

# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Inovace v systému hodnocení ve vybrané organizaci

Inovation in performance evaluation process in selected company

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Ekonomika a management

## **STUDIJNÍ OBOR**

Personální management v průmyslových podnicích

## **VEDOUCÍ PRÁCE**

Ing. Daniel Toth, Ph.D.

JETÝLKOVÁ

ADÉLA

**2017**

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

|                         |  |        |       |               |        |
|-------------------------|--|--------|-------|---------------|--------|
| Příjmení:               | Jetýlková                                      | Jméno: | Adéla | Osobní číslo: | 437514 |
| Fakulta/ústav:          | Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)          |        |       |               |        |
| Zadávací katedra/ústav: | Oddělení manažerských studií                   |        |       |               |        |
| Studijní program:       | Ekonomika a management                         |        |       |               |        |
| Studijní obor:          | Personální management v průmyslových podnicích |        |       |               |        |

## II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:  
Inovace v systému hodnocení ve vybrané organizaci

Název bakalářské práce anglicky:  
Inovation in performance evalution process in selected company

Pokyny pro vypracování:

Cíl: Cílem bakalářské práce je zhodnotit zavedený systém hodnocení KPI a navrhnout jeho optimalizační řešení.  
Přínos: Přínosem bude navržení doporučeného postupu pro manažery.  
Osnova: 1. Úvod, 2. Teoretická část - Hodnocení zaměstnanců, Způsoby hodnocení zaměstnanců, Využití výsledků hodnocení zaměstnanců, Trendy v hodnocení zaměstnanců. 3. Praktická část- představení společnosti, užití primárních dat z firmy, zhodnocení zavedeného systému, navržená opatření. 4. Závěr.

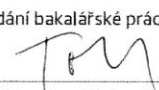
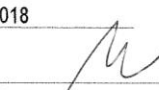
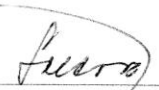
Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, M., 2007. Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-1407-3.  
HRONÍK, F., 2006. Hodnocení pracovníků. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-1458.  
KOUBEK, J., 2002. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. 3. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-033-3.  
ŠIKÝŘ, M., 2014. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5212-9.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:  
Ing. Daniel Toth, Ph D., MÚVS ČVUT v Praze - Oddělení manažerských studií

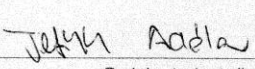
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: 5.12.2016 Termín odevzdání bakalářské práce: 5.5.2017  
Platnost zadání bakalářské práce: 31.8.2018

 Podpis vedoucí(ho) práce  
 Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry  
 Podpis děkana(ky)

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

29-03-2017  
Datum převzetí zadání

  
Podpis studenta(ky)

Jetýlková, Adéla. *Inovace v systému hodnocení ve vybrané organizaci*. Praha: ČVUT 2017.  
Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování 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: 30. 04. 2017

Podpis:

## **Poděkování**

Největší poděkování při tvorbě bakalářské práce patří mému vedoucímu pani Ing. Danielovi Tothovi, Ph.D., za přínosné rady a odborné vedení. V další řadě patří velké díky mé rodině, která mě podporovala a poskytla mi zázemí po celou dobu mého studia.

# **Abstrakt**

Cílem této práce bylo provést výzkum ve vybrané společnosti a zhodnotit zavedený systém hodnocení. V teoretické části se nachází základní pojmy související s problematikou. V praktické části, která by měla navazovat na část teoretickou, je poté daný výzkum. Výzkum byl prováděn ve společnosti, nejprve pomocí dotazníku, na který odpovídali zaměstnanci. Vyhodnocení bylo zpracováno do grafů a pomocí statistických metod, jako je regresní analýza, modus a medián, byly provedeny krátké výpočty na porovnání spokojenosti zaměstnanců s dosahovanými výsledky. Cílem práce bylo tedy provést šetření ve společnosti a poté navrhnout patřičné opatření, které by mělo vést ke zlepšení v systému hodnocení.

## **Klíčová slova**

Systém hodnocení, řízení výkonnosti, hodnocení zaměstnanců

# **Abstract**

The aim of this bachelor thesis was making a research in chosen company and evaluate established system of evaluation. The theoretical part contain basic term related to theme. The theoretical basis are applied in to questionnaire to practical part. The research was carried out in the company. At first by the questionnaire by the employees. The evaluation were processed in to the graphs and afterthat by statistical methods for example regression analysis, modus, median, mathematical calculation. The purpose of this bachelor thesis was carried out research in company, but mainly suggest proper measures, which should lead to improvement in the evaluation system.

## **Key words**

Evaluation process, steering performance, employee performance evaluation

## Obsah

|   |           |
|---|-----------|
| Úvod .....  | 5         |
| <b>1 Úvod do problematiky hodnocení .....</b>                           | <b>7</b>  |
| 1.1 Historie hodnocení výkonu .....                                     | 8         |
| 1.2 Hodnocení pracovníků a řízení výkonnosti .....                      | 8         |
| 1.3 Proč organizace potřebuje hodnocení pracovníků .....                | 9         |
| <b>2 Kontext systému hodnocení .....</b>                                | <b>10</b> |
| 2.1 Oblasti hodnocení .....   | 10        |
| 2.2 Druhy hodnocení pracovníka .....                                    | 11        |
| 2.3 Cíle hodnocení pracovníků .....                                     | 12        |
| <b>3 Kritéria a metody hodnocení pracovníků .....</b>                   | <b>13</b> |
| 3.1 Metody hodnocení .....  | 13        |
| <b>4 Hodnotící rozhovor .....</b>                                       | <b>16</b> |
| <b>5 Proces hodnocení pracovníka .....</b>                              | <b>17</b> |
| 5.1 Sdělování výsledků hodnocení pracovníkům .....                      | 18        |
| <b>6 Systém hodnocení .....</b>   | <b>19</b> |
| 6.1 Systematické hodnocení .....  | 19        |
| 6.2 Nesystematické hodnocení .....                                      | 20        |
| 6.3 Implementace systému hodnocení .....                                | 20        |
| 6.4 Nejčastější příčiny neúspěšné implementace systému hodnocení .....  | 21        |
| <b>7 Nové trendy v hodnocení zaměstnanců .....</b>                      | <b>22</b> |
| 7.1 Řízení podle kompetencí .....                                       | 22        |
| 7.2 Kompetenční model a hodnocení pracovníků .....                      | 22        |
| <b>8 Vztah hodnocení pracovníka k jiným personálním činnostem .....</b> | <b>24</b> |
| <b>9 Cíle a metodiky práce .....</b>                                    | <b>26</b> |
| <b>10 Představení společnosti .....</b>                                 | <b>28</b> |



|      |   |           |
|------|---|-----------|
| 10.1 | Systém hodnocení na výdejních místech ..... | 28        |
| 10.2 | Vyhodnocení dotazníku .....                 | 32        |
| 10.3 | Vyhodnocení dotazníkového šetření.....      | 38        |
| 10.4 | Návrh na inovaci hodnotícího systému.....   | 40        |
|      | <b>Závěr .....</b>                          | <b>45</b> |
|      | <b>Seznam použité literatury .....</b>      | <b>46</b> |
|      | <b>Seznam obrázků .....</b>                 | <b>47</b> |
|      | <b>Seznam grafů.....</b>                    | <b>48</b> |
|      | <b>Seznam tabulek .....</b>                 | <b>49</b> |
|      | Příloha č. 1 Dotazník .....                 | 51        |

# Úvod

S hodnocením se setkáváme již od útlého dětství, už při povinné školní docházce jsou naše výkony hodnoceny na hodnotící škále od jedné do pěti. Hodnocení pracovníků v současné době patří mezi nejdůležitější personální činnosti. Firmy jsou si vědomi důležitosti lidských zdrojů, proto se jim snaží věnovat patřičnou pozornost. V důsledku toho se v dnešní době velice rozmohlo hodnocení pracovníků. S hodnocením se pracovníci běžně setkávají již při výběrovém řízení.

Hlavní roli v tomto procesu má vedoucí pracovník, který ve většině případů bývá hodnotitelem. Jeho úkolem je zjistit potřeby zaměstnance, poskytnout mu zpětnou vazbu ohledně pracovních výkonů. Hodnocení je také nástroj určen k motivaci, dalšímu rozvoji a vrcholovému managementu může například přispět v oblasti personálního plánování. Zaměstnanec je za svou práci hodnocen patřičnou odměnou, ale tento faktor má také přispět k jeho spokojenosti. Některé firmy kladou na tuto činnost velký důraz a někdy volí pomoc odborníků, tedy využívají služeb specialistů z personálních agentur.

## Cíl práce:

Cílem této práce je zhodnotit systém hodnocení ve vybrané společnosti a navrhnout optimalizační řešení a manažerská doporučení. Organizace uplatňuje hodnotící systém KPI.

Výzkum bude prováděn ve firmě, která je zaměřena na prodej oblečení a bytových doplňků. Jedná se o jeden z největších internetových obchodů v ČR s tímto sortimentem. Společnost má několik výdejních poboček a přibližně 500 zaměstnanců. V práci bude co nejvíce přiblíženo, jakým způsobem ve firmě hodnotí své zaměstnance a více se zaměřím na výkonnostní ukazatel KPI, kterým firma hodnotí své zaměstnance pracující na výdejních místech. V této práci bude také provedena analýza spokojenosti s dosahovanými výkony, a výsledkem této práce by měl být nově navržený model sloužící pro hodnocení zaměstnanců, který bude přínosem pro společnost i pro samotné zaměstnance.

# TEORETICKÁ ČÁST

# 1 Úvod do problematiky hodnocení

## Hodnocení zaměstnanců

*„Pravidelné hodnocení zaměstnanců je nástrojem řízení pracovního výkonu zaměstnanců. Umožňuje manažerům kontrolovat, usměrňovat a podněcovat zaměstnance v průběhu vykonávání sjednané práce, dosahování požadovaného pracovního výkonu a realizace strategických cílů organizace.“ (Šikýř, 2014, s. 109)*

Podstatou hodnocení zaměstnanců jako nástroje řízení pracovního výkonu zaměstnanců označujeme systematické získávání a poskytování hodnotící informace, tedy zpětné vazby, o skutečném pracovním výkonu pracovníka. Manažeři využívají zpětné vazby k vedení a řízení vykonávání sjednané práce a dosahují tak požadovaného pracovního výkonu.

Řízení pracovního výkonu je integrální součástí řízení lidských zdrojů ve firmě, napomáhá manažerům řídit a vést podřízené k vykonávání sjednané práce, k plnění požadovaného pracovního výkonu a k realizaci strategických cílů organizace. (Šikýř, 2014)

Hodnocení pracovního výkonu představuje systematický proces, který je určený relativními hodnotami práce v organizaci za účelem stanovení vnitřních mzdových či platových podmínek. (Armstrong, 2007)

Hodnocení pracovníků je velmi důležitou personální činností, která se zabývá zajišťováním toho, jak pracovník vykonává práci, jak se mu daří plnit úkoly a stanovené požadavky, jaké je jeho pracovní chování a vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti pracovního výkonu setkává. Hodnocení se také zabývá sdělováním zjištěných výsledků pracovníkům a projednáváním zjištěných výsledků a také jeho součástí je hledání řešení ke zlepšení pracovního výkonu a opatření, která tomu mají napomoci. (Koubek, 2015)

Hodnocení pracovního výkonu slouží k dosažení vyššího pracovního výkonu, získání podkladů pro odměňování za dobře odvedenou práci, případně postihy, pokud práce není odvedena dle požadavků. Hodnocení je také bráno jako motivační faktor a mělo by vést ke zlepšení podnikové kultury. (Schauerová, 2005-2017)

## 1.1 Historie hodnocení výkonu

Historie v oblasti hodnocení pracovního výkonu je poměrně nedávná. Počátky této problematiky lze najít ve výzkumné práci Taylora na počátku 20. století. Formální hodnocení se začalo uplatňovat až na konci 2. světové války. Nicméně lze říci, že hodnocení práce sahá do hluboké minulosti, neboť je pevně spjato s prací. Přibližně v 50. letech se v USA začalo projevovat hodnocení jako nástroj pro motivaci a rozvoj. V tuto dobu se začal vytvářet model hodnocení do takové podoby, jak ho známe dnes. (Wagnerová, 2008)

## 1.2 Hodnocení pracovníků a řízení výkonnosti

V odborné literatuře řada autorů uvádí, že pojem hodnocení pracovníků patří mezi pojmy „zastaralé“ a řada z nich v této souvislosti mluví o modernějším pojetí, které nazývají řízení výkonnosti. Pojem řízení výkonnosti je širším označením, do kterého patří například motivační soutěže, zároveň však hodnocení pracovníků přesahuje řízení výkonnosti, neboť k hodnocení se dostáváme například při výběru pracovníků. Hodnocení pracovníků a řízení výkonnosti jsou tedy personální činnosti, které nejsou synonymy a obě patří do současné personalistiky. Vykonávají je manažeři, nikoli jen personalisté či HR specialisti. (Hroník, 2006)

