritérii seznámeni a že v současné době společnost XY přistoupila k slovnímu hodnocení kvality hovoru. A to zejména proto, že dle jejich názoru, má slovní hodnocení větší vypovídající hodnotu.

Také vyjádřil překvapení nad tím, že 27% respondentů odpovědělo, že nebylo seznámeno se systémem hodnocení vůbec. Operátoři totiž prochází vstupním školením, kde standardně probíhá seznámení s jednotlivými kritérii.

- Dále mě zajímalo vyjádření k výsledku z dotazníkového šetření, kde 64% respondentů uvedlo, že bylo seznámeno s výsledky hodnocení pouze ústní formou.

Zástupce společnosti XY ve své odpovědi uvedl, že po předchozích letitých negativních zkušenostech s písemnými podklady ustoupili od této písemné formy. Operátoři totiž nebyli schopni tyto podklady dohledat a většina z nich si je ani nepřečetla. V současné době si tedy operátoři píší body pro zlepšení sami a to formou, která jim nejvíc vyhovuje. Přesto ani tento způsob nevedl k tomu, že by se operátoři vraceli k těmto písemným podkladům.

- V další otázce jsem se zástupce společnosti XY tázal, zda by souhlasil se mnou navrhovaným doporučením.

Dle zástupce společnosti XY je můj návrh zcela oprávněný a v případě, že by většina operátorů byla motivována kvalitou odvedené práce, tak by to byl vhodný způsob. Pro většinu operátorů je však nejdůležitějším kritériem v jejich posunu počet objednávek. A to zejména proto, že to má přímý dopad na výši

jejich finančních odměn. V současné době tedy společnost XY zvažuje propojení kvality vedení hovoru a počtu objednávek tak, aby toto spojené hodnocení mělo přímý finanční dopad na operátora. Zatím je to však ve fázi rozpracovanosti.

- Poslední dotaz jsem směřoval na celkové zhodnocení výsledků mého výzkumu, a zda lze očekávat v budoucnu jejich využití ve společnosti XY.

Dle zástupce společnosti XY výsledky mého výzkumu poskytly jiný úhel pohledu a sdělil, že mu určitě budou i v blízké budoucnosti věnovat pozornost. Zástupce společnosti XY konstatoval, že výsledky výzkumu jsou pro společnost zajímavou inspirací k zamyšlení pro nové inovativní způsoby hodnocení operátorů ve společnosti XY.

Jsem rád, že zástupce společnosti XY považuje výsledky mého výzkumu za přínosné. Samozřejmě chápu i vyjádření k návrhu mého doporučení pro zlepšení současného systému. Respektuji, že společnost XY má již řadu zkušeností se současným systémem hodnocení, přesto bych rád zmínil ještě dva přínosy, které odráží i zmíněné vyjádření zástupce společnosti XY.

První přínos je možnost pro operátory sledovat posun ve svém pracovním výkonu i v budoucnu. Jsem přesvědčen, že otázka toho, zda si bude operátor schovávat hodnotící formulář je zejména v motivaci. Je důležité, v případě přístoupení k písemnému sebehodnocení, operátory seznámit s touto formou tak, aby chtěli tento formulář vyplňovat a uschovávat. Musí být kladen velký důraz na přínos tohoto formuláře. Pokud operátor uvidí přínos v písemném hodnocení, tedy zlepšení pracovního výkonu a s tím souvisejícím následným finančním ohodnocením, tak pro něj nebude problém tento formulář vyplňovat a uschovávat.

Zástupce společnosti XY byl překvapen, že část operátorů nezná kritéria hodnocení. Tato jejich kritéria jsou zároveň zahrnuta v mém návrhu sebehodnotícího formuláře. V případě jeho použití by tedy měl operátor stále možnost vidět kritéria, dle kterých je hodnocen svými nadřízenými.

Chápu, že společnost XY v současné době uvažuje nad propojením systému hodnocení a systému odměňování. Vidím však jako pozitivní vyjádření zástupce společnosti XY, že výsledkům mého výzkumu budou v blízké době věnovat pozornost.

