

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Hodnocení zaměstnanců v podniku

Evaluation of employees in company

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Řízení a ekonomika průmyslového podniku

VEDOUCÍ PRÁCE

PhDr. Lenka Mynaříková, Ph.D.

ŠKRÁBOVÁ

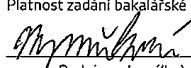

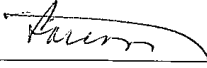
RADKA

2017

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Škrábová	Jméno:	Radka	Osobní číslo:	437902
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií / oddělení pedagogických a psychologických studií				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Řízení a ekonomika průmyslového podniku				

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:	Hodnocení zaměstnanců v podniku		
Název bakalářské práce anglicky:	Evaluation of employees in company		
Pokyny pro vypracování:	<p>Sběr informací pro praktickou část budu sbírat ve společnosti ZARA s.r.o ČR, ve které pracuji. Formou dotazníků chci ověřit, jestli ostatním zaměstnancům pomáhá průběžné hodnocení a zpětná vazba. Zda je jim to ku prospěchu, pomáhá jim se začleněním do pracovního procesu, usnadňuje pracovní výkon a napomáhá v osobním růstu.</p> <p>V teoretické části se budu zabývat obecnými informacemi o hodnocení zaměstnanců, způsobům hodnocení, zpětné vazbě a pravidly, kterými se při hodnocení máme řídit.</p> <p>Cílem mé bakalářské práce je zhodnocení důležitosti hodnocení zaměstnanců a jejich přínosu jak pro zaměstnance, tak i společnost.</p>		
Seznam doporučené literatury:	<p>ŠIKÝŘ, Martin. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.</p> <p>PLAMÍNEK, Jiří. Týmová spolupráce a hodnocení lidí. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 978-80-247-2796-7.</p> <p>HAYES, Nicky. Psychologie týmové práce: strategie efektivního vedení týmů. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7178-983-6.</p> <p>EVANGELU, Jaroslava Ester a Jiří NEUBAUER. Testy pro personální práci. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5056-9.</p>		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:	PhDr. Lenka Mynaříková, Ph. D. - MÚVS oddělení pedagogických a psychologických studií		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:			
Datum zadání bakalářské práce:	25.10.2016	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

23-03-2017	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

Škrábová, Radka. *Hodnocení zaměstnanců v podniku*. 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: 04. 05. 2017

Podpis:

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí své bakalářské práce PhDr. Lence Mynaříkové, Ph.D. za její vedení, pomoc, cenné rady a téměř okamžité odpovědi na emaily, které mi pomohly celou práci zkompletovat. Také bych chtěla poděkovat doc. RNDr. Ing. Haně Scholleové, Ph.D., která nám poradila, jak vlastně bakalářskou práci napsat a poskytla další rady s tímto spojené.

Abstrakt

Téma mé bakalářské práce je „Hodnocení zaměstnanců v podniku“. Cílem je zhodnotit důležitost hodnocení a jejich přínosů jak pro zaměstnance, tak i společnost. V teoretické části jsem se zabývala významem, druhy a metodami hodnocení. Dále jsem popisovala hodnotitele, samotný proces hodnocení a také hodnotící pohovor, jako nejčastěji používanou metodu. Tyto znalosti jsem poté aplikovala při vyhodnocování a zkoumání systému hodnocení ve společnosti ZARA Česká republika s.r.o., kde jsem pomocí dotazníku oslovovala současné a bývalé zaměstnance této společnosti. Na konci této práce, jsem se věnovala možnostem zlepšení hodnotícího systému.

Klíčová slova

Hodnocení zaměstnanců, zaměstnanci, zpětná vazba, hodnotící pohovor, zlepšení hodnotícího systému

Abstract

My bachelor thesis' topic is called "Evaluation of employees in a company." The main goal of this thesis was to recognize the importance of evaluations and their benefits for employees and a company itself. In the theoretical part I was investigating the purpose, different kinds and methods of such evaluations. Next I was describing the person who leads the evaluation, the main process of evaluating an employee and the interview as the most common methods to apply. The knowledge I gathered was therefore put into practice for the assessment and researching the evaluation system at ZARA ČR s.r.o., where I was asking their current as well as former employees to fill a survey about their experience of this company's evaluation system and its benefits for them. In the last part of this thesis I was researching the options for increasing the quality of the evaluation system.

Key words

Evaluation of employees, employees, increasing the quality of the evaluation system

Obsah

Úvod	5
Teoretická část	6
1 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ – OBECNÉ INFORMACE	7
2 OBLASTI A CÍLE HODNOCENÍ	10
2.1 Oblasti a kritéria hodnocení	10
2.1.1 Vlastnosti zaměstnance	10
2.1.2 Pracovní výsledky	11
2.1.3 Chování pracovníka	11
2.2 Cíle hodnocení	11
2.2.1 Rozhodnutí týkající se personálu	12
2.2.2 Výše mezd	12
2.2.3 Podpora zaměstnanců	12
2.2.4 Podpora řízení a personální kontrola	12
2.2.5 Hodnocení pracovního výkonu	12
2.2.6 Personální plánování	12
2.3 Cíle pracovníků	14
2.3.1 Cíle v oblasti kariéry	14
2.3.2 Mzdové cíle	14
2.3.3 Výkonové cíle	14
3 HODNOTITEL	15
3.1 Nadřízený nebo vedoucí pracovník	15
3.2 Kolegové	15
3.3 Podřízení	16
3.4 Sebehodnocení	16
3.5 Hodnocení 360 stupňů	16
4 METODY A PROCES HODNOCENÍ	18
4.1 Metody hodnocení	18
4.1.1 Hodnocení založené na stupnicích	18
4.1.2 Hodnocení orientované na rozdíly	20
4.1.3 Hodnocení dle dohodnutých cílů	21

4.1.4	Hodnocení dle stanovených norem.....	22
4.1.5	Hodnocení popisem	22
4.1.6	Hodnocení metodou AC/DC (assessment centre, development centre)	22
4.2	Proces hodnocení	22
4.2.1	přípravná etapa.....	22
4.2.2	etapa sběru informací.....	23
4.2.3	projednávání získaných informací	23
4.2.4	hodnotící pohovory	23
5	HODNOTÍCÍ POHOVOR A ZÁSADY HODNOCENÍ.....	24
5.1	Hodnotící pohovor	24
5.2	Organizace hodnotícího pohovoru.....	25
5.2.1	Zajistit prostory	25
5.2.2	Vyhradit potřebný čas	25
5.2.3	Stanovit cíl rozhovoru.....	25
5.2.4	Přípravení osnovy	25
5.2.5	Psaní poznámek	26
5.2.6	Zhodnocení výsledků.....	26
5.3	Zásady hodnocení	27
6	CHYBY V HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	28
6.1	Chyby v systému hodnocení	28
6.2	Chyby ze strany hodnocených	28
6.3	Chyby hodnotitelů.....	28
	Praktická část.....	31
7	CÍL PRÁCE A VÝZKUMNÉ OTÁZKY.....	32
7.1	Cíl práce.....	32
7.2	Výzkumné otázky	33
8	HODNOCENÍ ZAMĚŠTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI.....	34
8.1	Informace o společnosti ZARA ČR s.r.o.	34
8.2	Evaluaace nových zaměstnanců	36
8.2.1	Znalosti:	37
8.2.2	Postoje:.....	38
8.3	Hodnocení zaměstnance potential comercial.....	38

8.4	Hodnocení zaměstnance potential operational	39
8.5	Pravidelná půlroční evaluace všech zaměstnanců	41
8.6	Pololetní hodnocení asistentů prodeje	41
8.7	Pololetní hodnocení commerciala.....	42
9	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU	43
10	ODPOVĚDI NA VÝZKUMNÉ OTÁZKY A SHRUTÍ VÝSLEDKŮ.....	54
10.1	Odpovědi na výzkumné otázky.....	54
11	NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	56
	Závěr	58
	Seznam použité literatury	60
	Seznam obrázků	62
	Seznam grafů.....	63
	Seznam příloh.....	64
	Evidence výpůjček	65
	Přílohy.....	66

Úvod

Má bakalářská práce se zabývá problematikou hodnocení zaměstnanců v podniku. Je rozdělena na dvě části, a to část teoretickou a praktickou. Podklady pro praktickou část jsem načerpala v oděvní společnosti ZARA Česká republika s.r.o.

Toto téma jsem si vybrala na základně své zkušenosti s hodnocením zaměstnanců, ke které jsem měla šanci se jako zaměstnanec společnosti ZARA ČR s.r.o. dostat. Současně si myslím, že je obecně důležitost hodnocení brána na lehkou váhu přesto, že má velký vliv a dopad na zaměstnance i společnost, proto by neměla být podceňována.

V teoretické části jsem čerpala především z literatury, abych ucelila obecné znalosti spojené s hodnocením zaměstnanců. V první řadě jsem se zabývala obecnými informacemi a definicí hodnocení zaměstnanců.

Poté jsem se věnovala oblastem, cílům a kritériím, která mohou být hodnoceny v souvislosti s hodnocením pracovního výkonu zaměstnanců. Dále jsem na základě literatury rozdělila hodnocení z hlediska osoby, který hodnocení provádí, tedy hodnotitele.

V dalších kapitolách jsem se orientovala na různé metody a samotný proces hodnocení. Zaměřila jsem se především na hodnotící pohovor a jeho zásady. V poslední kapitole teoretické části jsem se věnovala chybám, kterých se mohou hodnotitelé při procesu hodnocení dopustit.

Ke zpracování praktické části jsem použila informace získané pomocí dotazníků od současných nebo bývalých zaměstnanců společnosti ZARA ČR s.r.o. Dotazník obsahoval patnáct otázek a byl v elektronické podobě.

V poslední části jsem se soustředila na návrhy na zlepšení hodnotícího procesu ve společnosti, a to jak na základě informací získaných z dotazníků, tak i svých znalostí získaných z praxe a z literatury.

Cílem je zhodnotit systém hodnocení zaměstnanců ve společnosti ZARA ČR s.r.o. z pohledu zaměstnanců. Zjišťovala jsem, jestli vůbec docházelo k pravidelnému hodnocení, jak formálnímu, tak i neformálnímu. Jak často byli zaměstnanci hodnoceni a také jestli byli s tímto systémem spokojeni. Dále mě zajímal celý proces hodnocení, kolik času na něj bylo, dostal-li zaměstnanec zpětnou vazbu nebo jestli byla možnost se k výsledku posudku vyjádřit.

Teoretická část

1 HODNOCENÍ ZAMĚŠTNANCŮ –

OBECNÉ INFORMACE

Hodnocení zaměstnanců v podniku můžeme definovat jako hodnocení člena organizace hodnoceného dle jistých kritérií na základě informací o jeho pracovním výkonu, a to kvalifikovaným pozorovatelem (hodnotitelem). (Kasper, Mayrhofer, 2005, s. 418)

Nehodnotíme však jen jeho pracovní výkon, ale i motivaci, vlastnosti, názory či postoje s tímto spojené.

Abychom mohli přikročit k bližším informacím o hodnocení zaměstnanců, je nutné si definovat, co vlastně znamená pracovní výkon, schopnosti a motivace zaměstnanců, které definují roli zaměstnance.

„Pracovní výkon je výsledek práce a chování vyjádřený množstvím práce, kvalitou práce, včasností plnění, přístupem k práci, přítomností v práci apod. Pracovní výkon zaměstnanců je funkcí schopností a motivace zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného pracovního výkonu.“ (Šikýř, 2014, s. 109)

Schopnosti a motivace pracovníka, která může být vysvětlena jako ochota vykonávat určenou práci, ovlivňuje jeho pracovní výkon, a to má dopad na hospodaření podniku, tržní a provozní výsledky nebo finanční výsledky celé organizace. (Šikýř, 2014, s. 109)

Takovéto hodnocení je nutné provádět v každé organizaci, protože výsledky pracovního chování jedinců mohou pomoci při dalším personálním rozvoji (Kdo je vhodný kandidát pro povýšení? Kdo by měl navštívit vzdělávací kurz?). Pravidelné hodnocení také funguje jako nástroj řídicí pracovní výkon zaměstnanců. Manažeři jsou díky tomu schopni kontrolovat, vést a motivovat zaměstnance k požadovanému výkonu anebo cílům celé organizace.

Základní úkoly hodnocení:

- Získat informace o pracovním výkonu a chování potřebné pro vedení pracovníka,
- Rozhodovat o rozmístění pracovníků,
- Rozhodovat o přípravě a vzdělávání pracovníků,
- Plánovat osobní rozvoj pracovníka a nástupnictví v pracovních funkcích,
- Poskytnout pracovníkovi informace nutné ke zlepšení jeho práce,

- Diferencovat odměňování,
- Zjistit účinnost personálního řízení (spokojenost pracovníka)

(Cejthamr, Dědina, 2005, s. 230)



Obrázek č. 1 – *Proces řízení pracovního výkonu*

Zdroj: ŠIKÝŘ, Martin. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2014. Manažer. s. 111. ISBN 978-80-247-5212-9.

Máme několik typů, způsobů a průběhů hodnocení, které se mohou lišit, například kvůli velikosti podniku. Prvním typem je hodnocení pomocí protokolu, jedná se o systematické hodnocení (formální), je typické pro větší podniky. Tento typ hodnocení je považován za formálnější způsob, jsou dány termíny, kdy musí být tento formulář vyplněný, hodnotitel je proškolený atd. Sběr informací je systematický a postup je stejný, pro všechny hodnocené. Záznamy získané při hodnocení se ukládají do osobních složek zaměstnanců. (Kasper, Mayrhofer, 2005, s. 418)

Druhým způsobem je nesystematický typ hodnocení (neformální), kdy nadřízený každodenně rozhoduje o výkonech zaměstnanců. Kvůli své neformálnosti bývá někdy považován za horší, ačkoliv to nemusí platit. Tento typ hodnocení zpravidla nebývá nikde zaznamenaný. Řadíme sem například pochvalu, ta pak může být velkým motivačním prostředkem k lepšímu výkonu práce. Dle mého názoru je velmi efektivní a její důležitost se podceňuje. (Bednář, 2013, s. 76)

Samotné hodnocení probíhá periodicky (většinou jednou za rok), samozřejmě se frekvence liší v závislosti na velikosti podniku a dalších faktorech. Nadřízený by měl hodnoceného pracovníka dobře znát, pozorovat jeho pracovní režim. Nejdříve hodnotitel vyplní příslušný hodnotící dotazník, poté dojde k hodnotícímu pohovoru se samotným hodnoceným zaměstnancem. Hodnotitel předává pracovníkovi zpětnou vazbu, dá mu

možnost se k tomu vyjádřit a také vymyslí cíle a opatření k dalšímu zlepšování pracovního výkonu, z tohoto důvodu je hodnocení se zpětnou vazbou základním prvkem řízení zaměstnanců. (Plamínek, 2009, s. 117)

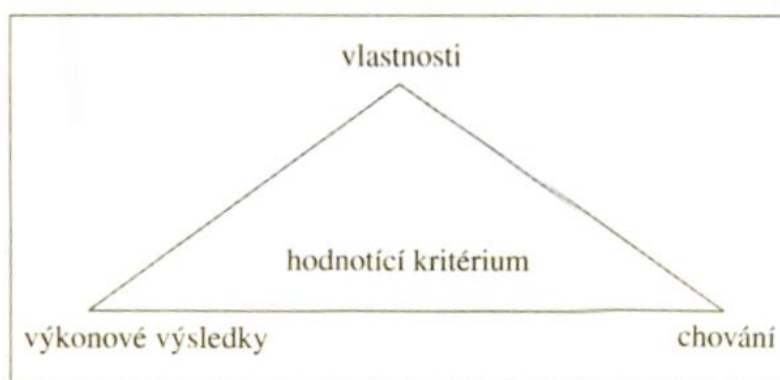
Výsledkem každého hodnocení by mělo být ocenění pozitivního přínosu pracovníka pro společnost, stejně tak poukázání na rezervy pracovního výkonu a možnosti dalšího rozvoje, jak po firmu, tak i osobního rozvoje. Z toho pohledu nám hodnocení pomáhá se stabilitou zaměstnanců a celkově s interpersonálními vztahy ve firmě. Ke zlepšení nebo ustálení vztahů ve firmě bychom se při hodnocení měli zaměřit na informace spojené s názorem pracovníku na řízení společnosti, s jejich spokojeností či nespokojeností nebo s potřebou dalšího vzdělávání.