*„Řízení pracovního výkonu představuje integrovaný přístup založený na principu řízení lidí na základě ústní dohody nebo písemné smlouvy mezi manažerem/nadřízeným a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu a osvojování si schopností potřebných k tomuto pracovnímu výkonu.“ (Koubek, 2015, s. 203)*

Na základě zmíněné dohody nebo smlouvy dochází k propojování pracovních úkolů, vzdělávání a rozvoje pracovníka, hodnocení pracovníka a jeho odměňování. (Koubek, 2015)

Řízení pracovního výkonu je komplexní přístup, který ovlivňuje pracovní výkon pracovníků, jejich chování a rozvoj jejich schopností. (Kocianová, 2010)

### **1.3 Proč organizace potřebuje hodnocení pracovníků**

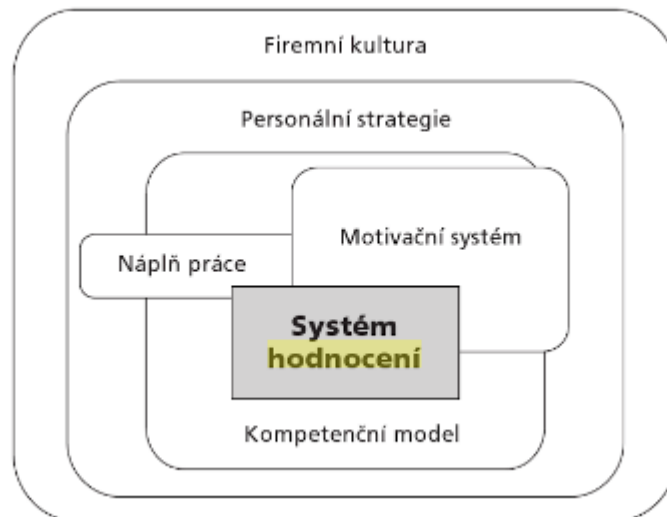
Jedním z důvodů, proč se v organizaci uplatňuje hodnocení zaměstnanců je měna a posílení organizační kultury a komunikace strategie, dalším důvodem je sladování zájmů všech zúčastněných. Každá organizace má stanové strategické cíle a strategie, jak cílů dosáhnout. Potřebuje tedy, aby si cíle a strategie přijali zaměstnanci za své, hodnocení je tedy jeden z nástrojů, který sladí zájmy všech zúčastněných stran.

Dalším důvodem, proč se ve firmách objevuje hodnocení výkonnosti je prosté, jedná se o zvyšování výkonnosti. Hodnocení, které není zaměřeno na prokazatelné zlepšení výkonnosti pracovníka, je zbytečnou zátěží.

Dnešní společnosti mají vícero odlišných přístupů k systému hodnocení zaměstnanců. Některé organizace spoléhají na krátké formuláře, jiné sledují hodnocení pomocí plánů, vícestránkových dokumentů, kterými hodnotí práci zaměstnanců. Dalším faktorem při hodnocení zaměstnanců je velikost společnosti. (Schoenfeld, 2004)

## 2 Kontext systému hodnocení

Velmi často je hodnocení pracovníků úzce spojováno především s odměňováním, ovšem při ohledu na hodnocení musíme zohlednit i další činnosti.



Obrázek č.1 Systém hodnocení

Zdroj: Hroník. F., 2006, s. 17

Ze schématu vyplývá, že při koncipování systému hodnocení je třeba dbát především na provázání s náplní práce, která určuje základní očekávání a podstatu dané práce, motivační systém, který tvoří podstatu pro některé další personální činnosti, personální strategií, která se odvíjí od firemní strategie a firemní kulturou. (Hroník, 2006)

### 2.1 Oblasti hodnocení

Existují 3 oblasti hodnocení pracovníků, aby hodnocení mohlo být efektivní, musí se týkat všech 3 oblastí:

- výstup (výkon)
- vstup (předpoklady = potenciál + způsobilosti + praxe)
- proces (pracovní chování, přístup)

#### Výstup

Mezi výstupy nejčastěji patří výkony a výsledky, které jsou dobře měřitelné. Výstupy můžeme měřit metodou přímou či nepřímou.

### **Přímé hodnocení výstupu**

Za přímé měření výkonu lze považovat takový výkon, který lze číselně vyjádřit a má rozlišovací schopnost. Příkladem může být obrat, chybovost, počet obchodních schůzek.

### **Nepřímé hodnocení výstupu**

Výsledky se mohou hodnotit také na základě stupnice, na které se ohodnotí hodnota výstupu, například na stupnici 0 – 4 se ohodnotí výstupy pracovníka hodnotou 3.

### **Vstup**

Nejčastějším příkladem jsou kompetence pracovníka. Pod tímto pojmem rozumíme všechno, co zaměstnanec u své práce vynakládá, mohou to být již zmíněné kompetence, nebo například zkušenosti.

### **Proces**

Hodnocení procesu můžeme chápat jako hodnocení přístupu pracovníka k různým úkolům. Zjednodušeně můžeme říci, že se jedná o chování pracovníka při práci. (Hroník, 2006)

## **2.2 Druhy hodnocení pracovníka**

Můžeme rozlišit dvě podoby hodnocení pracovníka:

- a) hodnocení neformální
- b) hodnocení formální

### **Hodnocení neformální**

Je takové hodnocení, které se dá pokládat za průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným během vykonávané práce. Jeho povaha je příležitostná a je spíše určováno situací daného okamžiku, pocitem hodnotícího, jeho názorem i náladou než nějakým faktem či chováním pracovníka. Toto hodnocení nebývá obvykle zaznamenáváno a jen výjimečně bývá příčinou personálních rozhodnutí.

### **Hodnocení formální**

Hodnocení formální je hodnocení pravidelné, je většinou racionálnější, standardizované, opakující se v pravidelných intervalech. Charakteristickými rysy zde mohou být systematickosti a plánovanost. Spisy, které vzniknou v rámci tohoto hodnocení, se ukládají do osobních spisů pracovníka, kde se z nich může vycházet pro další personální činnosti, týkající se jednotlivce nebo skupiny. (Koubek, 2015)



## 2.3 Cíle hodnocení pracovníků

Hodnocení může být určeno na několik cílů zároveň. Nelze se ovšem zaměřit na všechny cíle a stejnou vahou, protože by došlo k rozptýlení nasazení. V souvislosti s personální strategií mohou být preferovány odlišné cíle, stejně tak se budou odlišovat cíle podle skupin pracovníků. Nejdůležitější cíle hodnocení jsou například: monitorovat výkon v minulosti vzhledem k dohodnutým normám a určeným cílům, pomáhat vykonávat rozhodnutí v oblasti odměňování, odhalit potencial pracovníka, poskytovat pracovníkovi zpětnou vazbu o jeho vykonané práci, identifikovat potřeby v oblasti vzdělávání a rozvoje, poskytovat pracovníkovi příležitost diskutovat své ambice s nadřízeným a také zlepšovat výkon v budoucnosti. (Hroník, 2006)

Hlavním smyslem hodnocení výkonu je zabezpečit maximální využití schopností, znalostí a zájmu všech zaměstnanců. (Arthur, 2010)

## 3 Kritéria a metody hodnocení pracovníků

*„Kritérium je ukazatelem výkonu (výsledek činnosti) nebo výkonnosti (přípravenosti podávat výkony), podle něhož hodnotíme úspěšnost (nebo naopak neúspěšnost) zaměstnance.“ (Pilařová, 2008, s. 41)*

Kritéria hodnocení pracovníků obsahují faktory, které charakterizují a ovlivňují pracovní výkon zaměstnanců. Mezi tyto faktory řadíme například výsledky, chování, schopnosti, motivaci a pracovní podmínky. (Šikýř, 2014)

Klíčovou rolí u všech forem hodnocení pracovníků tvoří – bezprostřední nadřízený hodnoceného pracovníka a také hodnocený zaměstnanec. Posiluje se tak participativní charakter hodnocení pracovníka. (Koubek, 2015)

### 3.1 Metody hodnocení

Metody hodnocení pracovníka můžeme charakterizovat jako specifické postupy zkoumání a posuzování pracovního výkonu, v souvislosti na povaze, požadavcích a podmínkách sjednané práce.

#### **Metoda podle dohodnutých cílů**

Tato metoda se nejčastěji uplatňuje pro hodnocení manažerů či specialistů, kdy se zkoumá a posuzuje výsledek dosažené dohodnuté práce. Dohodnuté pracovní a rozvojové cíle jsou takzvaně SMART (S – specifické, M – měřitelné, A – dosažitelné, R – relevantní, T – termínované).

Nejprve se stanoví jasné a přesně definované a termínované cíle práce, jichž má být dosaženo. Zpracuje se plán postupu, který by měl ukázat, jak lze cílů dosáhnout. Vytvoří se vhodné podmínky pro splnění cílů a dalším krokem je pak měření a posuzování plnění cílů. Nakonec se podnikají opatření pro zlepšení a stanovení nových cílů.

#### **Hodnocení podle stanovených norem**

Metoda používaná pro hodnocení dělníků, kdy se zajímáme o splnění stanovené normy, například průměrného výkonu na pracovišti. Zde se stanoví normy nebo očekávané úrovně výkonu, seznámí se pracovníci s vybranými normami a poté se porovnává každý výkon pracovníka s danými normami.

## **Hodnocení pomocí stupnice**

Jedná se o univerzální metodu hodnocení, kterou lze použít rovněž pro sebehodnocení pracovníků. Všechny kritéria pracovního výkonu (množství práce, kvalita práce, včasnost práce, přístup k práci, přítomnost v práci aj.) se posuzuje odděleně, přiřazením určitého stupně pracovního výkonu. Problémem, který se zde vyskytuje, bývá interpretace jednotlivých kritérií a stupňů pracovního výkonu, kdy by měl být kladen důraz na vyvarování se subjektivního hodnocení, sklonu k přílišné shovívavosti či naopak přísnosti hodnocení.

Užívají se tři typy posuzovací stupnice:

### **Číselná**

Každé kritérium práce je odstupňováno pomocí číselných hodnot a význam jednotlivých kritérií může být odlišen různým bodovým rozpětím, hodnotami či vahami, které se použijí k výpočtu průměrného bodového ohodnocení.

### **Grafická**

Hodnocení každého kritéria se vyznačuje na úsečce. Souhrnné hodnocení pracovníka potom zobrazuje křivka, která spojuje body vyznačené na jednotlivých úsečkách. Křivka zřetelně dokumentuje silné a slabé stránky pracovníka.

### **Slovní**

Například vhodným slovem obdobně jako na školním vysvědčení (výborně, chvalitebně atd.) je hodnoceno každé kritérium výkonu. (Koubek, 2015)

## **Hodnocení volným popisem**

I tato metoda je metodou univerzální, ovšem většinou je použita pro hodnocení manažerů či specialistů. Hodnotitel popisuje pracovní výkon pracovníka podle určených kritérií. Problémem zde ovšem může být to, že délka i obsah popisu můžou být u různých hodnotitelů různé a hodnotitelé mají různé vyjadřovací schopnosti.

## **Hodnocení metodou kritických případů**

Jedná se o univerzální metodu, která zpravidla poskytuje pouze doplňkové údaje o pracovním výkonu hodnoceného pracovníka. Hodnotitel zaznamenává příklady uspokojivého nebo neuspokojivého pracovního výsledku. Případy shromážděné za určité období pak tvoří základ pro vyhodnocení pracovního výkonu. Nevýhodou je, že se od hodnotitele vyžaduje, aby si pořizoval záznamy pravidelně, což může být nudné a může to

mít vysokou časovou náročnost. Pojetí kritického případu také může být nejasné, a tak může dojít k různé interpretaci.