## Závěr

Pro každou společnost jsou lidské zdroje jednou z nejdůležitějších složek. Organizace, které si tuto skutečnost uvědomují, a dle toho ke svým zaměstnancům přistupují, mohou efektivně dosahovat svých cílů. Proto je důležité poskytovat zaměstnancům dostatečnou pozornost a péči, aby podávali takový pracovní výkon, který po nich organizace vyžaduje. S tím souvisí i dobře nastavený systém hodnocení pracovního výkonu, který, v případě že je dobře nastaven, může vedoucím pracovníkům podávat zejména velmi důležité informace o slabých a silných stránkách pracovníka, příčinách jejich vzniku a možnostech jejich zlepšení. Systém hodnocení pracovního výkonu může být funkční pouze v případě, že je správně nastaven ve vztahu k oboru, ve kterém se podnik pohybuje a ve vztahu k samotným pracovníkům. Úspěšnost systému hodnocení tkví v samotném procesu hodnocení, který lze rozdělit do tří částí. Do nich spadá mimo jiné zvolení metody hodnocení a kritérií, dle kterých bude hodnocení probíhat. Je důležité zapojit do hodnocení i samotného pracovníka ve formě sebehodnocení či hodnotícího rozhovoru. Výsledky hodnocení jsou pro společnost velmi důležité, a proto je nutné dokumenty z hodnocení archivovat pro budoucí použití. Z dlouhodobého hlediska bude moci společnost sledovat vývoj pracovního výkonu svých zaměstnanců a na základě toho bude moci lépe rozhodovat o dalším postupu v oblasti hodnocení zaměstnanců.

Bakalářskou práci jsem rozdělil na dvě části. V teoretické části jsem zpracoval literární rešerši, která byla zaměřena na oblast hodnocení výkonu pracovníků. Tato část mi více rozšířila obzory o tomto tématu a vytvořila pro mě základ pro zpracování praktické části.

Cílem praktické části mé bakalářské práce bylo provést analýzu současného systému hodnocení ve společnosti XY, která je zaměřená na telemarketing, a na základě vlastního výzkumu navrhnout možnosti zlepšení. K analýze současného systému jsem použil zejména interní dokumenty společnosti XY a také ústní rozhovor s trenérkou společnosti XY, která je jednou z hodnotitelů v dané společnosti. Na základě této analýzy jsem vytvořil dotazník, prostřednictvím kterého byl proveden výzkum mezi operátory ve společnosti XY. Výsledky dotazníkového šetření mi byly podkladem pro návrh doporučení vedoucí ke zlepšení současného systému hodnocení ve společnosti XY.

Z provedené analýzy vyplynulo, že společnost XY využívá metodu hodnocení pomocí stupnice a následný hodnotící rozhovor. Po provedené analýze a dotazníkového šetření sledávám systém hodnocení ve společnosti XY za vyhovující. Nastavená kritéria odpovídají pracovním požadavkům na operátory a celkově podávají dostačující komplexní informace o pracovním výkonu operátorů. Velkým přínosem jsou také týdenní schůzky všech trenérů, kde se rozhoduje, zda na základě výsledků hodnocení je u daného operátora potřeba mikrotrénink, zpětná vazba či přidělení akčního plánu. Díky této schůzce se minimalizuje riziko neobjektivního rozhodnutí a zvyšuje se tím přínos celého procesu hodnocení.

Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo více negativních skutečností. Za zásadní bych považoval pouze jednu, která z velké části souvisí s ostatními. Jedná se o absenci písemného sebehodnocení operátorů. Ač má hodnocený možnost se v průběhu hodnotícího procesu vyjádřit ke svému pracovnímu výkonu, celých 47% respondentů odpovědělo, že nevnímá zájem ze strany organizace znát názor hodnocených operátorů na jejich pracovní výkon a 61% respondentů by ocenilo větší zájem ze strany organizace. Domnívám se, že tento výsledek je důsledkem toho, že operátoři mají možnost vyjádřit se převážně ústní formou. Z toho důvodu jsem navrhl zavést písemnou formu sebehodnocení, kdy bude mít operátor možnost se předem zamyslet nad svými silnými a slabými stránkami a provést hodnocení svého pracovního výkonu dle daných kritérií. Domnívám se, že tato forma sebehodnocení bude pro hodnocené přínosem, a že se tím zlepší jak pracovní výkon operátorů, tak i názor na samotnou organizace.

## Zdroje

### Literatura

ADAIR, John Eric, 2004. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Překlad Lenka Vorlíčková. Praha: Alfa Publishing, 178 s. ISBN 8086851001.

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARTHUR, Diane, 2010. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 160 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2937-4.

BĚLOHLÁVEK, František, 2000. *Jak řídit a vést lidi*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 92 s. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-308-0.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2007. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

FOOT, Margaret a Caroline HOOK, 2002. *Personalistika*. Vyd. 1. Překlad Jiří Bláha, Zdeňka Kaňáková, Aleš Mateciuc. Praha: Computer Press, 462 s. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-7226-515-6.

HRONÍK, František, 2006. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 126 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2.

JEDINÁK, Petr, 2009. *Hodnocení pracovního výkonu: hodnocení pracovního výkonu příslušníků Policie České republiky: výzkumy k hodnocení příslušníků Policie České republiky*. Vyd. 1. Praha: Policejní akademie České republiky v Praze, 168 s. ISBN 978-80-7251-314-7.

