

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Hodnocení zaměstnanců v organizaci

Employee Evaluation in the Organization

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Řízení a ekonomika průmyslového podniku

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.

MÁDLOVÁ

VERONIKA

2021

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Mádlová** Jméno: **Veronika** Osobní číslo: **482457**
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**
Zadávající katedra/ústav: **Institut manažerských studií**
Studijní program: **Ekonomika a management**

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Hodnocení zaměstnanců v organizaci

Název bakalářské práce anglicky:

Employee Evaluation in the Organization

Pokyny pro vypracování:

CÍL: Cílem práce je prozkoumat systém hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci, určit možné příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodná řešení.

PŘÍNOS: Přínosem práce je posouzení stávajícího systému hodnocení zaměstnanců a návrh možných zlepšení.

OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - pojetí, formy, kritéria a metody hodnocení zaměstnanců; 3. Praktická část - představení organizace, analýza stávajícího systému hodnocení zaměstnanců, návrhy možných zlepšení; 4. Závěr.

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy. Praha: Grada Publishing, 2015.
DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2012.
KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2015.
ŠIKÝŘ, M. Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada Publishing, 2016.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

Ing. Martin Šikýř, Ph.D., institut manažerských studií MÚ

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: **25.01.2021** Termín odevzdání bakalářské práce: **29.04.2021**

Platnost zadání bakalářské práce: **19.09.2022**

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) práce

Ing. Dagmar Skokanová, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc.
podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Studentka bere na vědomí, že je povinna vypracovat bakalářskou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v bakalářské práci.

Datum převzetí zadání

Podpis studentky

MÁDLOVÁ, Veronika. *Hodnocení zaměstnanců v organizaci*. Praha: ČVUT 2021. 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: 11. 04. 2021

Podpis:

Poděkování

Touto cestou bych nejdříve chtěla poděkovat Ing. Martinovi Šikýři, Ph.D., vedoucímu mé bakalářské práce, který mi poskytl cenné rady a připomínky, jež mi pomohly k napsání této bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat personalistce a manažerce provozu ve společnosti Geis Solutions CZ s.r.o., které mi zde umožnily vypracovat praktickou část a byly ochotné mi poskytnout informace ve svém volném čase.

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá hodnocením zaměstnanců ve společnosti Geis Solutions CZ s.r.o. s cílem prozkoumat současný systém hodnocení zaměstnanců ve vybrané společnosti, určit možné příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodná řešení. Teoretická část vychází z odborné literatury a je zaměřena na teoretické poznatky týkající se problematiky hodnocení, jako je význam hodnocení, podoby, metody, hodnotitelé, chyby v hodnocení a další. Praktická část zahrnuje představení vybrané společnosti, analýzu současného systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti na základě rozhovoru s personalistkou a manažerkou provozu, vyhodnocení dotazníkové šetření zjišťujícího postoj zaměstnanců k hodnocení a návrhy a doporučení na zlepšení systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti.

Klíčová slova

hodnocení zaměstnanců, hodnotitel, metody hodnocení, hodnotící rozhovor, kritéria hodnocení, proces a implementace hodnocení, systém hodnocení, řízení pracovního výkonu

Abstract

The bachelor thesis deals with the evaluation of employees in the company Geis Solutions CZ s.r.o. in order to examine the current system of employee evaluation in the selected company, identify possible opportunities for improvement and propose appropriate solutions. The theoretical part is based on the literature and is focused on theoretical knowledge related to evaluation issues, such as the importance of evaluation, form, methods, evaluators, errors in evaluation and more. The practical part includes the introduction of the selected company, analysis of the current system of employee evaluation in the company based on an interview with HR and operations manager, evaluation of a questionnaire survey to determine the attitude of employees to evaluation and suggestions and recommendations to improve the employee evaluation system in the company.