### **Hodnocení metodou AC/DC (assessment centre/development centre)**

Metoda určená k hodnocení pracovního výkonu, odborné způsobilosti a rozvojového potenciálu klíčových zaměstnanců v rámci plánování personálního rozvoje. Uplatnění AC/DC je založeno na skupinovém i individuálním řešení modelových situací a případových studií, které odhalí skutečné schopnosti a motivaci hodnocených pracovníků. (Šikýř, 2014)

Výhodou AC je určitá komplexnost porovnání. Nevýhodou poté to, že AC informuje o aktuálním výkonu pracovníka v uměle vytvořeném prostředí a to nemusí nutně korespondovat s výkonem v reálné situaci. (Koubek, 2015)

## **3.2 360stupňová zpětná vazba**

*„360stupňová zpětná vazba vznikla jako nástroj rozvoje lidských zdrojů.“* (Kubeš, Šebestová, 2008, s. 14)

Třistašedesátistupňová vazba je navržena tak, aby poskytla úplný a všestranný pohled na výkon pracovníka – od jeho manažera, dočasného vedoucího projektového týmu, od přímých i nepřímých nadřízených, od kolegů a interních i externích zákazníků. Tato vazba vyjadřuje, jak je pracovník úspěšný ve všech pracovních vztazích. (Armstrong, 1999)

Skládá se z postupných kroků, jejichž hlavním důvodem je vícenásobné hodnocení pracovníka ze strany jeho kolegů. Vícenásobné hodnocení je nejvýraznějším znakem této vazby. Výsledkem vícenásobného hodnocení je informace, tedy zpětná vazba pro manažera o tom, jak jiní vidí jeho chování, jak ho hodnotí a jakým způsobem na ně působí. Mezi hodnotiteli jsou tak přednostně pouze kolegové, kteří ho dokážou v určitých situacích nejlépe ohodnotit. Mezi ně samozřejmě patří bezprostřední nadřízený, kolegové na stejné pracovní úrovni, jeho podřízení a někdy do této skupiny spadají i zákazníci v případě, že s nimi přichází do kontaktu. V neposlední řadě pracovník hodnotí i sám sebe.

Nejčastějším nástrojem pro získání informací jsou dotazníky. Dotazník obsahuje položky, které obsahují otázky na různé manažerské chování. Hodnotitelé posuzují každé chování zvlášť pomocí vícebodové stupnice. (Kubeš, Šebestová, 2008)

## 4 Hodnotící rozhovor

*„Hodnotící rozhovor neboli interview je těžiště formálního hodnocení výkonnosti. Má vést k získání komplexního pohledu na výkonnost jedince za minulé období a umožnit sladění pohledu na výkonnost a problémové oblasti mezi nadřízeným a hodnoceným pracovníkem.“ (Wagnerová, 2008, s. 83)*

Hodnotící rozhovor by se měl zaměřit na dvě věci: za prvé, měl by být kladen důraz na zlepšení výkonu a jeho odlišení od širších potřeb, za druhé, aby setkání bylo zaměřeno především směrem dopředu. (Armstrong, 1999)

Metoda hodnotícího rozhovoru je obvykle součástí každého hodnocení. Mívá podobu standardizovaného nebo polostandardizovaného rozhovoru. Hodnotitelé i hodnotící se na základě znalosti scénáře předem na rozhovor připravují. V závislosti na systému hodnocení a užitých metodách může být podkladem pro hodnotící rozhovor dotazník, s jehož obsahem se obě strany účastníků seznámí před konáním rozhovoru. (Pilařová, 2008)

Studie napovídají, že zaměstnanci jsou spokojenější s výsledky hodnocení, pokud mají možnost volně mluvit o svém výkonu. Zaměstnanci, kteří o své výkonnosti mluví, mají tak spíše pocit, že je hodnocení spravedlivé a také mají pocit, že se mohou proti výsledkům odvolat.

Samotná diskuze o výsledcích hodnocení pracovní výkonnosti je nástrojem, pomocí kterého lze plnit pět klíčových prvků řízení výkonnosti:

**Měření** – hodnocení výsledků pracovníků pomocí srovnání s dohodnutými cíli a normami.

**Zpětná vazba** – poskytnutí informací každému pracovníkovi o tom, jak si vedl.

**Pozitivní posílení vědomí** – zdůraznění správně provedených výkonů, s tím aby se to v budoucnu udělalo ještě lépe, připouští se zde pouze kritika, která ukazuje cesty ke zlepšení

**Výměna názorů** – zajistit diskuzi, která umožní plnou, svobodnou a otevřenou výměnu názorů o tom, čeho bylo dosaženo a také co je třeba udělat, aby se dosáhlo více

**Dohoda** – společné hledání porozumění o tom, co musí obě strany učinit ke zlepšení výkonnosti a k odstranění pracovních problémů, které se v průběhu rozhovoru objevily. (Wagnerová, 2008)

## 5 Proces hodnocení pracovníka

Proces hodnocení můžeme rozdělit do několika fází:

### 1. Přípravné období

Nejprve provedeme rozpoznání a stanovení předmětů hodnocení, stanoví zásad, pravidel, postup hodnocení a vytvoření formulářů, které jsou používány k hodnocení. Poté uděláme analýzu pracovního místa, popřípadě kontrolu existujícího popisu a specifikace místa. Na základě analýzy lze stanovit představu o typech výkonu na pracovním místě, o možnostech zlepšení i představu o kategoriích pracovníků a pracovních místech.

V dalším kroku se formují a vybírají kritéria výkonu a hodnocení výkonu, což je stanoveno pomocí norem, volbou metody a klasifikací. V neposlední řadě musí být pracovník informován o probíhajícím hodnocení a také mu musí být sděleny účely hodnocení.

### 2. Období získávání informací a podkladů

Zde probíhá zjišťování informací například pozorováním pracovníků v době pracovního výkonu či zkoumáním jejich vykonané práce. Hlavní otázkou je zde to, kdo je oprávněn tyto informace zjišťovat a hodnocení provádět. Následně se pořídí dokumentace o pracovním výkonu. Nesmírná důležitost tohoto kroku slouží především k tomu, že se k dokumentaci dá zpětně vždy vrátit, tím se zamezí pozdějším sporům či diskuzi.

### 3. Období vyhodnocování informací o pracovním výkonu

Vyhodnocování pracovních výsledků, pracovního chování, schopností a dalších vlastností pracovníka, které se musejí provádět podle standardního postupu. Obvykle se tu porovnávají výsledky práce s normami výkonu či očekávanými výsledky. Závěry tohoto hodnocení musejí být vyhotoveny písemnou formou. Provádí se také rozhovor s hodnoceným pracovníkem o výsledcích jeho práce, o rozhodnutích, která z hodnocení plynou a o možnostech řešení problému. Tento krok lze považovat za důležitý z hlediska zlepšení pracovního výkonu pracovníka. Posledním krokem je pozorování pracovníka při jeho výkonu, poskytnout mu případně pomoc při zlepšování výkonu. (Koubek, 2015)

Proces hodnocení nemusí být složitý, náročný ani problematický. Měl by být přímočarým postupem, kdy hlavním úkolem je určení cílů, kterých má být dosaženo, určité

přínosy, které jsou očekávány a vytyčení hlavních kritérií. Hlavním cílem hodnocení pracovníků je zajistit, aby zaměstnanci podávali maximální výkony svých znalostí a schopností. (Arthur, 2010)

## 5.1 Sdělování výsledků hodnocení pracovníkům

Výsledky hodnocení správně mají být jednotlivým zaměstnancům sdělovány a mají s nimi být konzultovány. Pracovníci mají své právo se k výsledkům vyjádřit. (Koubek, 2015)

Je potřeba společně také najít i způsoby nápravy nedostatečného výkonu či některých nedostatků, které se při hodnocení zjistily, popřípadě zvážit další důsledky hodnocení. Ke všem těmto účelům slouží hodnotící rozhovor, který je zpravidla veden nadřízeným pracovníkem.

Hodnotící rozhovor je oficiální, formální setkání, a musí mít tedy stanovenou pevnou formu a pevný časový plán.

Podle Koubka (2015) by měl rozhovor:

1. Zhodnotit současný výkon pracovníka.
2. Formulovat plán zajišťující zlepšení.
3. Poznat problémy nebo prozkoumat možné příležitosti související s prací.
4. Identifikovat faktory, které nezávisí na vůli pracovníka, ale negativně jeho pracovní výkon ovlivňují.
5. Zaměřit pozornost pracovníka na práci a některé její aspekty.
6. Zlepšit komunikaci mezi nadřízeným a jeho podřízeným.
7. Umožnit pracovníkovi projevit svůj názor, hodnotitel by ho měl vyslechnout.
8. Zabezpečit podklady pro odměňování pracovníka.
9. Identifikovat potencial pracovníka a možnosti jeho povýšení nebo převedení na jinou práci.
10. Rozpoznat potřeby vzdělávání a dalšího rozvoje pracovníka.

## 6 Systém hodnocení

Každá organizace prochází vývojem. V jeho určité fázi si uvědomují, že je potřeba začít využívat své zdroje efektivněji. Je potřeba přimět zaměstnance k maximálním výkonům, diferencovat odměny zaměstnanců podle přínosů pro organizaci. Pokud hovoříme o zvyšování výkonnosti na straně jedné, musíme uvést účinnou motivaci na druhou stranu. A právě hodnocení patří k účinným nástrojům motivace.

V případě, že je systém hodnocení nastaven správně může například poskytnout a získat zpětnou vazbu o výkonu, potencialu, rozvojových potřebách, spokojenosti a vztazích. Také pomocí něj lze navrhnout a prodiskutovat potřebné změny a opatření, která se týkají způsobu výkonu či komunikace. Správný systém hodnocení také může motivovat hodnoceného k vyšším výkonům, pomocí něj lze stanovit výkonové a rozvojové cíle. (Pilařová, 2008)

### Předpoklady efektivního systému hodnocení

Aby bylo dosaženo efektivního hodnocení zaměstnanců, je potřeba naplnit všechny předpoklady. Systém hodnocení má mít podporu a přesvědčení od vrcholového managementu, má být v harmonii s firemní kulturou, měl by podporovat cíle organizace a vyhovovat potřebám společnosti, zaměstnanci by ho měli přijmout, měl by být administrativně zvladatelný, být současně hodnotící, ale také rozvíjejícím systémem, v neposlední řadě by měl být systém hodnocení nepřetržitý a pravidelně vyhodnocovaný. (Hroník, 2006)

### 6.1 Systematické hodnocení

Hodnocení, které probíhá v pravidelných intervalech (1x měsíčně), nebo za předem definovaných okolností (přeřazení pracovníka na jinou pozici), podle předem určených postupů (je řečeno kdo koho hodnotí). Systematické hodnocení bývá součástí složky zaměstnance a je dokládáno písemně.

Systematické hodnocení má tři základní podoby: hodnocení kompetencí, hodnocení výkonu a mimořádné hodnocení.

Hodnocení kompetencí se zaměřuje na hodnocení vlastností, dovedností, schopností, znalostí a postojů pracovníka. Je prováděno v delších časových intervalech, má vliv na rozvoj a kariéru zaměstnance a na pevnou složku jeho platu.



Hodnocení výkonu se zaměřuje především na hodnocení množství a kvality odvedené práce, je prováděno v kratších časových úsecích, má vliv na pohyblivou složku platu. V rámci hodnocení výkonu jsou hodnoceny úlohy a cíle.

Mimořádné hodnocení je prováděno mimo obvyklý časový úsek krátkodobého nebo dlouhodobého hodnocení. Je však prováděno za předem definovaných situacích (při převedení pracovníka na jinou pozici).

## **6.2 Nesystematické hodnocení**

Hodnocení, které je prováděno nahodile nebo podle aktuální potřeby, bez předem určených postupů, kritérií a metod hodnocení. (Pilařová, 2008)

## **6.3 Implementace systému hodnocení**

Úspěšná implementace je podmíněna několika faktory, mezi které můžeme řadit soulad strategických cílů, plánované změny musejí mít podporu managementu, změna musí být pečlivě připravena, musí mít jasný cíl, změna musí být prováděna ve vhodné vývojové fázi organizace či například změna se musí implementovat od managementu směrem k výkonným zaměstnancům. (Pilařová, 2008)

Pokud se budeme zabývat faktorem, který se týká vývojové fáze organizace, můžeme fáze vývoje rozdělit do 4 fází:

### **1. Fáze užitečnosti**

V této fázi se organizace věnuje tomu, zda produkty, které má ve svém portfoliu, jsou užitečné pro zákazníky, jestli je bude dále produkovat nebo je změní, případně jejich výrobu ukončí. Mohou se zde objevit návrhy na rekonstrukci firmy, fúzi, nebo změny výrobního programu. Hlavním úkolem HR je nejčastěji mapovat pracovní trh, možnosti outplacementu aj.

### **2. Fáze efektivity**

Během této fáze firma zvažuje možnosti maximalizace výkonu při minimálních nákladech. Mohou se objevit návrhy na redukci počtu zaměstnanců, redukci nákladů, rozšiřování pracovních náplní či motivace zaměstnanců k lepším výkonům.

### **3. Fáze stability**

Po čas této fáze organizace ví, co chce dělat a jak to dělat co nejvíce efektivně a snaží se efektní procesy stabilizovat. Toho se snaží dosahovat pomocí zpětných vazeb, aby včas

zachytila případné odchylky a mohla vytvořit vhodná opatření. Tuto fázi můžeme označit jako vhodnou pro implementaci nových systémů.