KOUBEK, Josef, 2001. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

LIVIAN, Yves Frédéric a Lenka PRAŽSKÁ, 1997. *Řízení lidských zdrojů v Evropě: (srovnání s Českou republikou)*. Vyd. 1. Praha: HZ, 147 s. ISBN 80-86009-19-x.

PALÁN, Zdeněk, 2002. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Vyd. 1. Praha: Academia, 280 s. ISBN 80-200-0950-7.

TOMŠÍK, Pavel a Jiří DUDA, 2011. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 266 s. ISBN 978-80-7375-556-0.

URBAN, Jan, 2003. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 298 s. ISBN 80-86395-46-4.

VODÁČEK, Leo, 2001. *Management: teorie a praxe v informační společnosti*. 4. rozš. vyd. Praha: Management Press, 314 s. ISBN 80-7261-041-4.

WAGNEROVÁ, Irena, 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 117 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.

### **Interní zdroje**

Interní materiály společnosti XY



## Seznam obrázků

Obrázek 1: Maslowovo pojetí hierarchie potřeb .....	8
Obrázek 2: Model procesu MBO .....	15
Obrázek 3: Model 360° zpětné vazby .....	21

## Seznam grafů

Graf 1: Pohlaví.....	37
Graf 2: Jak dlouho pracujete v této společnosti? .....	37
Graf 3: Měl (a) jste dříve zkušenosti s telemarketingem? .....	38
Graf 4: Domníváte se, že jste díky této pracovní pozici získal (a) nové dovednosti a znalosti?.....	38
Graf 5: Jste seznámen (a) se systémem hodnocení Vašeho pracovního výkonu, které se zaměřuje na způsob vedení Vašeho telefonického hovoru?.....	39
Graf 6: Jak jste byl (a) seznámen (a) s výsledky hodnocení, které se zaměřuje na způsob vedení Vašeho telefonického hovoru? .....	40
Graf 7: Máte možnost se vyjádřit ke svému pracovnímu výkonu? .....	41
Graf 8: Víte, k čemu slouží výsledky hodnocení Vašeho pracovního výkonu?.....	41
Graf 9: Máte zájem získat více informací o systému hodnocení Vašeho pracovního výkonu? .....	42
Graf 10: Vnímáte zájem ze strany organizace o Váš názor na Váš pracovní výkon? – skupina seznámených se systémem hodnocení. ....	43
Graf 11: Vnímáte zájem ze strany organizace o Váš názor na Váš pracovní výkon? – skupina neseznámených se systémem hodnocení.....	43
Graf 12: Ocenili byste větší zájem ze strany organizace o Váš názor na Váš pracovní výkon? .....	44
Graf 13: Co Vás nejvíce motivuje ke zlepšení Vašeho pracovního výkonu?.....	45
Graf 14: Máte pocit, že jste ke zlepšení Vašeho pracovního výkonu dostatečně motivováni? .....	46
Graf 15: Co má největší vliv na to, že pracujete v této společnosti? .....	47
Graf 16: Očekáváte, že na této pracovní pozici budete i v následujících 12 měsících? .....	47
Graf 17: Jak velkou loajalitu ke společnosti ve které pracujete, cítíte?.....	48

## Přílohy

Příloha 1: Hodnotící formulář .....	58
Příloha 2: Formulář pro celkový přehled všech hodnocení .....	59
Příloha 3: Dotazník vlastní analýzy systému hodnocení .....	60
Příloha 4: Sebehodnocení operátora .....	62

## Hodnocení hovoru

Číslo hovoru.....

Datum hovoru.....

Datum hodnocení.....

Datum konzultace s OP.....

komunikační schopnosti	váha		suma
	kritéria	body	
povinné složky hovoru			0
oslovování			0
kladení cílených otázek			0
ukončení hovoru			0
<b>CELKEM</b>			0
prodejní dovednosti			
odborná znalost produktu			0
prezentace produktu			0
zvládnutí námitek			0
zvládnutí problémových situací			0
<b>CELKEM</b>			0
Celkový dojem z hovoru			
struktura hovoru			0
profesionální přístup			0
<b>CELKEM</b>			0
<b>CELKEM</b>			<b>0,00</b>

Známkování:

Komentář

Cíl

.....  
podpis operátora

.....  
Podpis  
SCC

Příloha 2: Formulář pro celkový přehled všech hodnocení

					Komunikační schopnosti				Prodejní dovednosti				Celkový dojem			Total		
OPERÁTOR	DATUM KP	ČÍSLO HOVORU	DATUM	HODNOTIL	povinné složky hovoru	oslovování klientů	řízení cílených otázek	ukončení hovoru	CELKEM	znatosti produktu	prodeje produktu	zvládnutí námitek	problémových situací	CELKEM	struktura hovoru	profesionální přístup	CELKEM	TOTAL

Vážení zaměstnanci,

Jsem studentem 3. ročníku MÚVS ČVUT, Praha, kde zpracovávám bakalářskou práci na téma Hodnocení výkonu pracovníků call centra. Chtěl bych Vás tímto požádat o vyplnění dotazníku, který bude sloužit jako podklad k vypracování mé bakalářské práce. Dotazník je zcela anonymní a získané údaje budou použity výhradně pro studijní účely. Vyplnění celého dotazníku by nemělo trvat více než 10 minut. Předem moc děkuji za spolupráci.