(Arnold, 2007, s. 224)

2 OBLASTI A CÍLE HODNOCENÍ

2.1 Oblasti a kritéria hodnocení

Předtím než dojde k samotnému hodnocení, musí být vymezena hodnotící kritéria, která mají být použita. Představují měřítko a pomáhají utvářet výsledek onoho hodnocení. Kritérií nebo oblastí je velké množství, vždy záleží na druhu práce, kterou zaměstnanec vykonává. Soubor hodnotících kritérií lze dle Kaspera a Mayrhofera rozdělit do tří skupin: a. Vlastnosti, b. Pracovní výsledky nebo c. Chování zaměstnance.



Obrázek č. 2 – Hodnotící kritéria

Zdroj: KASPER, Helmut a Wolfgang MAYRHOFER, ed. Personální management, řízení, organizace. Praha: Linde, 2005. s. 427. ISBN 80-86131-57-2.

2.1.1 Vlastnosti zaměstnance

Vlastnosti jsou trvalé rysy osobnosti připsány konkrétní osobě. Právě kategorie hodnocení vlastností pracovníka patří k nejčastějším, i když přináší spoustu problémů nejen v oblasti práce. Vedou totiž mezi lidmi k nežádoucím reakcím a konfliktům. Pozorování vlastností člověka je velmi problematické, vidíme výsledky práce anebo chování, ale ne přímo vlastnosti.

Například pracovitost není na pohled zřejmá, ale chování, které nám ukazuje, že daný pracovník zůstává v práci déle, aby ji dokončil, pozorovat můžeme. Avšak tento pohled na věc může být matoucí, fakt, že daný pracovník zůstává v práci déle, může znamenat i to, že

nestíhá plnit svou práci, protože tráví pracovní dobu na internetu nebo povídáním si s ostatními kolegy. Proto můžeme vidět, že k hodnocení pracovníků dle jejich vlastností, potřebujeme znát i další vysvětlení.

Mezi pozitiva této metody patří nízké náklady a možnost použití, dá se použít na každého pracovníka napříč pozicemi. I přesto tato technika není příliš doporučována pro možné zkreslování.

2.1.2 Pracovní výsledky

Dle této kategorie dochází k hodnocení pracovního výkonu neboli činnosti pracovníka, například prodané výrobky, vyrobené kusy nebo uzavřené smlouvy apod. Můžeme mluvit o tvrdých a měkkých hodnotících kritériích.

Tvrdá kritéria hodnocení pracovního výkonu jsou například vyrobené kusy určitého výrobku. Lze je měřit a jsou evidována v systémech společnosti, jsou tedy objektivní. Měkká kritéria hodnocení jsou naproti tomu závislá na odhadu hodnotitele. Používají se například ve výzkumných odděleních, kde je limitována možnost měření.

Výsledky pracovního výkonu jsou mnohdy závislé na výdělku pracovníka, čím více smluv pracovním uzavře, tím větší finanční odměna ho čeká, cílem je tedy maximalizace. To může vést k zanedbávání dalších činností nebo jejich aspektů např. spolupráce s ostatními kolegy, dopad na kvalitu nebo spokojenost zákazníků.

2.1.3 Chování pracovníka

Do této skupiny řadíme například samostatnost při vyřizování úkolů, týmovou spolupráci, preciznost apod. Hodnoceno je pozorovatelné chování, které bylo zaznamenáno při výkonu práce. Důležitá je zde konkretizace a specifikace rysů chování. Může se jednat o otázky typu: Je zaměstnanec připraven a ochoten poradit zákazníkovi? Umí asertivně reagovat i ve vypjatých situacích?

(Kasper, Mayrhofer, 2005, s. 427-430)

2.2 Cíle hodnocení

Jak již bylo řečeno v první kapitole, hodnocení pomáhá s dalším personálním rozvojem zaměstnanců, a tak i celé společnosti. Mimo to je hodnocení zaměstnanců spojeno

také s nemalými náklady. Hodnotitelé musí být proškoleni, to si žádá jak peněžní náročnost, tak i časovou. Z těchto důvodů musí být cíle nebo funkce hodnocení přímo vymezeny. Hodnocení je úzce spjato s cíli podniku, navzájem se formují, lze je kategorizovat dle Kaspera a Mayerhoferera následovně:

2.2.1 Rozhodnutí týkající se personálu

Hodnotící posudky rozhodují o pohybu zaměstnanců jako je například přesouvání zaměstnanců, povýšení anebo výpovědi. Můžeme sem také řadit personální rozvoj zaměstnanců, dle hodnocení poznáme, je-li vhodná nějaká forma vzdělávání.

2.2.2 Výše mezd

Rozdílná výše mezd zaměstnanců podniku je úměrná výkonu práce, a tudíž je i závislá na výsledcích pravidelného hodnocení.

2.2.3 Podpora zaměstnanců

Pro zaměstnance je důležitá zpětná vazba, která se jim dostává od manažerů nebo jiných hodnotitelů, jsou informováni o svých kladech a záporech, což má prokazovat formu podpory.

2.2.4 Podpora řízení a personální kontrola

Do této skupiny řadíme stanovování cílů pro následující období, motivace zaměstnanců, pracovní kontrola, porovnávání stanovených cílů a skutečnost apod.

2.2.5 Hodnocení pracovního výkonu

Hodnocení nám pomáhá ukazovat úspěšnost personálu, možnosti personálního rozvoje, a i kontrolu pracovního výkonu.

2.2.6 Personální plánování

Strategická i operativní rozhodnutí managementu jsou závislá na personálním plánování (získávání personálu, propouštění, rozvoj zaměstnanců).

(Kasper, Mayerhofer, 2005, s. 420)

V praxi nemusí hodnocení obsahovat všechny výše zmíněné kategorie, většinou obsahuje jen nějaké, nejčastěji se jedná o: rozhodnutí týkající se personálu a určování výše mezd.

Pokud bychom chtěli hodnotit všech šest výše uvedených cílů najednou, může zde docházet ke konfliktu role hodnotitele, střetává se zde role soudce a role podporovatele. Roli soudce musí hodnotitel zastat, jedná-li se o výsledky pracovního výkonu jako takového, které vyžadují se nezaujetí. Naopak role podporovatele očekává jistou podporu, motivaci a dodání odvahy. Tyto dvě role si však navzájem rozporují. Proto je mnohdy doporučováno tyto dvě oblasti hodnocení rozdělit na dvě části a hodnotit každou z nich zvlášť i v jiném čase. První systém hodnocení bude sloužit k podpoře cílů společnosti jako celku a druhý bude napomáhat osobními rozvoji zaměstnanců.

2.3 Cíle pracovníků

Pro pracovníky je hodnocení přínosné, aby mohli sledovat své osobní cíle, které se od cílů podniku liší a můžeme je rozdělit do tří skupin.

2.3.1 Cíle v oblasti kariéry

Do této oblasti řadíme kariérní rozvoj v podniku. Zaměstnanci toto hodnocení využívají, aby sdělili zájem o kariérní posun a získali od vedoucího potřebné informace.

2.3.2 Mzdové cíle

V rámci hodnocení mají zaměstnanci také možnost sdělit své představy ohledně mzdy. Pracovníci o ní totiž mají individuální představ, o výši, která jim náleží, většinou se porovnávají s ostatními zaměstnanci. Nebo je tu také výše potřebná pro pokrytí životních potřeb, například placení hypotéky apod. Proto se tyto představy mohou značně lišit.

2.3.3 Výkonové cíle

V rámci této kategorie se zaměstnanci dostává zpětná vazba v souvislosti s hodnocením jeho pracovního výkonu nebo silných a slabých stránek. Je pochválen za dobře odvedené výkony, ale současně by měl pracovat na slabých stránkách, aby jeho výkon zlepšil.

(Kasper, Mayrhofer, 2005, s. 422)

3 HODNOTITEL

Existuje velké množství možností hodnocení v souvislosti s hodnotiteli. Každá firma má nastavený takový způsob hodnocení, který jim vyhovuje. Proto se dále budu věnovat různým typům hodnotitelů dle Kaspera a Mayrhofera

(Zdroj: KASPER, Helmut a Wolfgang MAYRHOFER, ed. Personální management, řízení, organizace. Praha: Linde, 2005. s. 427. ISBN 80-86131-57-2.)

3.1 Nadřízený nebo vedoucí pracovník

Nadřízený je jako hodnotitel velmi vhodný, má mnoho možností pozorovat pracovní chování zaměstnance. Hodnocení prostřednictvím nadřízeného je odůvodňováno jeho kompetencí v udělování odměn, které je s pracovním výkonem svázáno. Při tomto typu hodnocení může docházet ke konfliktu rolí (viz. Kapitola 2.2 Cíle a hodnocení), to může značně ztížit celý proces.

Tato metoda hodnocení není příliš vhodná pro hodnocení nových zaměstnanců, v tomto případě se doporučují jiné metody, například hodnocení kolegy (tomuto se budu dále věnovat podrobněji).

Dalším problémem je fakt, že se pracovníci v přítomnosti vedoucího nebo nadřízeného chovají jinak, než když s nimi nadřízený není. Snaha udělat dobrý dojem a zapůsobit tak dlouhodobě na nadřízeného, může celé hodnocení zkreslit. Tento jev je označován jako řízení dojmu (Impression-Management).

3.2 Kolegové

Hodnocení prostřednictvím kolegů není zatím tolik rozšířené, ale v posledních letech se tento trend rozrůstá. Kolegové vzájemně společně tráví více času, proto mohou vypořádat a zjistit o sobě navzájem více informace, zpravidla zde také nedochází ke zkreslení vlivem snahy udělat dobrý dojem.

Tato metoda je velmi vhodná, především při hodnocení týmové spolupráce, při tomto posuzování jsou kolegové vhodnější než nadřízení.

V některých situacích tento styl hodnocení není příliš vhodný, a to v případě kdy je zisk jednoho pracovníka, spojen se ztrátou druhého pracovníka. Například dva pracovníci

chtějí absolvovat školení v zahraničí, firma má však finance jen pro jednoho z nich a je nutné rozhodnout, který z nich pojede. V tomto případě by hodnocení kolegů nemuselo být objektivní, a proto se nedoporučuje, je vhodnější, aby o tomto rozhodl nadřízený.

3.3 Podřízení

Posuzování směrem vzhůru, je dalším typem hodnocení, které je realizováno podřízenými pracovníky. Jedná se o anonymní vyplnění dotazníku.

Toto hodnocení není vhodné pro celkové hodnocení pracovního výkonu, ale jen zjištění chování v souvislosti k podřízeným, jak je pracovník vnímám jako vedoucí.

Podřízení dokážou ohodnotit klady a zápory vedoucího pracovníka, například jak s nimi komunikuje nebo jak řeší vypjaté situace. Zpětná vazba dává hodnocenému možnost dalšího rozvoje jako vedoucího.

3.4 Sebehodnocení

Forma sebehodnocení se začíná uplatňovat stále častěji, zvyšuje větší akceptovatelnost hodnocení ze strany hodnoceného. Většinou dojde k hodnocení ze strany vedoucího pracovníka a k sebehodnocení, na základě tohoto se poté sestaví hodnotící posudek.

Kvůli možným rozporům v těchto dvou typech hodnocení, může docházet ke konfliktům. Někteří pracovníci se hodnotí mírněji a někteří zase naopak přísněji, závisí to na sebevědomí pracovníka. Kvůli tomuto může potom při posudkovém pohovoru docházet ke konfliktům. V zásadě není možné se těmto konfliktům vyhnout, jeli hodnocený zaměstnanec nespokojen s hodnocení a shledává ho nespravedlivé, dochází z jeho pohledu ke křivdě. Určitě by zde měl být prostor pro argumentaci s nadřízením o tomto pocitu.

3.5 Hodnocení 360 stupňů

Poskládáme-li všechny výše uvedené druhy hodnocení dohromady, tedy hodnocení nadřízeným, podřízenými, kolegy, sebehodnocení, ale i například hodnocení zákazníků (zákazníci hodnotí pracovníky, se kterými přišli přímo do styku), získáme 360 stupňové hodnocení neboli také hodnocení kolem dokola. Jedině tak, získáme celkový obraz o hodnocení, protože výše zmíněné kategorie, se většinou zabývají jen určitou oblastí.

Většinou se vyplňují písemné protokoly hodnocení, které jsou poté vyhodnoceny nezávislou osobou, většinou zaměstnancem z externí agentury.

Toto hodnocení se skládá z několika kroků:

1. určení, kdo bude hodnotit
2. získání písemných posudků
3. vyhodnocování
4. zpětné hlášení
5. pohovor s hodnocením pracovníkem

Zpětné hlášení hraje při hodnocení velmi důležitou roli, podporujeme-li pracovníka, existuje větší pravděpodobnost zlepšení.

(Kasper, Mayrhofer, 2005, s. 423-426)

4 METODY A PROCES HODNOCENÍ

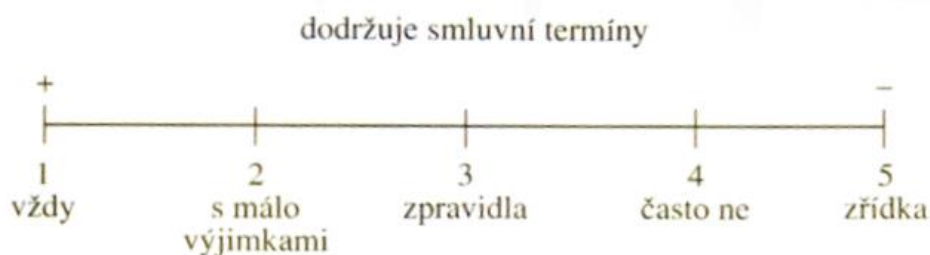
Po stanovení kritérií hodnocení, musíme rozhodnout, jakými metodami budeme zaměstnance hodnotit. Existuje spousta typů metod hodnocení, které se vyskytují v literatuře, ale v praxi se poté příliš často nerealizují, proto se budu zabývat jen těmi nejdůležitějšími a nejvíce používanými.

4.1 Metody hodnocení

4.1.1 Hodnocení založené na stupnicích

Do této kategorie řadíme nejrozšířenější metody hodnocení a ty se vyskytují ve dvou formách, první z nich je – přiřazovací metoda a druhou z nich je – přiřazovací stupnice s metody chování.

Při hodnocení, kde se využívají přiřazovací postupy, má hodnotitel k dispozici stupnici s očíslovanými kategoriemi. Viz obrázek níže.



Obrázek č. 3 – Příklad přiřazovacího postupu

Zdroj: KASPER, Helmut a Wolfgang MAYRHOFER, ed. Personální management, řízení, organizace. Praha: Linde, 2005. s. 436. ISBN 80-86131-57-2.

Tato metoda hodnocení, připomínající stupnici známkování ve škole, je jednoduchá a nenákladná. Na druhou stranu, kategorie poskytují veliký rozestup mezi sebou, proto může docházet buď k moc mírnému, nebo naopak moc přísnému hodnocení.