#### 4. Fáze dynamiky

Pokud chce firma zůstat dlouhodobě konkurenceschopná, nemůže se zastavit ve stavu stability, ale musí hledat neustále nová řešení, příležitosti a plánovat budoucí rizika. Pro tuto fázi je typická expanze na nové trhy, vývoj nových produktů, plánování fúzí, nebo rozšiřování počtu pracovníků. (Pilařová, 2008)

## **6.4 Nejčastější příčiny neúspěšné implementace systému hodnocení**

### **Odpor ke změnám**

Při řízení změn, ke kterým dochází v organizacích, můžeme často narazit na psychologickou bariéru účastníků na změny. Jedná se o přirozenou nechuť ke změnám, která souvisí s nutností opustit staré přesvědčení a vstoupit do nového prostředí.

Vhodné je tomuto předejít dostatečnou informovaností o změně, dobře naplánovat proces realizace i implementaci změny.

### **Nesoulad HR cílů se strategií firmy**

HR manažer při analýze stavu HR objeví, že v organizaci je absence nástroje na řízení výkonu zaměstnanců a rozhodne se systém do organizace zavést. Rozhodně tak přispěje ke zefektivnění řízení výkonu zaměstnanců, řízení jejich rozvoje i spravedlivému odměňování. Musí si dát ale pozor, aby cíl byl v souladu s firemní strategií, protože jinak se může stát, že ostatní výkonní manažeři nebudou mít dostatek času. (Pilařová, 2008)

# 7 Nové trendy v hodnocení zaměstnanců

## 7.1 Řízení podle kompetencí

Řízení podle kompetencí je v současnosti považováno za nejefektivnější systém personální práce v organizacích. Soustava kompetencí je základem pro veškeré personální činnosti a slouží jako „spojovací článek“ mezi výkonem pracovníka a výsledky organizace. Kompetenční model uplatňuje jako nástroj pro vertikální i horizontální integraci. V ní vytváří rámec pro nejdůležitější personální procesy, mezi které patří výběr pracovníků, vzdělávání a rozvoj pracovníků, řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků, odměňování pracovníků, plánování a řízení kariéry. (Horvátová, Bláha, Čopíková, 2016)

## 7.2 Kompetenční model a hodnocení pracovníků

Hodnocení pomocí kompetencí je bráno jako velmi účinný nástroj pro kontrolu, usměrnění manažerského chování a jednání v procesu řízení. Při efektivním vytváření hodnocení na základě kompetencí, bychom měli postupovat podle následujících kroků:

- Nejprve identifikovat kompetenci potřebnou k vynikajícímu výkonu v dané pozici. Je důležité definovat i očekávanou míru rozvoje kompetencí.
- Tvorba modelu, který bude obsahovat celkovou koncepci, způsob hodnocení, pravidelnost hodnocení, záznamové formuláře a ostatní podklady, které jsou potřebné pro funkčnost systému.
- Provést školení manažerů a ostatních zaměstnanců v používání hodnotícího formuláře a uskutečnit trénink dovedností, které jsou třeba pro realizaci hodnotícího pohovoru. Formulář musí obsahovat prostor, kde se zapisují určité behaviorální projevy každé kompetence. V průběhu roku musí pracovník a jeho nadřízený nabýt důkazy o přítomnosti kompetence a míře rozvoje pro danou kompetenci. (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016)

Výsledkem, kterého chce organizace dosáhnout pomocí kompetenčního modelu v oblasti hodnocení zaměstnanců je shoda mezi hodnoceným a hodnotitelem v následujících bodech:

- Znalost aktuální úrovně kompetencí,
- vyžadované úrovni kompetence,
- akčním plánu a rozvojových cílů hodnoceného pracovníka,

- pomoci v rozvoji kompetencí ze strany nadřízeného. (Horváthová, Bláha, Čopíková, s. 279, 2016)

Mimo jiné součástí hodnocení pracovníka je také rozvojová část, to znamená dohoda o tom, jak podpořit potenciál pracovníka. Soustava kompetencí je podpůrným nástrojem a vodítkem pro splnění této dohody. (Tureckiová, 2009)

## **8 Vztah hodnocení pracovníka k jiným personálním činnostem**

### **Nábor a výběr zaměstnancům**

Nábor a výběr pracovníků je spjat s hodnocením požadovaných kompetencí uchazečů o danou pozici a po obsazení pracovního místa novým zaměstnancem následují hodnocení zácvičku. Hodnocení také souvisí s personálním plánováním, které předchází náboru a výběru.

### **Odměňování zaměstnanců**

Se zavedením hodnocení pracovníků je očekáváno zvýšení transparentnosti systému odměňování a více objektivní odměňování. Systém odměňování by měl být schopen rozlišovat výkonné zaměstnance od nevýkonných, mezi zaměstnanci s různou úrovní požadovaných kompetencí a mezi pracovníky s různou tržní hodnotou. Považuje se za užitečné provázat hodnocení výkonů s pohyblivou složkou platu a hodnocení kompetencí potom s pevnou složkou. (Pilařová, 2008)

### **Vzdělávání zaměstnanců**

Pomocí hodnocení zaměstnanců také lze stanovit potřebu vzdělávání. Může se jednat o potřebu vzdělávání pro jednotlivce, kterým tak lze pomoci při zlepšení kvality odvedené práci, či lepšímu kariéernímu postupu, pomocí hodnocení se také může správně odhadnout potřeba vzdělávání organizace jako celku. (Wagnerová, 2005)

# PRAKTICKÁ ČÁST

## 9 Cíle a metodiky práce

### Cíl práce

Cílem této práce je zhodnotit systém hodnocení ve vybrané společnosti a navrhnout optimalizační řešení.

Navržené optimalizační řešení může posloužit manažerům vybrané organizace k tomu, aby hodnocení jejich zaměstnanců bylo efektivnější, aby zaměstnanci byli se systémem hodnocení spokojenější a to vedlo k lepším výsledkům. V této práci bude hodnocen již zavedený systém a z dat, která budou získána, bude navržen optimalizační model.

### Metodiky výzkumu

V praktické části bakalářské práce bylo provedeno šetření ve vybrané organizaci. Nejprve pro praktickou část poskytla firma základní informace o průměrně dosahovaných výsledcích, o pravidelnosti hodnocení a pro tvorbu bakalářské práce poskytla i přesné informace o aktuální podobně hodnotícího systému KPI. V přesném popisu se nachází rozpis všech složek, které model obsahuje, jejich procentuální zastoupení a také rozpis zodpovědných osob, které zaměstnance za danou složku hodnotí.

Poté následovalo sekundární šetření. Šetření probíhalo přímo ve společnosti. V práci byl nejprve použit dotazník, jako efektivní a rychlý nástroj pro sběr informací. Dotazník byl krátký, obsahoval jen 11 otázek, ale jeho zaměření bylo velice konkrétní, otázky se týkaly přesně jen jedné určité pozice a byl zcela anonymní.

Pomocí dotazníku se zjišťovaly názory zaměstnanců a jejich spokojenost s hodnotícím systémem. Na základě sesbíraných dat bylo provedeno vyhodnocení do grafů. Vyhodnocení dotazníku odhalilo drobné nedostatky a tím napomohlo k sestavení nového modelu KPI 2.0, tedy nové verzi navrženou přímo pro danou pozici Obsluha výdejního místa.

V sestavení nové verze se vycházelo primárně z informací z dotazníku, kde odpovídali samotní zaměstnanci, v potaz byly vzaty i primární informace poskytnuté společností.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 30 zaměstnanců z výdejních míst. Sběr informací probíhal v lednu 2017.

Díky odpovědím na otázky Průměrně dosahovaného KPI a Spokojenost s těmito výsledky mohly být zpracovány základní statistické ukazatele, které tvoří podložení o důležitosti spokojenosti zaměstnanců s jejich výsledky.

Byla provedena regresní analýza, ze které lze vyčíst přesnou a reálnou spokojenost zaměstnanců s výsledky, kterých dosahují. Regresní analýza je metoda používaná v situacích, kdy chceme zjistit závislost určité kvantitativní proměnné na jednu nebo více dalších kvantitativních proměnných. Předem je určeno, která proměnná je nezávislá a která je závislá. V této situaci tvořila závislou proměnnou spokojenost s výsledky, která se odvíjí od dosažených hodnot v systému hodnocení. Podle výsledků, kterých bylo dosaženo, se ukázalo, na kolik se liší výsledky reálné spokojenosti se spokojeností odvozenou z výsledků.

Další statistické metody, které v práci byly použity, jsou modus a medián. Modus je metoda, která nám pomůže určit hodnotu, která se v daném statistickém souboru objevuje nejčastěji, tedy hodnota s největší relativní četností. V tomto případě se konkrétně jednalo o nejčastěji odpovídanou odpověď z dotazníku na otázky Průměrně dosahované výsledky v hodnotícím systému KPI a na otázku Spokojenost s dosahovanými výsledky.

Naproti tomu medián slouží k rozdělení výsledků na dvě stejně četné části. Při výsledku platí, že 50 % hodnot je menších a 50 % hodnot je větších než medián. Modus a medián byly použity pro statistické šetření u stejných otázek jako regresní analýza a modus. Pomocí těchto statistických ukazatelů byla znázorněna spokojenost zaměstnanců s výsledky. Medián tedy znázornil střední hodnoty průměrně dosahovaných výsledků a spokojenosti s nimi.



## 10 Představení společnosti

V bakalářské práci bude prováděn výzkum v české firmě X, která působí na českém trhu a zabývá se prodejem oblečení, módních a bytových doplňků on-line. Společnost má sídlo v Praze a byla založena v roce 2010. Ve společnosti je více než 500 zaměstnanců. Tento koncept využívá výdejní místa, kam si zákazník může objednat libovolný počet kusů zboží a pokud se mu nic nelíbí, nebo mu oblečení nesedí, nemusí si nic koupit. Společnost v současnosti působí na českém, slovenském a rumunském trhu.

### 10.1 Systém hodnocení na výdejních místech

V této práci se zaměřím na systém hodnocení na výdejních místech ve společnosti X. Společnost je rychle rostoucí. Neustále se otvírají nové výdejny, v Praze už je deset poboček, v Brně jsou tři, v dalších českých větších městech jako je například Hradec Králové, Pardubice, České Budějovice, Ostrava a další, najdeme jednu výdejnu. Společnost se snaží vybírat zaměstnance na výdejny pečlivě, jelikož reprezentují celou firmu a koncový zákazník komunikuje osobně pouze s nimi. Společnost klade velký důraz na spokojenost zaměstnanců, pokud zaměstnanec dobře dělá svou práci, poskytne i nejlepší služby zákazníkovi.

Na výdejních místech jsou zaměstnanci hodnoceni hodinovou sazbou. Každý má ale možnost získat ještě navíc 20 % ze své výplaty jako bonus. Společnost pro tuto složku využívá model hodnocení KPI. Tento model má sloužit jako motivační prostředek, který povede k větší efektivitě, ale také může motivovat zaměstnance v setrvání na této pozici, a tím snížit fluktuaci. Model hodnocení je sestaven tak, že zaměstnance hodnotí jeho přímý nadřízený, což je vedoucí výdejního místa a také zákazníci. Výsledek slouží samotnému zaměstnanci, který může sledovat svoje výsledky každý měsíc a také se mohou porovnávat jednotlivé výdejny a jejich výkony.

KPI se hodnotí pravidelně, každý měsíc. Hodnocení zpracovává především jednotlivý vedoucí. Pouze složku „chybovost“ zpracovávají školení zaměstnanci skladu. Každý zaměstnanec dostane výsledek svého KPI každý měsíc po zpracování mezd a pokud s něčím nesouhlasí, má prostor pro vyjádření. Zaměstnanci přes portál Můjčas mohou každý měsíc vyplnit anketu spokojenosti, kde se mohou ke všemu vyjádřit.

### **Aktuální model KPI se skládá:**

1. 20 % spokojenost vedoucího – hodnotí vedoucí, jedná se například o včasný příchod do práce, výpomoc při výpadku obsazenosti směn, zda zaměstnanec neruší směny, zda udržuje pořádek a v kolektivu se projevuje pozitivně.
2. 20 % spokojenost zákazníků – hodnotí zákazníci, každá objednávka má svoje číslo, pod kterou se objednávka eviduje, toto kritérium je hodnoceno za celou výdejnu. Po vyřízení objednávky zákazníkovi na email přijde dotazník spokojenosti, kde může ohodnotit zaměstnance, čistotu na výdejně a další.