Václav Míček

1) Pohlaví

Muž

Žena

2) Jak dlouho pracujete v této společnosti?

Méně než 1 rok

1 rok – 3 roky

3 roky – více let

3) Měl(a) jste dříve zkušenosti s telemarketingem?

Ano

Ne

4) Domníváte se, že jste díky této pracovní pozici získal(a) nové dovednosti a znalosti?

Ano - kdo měl podle Vás významný vliv na získání těchto znalostí a dovedností?

.....

Ne

5) Jste seznámen(a) se systémem hodnocení Vašeho pracovního výkonu, které se zaměřuje na způsob vedení Vašeho telefonického hovoru?

Ano

Ne

**Na následující otázky 6 – 9 odpovídejte, pouze pokud jste v předchozí otázce odpověděli „Ano“. V opačném případě přejděte na otázku 10.**

6) Znáte kritéria, podle kterých je hodnoceno, jakým způsobem vedete telefonický hovor?

Ano – Uveďte jaká? .....

Ne

7) Jak jste byl(a) seznámen (a) s výsledky hodnocení, které se zaměřuje na způsob vedení Vašeho telefonického hovoru?

Ustně

Písemně

Ustně i písemně

Nebyl jsem seznámen

8) Máte možnost se vyjádřit ke svému pracovnímu výkonu?

Ano – Jakým způsobem?.....

.....

Ne

- 9) Víte, k čemu slouží výsledky hodnocení Vašeho pracovního výkonu?
- Ano
- Ne
- 10) Máte zájem získat více informací o systému hodnocení Vašeho pracovního výkonu?
- Ano
- Ne
- 11) Vnímáte zájem ze strany organizace o Váš názor na Váš pracovní výkon?
- Ano - Jak se tento zájem projevuje ?.....
- .....
- Ne
- 12) Ocenili byste větší zájem ze strany organizace o Váš názor na Váš pracovní výkon?
- Ano
- Ne
- 13) Co Vás nejvíce motivuje ke zlepšení Vašeho pracovního výkonu? (Možno zvolit více odpovědí)
- Mzdové ohodnocení
- Být lepší než ostatní
- Zlepšení výsledků celé společnosti
- Jiné (Uveďte).....
- 14) Máte pocit, že jste ke zlepšení Vašeho pracovního výkonu dostatečně motivováni?
- Ano – Jakým způsobem? .....
- .....
- Ne
- 15) Co má největší vliv na to, že pracujete v této společnosti? (Možno zvolit více odpovědí)
- Zájem organizace o můj pracovní výkon a jeho stálé zlepšování.
- Mzdové ohodnocení
- Pracovní prostředí (spolupracovníci, apod.)
- Jiné (Uveďte).....
- 16) Očekáváte, že na této pracovní pozici budete i v následujících 12 měsících?
- Ano
- Ne – Z jakého důvodu? .....
- 17) Jak velkou loajalitu ke společnosti, ve které pracujete, cítíte?
- Výsledky společnosti jsou na prvním místě.
- Jde mi jak o můj prospěch, tak i o prospěch celé společnosti.
- Mé výsledky a můj prospěch z nich je nejdůležitější. Výsledky společnosti nejsou v mém zájmu.

Jméno operátora \_\_\_\_\_  
Datum hodnotícího \_\_\_\_\_  
rozhovoru \_\_\_\_\_

## Sebehodnocení

<b>komunikační schopnosti</b>	<b>Známka</b>
povinné složky hovoru	
oslovování	
kladení cílených otázek	
ukončení hovoru	
<b>prodejní dovednosti</b>	
odborná znalost produktu	
prezentace produktu	
zvládnutí námitek	
zvládnutí problémových situací	
<b>Celkový dojem z hovoru</b>	
struktura hovoru	
profesionální přístup	

Známka 1,2,3,4 1 nejlepší  
4 nejhorší

### Slabé stránky

### Silné stránky

### Cíl

## Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Václav Míček

V Praze dne .....

podpis: .....

Jméno	Katedra / Pracoviště	Datum	Podpis