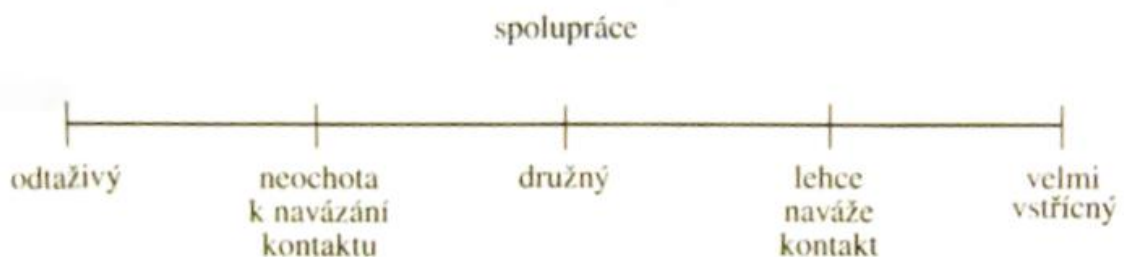
Další problémy může přinášet tendence hodnotitelů k extrémům, tím rozumíme kroužkování krajních hodnot. Nebo naopak tendence hodnotitelů upínání se na střední hodnoty. Proto je také tato metoda považována za problematickou. Aby byly tyto problémy

minimalizovány, byly vytvořeny stupnice, kde místo stupně hodnocení pomocí čísla, hodnotíme popisem chování. Tyto popisy mohou být vysoce či naopak nízce konkretizovány. Viz. Následující příklady.



Obrázek č. 4 – Popis chování s vysokým stupněm konkretizace

Zdroj: KASPER, Helmut a Wolfgang MAYRHOFER, ed. Personální management, řízení, organizace. Praha: Linde, 2005. s. 436. ISBN 80-86131-57-2.



Obrázek č. 5 – Popis chování s nízkým stupněm konkretizace

Zdroj: KASPER, Helmut a Wolfgang MAYRHOFER, ed. Personální management, řízení, organizace. Praha: Linde, 2005. s. 436. ISBN 80-86131-57-2.

Kvalita hodnocení roste s rostoucí konkretizací této hodnotící stupnice. Je proto důležité při vytváření těchto stupnic být co možná nejvíce konkrétní v souvislosti s pracovním výkonem a chováním.

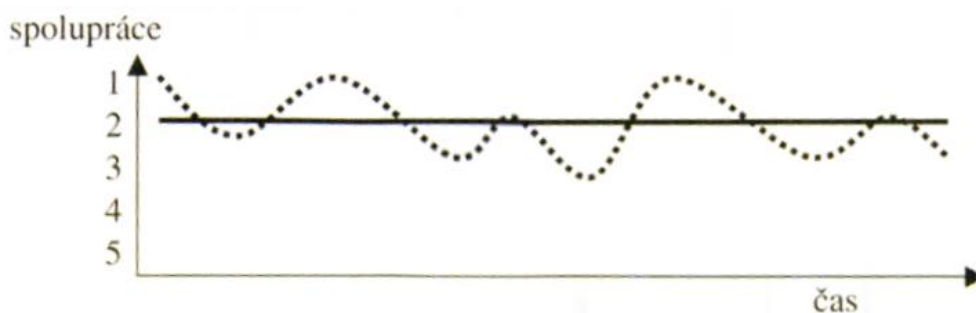
(Kasper, Mayrhofer, 2005, s. 435-437)

4.1.2 Hodnocení orientované na rozdíly

Přestože jsou výše uvedené metody velmi rozšířené, nelze je použít vždy a setkáváme se zde také s jistými problémy, o kterých jsem se již zmiňovala. Stejně tak zlepšení pracovního výkonu, při hodnocení touto metodou, vyjde naprázdno. Pracovník je brán takový, jaký je (je „dobrý“ ale ne „nejlepší“).

„Toto je podmíněno zásadním postupem při posuzování na základě stupnic. Příklad na objasnění: Předpokládejme, že nadřízený ohodnotí kooperativní chování svého spolupracovníka na 5stupňové škále (5 = špatně, 1 = velmi dobře) hodnotou „2“, tudíž „dobře“. Tento posudek označený „křížkem“ na stupnici u „2“ realizuje představu, že chování v rámci spolupráce je v hodnoceném období „dobré“ – a sice konstantní! Právě to však prakticky sotva souhlasí. Spolupráce v příkladu uvedeného pracovníka je v průběhu pracovních týdnů a měsíců někdy o něco lepší než „dobrá“ a někdy určitě také „horší“, než je známka „dobrá“. Chování pracovníků je během času odlišné a proměnlivé. To znázorňuje následující graf.“

(Kasper, Mayrhofer, 2005, s. 437)



Obrázek č. 6 – Proměnlivost způsobů chování

Zdroj: KASPER, Helmut a Wolfgang MAYRHOFER, ed. Personální management, řízení, organizace. Praha: Linde, 2005. s. 437. ISBN 80-86131-57-2.

Naopak metoda, která bere v úvahu rozdíly v chování, jasně ukazuje možnosti změny pracovního chování, a poté také i jeho změny. Při posuzování se soustředíme na časy nebo situace, kdy bylo pracovní chování a výkon o něco lepší. Tyto situace máme vyzorované, a proto je následná změna pro pracovníka lehčí, protože se jedná o něco, co už někdy předtím vykonal.

Toto hodnocení nám ukazuje rozdíly na stupnici, hodnotitel má škálu bodů, například 100 a ty rozděluje, viz následující obrázek.

přiřaďte prosím 100 bodů k jednotlivým odhadům v desítkách					
	velmi špatně	špatně	přiměřeně	dobře	velmi dobře
spolupráce s kolegy/kolegyněmi			20	50	30

Obrázek č. 7 – Příklad posudku orientovaného na rozdíly

Zdroj: KASPER, Helmut a Wolfgang MAYRHOFER, ed. Personální management, řízení, organizace. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-86131-57-2.

Tento styl hodnocení je vhodný zejména pro posudky, které jsou zaměřené na rozvoj pracovníků. Pracovník a nadřízený společně vymyslí, jak zvýšit podíl „30“ u výroku „velmi dobrá“.

(Kasper, Mayrhofer, 2005, s. 437-438)

4.1.3 Hodnocení dle dohodnutých cílů

Toto hodnocení je používání pro posudky na manažery nebo specialisty, zkoumáme zde dosažení předem stanoveného cíle.

„Optimálně dohodnuté pracovní a rozvojové cíle jsou takzvané SMART, to znamená S – specific (specifický); M – measurable (měřitelné); A – achievable (dosažitelné); R – relevant (relevantní); T – timed (termínované).

(Zdroj: Šikýř, 2014, s. 113-114)

4.1.4 Hodnocení dle stanovených norem

Tato metoda hodnocení se používá pro hodnocení dělníků a obdobných profesí. Zkoumá se zde splnění určitých norem pracovního výkonu.

(Šikýř, 2014, s. 114)

4.1.5 Hodnocení popisem

Toto hodnocení není nijak omezováno nebo řízeno určitými oblastmi, které musí být hodnoceny. Jedná se slovní hodnocení manažerů a specialistů (především).

(Šikýř, 2014, s. 114)

4.1.6 Hodnocení metodou AC/DC (assessment centre, development centre)

Hodnocení pomocí těchto dvou centrem slouží k dalšímu rozvoji zaměstnanců, například ke kariérnímu růstu. Jsou zde hodnoceny způsobilosti, pracovní výkon i potenciál určených zaměstnanců. Použití těchto center spočívá ve skupinovém i individuálním řešení různých situací, při kterých budeme moci lépe pozorovat skutečné schopnosti hodnocených pracovníků.

(Šikýř, 2014, s. 114)

4.2 Proces hodnocení

Proces hodnocení se skládá ze 4 částí:

4.2.1 přípravná etapa

V této fázi vybíráme vhodné metody a kritéria hodnocení. Probíhá školení zaměstnanců, kteří se podílejí na hodnocení.

4.2.2 etapa sběru informací

Vyškolený pracovník sbírá informace ohledně pracovního výkonu a chování hodnoceného pracovníka, např. pozorováním.

4.2.3 projednávání získaných informací

Porovnáváme vypořizované a získané hodnoty s hodnotami, které jsou požadavky pro danou pracovní pozici. Tyto výsledky, by měli být sepsány písemně.

4.2.4 hodnotící pohovory

Posledním krokem je setkání hodnotitele a hodnoceného zaměstnance, kde jsou mu sděleny výsledky a plány na budoucí rozvoj a zlepšení.

(Cejthamr, Dědina, 2005, s. 230)

5 HODNOTÍCÍ POHOVOR A ZÁSADY HODNOCENÍ

5.1 Hodnotící pohovor

Hodnotící nebo také posudkový pohovor umožňuje hodnotitelům informovat zaměstnance a posoudit společně jejich pracovní výkon za určité období s cílem rozvoje a zlepšení jeho pracovního výkonu a chování do dalších obchodí.

Hodnotící pohovor je formální forma hodnocení prováděna manažerem pravidelně za určité období, například jednou za rok, jednou za půl roku, nebo po dokončení nějakého projektu.

Během hodnotícího pohovoru nejdříve manažer informuje zaměstnance o dosažených cílech, ten pak dostává prostor pro vyjádření se k závěrům hodnocení. A současně by měla být součástí tohoto pohovoru i diskuze a návrh na další zlepšení, odstranění nedostatků, dosahování či udržení motivace, i zlepšení celkového pracovního chování.

Formální hodnocení vychází z minulosti, kdy hodnotíme za předešlé období, ale směřuje do budoucna. K úspěšné realizaci hodnotícího pohovoru a také zlepšení pracovního výkonu zaměstnance, je nutné pravidelné hodnocení pracovníka ze strany manažera v průběhu celého období. Tyto nasbírané podklady o pracovním výkonu, chování, motivaci, schopnostech nebo výsledcích umožňují realizovat hodnotící pohovor a vyhnout se případným nedorozuměním.

Manažer by měl prodiskutovat s hodnoceným zaměstnancem, jak jeho pozitivní přínosy, tak i ty negativní. Doporučuje se začínat s hodnocením pozitiv, musí být oceněny kladné výsledky, o které se zaměstnanec zasloužil. Musí být upevněn pocit významnosti, odpovědnosti v souvislosti s vykonávanou prací. Chválit zaměstnance můžeme i během pracovních porad, tedy veřejně, samozřejmě bychom měli tuto pochvalu odůvodnit, abychom zabránili negativním reakcím. Veřejná pochvala může namotivovat i ostatní pracovníky k lepším výkonům.

Předtím než budeme se zaměstnancem projednávat negativa, kterých se dopustil, musíme pečlivě prověřit důvody případného pochybení. Před vyvozováním závěrů, musíme

přezkoumat, za jakých okolností k tomuto došlo. Pokud se jedná o pochybení z nedbalosti, měli bychom tyto chyby postihovat. Na druhou stranu, pokud je chyba způsobena nevědomostí, vinna není jen na straně zaměstnance, ale také na straně manažera, který odpovídá za proškolení a výběr vhodných pracovníků. Jsou tu jistá pravidla, kterými bychom se měli řídit, při sdělování kritiky. Případné nedostatky, či pochybení, bychom měli řešit se zaměstnancem vždy v soukromí, bez dalších osob, musíme si také uvědomit, že bychom neměli kritizovat pracovníka, ale jeho pracovní výkon. Vždy by sdělování kritiky, mělo být předáno zdvořile a klidně, bez ironických poznámek apod.

Hodnocení negativ i pozitiv pracovního výkonu slouží nejen k řízení zaměstnanců, ale také k dosahování určených cílů.

(Šikýř, 2014, s. 115-116)

5.2 Organizace hodnotícího pohovoru

5.2.1 Zajistit prostory

Hodnotící pohovor by neměl být nikým rušen, proto by měl být zajištěn prostor, kde může být tento pohovor v klidu vykonán.

5.2.2 Vyhradit potřebný čas

Obě strany by si na hodnotící pohovor měli vyhradit čas, spěch a nedostatek času na hodnocení, je nežádoucí. Stejně tak by průběh neměl být narušován ani telefony, nebo jinými pracovními záležitostmi.

5.2.3 Stanovit cíl rozhovoru

Měli bychom hodnoceného zaměstnance informovat o cílech tohoto hodnotícího pohovoru.

5.2.4 Přípravení osnovy

Manažer by si měl předem připravit osnovu s několika body, aby nezapomněl na podstatné informace a závěry. Průběh pohovoru totiž může odvést pozornost jiným směrem.

5.2.5 Psaní poznámek

Pro hodnotitele je také vhodné psaní poznámek v průběhu hodnotícího pohovoru, aby tyto informace mohl poté zpracovat ve výsledném hodnotícím protokolu, nelze se spoléhat pouze na vlastní paměť. Doporučuje se také informovat hodnoceného pracovníka o psaní těchto poznámek.

5.2.6 Zhodnocení výsledků

Na konci hodnotícího pohovoru bychom měli zaměstnanci sdělit výsledky a také zopakovat cíle, které z toho vyplývají.

(Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, s. 146)

5.3 Zásady hodnocení

- Pro zachování objektivity, musí být pečlivý sběr informací po celé hodnocené období. Tyto informace musí být přesné.
- Vždy začít s hodnocením pochvalou nebo spokojeností s vykonanou prací.
- Snažit se eliminovat stres, který může být v hodnocených pracovnících vyvolán. Doporučuje se vysvětlit zaměstnancům, že hodnocení je výhodné i pro ně, aby věděli, kam se dále ubírat v jejich osobním rozvoji.
- Obě strany by měli projednávat pouze pravdivá a ověřená fakta.
- Hodnocený by měl dostat prostor se k hodnocení vyjádřit.
- Na nedostatky by měl být zaměstnanec upozorněn několikrát během neformálních hodnocení, hned jakmile jsou tyto nedostatky zpozorovány, ne až na závěrečném hodnotícím pohovoru.
- Nedělat předčasné závěry před ověřením veškerých faktů.
- Aktivně naslouchat – snažit se vžít do situace druhého.
- Dodat zaměstnancům zpětné hlášení vyplývající z hodnocení.
- Uvádět příklady konkrétních situací a také jak se v nich zaměstnanec choval.

(Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, s. 144-146)

6 CHYBY V HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

Existují také chyby, které se mohou v systému hodnocení vyskytovat, ztěžují celkové hodnocení anebo mohou zkreslit výsledky, proto je žádoucí se jim snažit vyhnout. Dají se dále dle Kleibla, Dvořákové a Šubrta kategorizovat do tří skupin – chyby v systému hodnocení, chyby ze strany hodnocených a chyby hodnotitelů. Budu se jim dále věnovat podrobněji níže.

6.1 Chyby v systému hodnocení

Do této kategorie řadíme chybně stanovená kritéria, metody, nedostatečnou objektivitu, nevhodný průběh hodnotícího procesu, uspěchanost, nedostatečnou účast pracovníků na hodnotícím procesu apod.

6.2 Chyby ze strany hodnocených

Chyby, které se vyskytují v této skupině, jsou například nedostatky v přípravě systému hodnocení nebo z nedostatečného smyslu o důležitosti a smyslu hodnocení.