### **Zákaznický dotazník**

#### **1. Udělali jsme Vám radost svým chování na výdejním místě?**

- a) Ano, perfektní zážitek! Už teď se těším na další návštěvu.
- b) Nenadchli jste, ani neurazili. Prostě normálka.
- c) Nic moc. Mohli jste se alespoň usmát.

#### **2. Na kterém výdejním místě jste byli naposled?**

Na výběr jsou uvedena všechna výdejní místa.

#### **3. Můžeme ještě něco vylepšit?**

- a) Nic mě nenapadá, jste skvělý.
- b) Možná trochu více poklidit?
- c) Neuškodilo by se trochu lépe zorganizovat.
- d) Něco jiného

#### **4. Orientovalo se Vám dobře na webu?**

- a) Ano, stránky jsou super přehledné.
- b) Asi jako na každém jiném webu.
- c) Moc ne, je to docela chaos.

#### **5. Vysvětlila Vám naše obsluha, jak to na výdejně nově funguje?**

- a) Ano, vše mi vysvětlili.
- b) Ne, nepotřeboval/a jsem to.

**6. Je pro Vás systém vyzvednutí objednávky srozumitelný?**

- a) Ano, bez problému.
- b) Ano, i když to trochu drhne.
- c) Ne, je to zmatek.

**7. Udělali jsme Vám radost dostatečně rychle?**

- a) Jo, až mě to překvapilo!
- b) Rychlost je v pohodě, ale kdybyste byli ještě rychlejší, nezlobil/a bych se.
- c) Moje objednávka měla bohužel zpoždění.

**8. Jaký jsme ve Vás zanechali pocit?**

- a) Že na zákazníkovi záleží.
- b) Že jste jen další klasický e-shop,
- c) Žádný.

- 3. 10 % zákaznický přístup – tato složka je hodnocena vedoucím, který náhodně pozoruje zaměstnance při komunikaci se zákazníkem. Zaměstnanec by měl nabídnout zákazníkovi v případě nevhodné velikosti přebjedení, měl by mu vysvětlit systém na výdejně, aby nebyl zmatený a příště už věděl co a jak.
- 4. 30 % chybovost – na výdejních místech se zpracovává zboží, které si zákazník nezakoupil, každý jednotlivý kus má svůj obal a také ean kód. Chybovost se kontroluje ve skladě vedoucím vratkového oddělení, hodnotí se, zda zaměstnanec poslal správný obsah a zda je na zboží správný ean kód.
- 5. 10 % přímý prodej – společnost funguje na principu e-shopu, ovšem na každé pobočce je i pár kousků zboží, které je možné zakoupit na místě. Každá výdejna má počet kusů, kterého má dosáhnout určeno % v poměru naskladněných objednávek, které zákazníci objednali.
- 6. 10 % včasné vyplnění docházky – hodnotí vedoucí za jednotlivé výdejny, odpracované hodiny se evidují do systému Můjčas, který musí být vyplněn nejpozději 26. den v měsíci, každý týden musí včas vedoucí schválit. Tento systém slouží jako podklad pro mzdovou účetní.

Model je aplikován pravidelně, každý měsíc. Vyhodnocuje ho vždy vedoucí dané výdejny, chybovost se jako jediná složka hodnotí na skladě.

V této práci byl proveden výzkum na jedné vybrané pobočce, kde se průměrně dosahuje takový výsledků, kdy řádní zaměstnanci dosahují na 80 % modelu KPI. Což znamená, že takový zaměstnanec dostane v rámci hodnotícího systému 16 % (20 % = maximum) ze své výplaty navíc. Pokud se zaměstnanec daný měsíc nesoustředí na dosažení co nejlepšího výsledku, může naplnit jen nějaké složky a jeho KPI není zdaleka tak vysoké. Někteří zaměstnanci občas nemají žádné KPI a to v případě, kdy neplní své úkoly i přes varování vedoucího, nebo jejich vystupování negativně ovlivňuje ostatní pracovníky. Pak je vedoucí oprávněn strhnout tuto složku celou a zaměstnanec za daný měsíc je ohodnocen 0 %.

Složky, které jsou nejčastěji ohodnoceny plným počtem, jsou včasné vyplnění docházky a spokojenost vedoucího. Naopak složky, které nebývají dosahovány, jsou zákaznická spokojenost a přímý prodej.

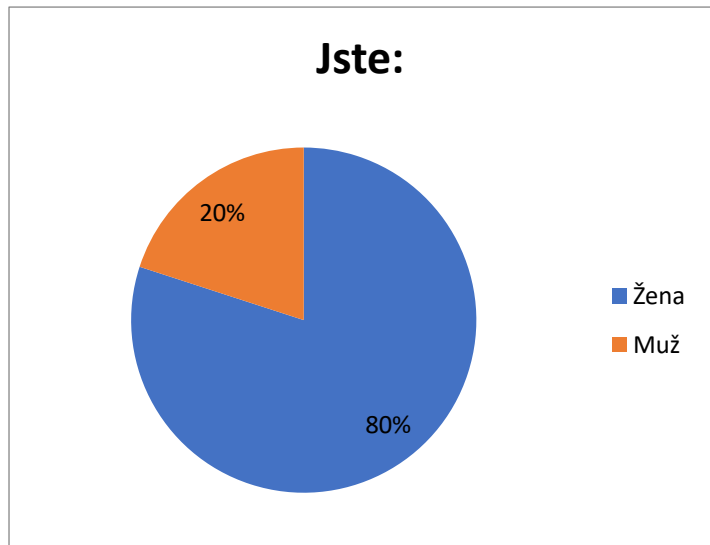
### **Dotazníkové šetření**

V lednu 2017 proběhlo na výdejním místě v Praze dotazníkové šetření, jehož úkolem bylo zjistit spokojenost zaměstnancům s hodnotícím systémem. Hlavním úkolem bylo zjistit názory zaměstnanců na tento hodnotící systém a jejich spokojenost s ním. Zároveň porovnat jednotlivé složky podle obtížnosti dosažení a jejich objektivnost. Dotazník vyplnilo 30 zaměstnanců, jeho obsahem bylo 11 otázek.

## 10.2 Vyhodnocení dotazníku

Otázka č. 1 Jste:

Výzkumu ve společnosti se zúčastnilo 30 respondentů, z nichž bylo 24 (80 %) žen a 6 (20 %) mužů. Tento poměr mužů a žen je v této pracovní oblasti zcela běžný, napovídá tomu i sortiment, kterým se společnost zabývá. Celkově ve společnosti jsou spíše zaměstnávány logicky ženy, neboť se společnost pohybuje na trhu s oblečením a módou.

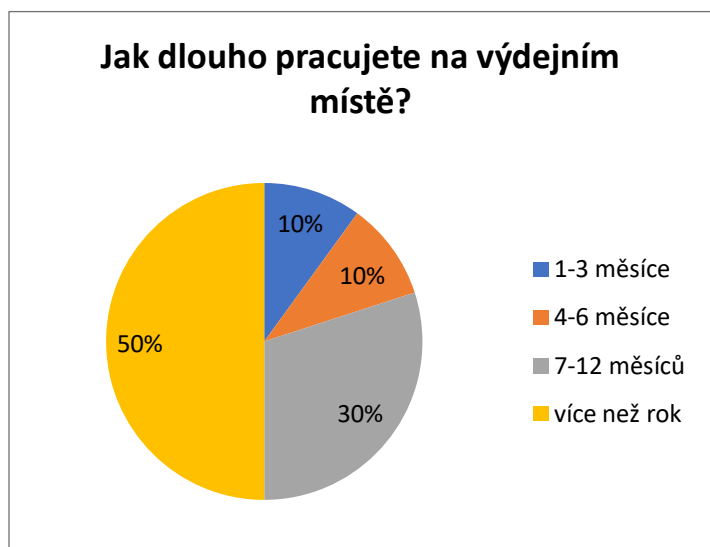


Graf č. 1 Pohlaví

Zdroj: Vlastní

Otázka č.2 Jak dlouho pracujete na výdejním místě?

Na otázku Jak dlouho pracujete na výdejním místě, uvedli 3 (10 %) zaměstnanci, že zde pracují 1-3 měsíce, 3 (10 %) 4-6 měsíců, 9 (30 %), a 15 (50 %) zaměstnanců pracuje na výdejním místě víc než rok. Poměrně překvapivá čísla dosáhla odpověď, kterou uváděli zaměstnanci nejčastěji, a to, že zde pracují déle než rok. Na výdejních místech je velké množství brigádníků, kteří si touto formou přivydělávají ke studiu, nebo pracují jen část roku.

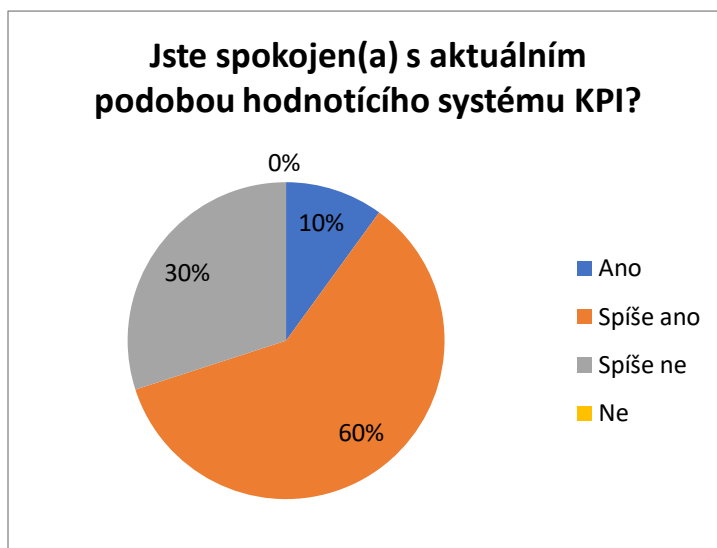


Graf č. 2 Jak dlouho pracujete na výdejním místě?

Zdroj: Vlastní

Otázka č. 3 Jste spokojen(a) s aktuální podobou hodnotícího systému KPI?

Na spokojenost s aktuální podobou KPI odpověděli 3 (10 %) zaměstnanců, že jsou s ním spokojeni, 18 (60 %) zaměstnanců uvedlo, že jsou spíše spokojeni, 9 (30 %) respondentů jsou spíše nespokojeni a odpověď nespokojen nevedl nikdo. Pozitivním zjištěním zde bylo, že žádný respondent nevedl možnost, že je zcela nespokojen. Ovšem 30 % uvedlo, že nejsou zcela spokojeni a firmu by mělo zajímat z jakého důvodu a snažit se počet co nejvíce snížit.



Graf č. 3 Spokojenost s aktuálním KPI

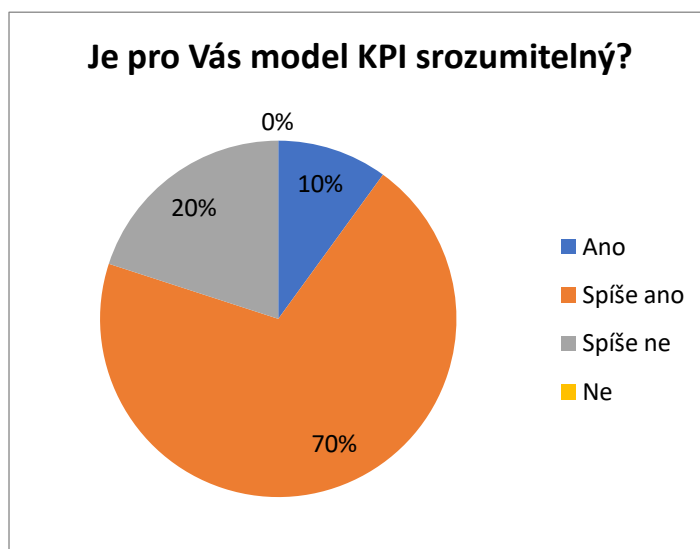
Zdroj: Vlastní

Otázka č. 4 Je pro Vás model KPI srozumitelný?

Na srozumitelnost systému KPI uvedli 3 (10 %) zaměstnanců, že je pro ně srozumitelný, 21 (70 %) uvedlo, že je systém spíše srozumitelný, 6 (20 %) ho označilo za spíše nesrozumitelný.

Srozumitelnost se zdá být na přijatelné hranici. Většina zaměstnanců rozumí systému

hodnocení, 20 % z nich spíše nerozumí, opět je na místě všem zaměstnancům dokonale vysvětlit jakým způsobem jsou hodnoceni, aby se lépe odstraňovaly nedostatky.