Key words

employee evaluation, evaluator, evaluation methods, evaluation interview, evaluation criteria, evaluation process and implementation, evaluation system, work performance management

OBSAH

ÚVOD	5
1 ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU	7
1.1 PROCES ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU	8
1.2 HODNOCENÍ VERSUS ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU	9
2 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	10
2.1 VÝZNAM HODNOCENÍ	10
2.2 PODOBY HODNOCENÍ	11
2.3 KRITÉRIA HODNOCENÍ	12
2.4 METODY HODNOCENÍ	14
2.4.1 Metody zaměřené na minulost	15
2.4.2 Metody zaměřené na přítomnost	18
2.4.3 Metody zaměřené na budoucnost	20
2.5 HODNOTÍCÍ ROZHOVOR	21
2.6 HODNOTITELÉ	23
2.7 ROLE LINIOVÝCH MANAŽERŮ, PERSONALISTŮ A ZAMĚSTNANCŮ	24
2.8 CHYBY V HODNOCENÍ	25
2.9 PROCES HODNOCENÍ	26
2.10 IMPLEMENTACE SYSTÉMU HODNOCENÍ	27
3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	30
3.1 GEIS GROUP	30
3.2 GEIS SOLUTIONS CZ S.R.O.	32
4 SOUČASNÝ SYSTÉM HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI	34
4.1 PŘÍSTUP K HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	34
4.2 FINANČNÍ HODNOCENÍ	34
4.3 PRAVIDELNÉ MEETINGY	35
4.4 SHRNUÍ ROZHOVORŮ	35
5 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ MEZI ZAMĚSTNANCI SPOLEČNOSTI	37

5.1	RESPONDENTI	37
5.2	VÝSLEDKY	40
5.3	SHRNUTÍ	48
6	NÁVRHY A DOPORUČENÍ	50
	ZÁVĚR	56
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	57
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	60
	SEZNAM TABULEK.....	61
	SEZNAM GRAFŮ	62
	SEZNAM PŘÍLOH	63

ÚVOD

Řízení lidských zdrojů reprezentuje souhrnný a účelný přístup k zaměstnání a rozvíjení lidí v organizaci. Mezi základní činnosti řízení lidských zdrojů patří získávání a výběr zaměstnanců, odměňování, motivování, řízení pracovního výkonu či vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Je důležité se těmito činnostem důkladně věnovat, neboť právě prostřednictvím lidských zdrojů organizace úspěšně plní své vytyčené cíle.

Tato bakalářská práce je zaměřena na hodnocení zaměstnanců v organizaci. Samotné hodnocení zaměstnanců, které probíhalo formálně jednou za určité období na příkaz personálního oddělení, je již dávnou minulostí. Moderní pojetí hodnocení zaměstnanců je součástí řízení pracovního výkonu, které naznačuje, jak efektivně řídit pracovní výkon zaměstnanců.

Hodnocení zaměstnanců by mělo být velmi důležité pro organizaci, neboť zlepšuje výkonnost zaměstnanců, tudíž organizace může rychleji dosáhnout svých strategických cílů. Výsledky hodnocení mohou nalézt případné nedostatky v pracovním výkonu, které se následně mohou odstranit, a tím tedy zvýšit výkonnost. Také hodnocení plní funkci motivační, tudíž zaměstnanci by měli být motivováni k lepším pracovním výkonům. Výsledky hodnocení také slouží jako podklad k dalším personálním činnostem, například k odměňování, vzdělávání a rozvoji či ke klasifikaci pracovních míst.

Cílem bakalářské práce je prozkoumat systém hodnocení ve společnosti Geis Solutions CZ s.r.o., následně určit možné příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodná řešení.

Teoretická část vychází z odborné literatury a je rozdělena do dvou kapitol. První kapitola se týká teoretických poznatků o koncepci řízení pracovního výkonu. Druhá kapitola se zaměřuje na samotné hodnocení zaměstnanců a poskytuje důležité informace o významu hodnocení, kritériích, metodách, procesu či implementaci systému hodnocení a další.

Praktická část zahrnuje zbývající čtyři kapitoly. Třetí kapitola se týká základních informací o společnosti Geis Solutions CZ s.r.o. Čtvrtá kapitola obsahuje analýzu současného systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti na základě rozhovoru s personalistkou a manažerkou provozu. Pátá kapitola obsahuje vyhodnocení dotazníkové šetření zjišťujícího postoj zaměstnanců k hodnocení ve společnosti. Poslední šestá kapitola obsahuje návrhy a doporučení na zlepšení systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti.

TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

Pro správné pochopení koncepce řízení pracovního výkonu a následného hodnocení zaměstnanců je vhodné nejdříve vysvětlit pojem pracovní výkon. Šikýř (2016, s. 118) jej definuje jako výsledek práce a chování, pod čímž si lze představit například množství a kvalitu práce, přístup k práci či včasné splnění zadané práce. Pracovní výkon závisí na schopnostech a motivaci zaměstnanců. S požadovanými schopnostmi a se správnou motivací podává zaměstnanec prokazatelně lepší pracovní výkon, což pozitivně ovlivňuje výsledky podnikání a hospodaření organizace.

Hlavním smyslem řízení lidských zdrojů v organizaci je ovlivňování pracovního výkonu zaměstnanců. Organizace chtějí splnit své stanovené cíle, a proto si najímají zaměstnance, kteří jsou schopní a ochotní dosahovat požadovaného pracovního výkonu. Tradiční přístup k řízení pracovního výkonu *„klade důraz na specializaci práce, přesně definované úkoly a postupy, a tím i na jednoznačně definovaná pracovní místa. Opírá se o hierarchii a moc a o kontrolu a direktivní přístup k lidem“* (Koubek, 2015, s. 202). Hodnocení pracovního výkonu se zakládá na tom, jak daný zaměstnanec plní přikázané úkoly, které vycházejí z průměrného výkonu, což předpokládá, že všichni zaměstnanci mají stejné předpoklady. Nezahrnují se zde příliš faktory jako pohlaví, věk, zdravotní stav, zkušenosti a další. Může zde docházet k tomu, že zaměstnanec není schopný splnit požadovaný úkol, a to může vést například k demotivaci, přepínání a vyšší fluktuaci zaměstnanců. (Koubek, 2015, s. 202)

Moderní koncepce řízení pracovního výkonu se začala formulovat v polovině 80. let 20. století a Koubek (2015, s. 203) ji definuje jako *„integrovanejší přístup založený na principu řízení lidí na základě ústní dohody nebo písemné dohody mezi manažerem/nadřízeným a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu a osvojování si schopností potřebných k tomuto pracovnímu výkonu.“* Na základě smlouvy nebo dohody dochází k provázání pracovních úkolů pracovníka s jeho vzděláváním, rozvojem, odměňováním či hodnocením pracovního výkonu. Jedná se o určité začleňování zaměstnance do řízení organizace.

Šikýř (2016, s. 118) definuje řízení pracovního výkonu jako *„systematickou činnost manažerů, která směřuje k uskutečňování strategických cílů organizace cestou dosahování požadovaného pracovního výkonu zaměstnanců.“*

Organizace, která chce dosáhnout svých strategických cílů, musí své zaměstnance informovat o strategii organizace a jejich dílčí cíle jim srozumitelně vysvětlit tak, aby přesně věděli, co mají dělat. Dílčí cíle by měly přispívat k plnění strategických cílů. Dobří manažeři se snaží rozvíjet schopnosti a potenciál svých zaměstnanců, proto se tato koncepce někdy může nazývat řízení pracovního výkonu a rozvoje. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 392)

Armstrong a Taylor (2015, s. 392) se dále odkazují na Shieldse (2007, s. 24), který definoval čtyři oblasti účelu řízení pracovního výkonu:

- **strategická komunikace** – chválit zaměstnance za dobře odvedenou práci,
- **budování vztahu** – upevňovat vztahy pomocí pravidelné zpětné vazby,
- **rozvoj zaměstnanců** – na základě zpětné vazby definovat silné a slabé stránky, následné vytvoření osobního plánu rozvoje,

- **hodnocení zaměstnanců** – posoudit pracovní výkon, výsledky hodnocení se následně mohou použít pro odměňování, povýšení či na převedení na jinou pracovní pozici.

Podle Čopíkové, Bláhy a Horváthové (2015, s. 74–75) řízení pracovního výkonu je klíčem k úspěchu a mělo by být iniciováno vrcholovým managementem tak, aby docházelo ke zvyšování výkonnosti organizace. Neexistuje jeden proces, který by se dal aplikovat všude stejně, záleží na okolnostech dané organizace. Linioví manažeři pravidelně hodnotí své podřízené, tak aby jim mohli poskytnout zpětnou vazbu, která se soustředí na jejich rozvoj a vzdělávání.

1.1 Proces řízení pracovního výkonu

Proces řízení pracovního výkonu, který vychází z určení role zaměstnance v organizaci, Šikýř (2014, s. 111) definuje jako neustále se opakující cyklus:

- uzavírání dohody o pracovním výkonu na určité období,
- řízení pracovního výkonu v průběhu určitého období,
- hodnocení pracovního výkonu za určité období.