6.3 Chyby hodnotitelů

Tyto chyby jsou nejvíce obsáhlé, jedná se o chyby z nedodržení cílů nebo zásad a pravidel hodnocení. Dají se dále rozdělit do několika skupin:

a) Nevhodně zvolené měřítko stupnice hodnocení

Tato chyba se v hodnocení může projevovat vyšší shovívavostí. To může znamenat, že nejhorší výkon je považován za průměrný, tím pádem, vše, co je lepší než nejhorší, je bráno jako nadprůměrný výkon. Opačnou chybou je přílišná náročnost. To znamená, že, průměrný výkon je považován za nejlepší a všichni ostatní pracovníci dosahují pouze podprůměrných výkonů. Obě tyto chyby vedou k demotivaci pracovníků.

b) Centralizační tendence

Tuto chybu můžeme vysvětlit jako tendenci hodnotit všechny znaky průměrnou hodnotou, v hodnocení chybí nadprůměrné nebo podprůměrné hodnocení pracovního výkonu. Proto poté vychází většina pracovníků jako průměrná. Hodnotitel hodnocenému pracovníkovi nedává dostatečnou zpětnou vazbu jeho

kladů a negativů. Toto hodnocení nám potom zásadně zkreslí skutečné výsledky. Opět tento styl hodnocení vede k demotivaci.

c) Efekt zakotvení

Tímto efektem se rozumí zaujatost hodnotitele, ten si o hodnoceném vytvoří obrázek, aniž by znal fakta jeho pracovního výkonu. Může to být postaveno na nějakém konfliktu z minulosti. Tato chyba v hodnocení vede ke zkreslení výsledků, vede k celkové pracovní neschopnosti a může dokonce být důvodem k výpovědi ze strany zaměstnance.

d) Zátěž minulosti

Tato chyba úzce souvisí s efektem zakotvení, který jsem zmiňovala výše. Jde o to, že pracovník je spojován s předchozím hodnocením, a proto má pocit, že jeho chování ani výkon nemá vliv na skutečné hodnocení. Jeho snaha se mu jeví jako zbytečná, což je špatně. Každý zaměstnanec by měl mít možnost zlepšit své hodnocení, dle aktuálních výkonů.

e) Chyba kontrastu

Hodnotitel porovnává výkon hodnoceného pracovníka se svým vlastním výkonem, chybí zde objektivita.

f) Negativistická chyba

Hodnotitel je zaměřen pouze na negativní aspekty výkonového hodnocení, neuděluje pochvalu ani uznání, i když je na místě. Tento postoj vede ke konfliktům, hodnocený vidí smysl v hodnocení pouze v rekapitulování chyb a jejich postihy. Zaměstnanec také ztrácí motivaci k dalšímu rozvoji.

g) Arogantní postoj

Hodnotitel nechápe hodnocení jako dialog a přehlíží oprávněné a podložené argumenty a skutečnosti vedoucí ku prospěchu pracovníka.

h) Haló efekt

Princip haló efektu spočívá v povýšení jednoho malého pozitivního pracovního výkonu nad ostatní více důležité aspekty, a tím je celé hodnocení zkreslené. Tento efekt může fungovat i naopak.

i) Chyba favoritismu

Tyto chyby lze považovat za nejhorší, jedná se o nedostatek etiky hodnotitele. Do této skupiny patří například protěžování oblíbených zaměstnanců, určitých

sociálních skupin, národností, ras atd. Přetrvávání těchto chyb může narušit celou sociální strukturu v organizaci. Proti tomuto by měli nadřízení tvrdě bojovat.

(Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, s. 147–149)

Praktická část

Společnost, kterou jsem vybrala pro tvorbu své bakalářské práce je ZARA ČR s.r.o. ve které jsem pracovala více než 2 roky.

7 CÍL PRÁCE A VÝZKUMNÉ OTÁZKY

7.1 Cíl práce

Firmu dobře znám, a proto jsem se rozhodla zjišťovat spokojenost a úroveň hodnocení zaměstnanců právě pro tuto společnost, a to pomocí dotazníku. Po dobu jednoho roku jsem také působila jako tutor, který hodnotil nové zaměstnance, z těchto zkušeností bych zde ráda čerpala.

Předtím než začnu se samotným vyhodnocováním a zpracováním dotazníku bych chtěla krátce představit společnost ZARA ČR s.r.o. a poté přiblížit pozici tutora neboli hodnotitele. Dále bych chtěla popsat dva typy hodnocení, se kterými se můžeme v této společnosti setkat a těmi je buď, hodnocení nových zaměstnanců, anebo pravidelné pololetní hodnocení všech zaměstnanců. Jelikož společnost čítá větší množství zaměstnanců, kteří vykonávají různé pozice, je i způsob hodnocení a hodnotící formulář jiný, proto bych zde také chtěla vykreslit i ostatní pozice a k nim jednotlivé formuláře.

Pomocí dotazníků budu oslovovat současné či bývalé zaměstnance společnosti ZARA ČR s.r.o., jedině oni dokážou odpovědět na otázky spojené s tímto tématem. Bude se tedy jednat o menší počet respondentů, což by mohlo výsledky ovlivnit a celkově je zkusit. Zara je typická velkým pohybem zaměstnanců, lidé jsou přesouváni různě napříč pobočkami. Já jsem pracovala jen v jedné z nich, proto většina oslovených respondentů je z této jedné pobočky, to do jisté míry může výsledky také ovlivnit, protože na ostatních pobočkách může být systém hodnocení nebo jeho kvalita odlišná. Větší část dotazovaných, už ve společnosti zaměstnaných není, může se stát, že jejich zkušenost se Zarou nebyla dobrá, například byli propuštěni apod. i to může ovlivnit odpovědi v dotazníku. Já v současné době již také nejsem zaměstnancem této společnosti, moje zkušenosti, nemusí proto být aktuální.

Cílem této práce je ověřit, zda byli zaměstnanci nebo jsou pravidelně hodnoceni. Jak sami k hodnocení přihlížejí, jestli ho považují za přínosné. Zda jim je to ku prospěchu,

pomáhá jim se začleněním do pracovního procesu, usnadňuje pracovní výkon a napomáhá v osobním růstu. Nebo jestli je to naopak.

7.2 Výzkumné otázky

Dle mé zkušenosti, získané jako hodnotitel vím, že hodnocení zaměstnanců jde ruku v ruce se zaškolením a vzděláváním. Aby hodnocení bylo efektivní, musí být noví zaměstnanci vhodně zaškoleni. Bohužel, z mého pohledu ve společnosti ZARA ČR s.r.o. není zaškolování ani hodnocení zaměstnanců přikládána velká důležitost.

Mnohdy není čas, proto k zaškolení nebo hodnocení nedochází buď vůbec, anebo je prováděno ve spěchu, což můžeme mít špatný dopad na jeho výsledky a efektivnost.

Také si myslím, že nedochází k neformálnímu hodnocení, které má dle mého názoru velký vliv na motivaci zaměstnance. Ať už jde o upozornění na nějaký nedostatek nebo pochvalu za odvedený úkol či práci.

Zajímá mě proto, jak toto vidí ostatní zaměstnanci, jestli je možné tyto mé domněnky potvrdit či vyvrátit.

1. Jsou zaměstnanci spokojeni se systémem hodnocení společnosti ZARA ČR s.r.o.?
2. Kdo je hodnotitelem?
3. Jsou zaměstnanci neformálně hodnoceni?
4. Je dostatek času na samotné hodnocení?
5. Jaké jsou možnosti pro zlepšení systému hodnocení ve společnosti ZARA ČR s.r.o.?

8 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI

8.1 Informace o společnosti ZARA ČR s.r.o.

ZARA ČR s.r.o. je španělská oděvní nadnárodní společnost, která je v obchodním rejstříku zapsána jako ZARA Česká republika s.r.o. (dále jen ZARA), počátky této společnosti sahají do roku 1963. Její kamenný obchod byl však založen až dvanáct let poté, roku 1975 ve španělském městě La Coruña. Jejím zakladatelem je španělský podnikatel Amancio Ortega. Zara se téměř okamžitě setkala s velkým úspěchem, díky tomuto bylo mezi léty 1976–1983 otevřeno dalších devět poboček v největších španělských městech. Roku 1988 začala společnost Zara expandovat do zahraničí, a to otevřením první Portugalské pobočky. Brzy na to se pobočky rozšiřovaly i dále například do New Yorku, Paříže nebo Mexika. Nyní má více než 2 100 obchodů ve více než 88 zemích.

Zara spadá pod společnost INDITEX, který byla založena roku 1985 a patří sem i další společnosti: Bershka, Massimo Dutti, Stradivarius, Pull & Bear, Zara Home a Uterqüe. Celkem INDITEX čítá přes 7000 obchodů v 91 státech. V České republice ZARA působí v Praze, Brně a Ostravě.

Tutor neboli hodnotitel je člověk, který hodnotí nové pracovníky, ale ve skutečnosti toho má na starosti mnohem více. Zaškoluje je a je jejich pomocná ruka při jejich začátcích ve společnosti. Jejich počet závisí na velikosti pobočky, většinou se jejich počet pohybuje okolo 2-3 pracovníků. Ne každý se hodí na tuto pozici, většinou je navržen manažerem. Musí to být zaměstnanec, který v Zare pracuje již delší dobu, musí mít znalosti, aby je mohl předávat dále. Tutor musí být komunikativní, sympatický, zodpovědný. Je to někdo, kdo se nebojí říct a řešit i nějaký nepříjemný problém. Je to člověk, za kterým ostatní chodí pro rady a pomoc, proto musí být pohotový. Musí také umět plánovat a organizovat práci, protože on sám plánuje evaluace se zaměstnanci. Je důležité, aby poté také informoval manažera o průběhu evaluace, protože manažer nemusí být přítomen

Předtím než se ze zaměstnance stane tutor, zúčastní se zaměstnanec několikahodinového školení v kanceláři s HR manažerkou. Budoucí tutor dostane nějaké materiály a informace, které mu jsou nápomocny při vykonávání této práce. Dozví se mimo jiné i jak jednat s různými typy lidí, každý člověk je jiný a nelze totiž se všemi jednat stejně

nebo jak, kdy a kde jednotlivé evaluace vykonávat. Jelikož se zde jedná o nové pracovníky, je nutná i jejich motivace.

POZICE V ZAŘE:

- **Sales Asisstant** – Prodejní asistent/ka má na starosti zákaznický servis, prodej zboží a jeho doplňování nebo skládání a věšení produktů a také práci na pokladně.
- **Commercial Manager** – blíže v dalších kapitolách
- **Operational Manager** – blíže v dalších kapitolách
- **Head cashier** neboli hlavní pokladní zodpovídá za veškerou práci na pokladně a za pracovníky, kteří na ní pracují. Zajišťuje veškerou administrativu spojenou s chodem celé pobočky nebo školí a hodnotí pokladní.
- **Potential program** – blíže v dalších kapitolách
- **Deputy manager** je pravá ruka Store manažera, pokud není přítomen, tak přebírá i jeho práci. Zodpovídá především za Commercial manažery, kterým pomáhá, trénuje je a hodnotí. Jeho prioritou je zákaznický servis.
- **Section manager** je manager buď z dětského nebo pánského oddělení. Do jisté míry může pracovat samostatně s ohledem na store manažera. Může přijímat pracovníky pro své oddělení, stejně tak, je i zaškolovat a hodnotit.
- **Store manager** je nejvyšší pracovník na pobočce, všichni ostatní pracovníci spadají pod něho. Má na starosti veškerou HR agendu – nábor a školení pracovníků, plánování směn nebo dovolených. Zodpovídá jak za veškeré pracovníky, tak i za prodejnu, posuzuje stížnosti, reklamace a vrácení zákazníků

System hodnocení v ZAŘE můžeme rozdělit do tří skupin, každá se něčím odlišuje, proto se každé budu věnovat zvlášť.¹

Evaluace¹ nových zaměstnanců

Evaluace zaměstnanců v potential programu²

¹ Evaluace je označení pro hodnotící pohovor

² Potential program je školení pro kariérní růst, je to jakási zkušební doba pro povýšení

Pravidelná půlroční evaluace všech zaměstnanců – ta je ještě rozdělena do dalších podskupin podle pozic, které člověk v ZAŘE zastává

8.2 Evaluace nových zaměstnanců

Evaluace nových zaměstnanců neboli hodnocení, má pomoci se začleněním do pracovního procesu a týmu. První dny se tutor (hodnotitel) ujme nového nástupu a provede ho po celé prodejně, sdělí základní informace a je mu po celou dobu k dispozici. Pár prvních dní jsou spolu na jedné zóně³, aby si na všechno nový člen týmu zvykl.

Po tomto zaučení už člověk pracuje samostatně, ale v případě potřeby se samozřejmě může na cokoli zeptat tutora, popřípadě i jiného zaměstnance na prodejně.

S tutorem se poté setkává čtyřikrát, jednou za čtrnáct dní právě při hodnocení. První ze čtyř sezení je spíše informativní, tutor sděluje novému zaměstnanci další informace, které by k výkonu práce mohl potřebovat. Je tu také prostor na dotazy ze strany nového člověka. Cílem tohoto hodnocení je, aby byl vidět vývoj a zlepšení od první po poslední evaluaci. Také získání všech potřebných informací a zpětné vazby. A také se probírá, pokud má člověk do budoucna zájem o nějaký kariérní postup. Tutor může posoudit jeho schopnosti a vidět, že by se na nějakou vyšší pozici mohl hodit. Co může být velmi nevyhovující, je fakt, že tato evaluace většinou probíhá na prodejně za jejího běhu, takže je často málo času, jak na její plánování, tak i samotnou realizaci.

Formulář, který tutor vyplňuje je rozdělen na dvě části, a to na znalosti a postoje. Na přední straně je také samozřejmě místo pro vyplnění osobních údajů, jako je jméno zaměstnance, jeho osobní číslo, úvazek, datum nástupu a také jméno² tutora a jeho pozice, namísto tutora může totiž tuto evaluaci provést i manažer. Vyplněný formulář se poté po absolvování ukládá do příslušného šanonu, do složky zaměstnance, kam se ukládá i pololetní či jiné hodnocení.

Škála hodnocení se pohybuje od 0 - 4:

a. 0. nelze hodnotit – pokud tuto činnost zaměstnanec ještě nevykonával nebo ji neumí

³ Zóna je vymezený prostor na prodejně, pracoviště zaměstnance, například: pokladna, kabinky atd.

- b. 1. Musí se zlepšit
- c. 2. Dosahuje standartu
- d. 3. Výborný
- e. 4. Umí naučit

8.2.1 Znalosti:

Znalosti jsou rozděleny do šesti podkategorií, z nichž každá obsahuje několik oblastí, kterých se přímo týká.

- 1. Znalost produktů** – čtení etikety (co vše je možní z ní vyčíst), styly, barvy (kódy pro barvy), velikosti, rozdělení prodejny
- 2. Úkoly na prodejně** – doplňování s PDA⁴, 25⁵, delivery⁶, základní znalosti koordinace⁷
- 3. Zákaznický servis** – zdravení, znalost 6 minim⁸
- 4. Kontrola kabinek** – kontrola kusů a alarmů, udržování čistoty v kabinkách
- 5. Dodávka** – skládání, věšení, cenění, organizace skladu
- 6. Provoz pokladny** – odstraňování alarmů a skládání věcí do tašky, základní operace (hotovost a platební karty)

Toto je pouze část okruhů, na které se tu³tor může ptát. Tato část musí být vyplněna společně s hodnoceným zaměstnancem, abychom zjistili jeho znalosti i nedostatky a mohli ho tak navést ke zlepšení. Vždy je nutné také uvést datum evaluace a podpis jak hodnoceného zaměstnance, tak i tutora.

⁴ PDA je přístroj, který pomáhá s mnoha úkony, jako je například doplňování ze skladu na prodejnu

⁵ 25 je označení procesu doplňování zboží ze skladu na prodejnu

⁶ Delivery je termín používaný pro dodávky zboží

⁷ Základní znalosti koordinace, jsou pokyny pro udržování vzhledu obchodu, kde má být co umístěno

⁸ 6 minim, označuje šest interních pravidel pro zaměstnance

8.2.2 Postoje:

Tato část hodnocení obsahuje postoje, které by měl vykazovat každý zaměstnanec inditexu. Opět jsou rozděleny do šesti podkategorií s příslušnými oblastmi. V tomto případě není nezbytně nutné vyptávání se zaměstnance, záleží hodně na tutorovi, který musí být dobrý pozorovatel a na základě toho hodnotit. Samozřejmě není zakázané klást otázky, ale jde spíše o jakousi diskuzi. Hodnotící škála je stejná jako v předchozím případě.