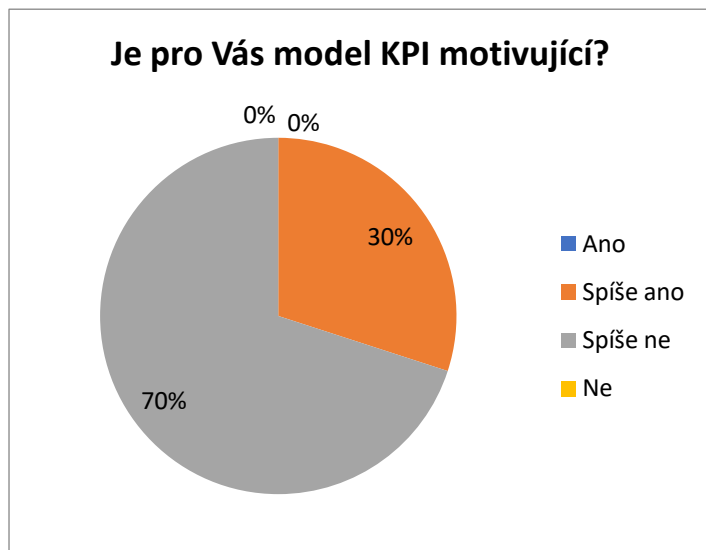


Graf č. 4 Srozumitelnost KPI

Zdroj: Vlastní

### Otázka č. 5 Je pro Vás model KPI motivující?

Na tuto otázku reagovali respondenti takto: nikdo neuvedl, že je pro něj systém motivačním faktorem, 9 (30 %) zaměstnanců uvedli, že systém považují za spíše motivující a 21 (70 %) odpověděli spíše ne. Je velice důležité, aby zaměstnanci systém hodnocení vnímali jako faktor, který by je motivoval, je potřebné problémové části změnit.

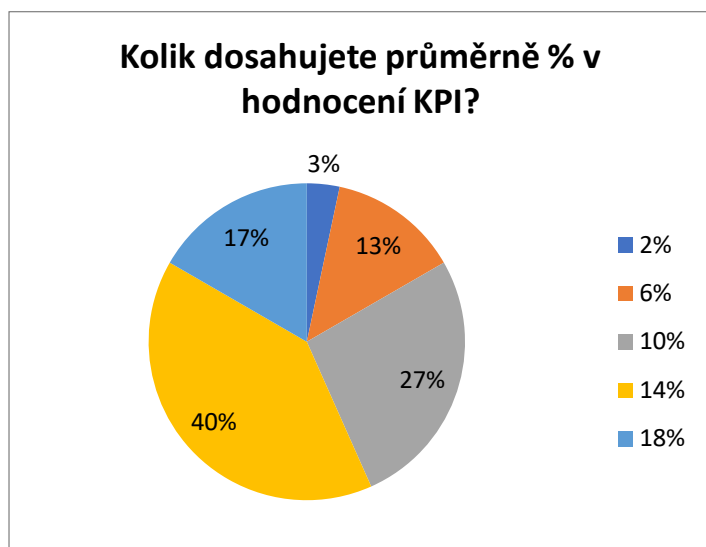


Graf č. 5 Je pro Vás model KPI motivující?

Zdroj: Vlastní

### Otázka č. 6 Kolik dosahujete průměrně % v hodnocení KPI?

V otázce zaměstnanci odpovídali na průměrně dosahované výsledky KPI, hodnoty uváděné v odpovědích byly odstupňované v rozdílu 4 %. Nejmenší možnou odpověď 2 % uvedl 1 zaměstnanec (3 %), 6 % v modelu dosahují 4 (13 %) zaměstnanců, 10 % KPI dosahuje průměrně 8 (27 %), 14 % KPI dosahuje 12 (40 %) a 18 % dosahuje v průměru 5



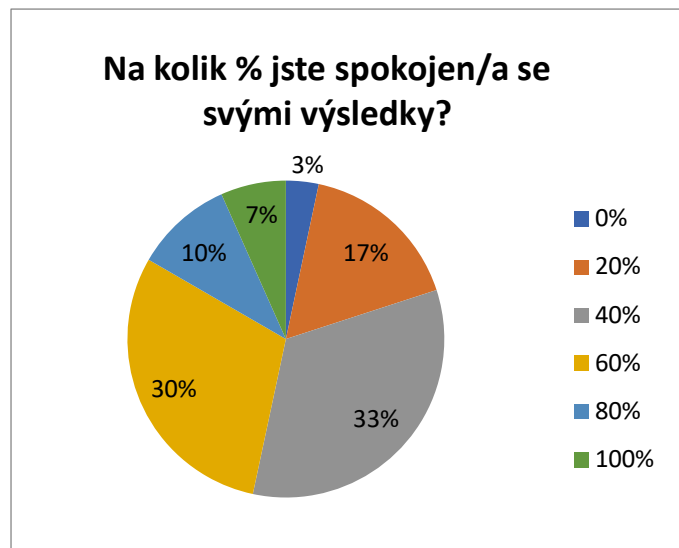
Graf č. 6 Průměrné výsledky KPI

Zdroj: Vlastní

zaměstnanců (17 %). Zaměstnancům, kteří průměrně dosahují méně než 10 % je potřeba se věnovat, zjistit jejich nedostatky a poskytnout jim například lepší informace, či zajistit školení, aby se jejich úspěšnost zlepšila. Vedlo by to tak k větší motivaci.

Otázka č. 7 Na kolik % jste spokojen/a se svými výsledky?

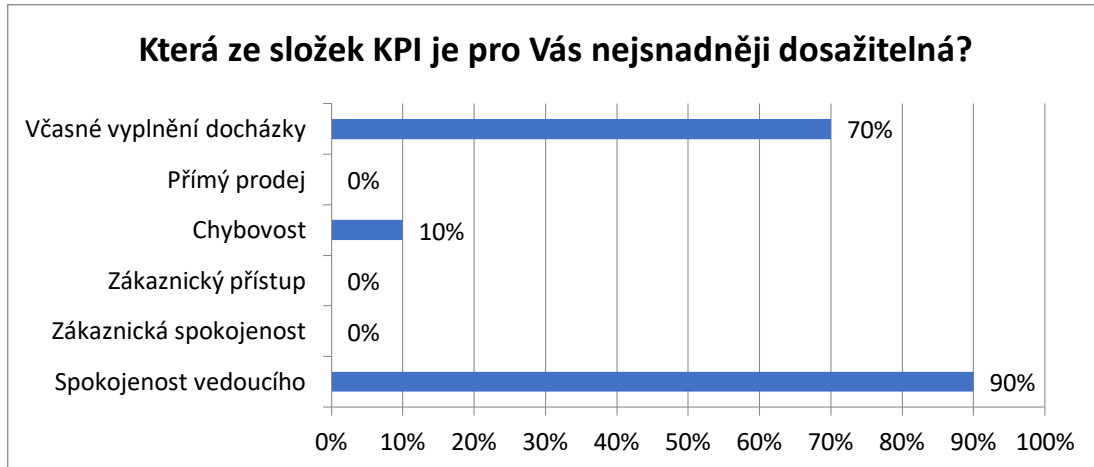
Ve spokojenosti s výsledky odpovídali zaměstnanci následovně: 1 (3%) uvedl spokojenost na 0 %, na 20 % je spokojeno 17 % z nich, na 40 % se cítí 33 % zaměstnanců, na 60 % ohodnotilo svoji spokojenost s výsledky 30 % respondentů, na 80 % je spokojeno 10 %. Celkovou spokojenost, tedy 100 % uvedlo 7 % respondentů. Spokojenost je velice důležitá informace pro vedení, je v pořádku, pokud zaměstnanec, který nedosahuje nejlepších výsledků, není spokojen.



Graf č. 7 Spokojenost s výsledky KPI

Zdroj: Vlastní

Otázka č. 8 Která ze složek KPI je pro Vás nejnárodněji dosažitelná?



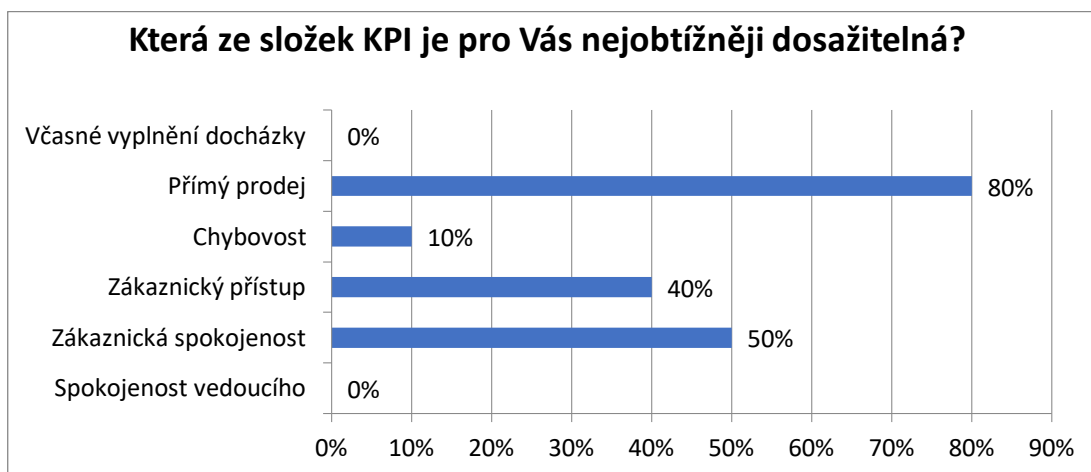
Graf č. 8 Nejnárodněji dosažitelné složky KPI

Zdroj: Vlastní

U této otázky mohli respondenti označit více možností, respondenti zvolili za nejnárodněji dosažitelnou složku „Spokojenost vedoucího“ a označilo ji 27 (90 %) zaměstnanců, další nejčastější možností je možnost „Včasné vyplnění docházky, pro kterou hlasovalo 21 (70 %) zaměstnanců a poslední možnost, která bylo označena je chybovost, kterou uvedli 3 (10 %).



Otázka č. 9 Která ze složek KPI je pro Vás nejobtížněji dosažitelná?



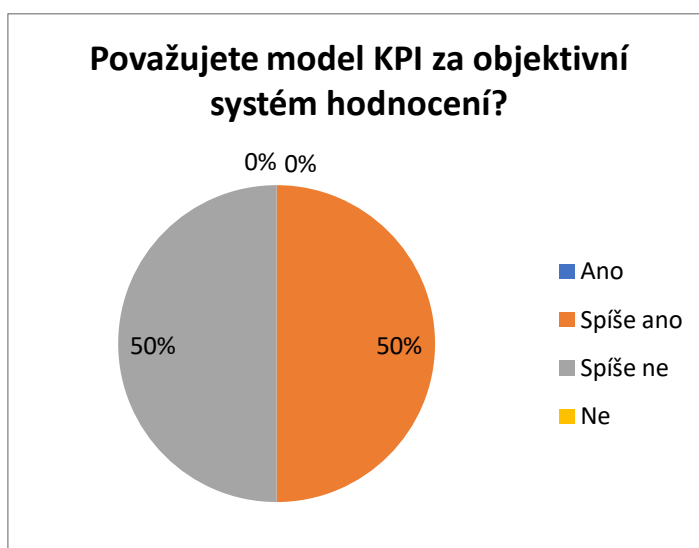
Graf č. 9 Nejobtížněji dosažitelné složky

Zdroj: Vlastní

Na otázku, která složka KPI je nejobtížněji dosažitelná odpovědělo 24 (80 %) „Přímý prodej“, další nejčastější možností byla „Zákaznická spokojenost 15 (50 %), potom „Zákaznický přístup 12 (40 %) a také se objevila chybovost 3 (10 %). U této otázky stejně jako u předchozí mohli respondenti označit více možností.

Otázka č. 10 Považujete model KPI za objektivní systém hodnocení?

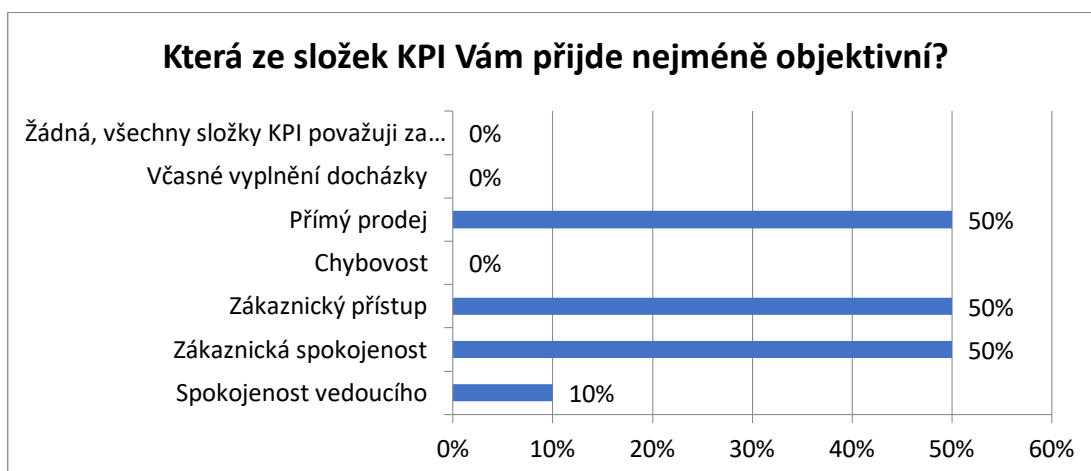
Zda považují zaměstnanci model KPI za objektivní systém hodnocení odpovídali takto: nikdo neuvedl možnost, že je zcela spokojen, nebo nespokojen, ale 15 (50 %) zaměstnanců uvedlo, že ho považují za spíše objektivní a 15 (50 %) za spíše neobjektivní. I v tomto případě je to alarmující údaj. Pokud zaměstnanci považují systém za ne zcela objektivní, stala se někde chyba. Hodnocení má být objektivní a spravedlivé.