Uzavírání dohody o pracovním výkonu na určité období

Dohoda se nejčastěji uzavírá písemně a měla by zejména obsahovat dohodnuté pracovní cíle, požadavky pracovního výkonu a pracovní podmínky. (Šikýř, 2014, s. 112) Dohoda o pracovním výkonu by také měla obsahovat normy pracovního výkonu a jaké schopnosti jsou očekávány od zaměstnance. Manažer by měl seznámit nového zaměstnance s hodnotami firmy a s požadavky, které se týkají například přístupu k zákazníkům či k životnímu prostředí či s požadavky na snižování nákladů a týmovou práci. (Koubek, 2015, s. 205) Dále je potřeba v této fázi definovat, jak se bude měřit pracovní výkon. Podle toho lze pak sledovat dosažené výsledky. Nadřízený se s podřízeným také může dohodnout na plánu osobního rozvoje. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 394–395)

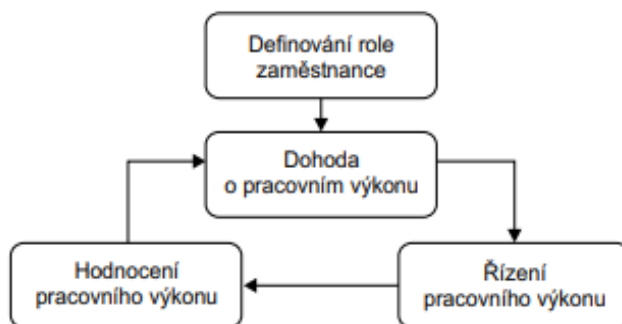
Řízení pracovního výkonu v průběhu určitého období

Manažer řídí svého zaměstnance tak, aby co nejlépe plnil dohodnuté pracovní cíle, jako nástroj ke správnému řízení používá systematické hodnocení, které poskytuje informace, zpětnou vazbu o pracovním výkonu. Smyslem je včas rozpoznat případné odchylky od požadovaného pracovního výkonu, následně se manažer snaží vytvořit vhodné podmínky pro odstranění vzniklých problémů. (Šikýř, 2014, s. 112)

Armstrong a Taylor (2015, s. 395) považují řízení pracovního výkonu za kontinuální proces. V tradičním přístupu k řízení pracovního výkonu manažeři hodnotili pracovní výkony pouze na příkaz personálního oddělení jednou za rok při formálním hodnocení, to často vedlo k nucenému hodnocení a výsledky z něj nebyly dále použity. Proto by dobrý manažer měl řídit a kontrolovat pracovní výkon svých podřízených neustále a tyto činnosti by měl považovat za svou přirozenou funkci.

Hodnocení pracovního výkonu za určité období

Jedná se o formální hodnocení zaměstnance (zpravidla za rok), kdy se obvykle pomocí hodnotícího rozhovoru zhodnotí dosažení dohodnutých pracovních cílů, manažer výsledky hodnocení může použít například ke zlepšení pracovního výkonu, k možnému rozvoji a vzdělávání zaměstnance či jako podklad pro odměňování. (Šikýř, 2014, s. 113) Hodnocení pracovního výkonu uzavírá proces řízení pracovního výkonu tím, že poskytuje podklady pro uzavírání dohod o pracovním výkonu. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 395) Výsledky hodnocení také mohou sloužit jako podklady pro aktualizaci plánů osobního rozvoje či ke klasifikaci pracovních míst. (Koubek, 2015, s. 205)



Obrázek 1- Proces řízení pracovního výkonu

Zdroj: Šikýř (2014), upraveno podle ARMSTRONG, Michael, 2002. Řízení lidských zdrojů. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, s. 433. ISBN 80-247-0469-2

1.2 Hodnocení versus řízení pracovního výkonu

Někteří lidé mohou považovat hodnocení a řízení pracovního výkonu za stejnou věc, ale existují zde rozdíly. Hodnocení pracovního výkonu (zaměstnanců) je chápáno jako formální hodnocení a posuzování jejich nadřízenými. Na druhou stranu řízení pracovního výkonu můžeme definovat jako soustavný a komplexnější proces, který zdůrazňuje vzájemná očekávání a manažer zde působí jako kouč, který se snaží svého podřízeného nasměrovat k společným cílům do budoucna. (Armstrong, 2007, s. 416–417)