- 1. Dochvilnost** – dodržuje směny včetně přestávek, upozorňuje vedoucího na případné nesrovnalosti, včas zdůvodňuje manažerovi každou absenci (nemoc, zpoždění atd.)
- 2. Osobní vzhled** – vždy je dobře upraven, adekvátní účes a make-up nebo holení, uniforma: kompletní, v perfektním stavu, jen v prodejně, adekvátní gestikulace a mimika
- 3. Týmová práce** – je připraven pomoci a je k dispozici, dokončuje úkoly započaté ostatními a naopak, sdílí úkoly, výsledky a předává informace
- 4. Efektivnost** – zahajuje a dokončuje úkoly ve stanoveném čase
- 5. Iniciativnost** – aktivně vyhledává nové úkoly, spolupracuje na úkolech nad rámec vlastní pozice
- 6. Loajalita k firmě** – respektuje firemní předpisy, uplatňuje vysoké nároky vůči sobě samotnému, vyhledává profesní růst ve firmě.

(Zdroj: interní materiály podniku)

8.3 Hodnocení zaměstnance potential comercial

Předtím než budu popisovat formulář, který je vyplňován při potential programu pro commerciala krátce vysvětlím, v čem tato pozice spočívá.

Celý název této pozice je Potential commercial manager. Většinou jsou a každé pobočce dva commercialové. Jsou to právě oni, kteří mají na starosti vizuální vzhled obchodu. Rozhodují o kombinacích oblečení, bot, kabelek i doplňků, tak aby tvořily hezký celek a celou kolekci. Dostávají i spoustu informativních fotografií, ze zahraničí, které jim mají pomoci nakoordinovat vše, tak jak má. Přestože většina obchodů u nás má otevírací dobu až do večera, oni chodí do práce většinou brzy ráno. Předělávání obchodu je totiž snazší, když je ještě zavřeno, nebo když v prodejně není moc zákazníků. Není-li přítomný manažer, tak zastupují i jeho.

Formulář opět obsahuje osobní údaje o školiteli i o potenciálovi. Dále obsahuje pět podskupin a každá z nich několik úkonů, které jsou samostatně hodnoceny. Na konci poté shrnou připomínky k uplynulým dvěma týdnům a stanoví se cíle na následující dva týdny.

1. Produkt – znalost módních trendů, znalost profilu zákazníka, znalost aktuální kolekce, analýza prodávaného i neprodávaného produktu, znalost bestsellerů, znalost a používání zara language⁹

2. Koordinace a komerčnost – znalost koordinačních pravidel (interní pravidla), správná prezentace oděvů, správná prezentace doplňků a obuvi, znalost tržeb, kontrola skladovaných zásob, příprava slev⁴

3. Komunikace – posílání feedbacků vedení společnosti, pomoc a podpora při organizaci workshopů, zákaznický servis, zaškolování a informování ostatních kolegů

4. Podpurný materiál – práce s figurínami, práce s nábytkem a vybavením prodejny, práce s fotkami a jejich interpretace, využívání technických pomůcek

5. Dovednosti a postoje – iniciativa (návrhy na změny), dopad a vliv (umění přesvědčit, přemluvit a ovlivnit ostatní k zaujetí správného postupu), orientace na cíl (zaměření na dobrý pracovní výkon nebo zlepšení stanovených cílů), timemanagement (schopnost správně využívat čas na práci), motivace a pověření (motivace zaměstnanců a zdůraznění důležitosti jejich práce pro celý tým), komunikace (použití komunikace pro týmový rozvoj), angličtina (plynulá ústní a psaná komunikace).

(Zdroj: interní materiály podniku)

8.4 Hodnocení zaměstnance potential operational

Předtím než se budu zabývat popisem hodnotícího protokolu pro potential operationala, pozici blíže představím. Sama jsem tuto pozici vykonávala, a tak dobře vím, jakou náplň práci přesně představuje.

⁹ Zara language, označuje všechny termíny, které jsou typické právě pro ZARU, například výše zmíněné evaluace, 25 apod.

Potential operational manager zodpovídá za celé technické zázemí pobočky, ať už jde o pokladny, wifi, klimatizaci a další veškeré technické pomůcky, které jsou při práci využívány. Také dohlíží a organizuje dodávky zboží (dvakrát týdně – pondělí a čtvrtek) včetně organizování zaměstnanců, plánuje a provádí inventury, organizuje práci na skladě a komunikuje s vedením.

Škála hodnocení je rozdělena do tří kategorií stejně jako v předchozím případě. Jen body za jednotlivé aktivity mohou být odlišné.

I tento formulář opět obsahuje osobní údaje o školiteli i o potenciáloví. Dále je hodnoceno pět kategorií s příslušnými aktivitami.

1. Řízení a optimalizace dodávek a skladu – příprava, plánování, organizace a obdržení dodávek zboží, organizace zaměstnanců během dodávek zboží, příprava skladu, doplňování prodejny po obdržení zboží

2. Organizace pokrytí obchodu – produktivita a efektivita zaměstnanců, kontrola denních plánů všech oddělení, optimální pokrytí zón prodejny

3. Prezentace obchodu – úklid (pravidelná kontrola a řešení nedostatků s kontaktní osobou z externí firmy), údržba (řešení problémů), vizuální stránka obchodu (výlohy, nábytek), odstranění nebezpečných předmětů a materiál z prodejny

4. Security, prevence a bezpečnost práce – inventura (proces, pravidla), pokladní procesy, znalost a dodržování všech bezpečnostních pravidel a předpisů, uplatňování a dodržování firemních právních předpisů

5. Dovednosti a postoje – iniciativa (určit problémy nebo příležitosti a jednat, aby to vedlo k vyřešení), dopad a vliv (umění přesvědčit, přemluvit a ovlivnit ostatní k zaujetí správného postupu), orientace na cíl (zaměření na dobrý pracovní výkon nebo zlepšení stanovených cílů), řízení a organizace (organizace týmu, řízení týmu směrem k výsledkům), motivace a pověření (motivace zaměstnanců a zdůraznění důležitosti jejich práce pro celý tým), komunikace (použití komunikace pro týmový rozvoj).

(Zdroj: interní materiály podniku)

8.5 Pravidelná půlroční evaluace všech zaměstnanců

Každý zaměstnanec musí absolvovat půlroční evaluaci, ta probíhá vždy v únoru a srpnu. Trvá přibližně hodinu, ale není to jen vyplnění formuláře. Hodnocený zaměstnanec získá feedback za celý uplynulý půlrok, dále je prostor i pro jeho připomínky či dotazy a v případě zájmu se zhodnocuje možnost kariérního růstu. Princip tohoto hodnocení je odlišný od předešlých, které jsem již zmiňovala. Stejný hodnotící protokol totiž dostane jak hodnotitel, tak i zaměstnanec, hodnotí oba dva. Zaměstnanec dostane také tedy možnost zhodnotit svůj pracovní výkon a poté s hodnotitelem prochází a porovnává obě hodnocení.

Hodnocení je rozděleno na dvě části – na povinnosti a schopnosti. **Škála hodnocení obsahuje 4 stupně:**

1. velmi nízká úroveň
2. nízká úroveň
3. vysoká úroveň
4. velmi vysoká úroveň

(Zdroj: interní materiály podniku)

Opět zde platí, že každá pozice má trochu jiný a na míru upravený formulář, proto bych opět ráda blíže popsala dva z nich – 3.3.1 Pololetní hodnocení asistentů prodeje a 3.3.2 Pololetní hodnocení commerciala.

8.6 Pololetní hodnocení asistentů prodeje

Povinnosti – skládání, doplňování, alarmování, znalost produktů, skladu, proces delivery, práce na pokladně, zákaznické rezervace, práce se všemi technickými pomůckami, koordinace, znalost možnosti kariérního růstu, zákaznický servis

Schopnosti – uniforma a image, časová flexibilita, nápomoc novým kolegům, technické porozumění, samotnost, rychlost, týmová práce, optimismus, zodpovědnost, zvládnutí stresových situací, vlastní nápady, angličtina

8.7 Pololetní hodnocení commerciala

Povinnosti – skládání, věšení, udržování správného počtu kusů, interpretace fotek, znalost trendů a kolekcí, znalost koordinačních pravidel, znalost produktů, nábytek a zařízení, práce s – oděvy, obuví a s doplňky, práce s figurínami, komunikace s vedením, zákaznický servis.

Schopnosti – osobní vzhled, motivuje kolegy, rychlost, aktivní přístup, ochota, optimismus, schopnost učit druhé, organizační talent, kreativita, být příkladem, časová flexibilita, přijímání kritiky.

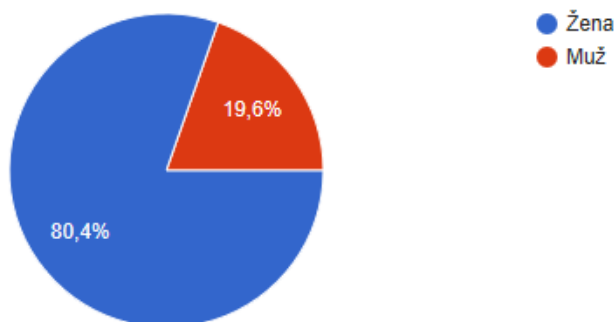
(Zdroj: interní materiály podniku)

Angličtina je pro tuto práci velmi důležitá, proto je také hodnocena, v průběhu hodnotícího rozhovoru, hodnotitel klade některé otázky v angličtině. Poté hodnotitel krátce v několika větách shrne poznámky, připomínky, nebo pochvaly hodnotitele. Podepsaný formulář, jak hodnotitelem, tak hodnoceným zaměstnancem, je poslán do HR kanceláře.

9 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU

Jak už jsem zmiňovala výše, jako výzkumnou metodu jsem si vybrala dotazník. Který jsem rozposlala současným a bývalým zaměstnancům společnosti ZARA. Dotazník obsahoval patnáct otázek, většina z nich byla uzavřených, až na jednu otázku, která byla polouzavřená (otázka číslo 14. – budu se jim věnovat později), počet respondentů byl malý, liší se na základě otázek, většinou jich je celkem 56. V oslovení jsem respondentům tykala, vím, že je pro oslovování poněkud nezvyklé, ale ve společnosti vládne taková politika, proto se mi to zdálo vhodnější. Pro všechny odpovědi budu uvádět jak procentuální zastoupení respondentů, tak i jejich skutečný počet v závorce. Dále bych se chtěla věnovat jednotlivým otázkám a odpovědím v dotazníku formovaných do grafů.

1. Jsi žena nebo muž? (56 odpovědí)



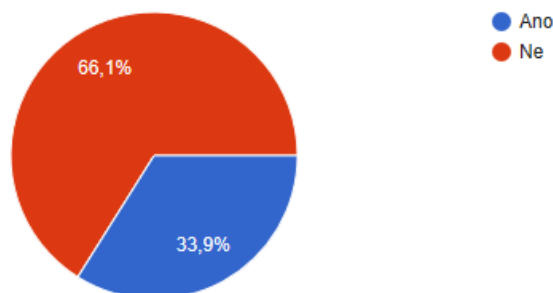
Graf č. 1 – Pohlaví

(Zdroj:

https://docs.google.com/forms/d/15_tX0UFBr2Ht3luuJhf0i6CSgQZSzPIKesMjtD4MFoA/edit#responses)

První otázka dotazníku byla směřovaná na pohlaví respondenta. Z 56 dotazovaných odpovědělo 80,4 % žen (45 žen) a 19,6 % mužů (11 mužů). Žen zaměstnaných pro společnost ZARA bylo tedy téměř 4x více než mužů. Tyto výsledky však nejsou příliš překvapivé, jelikož Zara je oděvní společnost a módní průmysl obecně je ženám mnohem bližší než mužům.

2. Jsi aktuálně zaměstnancem společnosti ZARA s.r.o. ? (56 odpovědí)



Graf č. 2 – Zaměstnanec

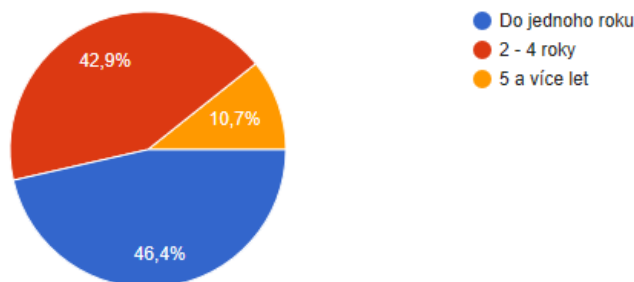
(Zdroj:

https://docs.google.com/forms/d/15_tX0UFB2Ht3luuJhf0i6CSgQZSzPIKesMjtD4MFoA/edit#responses)

Ve druhé otázce jsem se dotazovala, je-li respondent aktuálně zaměstnancem společnosti ZARA nebo nikoliv. Počet dotazovaných byl opět stejný tedy 56, z nich 66,1 % (37 respondentů) odpovědělo, že v současné době již zaměstnanci společnosti nejsou, zbylých 33,9 % (tedy 19 respondentů) aktuálně pro společnost pracuje.

Jak jsem již v kapitole „Cíle a výzkumné otázky“ ve společnosti ZARA je velká míra pohybu zaměstnanců. Tímto myslím, jak přesouvání zaměstnanců z poboček, tak i časté nové nástupy, a i odchody stávajících zaměstnanců. Dle mého názoru je to způsobeno, náročností práce z pohledu každodenního kontaktu se zákazníky, práce s lidmi je obecně velmi náročná a nedocenená. Tento jev může také ovlivnit následné hodnocení a zároveň ho i zkreslit. Nespokojení bývalí zaměstnanci mohou vlivem špatné zkušenosti promítnout negativitu i do svého hodnocení, jedná se například o propuštěné nebo nepovýšené zaměstnance.

3. Jak dlouho pracuješ / pracoval jsi ve společnosti ZARA s.r.o. ? (56 odpovědí)



Graf č. 3 – Délka pracovního poměru

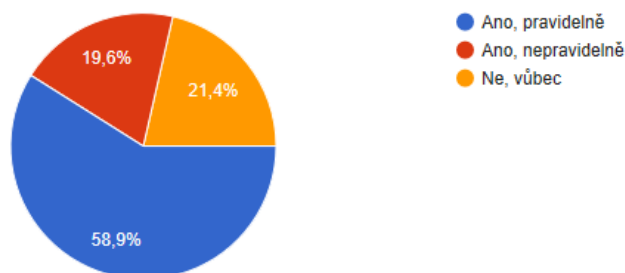
(Zdroj:

https://docs.google.com/forms/d/15_tX0UFBr2Ht3luuJhf0i6CSgQZSzPIKesMjtD4MFoA/edit#responses)

Délka pracovního poměru hraje při zkoumání kvality hodnotícího systému zaměstnanců dle mého názoru nemalou roli. Celkový počet respondentů byl 56. Většina dotazovaných tedy 46,6 % (26 respondentů) odpovědělo, že pracují nebo v minulosti pracovali pro společnost ZARA do jednoho roku. 42,9 % (celkem 26) ze všech dotázaných odpovědělo, že jsou nebo byli zaměstnanci v rozmezí 2–4 let. Rozdíl mezi první a druhou hodnotící odpovědí není vysoký, rozdíl je tvořen pouze dvěma respondenty. Nejmenší zastoupení a to 10,7 % (celkem 6) respondentů odpovědělo, že pracují nebo pracovali ve společnosti 5 a více let. Tyto výsledky pouze podpořily mé myšlenky, které jsem nastínila u předchozího grafu, a to o pohybu zaměstnanců.

4. Jsi / Byl jsi formálně hodnocený? (Formální hodnocení - výsledkem je písemný posudek). Pokud je odpověď "Ne, vůbec" pokračuj otázkou číslo 11.