Graf č. 10 Objektivnost KPI

Zdroj: Vlastní

Otázka č. 11 Která ze složek KPI Vám přijde nejméně objektivní?



Graf č. 11 Neobjektivní složky KPI

Zdroj: Vlastní

I u poslední otázky mohli respondenti označit více možností, nejčastěji zvolili možnosti „Přímý prodej“, „Zákaznický přístup“, „Zákaznická spokojenost“, všechny možnosti uvedlo shodně 15 (50 %) respondentů, a 3 (10 %) označilo možnost „Spokojenost vedoucího“.

## 10.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Z dotazníku, který vyplňovali zaměstnanci výdejen, vyšlo, že 70 % respondentů je spokojeno s aktuální podobou KPI. Je zřejmé, že zavděčit se úplně každému se systémem hodnocení není možné. Ovšem z jejich spokojenosti se odvíjí velké množství faktorů, jako například motivace k dosahování výsledků, snaha zlepšovat své výsledky a zapojovat se do inovací a změn.

Na otázku, zda je pro zaměstnance aktuální systém hodnocení motivujícím, odpovědělo 70 % spíše ne. Systém hodnocení má být pro zaměstnance motivačním faktorem, díky němuž zaměstnanci mají snahu prezentovat společnost v co nejlepším světle, mají se snažit snižovat chybovost a tím zamezit poškození, či špatnému označení zboží, které pak vede k naštvání zákazníka, či dokonce k jeho ztrátě. Proto je na místě, dát si pozor na tento fakt, který z dotazníku vyšel a dále na něm pracovat.

Za nejsnadnější složky považují zaměstnanci především „Včasné vyplnění docházky“, lze usuzovat, že je to z důvodu toho, že tento faktor záleží zcela na jejich snaze a je opravdu snadné ho splnit. Pouze nezapomenout odeslat docházku ve stanovený den. Druhým faktorem, který zaměstnanci považují za snadno dosažitelný je „Spokojenost vedoucího“. Toto může být pozitivním zjištěním, na výdejně budou nejspíše panovat dobré vztahy vedoucích s podřízenými a zaměstnanci jsou nejspíše spokojeni s jejich vedoucím.

Naopak za nejobtížněji dosažitelnou složku zaměstnanci volili především „Přímý prodej“. Tento ukazatel prošel v minulosti několikrát změnami, často se zvyšovala hranice, které bylo potřeba dosáhnout. Problém tohoto ukazatele rozepíší v otázce objektivity, protože to s tím úzce souvisí.

Dalšími těžce dosažitelnými složkami byly „Zákaznická spokojenost“ a „Zákaznický přístup“, první složka je hodnocena za celou výdejnu, tedy zaměstnanec ani nemusí být daný měsíc v kontaktu na pokladně se zákazníkem, ale některý z jeho kolegů může být například na pokladně a náhodný zákazník dostane k vyplnění dotazník, stačí aby uvedl jednu odpověď týkající se spokojenosti s výdejnou a označil jinou odpověď než A) a všichni zaměstnanci dané výdejny přichází o část této složky. Další složka „Zákaznický přístup“ hodnotí vedoucí, případně zástupce, a závisí tak trochu na náhodě. Vedoucí namátkově poslouchá, jak zaměstnanec hovoří a komunikuje se zákazníky. Na základě jeho uvážení rozdává procentuální zastoupení z této složky.

Další otázka, jejíž výsledek se musí brát vážně, je otázka objektivnosti. Z celkového počtu respondentů (30) uvedlo 50 %, že systém považují za spíše objektivní, dalších 50% uvedlo, že ho považují za spíše neobjektivní. Je tedy na místě tento problém řešit, protože pokud zaměstnanci pochybují o objektivnosti, ztrácí se tak účinnost motivace tohoto systému hodnocení.

V poslední otázce měli zaměstnanci označit složku, která jim přijde nejméně objektivní. V této otázce se opět objevily složky „Zákaznická spokojenost“ a „Zákaznický přístup“, předpokládám, že jejich důvody jsou stejné jako v obtížnosti dosažitelnosti. Nejvíce také uváděli opět „Přímý prodej“, který zde bude podrobně vysvětlen. Přímý prodej se stanoví z poměru počtu objednávek, musí se prodat vystavené zboží v poměru 5 % z objednaných objednávek. Konkrétně na jedné z pražských výdejen je toto poměrně neobjektivní. Jelikož sídlo firmy je na pražském Andělu, chodí sem téměř všichni zaměstnanci z kanceláří. Na přímý prodej nemohou zaměstnanci uplatnit zaměstnaneckou slevu, a tudíž velké procento andělských zákazníků nenakoupí na prodejně vystavené zboží. Celkově je složka „Přímý prodej“ neobjektivní z důvodu, že se do objednaných objednávek počítají i takové, které si zákazník vůbec nevyzvedl, tudíž nemohl ani nic zakoupit na výdejním místě.

## 10.4 Návrh na inovaci hodnotícího systému

### KPI verze 2.0

Jelikož pomocí dotazníku se zjistilo, že pro zaměstnance výdejních míst není daný systém příliš motivující a nepokládají ho za zcela objektivní, je potřebné provést patřičné změny.

Tento systém má sloužit k tomu, aby zaměstnanci byli hodnoceni od zákazníků, od svých vedoucích, aby se předcházelo nepříjemnostem, aby byl nastolen v práci řád a také je zde snaha zamezit chybovosti, která někdy vede až ke ztrátě zákazníka.

V této práci se vychází ze zjištěných informací přímo od zaměstnanců výdejních míst a z informací, které vyšly z dotazníků.

### Nový model hodnotícího systému KPI verze 2.0:

- a) Spokojenost vedoucího – 20 % - složka zůstane stejná, jelikož je důležité mít zpětnou vazbu od vedoucího, zaměstnanec je tak nucen mít nějaké povinnosti, které musí dodržovat (chodit včas, nebo se případně omluvit, uklidit a dodržovat povinnosti dané pozice, kterou ten den obstarává)
- b) Spokojenost zákazníka - dotazník obsahuje otázky pouze týkající se hodnocení zaměstnanců výdejních míst, zahrnuje i zákaznický přístup, na který se společnost dotazuje přímo zákazníka – 20 %
- c) Chybovost – 30 % chyby odhalují pracovníci skladu, aby se zamezila možnost záměny zboží
- d) Včasné vyplnění docházky – 10 %
- e) Přímý prodej - podle počtu objednávek, a dle statistiky se podle velikosti výdejního místa stanoví počet kusů, který musí být prodán, aby byla tato složka dosažena (například pro největší výdejny Hl. Nádraží a Anděl – 100 ks/měsíc) 20 %

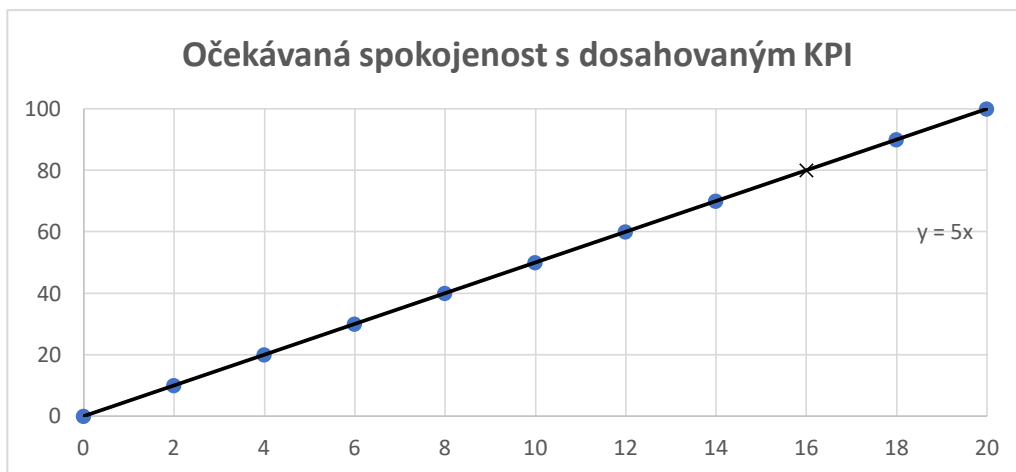
Změna v modelu nastala ve všech oblastech, které byly od zaměstnanců hodnoceny neobjektivně. První změna se týkala Zákaznické spokojenosti, která se spojila spolu se Zákaznickým přístupem. Ten byl hodnocen namátkově od vedoucího, který nemusí být vždy přítomen a u většiny zákazníků také přítomen nebyl. Této neobjektivnosti se zamezí právě tím, že se na ni zeptáme přímo zákazníků, stejně jako je to u jejich spokojenosti. Tyto dvě složky se tedy spojily. Zároveň otázky, které budou zákazníkům pokládány, budou zahrnovat pouze otázky týkající se spokojenosti s obsluhou a fungováním výdejního místa, nikoliv fungování a přehlednost webových stránek.

Další změna, která je navržena, se týká „Přímého prodeje“, u kterého bylo nejvíce negativních ohlasů ze strany pracovníků. Tato složka byla nastavena tak, že výdejna musela prodat 5 % kusů zboží z celkového počtu objednávek, které si zákazníci objednají. Jenže takto to nebylo zcela objektivní, protože někteří zákazníci si objednávku vůbec nevyzvedli, tudíž nemohli nic zakoupit ani na výdejně. Další problémem byli například ostatní zaměstnanci, kteří na přímý prodej nemohou uplatnit zaměstnaneckou slevu, a tak mnohdy raději zboží objednali sami na výdejnu a použili slevový kód.

„Přímý prodej“ se tedy upravil tak, že podle velikosti výdejny, její lokality a průměrného počtu zákazníků se stanoví hranice, které musí být dosaženo při prodeji zboží. Například na největších výdejních bude minimální hranice pro dosažení 20 % z KPI 100 prodaných kusů.

V březnu roku 2017 proběhlo opět hodnocení pomocí modelu KPI, ve společnosti byla zpracována i verze modelu KPI 2.0. Výsledky hodnocení KPI dosahovaly vyšších hodnot, tedy zaměstnanci měli větší úspěšnost. Průměrné hodnocení zaměstnance bylo 18 % z 20 možných, tedy byla 90% úspěšnost. Zamezilo se především tomu, aby necítili neobjektivitu a to tím, že lze dosáhnout alespoň částečně všech složek hodnocení. V budoucnu by se mohlo stát, že zaměstnanci zvýší svou úspěšnost, tedy budou dosahovat lepších výsledků, může to vést k efektivitě v práci, zaměstnanci budou motivováni splnit jednotlivé složky KPI. Na druhou stranu, čím lepší KPI budou dosahovat, tím víc peněz jim firma bude muset zaplatit. Společnost ovšem sama přišla s tímto modelem hodnocení, kterým chce jednak hodnotit své zaměstnance, sledovat jejich výsledky, ale také zajistit jejich motivaci a spokojenost. Spokojenosti se v bakalářské práci dále věnuje pozornost.