Tabulka 1 - Rozdíly mezi hodnocením a řízením pracovního výkonu

Hodnocení pracovního výkonu	Řízení pracovního výkonu
Posuzování a hodnocení shora dolů	Společný proces založený na dialogu
Hodnotící setkání (rozhovor) jednou za rok	Soustavné zkoumání a posuzování pracovního výkonu s jedním nebo více formálními setkáními
Používání klasifikace, bodování	Klasifikace, bodování méně obvyklé
Monolitický systém	Flexibilní proces
Zaměření na kvantitativní cíle	Zaměření na hodnoty a chování ve stejné míře jako na cíle
Často propojeno s odměňováním	Přímá vazba na odměnu je méně pravděpodobná
Byrokratický systém-složitě papírování	Dokumentace udržována na minimální úrovni
Je to záležitost personálního útvaru	Je to záležitost liniových manažerů

Zdroj: Armstrong (2007, s. 417)

2 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

Druhá kapitola je zaměřena na samotné hodnocení zaměstnanců, které je důležitou součástí procesu řízení pracovního výkonu. V této bakalářské práci je používán pojem hodnocení zaměstnanců, ale v kontextu řízení pracovního výkonu se rovněž používá pojem zkoumání a posuzování pracovního výkonu (Kociánová, 2010, s. 143).

Hodnocení zaměstnanců lze definovat jako „*nástroj řízení pracovního výkonu zaměstnanců. Umožňuje manažerům kontrolovat, usměrňovat a podněcovat zaměstnance v průběhu vykonávání sjednané práce, dosahování požadovaného pracovního výkonu a uskutečňování strategických cílů organizace.*“ Hlavním principem hodnocení je systematické získávání a poskytování hodnotících informací. Zmíněný princip lze chápat jako zpětnou vazbu, která přináší skutečné informace o pracovním výkonu. (Šikýř, 2016, s. 122)

2.1 Význam hodnocení

Hodnocení zaměstnanců podle Koubka (2011, s. 124) spočívá v:

- získávání informací o tom, jaký pracovní výkon zaměstnanec podává, jak plní své pracovní úkoly, zda pracuje podle stanovené pracovní náplně, jak se chová na pracovišti, jaký vztah má ke spolupracovníkům, zákazníkům či dalším lidem, s kterými přichází do styku kvůli práci,
- sdělování zjištěných výsledků každému zaměstnanci a prodiskutování těchto výsledků s nimi,
- hledání řešení, které by měly zlepšit pracovní výkon zaměstnance.

Bělohlávek (2003, s. 59) přikládá význam hodnocení zaměstnanců k:

- vyšší osobní výkonnosti jedinců,
- použití a rozvoji potenciálu zaměstnanců,
- navrhování a plánování pracovních míst,
- zlepšení komunikace mezi vedoucími a podřízenými,
- komunikačnímu spojení mezi různými úrovněmi řízení.

Duda (2008, s. 77) doplňuje k významu hodnocení zaměstnanců také možnost rozhodování o novém rozmístění zaměstnanců, plánování nástupnictví v pracovních pozicích, zjišťování zpětné vazby zaměstnanců na působivost personálního útvaru či vedoucích neboli zjišťování spokojenosti zaměstnanců.

Wagnerová (2008, s. 60) se odkazuje na Hyhlíka a Růžičku (1976) a dodává k obecnému významu hodnocení zaměstnanců funkci motivační, která přispívá k vyššímu výkonu, dále stanovení odměny, jelikož v mnoha organizacích výsledky pracovního hodnocení slouží jako podklad k výši odměny či prémie, ale také k výši podílů na zisku. Na závěr se Wagnerová zmiňuje o mentální hygieně, kdy

při hodnocení dochází k určité katarzi, k vyřikání si případného napětí nebo nejasností mezi hodnotitelem a hodnoceným.