(56 odpovědí)



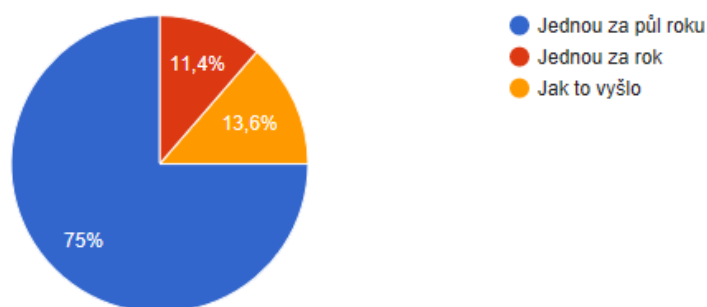
Graf č. 4 – Formální hodnocení

(Zdroj:

https://docs.google.com/forms/d/15_tX0UFBr2Ht3luuJhf0i6CSgQZSzPIKesMjtD4MFoA/edit#responses)

Jedna z nejdůležitějších otázek, je právě otázka číslo 4. Kdy jsem se dotazovala, zda zaměstnanci jsou nebo byli formálně hodnoceni v době svého působení ve společnosti ZARA. Formální hodnocení, více než polovina z celkového počtu 56 respondentů, celkem 58,9 % (33) uvedla, že byli hodnoceni pravidelně, což je správné. Dále 21,4 % (12) respondentů uvedlo, že během zaměstnání u společnosti nebyli formálně hodnoceni vůbec. V poslední řadě 19,6 % (celkem 11) uvedlo, že hodnoceni byli, ale toto hodnocení bylo nepravidelné. Mezi posledními dvěma odpověďmi, je rozdíl jen v jednom respondentovi, tudíž není veliký.

5. Jak často jsi / jsi byl formálně hodnocený? (44 odpovědi)



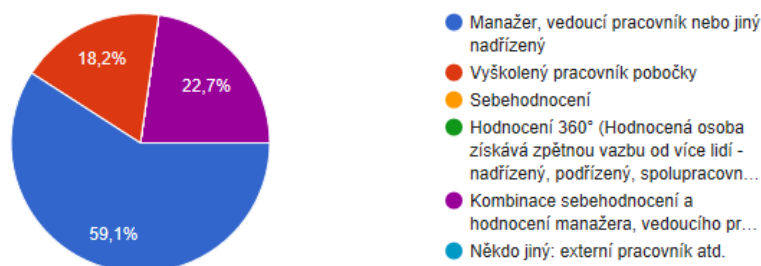
Graf č. 5 – Četnost formálního hodnocení

(Zdroj:

https://docs.google.com/forms/d/15_tX0UFBBr2Ht3luuJhf0i6CSgQZSzPIKesMjtD4MFoA/edit#responses)

Následující otázky navazovaly na otázku předchozí a jejich účel byl, blíže charakterizovat proces formálního hodnocení. Pátá otázka byla zaměřená na četnost formálního hodnocení. V těchto otázkách je počet respondentů nižší, je to způsobeno tím, že někteří v předchozí otázce odpověděli, že hodnoceni nebyli vůbec, tudíž tento proces nemohou hodnotit. Celkový počet respondentů je tedy 44. Většina oslovených, přesněji 75 %, jinými slovy také $\frac{3}{4}$ (33) respondentů uvedlo, že byli formálně hodnoceni jednou za půl roku. 13,6 % (6) respondentů uvedlo, že byli hodnoceni, jak se to zrovna časově hodilo, nebyla v tom pravidelnost. A zbylých 11,4 % (5) dotázaných odpovědělo, že k jejich formálnímu hodnocení docházelo jednou ročně.

6. Kdo tě hodnotí / hodnotil? (44 odpovědi)



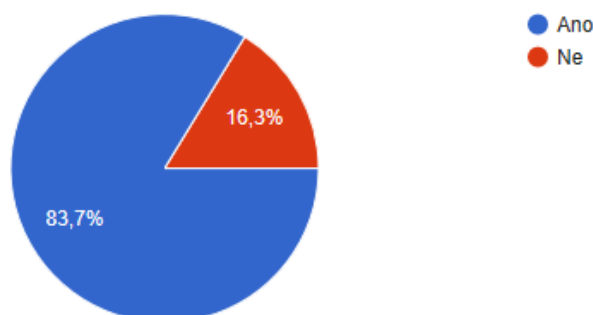
Graf č. 6 – Hodnotitel

(Zdroj:

https://docs.google.com/forms/d/15_tX0UFB2Ht3luuJhf0i6CSgQZSszPIKESMjtD4MFoA/edit#responses)

U této otázky byl stejný počet dotázaných, tedy 44. Otázka se zaměřuje na druhy hodnocení z hlediska hodnotitele, na výběr bylo šest typů. Z těchto šesti typů byly respondenty vybrány pouze tři z nich, 1. „Manažer, vedoucí pracovník nebo jiný nadřízený“, 2. „vyškolенý pracovník pobočky“, 3. „kombinace sebehodnocení a hodnocení manažera, vedoucího pracovníka nebo jiného nadřízeného“. Většina oslovených, číselně tedy 59,1 % (26) uvedla, že jejich hodnocení provádět nadřízený pracovník. 22,7 % (10) respondentů odpovědělo, že hodnocení jejich pracovních výkonů bylo prováděno kombinací sebehodnocení a hodnocení nadřízeného. Zbývá část oslovených respondentů, přesněji 18,2 % (8) odpovědělo, že bylo hodnoceno vyškolенým pracovníkem pobočky.

7. Dostává / Dostávalo se ti od hodnotitele zpětné vazby? (43 odpovědi)



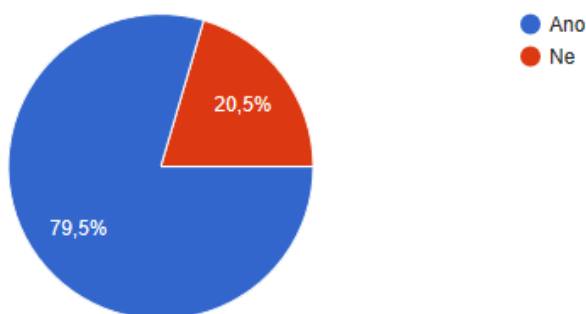
Graf č. 7 – Zpětná vazba

(Zdroj:

https://docs.google.com/forms/d/15_tX0UFB2Ht3luuJhf0i6CSgQZSszPIKESMjtD4MFoA/edit#responses)

Sedmá otázka se zaměřovala na zpětnou vazbu hodnocení. Ze 43 oslovených, většina tedy 83,7 % (36) uvedla, že jim po formálním hodnocení byla od hodnotitele sdělena zpětná vazba. Na druhou stranu 16,3 % (7) oslovených respondentů uvedlo opak.

8. Máš / Měl jsi prostor se k závěru hodnocení vyjádřit? (44 odpovědi)



Graf č. 8 – Vlastní vyjádření k závěru hodnocení

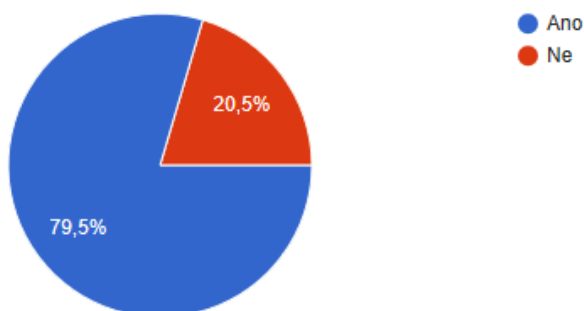
(Zdroj:

https://docs.google.com/forms/d/15_tX0UFB2Ht3luuJhf0i6CSgQZSzPIKesMjtD4MFoA/edit#responses)

Osmá otázka se orientovala na vlastní názor a možnost se k závěru hodnocení vyjádřit. Oslovených respondentů bylo 44. Z tohoto celku většina, tedy, 79,5 % (35) oslovených odpovědělo, že na konci hodnocení dostali prostor pro vlastní vyjádření. Zbytek oslovených, číselně tedy 20,5 % (9), uvedlo pravý opak, pro jejich názor žádný prostor nebyl.

9. Určujete / Určovali jste společně cíle hodnocení pro další období?

(44 odpovědi)



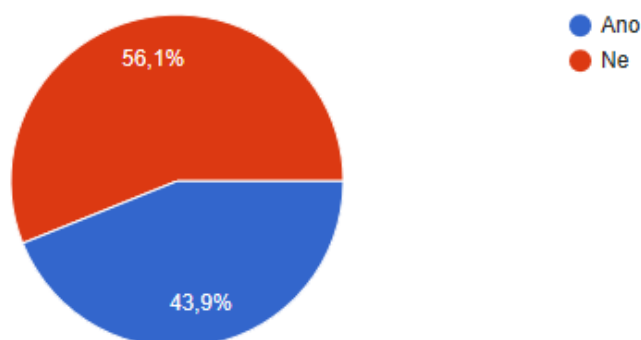
Graf č. 9 – Cíle pro další období

(Zdroj:

https://docs.google.com/forms/d/15_tX0UFB2Ht3luuJhf0i6CSgQZSzPIKesMjtD4MFoA/edit#responses)

Předposlední otázka týkající se formálního hodnocení, měla zjistit, jestli si hodnotitel s hodnoceným zaměstnancem určovali společně cíle, které mají být splněny do termínu dalšího hodnocení. Číselně jsou hodnoty tohoto hodnocení stejné, jako hodnoty získané z předešlé otázky. 79,5 % (35) dotázaných opovědělo, že si stanovovali cíle pro další období. Naopak zbylých 20,5 % (9) odpovědělo, že si žádné cíle společně nestanovovali.

10. Je / Bylo na hodnocení dostatek času? (41 odpovědi)



Graf č. 10 – Čas na hodnocení

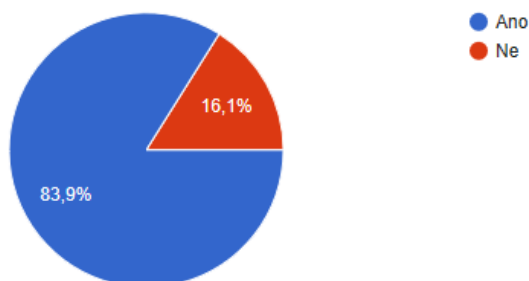
(Zdroj:

https://docs.google.com/forms/d/15_tX0UFB2Ht3luuJhf0i6CSgQZSzPIKesMjtD4MFoA/edit#responses)

Poslední otázka, která souvisela s formálním hodnocením, se týkala celkového času na proces hodnocení, jestli si zaměstnanci myslí, že je na to hodnocení dost času. V odpovědích není příliš veliký rozdíl, přesto u 41 dotázaných převyšuje odpověď „Ne“ a to s nadpoloviční většinou 56,1 % (23). 43,9 % (18) zaměstnanců, si myslí, že je na hodnocení dostatek času.

11. Jsi / Byl jsi pravidelně neformálně hodnocený? (pochvala, upozornění na chybu atd. - většinou slovní). Pokud je odpověď "Ne", tak už nic dalšího nevyplňuj.

(56 odpovědí)



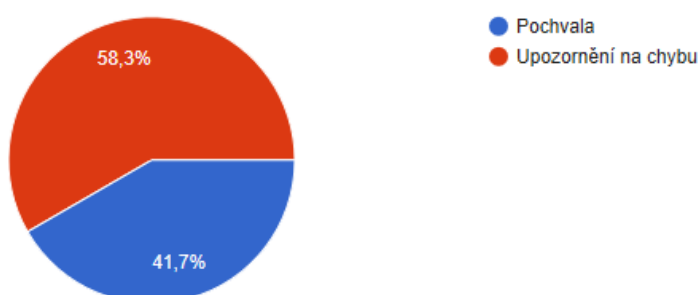
Graf č. 11 – Neformální hodnocení

(Zdroj:

https://docs.google.com/forms/d/15_tX0UFBr2Ht3luuJhf0i6CSgQZSzPIKesMjtD4MFoA/edit#responses)

Otázka číslo 11, je další z velmi důležitých, zabývá se druhým typem hodnocení zaměstnanců, a to hodnocením neformálním. Celkem odpovědělo 54 respondentů. Většina z nich se přiklání k odpovědi „Ano“, a to 83,9 % (47) z nich. Ostatní dotázaní tvoří 16,1 % (9), odpovědělo, že nebylo formálně hodnoceno po dobu svého působení ve společnosti ZARA.

12. O jakou formu neformálního hodnocení se jednalo? (48 odpovědí)



Graf č. 12 – Druhy neformálního hodnocení

(Zdroj:

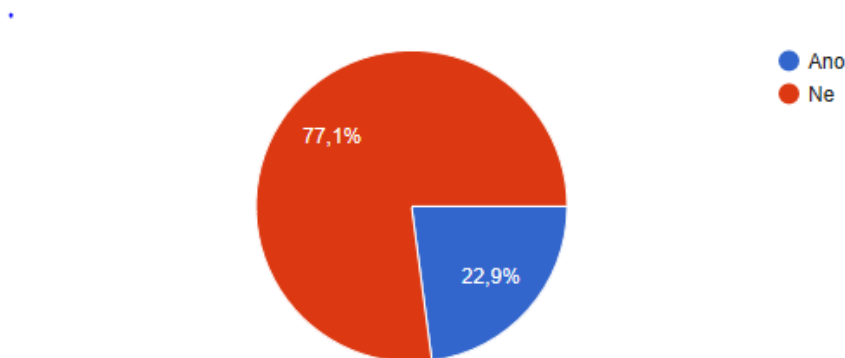
https://docs.google.com/forms/d/15_tX0UFBr2Ht3luuJhf0i6CSgQZSzPIKesMjtD4MFoA/edit#responses)

Následující otázka blíže rozvádí téma neformálního hodnocení. V této otázce jsem se zajímalo, o jaký druh neformálního hodnocení se jednalo, jestli o pochvalu nebo o

upozornění na chybu. Počet respondentů je opět nižší než počet respondentů z předchozí otázky, je to dáno tím, že ti, kteří nebyli formálně hodnoceni, odpovědět nemohou. Celkový počet respondentů pro tuto otázku je tvořen 48 odpověďmi. Z těchto 48 odpovědí, 58,3 % (28) uvedlo, že se v rámci neformálního hodnocení jednalo o upozornění na chybu. Zbýlých 41,7 % (20) respondentů uvedlo, že byli pochváleni.

13. Jsi / Byl jsi spokojený se systémem hodnocení zaměstnanců společnosti ZARA s.r.o. ?

(48 odpovědí)



Graf č. 13 – Spokojenost s hodnotícím systémem

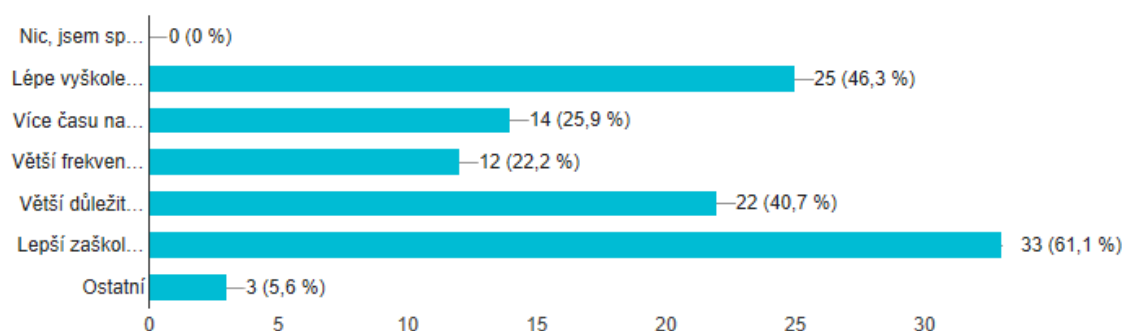
(Zdroj:

https://docs.google.com/forms/d/15_tX0UFBr2Ht3luuJhf0i6CSgQZSzPIKesMjtD4MFoA/edit#responses)

Otázka číslo 13, patří mezi klíčové otázky tohoto dotazníku, zjišťují v ní spokojenost zaměstnanců s celkovým systémem hodnocení ve společnosti ZARA. Odpověď uvedlo celkem 48 respondentů, opět je tento počet ovlivněn, tím, zda byl nebo nebyl zaměstnanec hodnocen. Většina oslovených, číselně 77,1 % (37) dotázaných uvedlo, že s tímto systémem spokojeni nebyli. Ostatní, přesně tedy 22,9 % (11) respondentů uvedlo, že s hodnotícím systémem byli spokojeni.