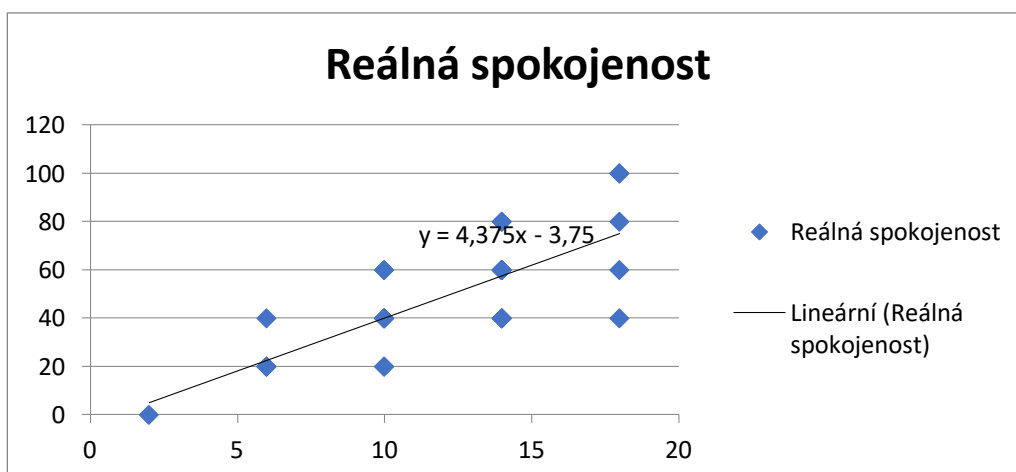
Z dotazníku se také ukázala skutečná spokojenost zaměstnanců s jejich výkonem. První graf může znázornit, jaká je očekávaná spokojenost s výkonem. Ve druhém grafu ovšem vidíme reálnou skutečnost. Pokud se průměrně dosahovalo 80 % z KPI (což je 16 % z 20 % možných) předpokládá se, že zaměstnanec je se svým ohodnocením spokojený na 80 %. Podle druhého grafu je patrné, že reálně je spokojen na 66,25 %.



Graf č. 12 Očekávaná spokojenost s výsledky

Zdroj: Vlastní

Tento graf znázorňuje očekávanou spokojenost. Pokud pracovník dosahuje na 80 % v systému hodnocení, předpokládá se, že je se svým výkonem spokojen na 80 %.



Graf č. 13 Reálná spokojenost s výsledky

Zdroj: Vlastní

Pro přesné zjištění slouží rovnice přímky:

$$y = 4,375x - 3,75.$$

V této regresní analýze je závislou hodnotou spokojenost. Spokojenost závisí na výsledcích KPI, od které se odvíjí. S rostoucími hodnotami KPI, roste spokojenost s dosaženými výsledky.

Tento výpočet vyšel z dat dotazníku, kdy zaměstnanci hodnotili svou spokojenost s průměrnými dosahovanými výsledky. Ideální případ a realita se značně liší. Je logické, že zaměstnanci nedosahují vždy nejvyššího hodnocení a tedy nejsou s výsledky zcela spokojeni, to je správné. Je tedy na vedení, aby v případě, že se rozhodnout model změnit, provedli výzkum spokojenosti sami a pomocí této křivky zjistili, zda jsou s výsledky zaměstnanci více spokojeni. Tyto výsledky firmě ukazují, že jejich zaměstnancům výsledky nejsou lhostejné, můžou na sobě pracovat. Pokud zaměstnanec vnímá systém hodnocení pozitivně, je pro něj důležité dosahovat dobrých výkonů.

Tab. č. 1 Modus a medián výsledků a spokojenosti s dosahovaným KPI

Zdroj: Vlastní

| Odpovědi KPI v % | Odpovědi spokojenost v % |
|------------------|--------------------------|
| 2                | 0                        |
| 6                | 20                       |
| 6                | 20                       |
| 6                | 20                       |
| 6                | 40                       |
| 10               | 20                       |
| 10               | 20                       |
| 10               | 40                       |
| 10               | 40                       |
| 10               | 40                       |
| 10               | 40                       |
| 10               | 60                       |
| 10               | 60                       |
| 10               | 40                       |
| 14               | 60                       |
| 14               | 80                       |
| 14               | 40                       |
| 14               | 40                       |
| 14               | 40                       |
| 14               | 40                       |
| 14               | 40                       |
| 14               | 60                       |
| 14               | 60                       |
| 14               | 60                       |
| 14               | 60                       |
| 14               | 60                       |
| 14               | 60                       |
| 14               | 80                       |
| 18               | 40                       |
| 18               | 60                       |
| 18               | 100                      |
| 18               | 80                       |
| 18               | 100                      |
| <b>Modus:</b>    | <b>14 Modus: 40</b>      |
| <b>Medián:</b>   | <b>14 Medián: 40</b>     |



Tabulka nám ukazuje, hodnoty modus a medián. Pro průměrně dosahované výsledky je jako nejčastější hodnota udáváno 14 %, stejná hodnota vychází i pro medián, tedy pro střední hodnotu. Tato čísla nám ukazují, že dosahované hodnoty nejsou vůbec špatné, jsou nadprůměrné. Co se spokojenosti týká, zde vyšla nejčastější odpověď 40 %, stejně tak i střední hodnota. Pokud porovnáme dosahované výsledky, které jsou více než nadprůměrné, spokojenost dosahuje jen 40 %. Spokojenost s průměrnými výsledky tedy není zdaleka tak vysoká, jak by měla být. Zaměstnanci pravděpodobně chtějí usilovat o lepší výsledky a svou práci chtějí odvádět přesněji. Tomu by mohla napomoci aktualizace modelu KPI, viz. Model KPI 2.0.

# Závěr

Hodnocení zaměstnanců zcela jistě patří mezi nejdůležitější personální činnosti. Každý, kdo chce dosahovat dobrých výsledků, by měl mít zpětnou vazbu své práce a měl by vědět, co je potřeba zlepšit a co patří mezi jeho silné stránky. Hodnocení pomáhá ve spoustě věcí, jako je například motivace, odměňování, ale například i plánování. Pravidelné hodnocení nás posouvá kupředu.

Cílem této bakalářské práce bylo provést výzkum ve vybrané organizaci, zhodnotit zavedený systém hodnocení a navrhnou opatření pro případné zlepšení. Teoretická část pak obsahuje základní pojmy a informace o problematice hodnocení.

Šetření ve firmě bylo prováděno nejprve pomocí dotazníků, kdy jsem se dotazovala zaměstnanců na jejich názor a spokojenost se zavedeným systémem hodnocení. Na základě zpětných reakcí jsem model KPI upravila a navrhla úpravy. V šetření se objevily drobné nedostatky a to hlavně ohledně objektivnosti a motivace zaměstnanců. Systém, který má firma aktuálně zavedený se nezdá zaměstnancům zcela objektivní, z důvodu nastavení systému. Zaměstnanci téměř nikdy nedosáhli plného KPI, a to se odvíjí na jejich motivaci.

Nově navržený model byl vyhodnocen za měsíc březen a zaměstnanci dosahovali lepších výsledků. Systém hodnocení má sice zjistit nedostatky a slouží ke stálému zlepšování, v této firmě je to ale také jeden z motivačních prvků. Proto je důležité, aby zaměstnanci věřili v jeho objektivnost a snažili se dosahovat co nejvyšších hodnot. Proto je na místě, aby se společnost tímto zabývala.

V praktické části jsem také zpracovala regresní analýzu, která nám ukazuje závislost spokojenosti s dosahovanými výsledky na samotných výsledcích. Přestože zaměstnanci doslovně průměrně více než nadprůměrných výsledků, jejich spokojenost s výsledky nebyla ani 50 %. Z toho plyne, že zaměstnanci mají snahu dále se zlepšovat a pracovat na nedostacích.

Pokud by společnost věnovala systému hodnocení práci, provedla drobné úpravy tak, aby vedl k větší motivaci, věřím, že by to vedlo ke větší efektivitě práce a zaměstnanci by byli spokojeni a tím by se mohla snížit i fluktuace ve firmě.

## Seznam použité literatury

- ARMSTRONG, M., 1999. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, ISBN 80-7169-614-5
- ARMSTRONG, M., 2007. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-1407-3.
- ARTHUR, D., 2010. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2937-4
- BLÁHA, J., ČOPÍKOVÁ, A., HORVÁTHOVÁ, P., 2015. *Řízení lidských zdrojů. Nové trendy*. Praha: Managamanet Press. ISBN 978-80-7261-430-1
- HRONÍK, F., 2006. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-1458.
- KOCIANOVÁ, R., 2009. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2497-3
- KOUBEK, J., 2015. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 5. rozšířené vyd. Praha: Managament Press. ISBN: 978-80-7261-288-8
- KUBEŠ, M., ŠEBESTOVÁ, L., 2008. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2314-3
- PILAŘOVÁ, I., 2008. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2042-5
- SCHAUEROVÁ, P., 2005-2017. *K čemu nám je hodnocení?* diversity-management.cz [cit. 2017-04-08] Dostupné z: <http://www.diversity-management.cz/aktuality.php?id=161>
- SCHOENFELD, S., 2006. *Managing an HR department of one*. Old Saybrook CT: Bussines & Legal Reports. ISBN 1556451849
- ŠIKÝŘ, M., 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5212-9.
- TURECKIOVÁ, M., 2009. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha. ISBN 978-80-86723-80-8
- WAGNEROVÁ, I., 2005. *Pracovní hodnocení: Hodnocení pracovníku jako významný nástroj řízení výkonnosti*. 1. vyd. Brno: Marek Konečný. 2005. ISBN 80-903516-4-6.
- WAGNEROVÁ, I., 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2361-7

# Seznam obrázků

Obrázek č.1 Systém hodnocení

# Seznam grafů

Graf č.1 Pohlaví

Graf č.2 Jak dlouho pracujete na výdejním místě?

Graf č.3 Spokojenost s aktuálním KPI

Graf č.4 Srozumitelnost KPI

Graf č.6 Průměrné výsledky KPI

Graf č.5 Je pro Vás model KPI motivující?

Graf č.7 Spokojenost s výsledky KPI

Graf č.8 Nejsnadněji dosažitelné složky KPI

Graf č.9 Nejobtížněji dosažitelné složky

Graf č.10 Objektivnost KPI

Graf č.11 Neobjektivní složky KPI

Graf č.12 Očekávaná spokojenost s výsledky

Graf č.13 Reálná spokojenost s výsledky

# Seznam tabulek

Tabulka č.1 Modus a medián výsledků a spokojenosti s dosahovaným KPI

# Příloha č. 1 Dotazník

Vážená paní, vážený pane,

dovoluji si Vás požádat o vyplnění krátkého dotazníku, který se týká hodnotícího systému KPI, kterým je hodnocen Váš pracovní výkon.

Jsem studentkou ČVUT Masarykova ústavu vyšších studií a v rámci své bakalářské práce provádím výzkum hodnotícího systému ve Vaší společnosti.

Dotazník je zcela anonymní a jeho vyplnění Vám zabere maximálně 10 minut. Prosím o pravdivé a upřímné odpovědi, které povedou k návrhu na zlepšení hodnotícího systému na základě Vašeho názoru a názoru ostatních zaměstnanců.

V případě dotazů či nejasností mě prosím kontaktujte na emailové adrese: [adela.jetylkova@gmail.com](mailto:adela.jetylkova@gmail.com)

Velice Vám děkuji za Vaši ochotu a čas,

Adéla Jetýlková.

1. Jste:

- a) Žena
- b) Muž

2. Jak dlouho pracujete na výdejním místě?

- a) 1 – 3 měsíce
- b) 3 – 6 měsíců
- c) 6 – 12 měsíců
- d) Více než rok

3. Jste spokojen(a) s aktuální podobou hodnotícího systému KPI?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

4. Je pro Vás model KPI srozumitelný?
- a) Ano
  - b) Spíše ano
  - c) Spíše ne
  - d) Ne
5. Je pro Vás model KPI motivující?
- a) Ano
  - b) Spíše ano
  - c) Spíše ne
  - d) Ne
6. Kolik dosahujete průměrně % v hodnocení KPI?
- a) 2 %
  - b) 6 %
  - c) 10 %
  - d) 14 %
  - e) 18 %
7. Na kolik % jste spokojen/a se svými výsledky?
- a) 0 %
  - b) 20 %
  - c) 40 %
  - d) 60 %
  - e) 80 %
  - f) 100 %
8. Která ze složek je pro Vás nejnárodněji dosažitelná?
- a) Spokojenost vedoucího
  - b) Spokojenost zákazníků
  - c) Zákaznický přístup
  - d) Přímý prodej
  - e) Chybovost
  - f) Včasné vyplnění docházky



9. Která ze složek Vám přijde nejobtížněji dosažitelná?

- a) Spokojenost vedoucího
- b) Spokojenost zákazníků
- c) Zákaznický přístup
- d) Přímý prodej
- e) Včasné vyplnění docházky

10. Považujete tento model za objektivní systém hodnocení?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

11. Která ze složek KPI Vám přijde nejméně objektivní?

- a) Spokojenost vedoucího
- b) Spokojenost zákazníků
- c) Zákaznický přístup
- d) Přímý prodej
- e) Včasné vyplnění docházky
- f) Žádná, tento model mi vyhovuje

Jste na konci dotazníku, ještě jednou Vám velice děkuji za vyplnění dotazníku a za Váš čas.