Systematické a pravidelné hodnocení patří ke stěžejním činnostem personální práce. Jedná se o nástroj, který zkvalitňuje lidské zdroje a zlepšuje efektivitu řízení systému organizace. Na konci hodnocení se hodnotitel s hodnoceným domluví na dalším postupu pracovních aktivit a na možnosti rozvoje, což vede ke stabilizaci zaměstnanců v organizaci a vytváří vysokou firemní kulturu. Výstupy z hodnocení mohou dále sloužit k zhodnocení kvality systému řízení v organizaci a k tomu, jak jej zaměstnanci vnímají a jak na něj reagují. Výsledky hodnocení zaměstnanců jsou mimořádně cenným interním zdrojem informací. (Dvořáková a kol., 2012, s. 257–258)

2.2 Podoby hodnocení

Hodnocení zaměstnanců lze podle Koubka (2015, s. 208) rozdělit na dvě podoby, a to na formální a neformální hodnocení.

Neformální hodnocení

Neformální hodnocení je průběžné hodnocení zaměstnance při vykonávání práce. Vychází z konkrétní situace, kde se spíše jedná o subjektivní pohled hodnotitele. Je součástí každodenního styku mezi podřízeným a nadřízeným. Zpravidla zde nedochází k zaznamenání a jen vzácně je důvodem k nějakému personálnímu rozhodnutí. (Koubek, 2015, s. 208) *„Účelem je včasné rozpoznání a řešení případných odchylek skutečného pracovního výkonu od požadovaného pracovního výkonu a určení vhodného způsobu nápravy, stejně jako využití příležitostí k dalšímu zlepšování úrovně schopností, motivace, podmínek, výsledků a chování zaměstnance.“* (Šikýř, 2016, s. 122)

Formální hodnocení

Formální hodnocení lze charakterizovat jako systematické a plánované. Hodnocení se opakuje v pravidelném intervalu. Výsledky hodnocení se zaznamenávají do osobních spisů zaměstnance, které pak slouží jako podklady k jiným personálním činnostem. (Koubek, 2015, s. 208)

Formální hodnocení se také uskutečňuje za předem stanovených událostí, například při stížnostech od zákazníků, při přemístění na jinou pracovní pozici či při viditelném snížení pracovního výkonu. Hodnotitelé se musejí řídit podle předem stanovených postupů, kdy je určeno, kdo koho hodnotí, podle jakých kritérií, za jakým účelem, v jakém rozsahu a další. (Pilařová, 2008, s. 11)

Špalková (2004, s. 91) dělí hodnocení na průběžné, příležitostné a systematické. Průběžné hodnocení se shoduje s neformálním hodnocením a systematické s formálním hodnocením podle Koubkova rozdělení. Průběžné hodnocení by se dalo zařadit do formálního hodnocení. Je vyvolané okamžitou potřebou, například při rozvázání pracovního poměru, kdy je potřeba vytvořit pracovní posudek.

Bělohlávek (2003, s. 60) uvádí pět úrovní hodnocení:

- každodenní styk,
- hodnocení při dosažení výsledků,
- finanční hodnocení,
- systematické hodnocení,
- hodnocení v 360°.

Každodenní styk

Lze jej označit za obdobu neformálního hodnocení, toto hodnocení se děje častěji než si zaměstnanci uvědomují. Jedná se například o pochvalu za dobře odvedenou práci. Někteří manažeři nesdělují svůj názor na kvalitu práce zaměstnance, což může způsobit určitou demotivaci zaměstnanců.

Hodnocení při dosažení výsledků

Při dokončení zadaného pracovního úkolu. Nejčastěji se jedná o dlouhodobý pracovní úkol jako je například dokončení stavby či zakázky. Také při nedokončení pracovního úkolu se hodnotí negativní a pozitivní činnosti zaměstnanců, kteří se podíleli na tomto pracovním úkolu.

Finanční hodnocení

Hodnocení zde slouží ke stanovení spravedlivé odměny. Jedná se zejména o pohyblivou složku odměny. Je důležité, aby nadřízený uvedl důvod stanovení výše odměny, v opačném případě hodnocení ztrácí na motivačním účinku.

Systematické hodnocení

Hodnocení, které probíhá zpravidla v ročních, pololetních či čtvrtletních intervalech. Je spojeno s hodnotícím rozhovorem, pomocí něhož se sdělují výsledky hodnocení, které jsou následně písemně zaznamenávány.

Hodnocení v 360°

Hodnotí nejen nadřízený, ale i například spolupracovník či podřízený. Hodnocení probíhá anonymně a výsledky z něj slouží jako podklad pro celkové hodnocení od nadřízeného.