14. Která oblast hodnocení by se mohla ve společnosti ZARA s.r.o. zlepšit?

(54 odpovědí)



Graf č. 14 – Možnosti na zlepšení

(Zdroj:

https://docs.google.com/forms/d/15_tX0UFB2Ht3luuJhf0i6CSgQZSszPIKsMjtD4MFoA/edit#responses)

V předposlední otázce celého dotazníku, jsem chtěla zjistit, které aspekty související s hodnocením by podle zaměstnanců mohly být zlepšeny. Tato otázka byla polouzavřená, byla zde možnost „Ostatní“, kde bylo možné připsat svůj názor, který výše nebyl uveden. Každý mohl zvolit více možností. Odpovědi uvedlo celkem 54 respondentů. Dále bych chtěla zhodnotit každou možnou odpověď zvlášť i s vyhodnocením.

Možnosti:

1. Nic, jsem spokojený – tuto možnost neuvedl žádný respondent

2. Lépe vyškolený hodnotitel – tato odpověď byla zvolena 46,3 % (25) respondentů – na druhém místě

3. Více času na hodnocení – tuto možnost zvolilo 25,9 % (14) oslovených

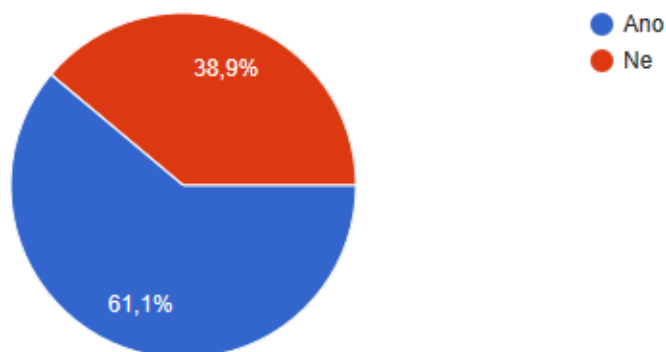
4. Větší frekvence hodnocení – větší frekvenci hodnocení by uvítalo 22,2 % (12) dotázaných

5. Větší důležitost neformálního hodnocení – tuto odpověď uvedlo 40,7 % (22) oslovených – na třetím místě

6. Lepší zaškolení zaměstnanců – tuto možnost zvolila většina oslovených, přesněji tedy 61,1 % (33) oslovených respondentů

7. Ostatní – zde byla možnost dopsání vlastního názoru, co dalšího by mohlo být zlepšeno, tuto možnost zvolilo 5,6 % (3) respondentů, bohužel ale nevyplnili, jakou inovaci by navrhovali, proto, se tato možnost nedá využít

15. Je / Bylo pro tebe hodnocení přínosné? (54 odpovědí)



Graf č. 15 – *Přínosnost hodnocení*

(Zdroj:

https://docs.google.com/forms/d/15_tX0UFB2Ht3luuJhf0i6CSgQZSzPIKesMjtD4MFoA/edit#responses)

V poslední otázce, jsem se dotazovaných ptala, jestli je pro ně hodnocení přínosné. Na tuto otázku odpovědělo 54 respondentů. Nadpoloviční většina, 61,1 % (33) oslovených uvedla, že je pro ně hodnocení přínosné. Na druhé straně 38,9 % (21) dotázaných odpovědělo opak.

10 ODPOVĚDI NA VÝZKUMNÉ OTÁZKY A SHRNU TÍ VÝSLEDKŮ

V této kapitole bych se ráda podrobněji věnovala odpovědím na výzkumné otázky a podrobnějšímu popisu výše zjištěných informací z grafů.

10.1 Odpovědi na výzkumné otázky

1. Jsou zaměstnanci spokojeni se systémem hodnocení společnosti ZARA ČR s.r.o.?

Tato výzkumná otázka přímo zazněla i v dotazníku. Zaměstnanci se systémem hodnocení ve společnosti ZARA spokojeni nejsou. Tento fakt není pro společnost příliš příznivý. Vypovídá o tom jak přímo poměr odpovědí na tuto otázku, tak i odpovědi v otázce následující, která se zaměřovala na oblasti, které by se mohli v souvislosti s hodnocením zlepšit. Této otázce se budu samostatně věnovat později.

2. Kdo je hodnotitelem?

Mezi odpověďmi ohledně hodnotitele převažuje na s nadpoloviční většinou hodnocení prostřednictvím manažera nebo vedoucího pobočky. Na druhém místě byla uvedena kombinace sebehodnocení a hodnocení vedoucího pracovník a zbylí respondenti odpověděli, že byli hodnoceni vyškoleným pracovníkem pobočky.

3. Jsou zaměstnanci neformálně hodnoceni?

Většina oslovených odpověděla, že jsou nebo byli v průběhu svého působení ve společnosti ZARA neformálně hodnoceni. Na tuto otázku navazovala má další otázka, o jaký druh neformálního hodnocení se jednalo, jestli o pochvalu nebo o upozornění na chybu. Bohužel, ve většině odpovědí se jednalo o upozornění na chybu.

4. Je dostatek času na samotné hodnocení?

Nadpoloviční většina všech dotázaných odpověděla, že na hodnocení nebylo dostatek času. Sice mezi odpověďmi není až takový rapidní rozdíl, ale většina zaměstnanců stále vykazuje názor, že příliš času nebylo. Z tohoto ohledu je určitě prostor pro zlepšení.

5. Jaké jsou možnosti pro zlepšení systému hodnocení ve společnosti ZARA ČR s.r.o.?

V této otázce jsem respondentům sama některé možnosti zadala, byla zde však možnost dopsat i svůj vlastní návrh, který by vedl ke zlepšení.

Možnosti:

- 1. Nic, jsem spokojený** – tuto možnost neuvedl žádný respondent
- 2. Lépe vyškolený hodnotitel** – na druhém místě
- 3. Více času na hodnocení**
- 4. Větší frekvence hodnocení**
- 5. Větší důležitost neformálního hodnocení** – na třetím místě
- 6. Lepší zaškolení zaměstnanců** – tuto možnost zvolila většina oslovených
- 7. Ostatní** – zde byla možnost dopsání vlastního názoru, co dalšího by mohlo být zlepšeno, bohužel ale nevyplnili, jakou inovaci by navrhovali, proto, se tato možnost nedá využít

Výsledky potvrzují mé domněnky, zaškolení zaměstnanců není dostatečné. Z dotazníku vyplývá, že právě větší zaškolení zaměstnanců, by pomohlo s hodnocením zaměstnanců nejvíce.

Druhý bod se týkal času na hodnocení. Z výsledků je opět patrné, že na proces hodnocení není dostatek času. Přesto ale rozdíl není tak rapidní, jak jsem si myslela. Souvisí to s tím, že více než 1/5 dotazovaných nikdy nebyla formálně hodnocena.

V posledním bodě jsem se zaměřila na neformální hodnocení. Myslela jsem si, že k němu ve společnosti ZARA nedochází vůbec nebo výjimečně. To se však nepotvrdilo. Většina dotazovaných naopak odpověděla, že jsou pravidelně neformálně hodnoceni. Přestože se ve většině možností jednalo o upozornění na chybu.

11 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Na základě znalostí získaných z vypracování teoretické části mé bakalářské práce a zjištěných informací z dotazníků vyplněných stávajícími nebo bývalými zaměstnanci společnosti ZARA jsem navrhla body, které by mohly vést ke zlepšování hodnotícího systému.

V první řadě bych doporučovala dělat pravidelné formální hodnocení všem zaměstnancům bez výjimek. Z výsledků je totiž patrné, že ne všichni zaměstnanci byli formálně hodnoceni. Každý by měl mít možnost být ohodnocen a předvést tak své znalosti. Pro jednotlivce to bude prospěšné z hlediska větší důvěry v sám sebe, větší motivaci a k osobnímu růstu. Pro společnost je většinou důležitý zisk nebo rozvoj společnosti, k tomu je zapotřebí kvalitní odvádění pracovního výkonu zaměstnanců, který není bez hodnocení možné regulovat.

Myslím si, že hodnocení manažerem nebo vedoucím pracovníkem, které ve výsledcích převažuje, není špatné, pro společnost se hodí. Dle mého názoru by bylo možná vhodnější více se zaměřit na kombinaci sebehodnocení a hodnocení manažera nebo vedoucího pracovníka, které bylo v dotazníku také zastoupeno. I v souvislosti s interními pravidly společnosti by mělo docházet právě k takému typu hodnocení. Rozsah hodnocení je větší, můžeme se tak hodnotit i sami, což je také prospěšné. Poté se tyto výsledky porovnají a my si můžeme ověřit, jak se vidíme sami a jak nás vnímá manažer, na čem je potřeba zapracovat apod. V tomto odvětví by také bylo možné hodnocení zákazníkem, protože zaměstnanci této společnosti jsou s nimi v každodenním kontaktu.

Na čem by měla společnost ZARA opravdu zapracovat je, zvýšení času na hodnocení. Hodnocení ve spěchu může celkový proces znehodnotit a zkreslit. Některé body hodnocení mohou být vlivem času zanedbány nebo úplně vynechány. Nebo se může stát, že manažer nebo vedoucí v rychlosti vyplní hodnotící protokol a tím hodnocení končí, bez zpětné vazby a bez možnosti se k hodnocení vyjádřit, což je nežádoucí. Dle mého názoru by na formální hodnocení měla být vyhrazena minimálně hodina času a toto hodnocení by mělo probíhat v klidu v uzavřené místnosti, kde by byl jen hodnocený zaměstnanec a manažer nebo jiný hodnotitel.

Jsou tu však také oblasti hodnocení, které vyšly z vyhodnocení dotazníku pozitivně. Jedná se o dostávání zpětné vazby, možnost vlastního vyjádření k hodnocení a stanovování

cílů pro další období. Většina respondentů odpověděla právě v prospěch těchto aspektů hodnocení.

Nicméně vždy je prostor pro zlepšení, pokud by se forma hodnocení orientovala více na kombinaci sebehodnocení a hodnocení manažera, byla by zpětná vazba i vlastní vyjádření k výsledkům hodnocení nezbytná, tudíž by se nemohla vynechat.

Překvapilo mě, že většina respondentů byla také neformálně hodnocena, takové množství jsem nečekala. Každopádně, je to správné, určitě nestačí jen formálně hodnotit zaměstnance, protože k tomu dochází většinou periodicky za delší časové období. K neformálnímu hodnocení by mělo docházet vždy, když se zaměstnanci podaří dokončit úkol například v časovém předstihu nebo se mu povede opravdu něco neobvyklého. Pochvala působí na hodnoceného velmi dobře, pomáhá udržovat motivaci a tím i kvalitu pracovního výkonu, což je pro společnost žádoucí. Upozornění na chybu je také jedna z forem neformálního hodnocení, pro zaměstnance je také prospěšná, protože se může z chyb poučit a příště se jim vyvarovat, kdyby k tomuto nedošlo, zaměstnanec by chyby opakoval. V tomto případě však většina respondentů odpověděla, že byla upozorňována na chybu, ale pochvala nebyla věnována dostatečná pozornost. Toto by mohlo vést k demotivaci a ke snižování pracovního výkonu, proto je lepší se tomu vyvarovat.

Doporučovala bych také větší vyškolení hodnotitelů. Jedná se o druhou nejčastější odpověď z hlediska možností zlepšení hodnotícího procesu a ze svých zkušeností s touto možností souhlasím. Vybraný hodnotitel je totiž poslán na několikahodinové školení a tím jeho vzdělávání končí. Jelikož je tato osoba důležitá a rozhoduje formou hodnocení o dalších pracovních, mělo by jeho vzdělávání a zaškolování být intenzivnější. Školení nebo kurzy by měl hodnotitel navštěvovat pravidelně.

Nejvíce bodů v otázce zabývající se možnostmi zlepšení hodnotícího procesu, získalo lepší zaškolení zaměstnanců. Bohužel toto hodnotím i z vlastních zkušeností za nejzávažnější problém společnosti ZARA. Vedení společnosti si pravděpodobně neuvědomuje, že aby mohli kvalitně hodnotit a zvyšovat tak svou produktivitu, musí mít kvalitně zaškolený personál. K tomuto většinou nedochází, noví zaměstnanci „vhozeni“ do pracovního procesu bez základních znalostí a informací. To snižuje jak produktivitu společnosti, tak i motivaci a chuť do práce tohoto zaměstnance. Hodnotím toto jako jeden z důvodů velkého počtu odchodů ze společnosti. Proto bych doporučovala zaměření na zlepšení této oblasti.

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo zjistit kvalitu a spokojenost systému hodnocení z hlediska zaměstnanců. Jsou-li s tímto systémem spokojeni a jestli je pro ně hodnocení přínosné. Data k této bakalářské práci jsem získala pomocí dotazníku, který jsem posílala bývalým a současným zaměstnancům společnosti ZARA.

Získání dat nebylo příliš obtížné, protože znám všechny respondenty osobně, sama jsem s nimi pracovala, proto rádi dotazník vyplnili. Počet respondentů byl menší, s tím jsem musela počítat od začátku, právě z toho důvodu, že jsem oslovovala své bývalé spolupracovníky. Celkem na dotazník odpovědělo 56 respondentů.

Výsledky získané z dotazníku mě z větší části nepřekvapily. Většina bodů mé úvahy se potvrdila. V prvním bodě jsem se zabývala zaškolením zaměstnanců. Výsledky potvrzují, že zaškolení není dostatečné. Právě 61,1 % respondentů odpovědělo, že se měla zlepšit situace zaškolování zaměstnanců.

Druhý bod se týkal času na hodnocení. Z výsledků vyplývá, že na proces hodnocení není dostatek času, dokonce 1/5 dotazovaných nikdy nebyla formálně hodnocena.

Poslední bod mé úvahy se nepotvrdil, myslela jsem si, že zaměstnanci nejsou pravidelně neformálně (slovně) hodnoceni. Většina respondentů odpověděla, že jsou pravidelně neformálně hodnoceni. Avšak většinou jsou v tomto slovním hodnocení upozorněni na chybu, k slovní pochvale moc často nedochází.

Zaměstnanci nejsou se systémem hodnocení spokojeni, přesto ho považují za přínosné. Nespokojeno je se systémem hodnocení ve společnosti ZARA dokonce 77,1 % respondentů. Ale na druhou stranu, jak jsem uvedla, 61,1 % respondentů považuje pravidelné hodnocení za přínosné.

Je několik možností pro zlepšení hodnotícího systému, dle mého názoru je nejdůležitější zlepšení systému zaškolování zaměstnanců, stejně jak si myslí většina respondentů. Zaškolování personálu totiž přímo souvisí s jejich znalostmi a pracovním výkonem. Tím myslím i větší důraz na kvalitu vzdělávání pro hodnotitele, protože ovlivňují celkové výsledky tohoto hodnocení. Proto jednorázové několikahodinové školení není dostatečné a mělo by se opakovat periodicky.

Mé očekávání bylo splněno. Bylo by však určitě i možné toto šetření rozšířit, jít více do hloubky. Přidat například i rozhovory se zaměstnanci. To by však celé tvořilo daleko obsáhlejší práci.

Seznam použité literatury

ARNOLD, John. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press, c2007. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-1518-3.

BEDNÁŘ, Vojtěch. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada, 2013. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4211-3.

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3348-7.

EVANGELU, Jaroslava Ester a Jiří NEUBAUER. *Testy pro personální práci: jak je správně vytvářet a používat*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5056-9.

HAYES, Nicky. *Psychologie týmové práce: strategie efektivního vedení týmů*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7178-983-6.

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

KASPER, Helmut a Wolfgang MAYRHOFER, ed. *Personální management, řízení, organizace*. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-86131-57-2.

KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.

PLAMÍNEK, Jiří. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 978-80-247-2796-7.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

ZÁVĚREČNÉ PRÁCE:

ČERNÁ, Anera. *Hodnocení zaměstnanců*, 2014

DOLEŽALOVÁ Michaela. *Motivace a hodnocení zaměstnanců*, 2015

ČLÁNKY:

BUDHWAR, Pawan S. "Evaluating levels of strategic integration and devolvment of human resource management in the UK." *Personnel Review*

HUSELID, Mark A., Susan E. Jackson, and Randall S. Schuler. "Technical and strategic human resources management effectiveness as determinants of firm performance." *Academy of Management journal*

INTERNETOVÉ ZDROJE:

http://www.inditex.com/en/our_group

<http://www.inditex.com/en/brands/zara>

http://www.inditex.com/en/our_group/our_history

[https://cs.wikipedia.org/wiki/Zara_\(od%C4%9Bvy\)](https://cs.wikipedia.org/wiki/Zara_(od%C4%9Bvy))

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 Proces řízení pracovního výkonu	8
Obrázek č. 2 Hodnotící kritéria.....	10
Obrázek č. 3 Příklad přiřazovacího postupu	18
Obrázek č. 4 Popis chování s vysokým stupněm konkretizace	19
Obrázek č. 5 Popis chování s nízkým stupněm konkretizace	19
Obrázek č. 6 Proměnlivost způsobů chování.....	20
Obrázek č. 7 Příklad posudku orientovaného na rozdíly	21

Seznam grafů

Graf č. 1 Pohlaví	43
Graf č. 2 Zaměstnanec	44
Graf č. 3 Délka pracovního poměru.....	45
Graf č. 4 Formální hodnocení	45
Graf č. 5 Četnost formálního hodnocení.....	46
Graf č. 6 Hodnotitel	47
Graf č. 7 Zpětná vaza	47
Graf č. 8 Vlastní vyjádření k závěru hodnocení	48
Graf č. 9 Cíle pro další období.....	48
Graf č. 10 Čas na hodnocení	49
Graf č. 11 Neformální hodnocení	50
Graf č. 12 Druhy neformálního hodnocení	50
Graf č. 13 Spokojenost s hodnotícím systémem.....	51
Graf č. 14 Možnosti na zlepšení	52
Graf č. 15 Přínosnost hodnocení.....	53

Seznam příloh

Příloha č. 1 Hodnocení asistenta prodeje – noví zaměstnanci	66
Příloha č. 2 Hodnocení zaměstnance potential commercial	68
Příloha č. 3 Hodnocení zaměstnance potential operational	69
Příloha č. 4 Půlroční hodnocení asistentů prodeje	70
Příloha č. 5 Pololetní hodnocení koordinátora (bývalý název pro commerciala).....	71

Evidence výpůjček

Prohlášení:

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

Jméno a příjmení: Radka Škrábová

V Praze dne: 04. 05. 2017

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis

Přílohy



HODNOCENÍ ASISTENTA PRODEJE/MÓDNÍHO PORADCE

Prodejna Oddělení

I. ASISTENT PRODEJE/MÓDNÍ PORADCE

Jméno a příjmení

Číslo zaměstnance Úvazek

Hodnotitel

Jméno a příjmení

Příjmení

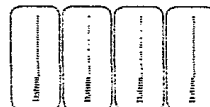
Zde je uveden seznam základních úkolů asistenta prodeje / módního poradce. Tyto úkoly byly shromážděny v 6 oblastech. Hodnotíte-li nového kolegu během jeho zkušební doby, zaměřte se na položky označené písmenem „Z“ (zkušební doba).

Hodnotěte vždy v přítomnosti zaměstnance a předávejte jasný feedback.

HODNOTĚTE KAŽDÉ DVA TÝDNY.

Pokyny k vyplnění tiskopisu hodnocení:
 Úroveň hodnocení:
 0. Nelze hodnotit, neumí
 1. Musí se zlepšit
 2. Dosí, je standardu
 3. Výborný
 4. Umí naučit

Hodnocení



1. Znalost produktů		
Z	Ví, jak přechít účinky	Zná vlastnosti materiálů, aby bylo možné o nich informovat zákazníka
Z	Zná styly, barvy a velikosti a subfamille	
Z	Zná rozdělení prodejny podle sekcí a koleček včetně bot a doplňků	

2. Úkoly na prodejně		
Z	Doplňování s PDA 25. delivery a vztahů	Monitorování zájmu: produkt, kusy, pořádek
Z	Znalost základních pravidel koordinace	Monitorování zájmu: zákazníci a zák.servis
		Pomoc při koordinaci a její udržování

3. Zákaznický servis		
Z	Zdravení	Aktivní prodej
Z	Znalost 6 minút	U pokladny: oční kontakt, dává drobné a tašky zákazníkovi do ruky, poděkuje a pozdraví
		Znalost busy hours

4. Kontrola kabínek		
Z	Kontrola kusů a alarmů	Rychlé vrácení zboží na prodejnu
Z	Udržování čistoty a v kabínkách	Řešení oprav oděví a rezervace

5. Dodávka		
Z	Alarmování, skládání, věšení, cenění	Ví, jak rychle třídít produkt dle modelu s PDA
Z	Umí rychle třídít krabice dle sekce a typu produktu	Aktivně spolupracuje při delivery
Z	Zná organizaci skladu	Ví, co přišlo v posledním delivery.

6. Provoz pokladny		
Z	Odstaňování alarmů a skládání věcí do tašky	Otevírání/zavírání pokladny
Z	Základní operace (hotovostní a platební karty)	Výměny, vrácení, rezervace, administrativa
Z	Znalost všech typů alarmů	Udržování pořádku

ZARA PULL&BEAR Massimo Dutti Bershka oysho ZARA HOME UTERQUE

2. ASISTENT PRODEJE/MÓDNÍ PORADCE - POSTOJE

K hodnocení každého postroje, který by měl vylazovat každý zaměstnanec Inltextu, použijte opět uvedenou škálu. Tyto postroje jsou důležité u určitých způsobů jednání. Potřebujeme ověřit, které postroje jsou snadno pozorovatelné a na kterých musí prodáváč pracovat. Mějte na paměti, že na postoje označené písmenem „Z“ se musíte při hodnocení zaměřit, je-li zaměstnanec ve zkušební době.

Pokyny k vyplnění tiskopisu hodnocení:

- Úrovně hodnocení:**
 0. Nežce hodnotit, neumí
 1. Musí se zlepšit
 2. Dosahuje standardu
 3. Výborný
 4. Umí naučit

Hodnocení

Hodnocení	Hodnocení	Hodnocení	Hodnocení
-----------	-----------	-----------	-----------

1. Dochvilnost			
Z	Dodržuje směry včetně přestávek	Z	Zdůvodňuje přítomnému manažerovi včas každou absenci (nemoc, měsíční apod.)
Z	Upozorňuje vedoucího na jakoukoli nesrovnalost, jakmile se naslyší		

--	--	--	--

2. Osobní vzhled			
Z	Vždy je dobře upraven	Z	Uniforma: kompletní, v perfektním stavu, jen v prodejně
Z	Adekvátní účes a makeup nebo oholení	Z	Adekvátní gestikulace a mimika

--	--	--	--

3. Týmová práce: Aktivní účast na společném cíli, vždy staví týmové zájmy na první místo. Spolupracuje.			
Z	Je připraven pomoci a je k dispozici		Učí nové kolegy
Z	Dokončuje úkoly započaté ostatními a naopak		Spolupracuje s ostatními odděleními
Z	Sdílí úkoly a výsledky a předává informace		

--	--	--	--

4. Efektivita. Dosahuje stanovené cíle podle stanoveného plánu.			
Z	Zakládá úkoly a dokončuje úkoly ve stanovené době		Maximálně využívá čas

--	--	--	--

5. Iniciativnost			
Z	Aktivně vyhledává nové úkoly		Předává vedoucímu přínosné informace
Z	Spolupracuje na úkolech nad rámec vlastní pozice		Přichází s novými nápady nebo lepšími způsoby výkonu práce

--	--	--	--

6. Loajalita k firmě. Jedná v souladu s potřebami prodejny.			
Z	Respektuje firemní předpisy		Snadno se adaptuje na měnící se situace
Z	Uplatňuje vysoké nároky vůči sobě samému		Vyhledává profesní růst ve firmě
	Aktivně se účastní nových projektů		Sdílí firemní hodnoty

--	--	--	--

Podpis školitele

Podpis školeného

(Zdroj: interní materiály podniku)

INDITEX				
HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE POTENTIAL COMMERCIAL				
OBECNÉ INFORMACE				
Jméno a příjmení školitele:	Obchod:			
Datum:	Sekce:			
Jméno a příjmení potenciála:	Nezkoušený/a stále potřebuje pomoc	Vykonal/a nejméně 5x bez pomoci	Vykonal/a nejméně 10x bez pomoci	Celkem
Vypište jednou za 14 dní:				
Produkt				
Znalost aktuálních módních trendů, orientace v konkurenci	0	2,5	5	
Znalost profilu "svého" zákazníka	0	2,5	5	
Znalost aktuální kolekce (velikosti, barev, střihů, materiálů, familií a subfamilií)	0	2,5	5	
Analýza prodávaného i neprodávaného produktu (materiál, cena, střih, kvalita)	0	2,5	5	
Znalost bestsellerů	0	2,5	5	
Znalost a používání Zara language	0	2,5	5	
Rotace produktu z/na sklad, kontrola rest	0	2,5	5	
Koordinace a komerčnost				
Znalost koordinačních pravidel	0	2,5	5	
Správná prezentace oděvů	0	2,5	5	
Správná prezentace doplňků a obuvi	0	2,5	5	
Komerční myšlení	0	2,5	5	
Znalost budgetů a aktuálních tržeb				
Kontrola skladových zásob a replenishmentu	0	2,5	5	
Příprava slev (praktická, případně jen teoretická), průběh slev	0	2,5	5	
Komunikace				
Posílání feedbacků vedení společnosti	0	2,5	5	
Pomoc a podpora při organizaci workshopů	0	2,5	5	
Zákaznický servis	0	2,5	5	
Zaškolování a informování kolegů (náštenky, 5-minutovky, ...)	0	2,5	5	
Podpůrný materiál				
Práce s figurínami	0	2,5	5	
Práce s nábytkem a vybavením prodejny	0	2,5	5	
Práce s fotkami a jejich interpretace	0	2,5	5	
Práce s reporty (jejich porozumění i využívání)	0	2,5	5	
Vužití systému RFID a veškerých technických pomůcek	0	2,5	5	
5. Dovednosti a postoje				
Iniciativa: řešení problémů a jejich předcházení, navrhování změn a zlepšení	0		5	
Dopad a vliv: umění přesvědčit, přemluvit a ovlivnit ostatní, aby zaujali správný postoj nebo podpořili náš názor	0		5	
Orientace na cíl: zaměření na dobrý pracovní výkon a dosažení nebo zlepšení stanovených cílů ve prospěch prodejů a fungování prodejny.	0		5	
Time management: schopnost zorganizovat svoji práci a času	0		5	
Motivace a povzbuzení: Přenáší na členy týmu úkoly a odpovědnosti a dosahuje vzájemného porozumění. Motivuje zaměstnance a zdůrazňuje důležitost jejich práce pro celý tým prodejny.	0		5	
Komunikace: Použití komunikace jako nástroje pro týmový rozvoj. S kým a jak komunikovat. (s kolegy, vedením prodejny i area týmem)	0		5	
Angličtina: Plynulá ústní a písemná komunikace.	0		5	
				Celkový počet bodů
Připomínky k těmto 2 týdnům				
2 cíle školení na příští 2 týdny				

POLROČNÉ HODNOTENIE ASISTENTOV PREDAJA

Meno a priezvisko: _____

Obchod: _____

Dátum posudku: _____

Oddelenie: _____

Osobné číslo: _____ Úvazok: _____

vedúci vyplní červenou
zamestnanec vyplní modrou

Povinnosti	ÚROVEŇ	Schopnosti	ÚROVEŇ
	-- - + ++		-- - + ++
Skladanie, vešanie produktu		Uniforma a image	
Alarmovanie		Časová flexibilita	
Roztriedenie tovaru podľa familií		Nápomoc novým kolegom	
Doplňovanie		Logické uvažovanie	
Znalosť organizácie skladu		Technické porozumenie	
Znalosť produktu a kolekcií		Samostatnosť	
Znalosť bestsellerov		Pracovitost	
Proces delivery		Rýchlosť	
"25"		Tímová práca	
Koordinácia		Optimizmus	
Práca so všetkými technickými pomôckami		Organizovanie	
Práca na pokladni		Zodpovednosť	
Dodržovanie zón		Byť príkladom	
Úpravy odevov		Zvládnutie stres. situácií	
Zákaznícke rezervácie		Vlastné nápady, návrhy	
Znalosť možnosti kariérneho rastu		Angličtina	
Znalosť hlavných pozícií na obchode podľa mena a významu			
Zák. servis a chovanie k zákazníkom			
Zdravenie zákazníkov			
Pridelená responsibility:			

MOŽNOSŤ KARIÉRNEHO RASTU:	NEMÁ ZÁUJEM: <input type="checkbox"/>	
	MÁ ZÁUJEM: <input type="checkbox"/>	POZÍCIA:

CELKOVÉ HODNOTENIE:	OBSTÁĽ/A: <input type="checkbox"/>	NEOBSTÁĽ/A: <input type="checkbox"/>
---------------------	------------------------------------	--------------------------------------

POZNÁMKY:

Podpis asistenta/čky predaja: _____

Podpis manažéra: _____

POLOLETNÍ HODNOCENÍ KOORDINÁTORA									
Jméno a příjmení: <input type="text"/>				Pobočka: <input type="text"/>					
Datum hodnocení: <input type="text"/>				Oddělení: <input type="text"/>					
				SRA		CRO		NINO	
Povinnosti	Úroveň				Schopnosti	Úroveň			
	velmi nízká	nízká	vyšoká	velmi vysoká		velmi nízká	nízká	vyšoká	velmi vysoká
Skládání, vřšení Udržuje správný počet kusů od velikosti Interpretace fotek Znalost trendů a aktuální kolekce Znalost koordinačních pravidel Znalost produktu (velikosti, materiály, ceny, "Zara slovník",...) Rozdělení kolekcí v obchodě Nábýtek a zařízení Práce - s oděvy s obuví s doplňky Pohyb produktu dle potřeby "na obchod" nebo "na sklad" Práce s figurinami Komunikace s area koordinátorem Komunikace s vedením společnosti Obchodní myšlení Organizace prac. materiálu (fotky...) Zákaz. servis a ctování k zákazníkům					Osobní vzhled (uniforma, image) Motivuje kolegy Rychlost Aktivní přístup a iniciativa Schopnost učit druhé Zvládnutí stres. situací Optimismus Ochota Organizační talent Přizpůsobivost vůči změnám Kreativita Zodpovědnost Být příkladem Přijímání kritiky Časová flexibilita				
CELKOVÉ OHODNOCENÍ				USPĚL/A <input type="text"/>		NEUSPĚL/A <input type="text"/>			
MOŽNOST KARIÉRNÍHO RŮSTU:				NEMÁ ZÁJEM <input type="text"/>		MÁ ZÁJEM <input type="text"/> POZICE: _____			
POZNÁMKY KE ZLEPŠENÍ:									
country koo vyplní červeně koordinátor vyplní modře									
Podpis koordinátora:.....			Podpis country koordinátora:.....			Podpis manažera:.....			

Příloha č. 5 Pololetní hodnocení koordinátora (bývalý název pro commerciala) (Zdroj: interní materiály podniku)