2.3 Kritéria hodnocení

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

Hroník (2006, s. 20–21) rozděluje kritéria hodnocení na tři oblasti:

- výstup,
- vstup,
- proces.

Výstup

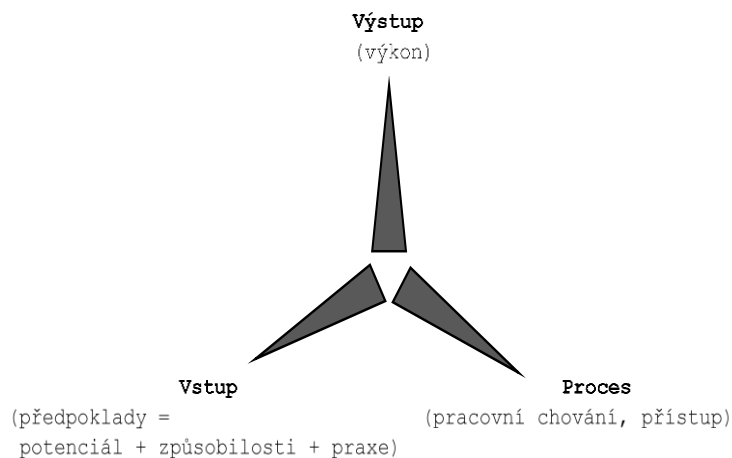
Mezi oblast výstupu lze zařadit výkony a výsledky, které se dají dobře změřit. Výstup se může hodnotit přímo či nepřímo. Přímé hodnocení hodnotí výkony a výsledky, které se dají číselně vyjádřit a mezi sebou dobře rozlišit. Jedná se například o obrat, počet vyrobených kusů, počet prodejců, chybovost a další. Nepřímé hodnocení používá hodnotící stupnice, kde je například dána stupnice od 0-5 a každý stupeň vyjadřuje různou úroveň výkonu.

Vstup

Pod vstupem si lze představit vše, co zaměstnanec vkládá do svého pracovního výkonu. Jedná se zejména o kompetence či zkušenosti.

Proces

Oblast procesu je mezi vstupem a výstupem. Zabývá se tím, jak zaměstnanec přistupuje k pracovnímu úkolu nebo jak se chová při jeho plnění.



Obrázek 2 Tři oblasti hodnocení

Zdroj: Hroník (2006, s. 20)

Na obrázku 2 si lze všimnout, že oblast výstupu, lze chápat jako výkon. Orientace pouze na výkon je z dlouhodobého hlediska nepřipustná, proto se organizace musí také soustředit na oblast vstupu. Správnou orientací na vstup neboli také na předpoklady zaměstnanců se výkon může zvýšit. Nesmí se však opomenout i na proces. Pracovní chování je důležité, jelikož například může být zaměstnanec, který dosahuje vysokého pracovního výkonu, ale svým chováním narušuje ostatní spolupracovníky, následkem takového chování může být demotivace ostatních spolupracovníků, což vede ke snížení celkové výkonnosti. (Hroník, 2006, s. 20)

Podle Kociánové (2010, s. 149) kritérium musí být měřitelné, objektivní, přiměřené k pracovnímu místu, nezávislé (jedno kritérium nesmí vycházet z druhého), srozumitelné a jednoznačné. Mělo by odpovídat svému účelu.

Dvořáková a kol. (2012, s. 272) nerozděluje kritéria na skupiny, ale konstatuje, že musejí být vytvořeny na základě požadavků na konkrétní pracovní pozici. Uvádí různá kritéria, například kvalita a kvantita výkonu, znalosti, dovednosti, samostatnost, schopnost vést a motivovat lidi, organizační schopnosti, odolnost vůči stresu a další.

Koubek (2015, s. 213) zdůrazňuje, že základními kritérii jsou kvantita, kvalita a včasnost plnění. Podle Koubka je můžeme například rozdělit na:

- **Výsledky** – prodej a kvalita výrobků, množství reklamací, spokojenost zákazníků, množství výrobků,
- **Chování** – dodržování stanovené docházky, ochota a úsilí při plnění úkolů, ochota pracovat v týmu, vztahy na pracovišti, vlastní iniciativa,
- **Znalosti a vlastnosti** – loajalita, jazykové vybavení, sociální inteligence, titul, komunikace, kreativita, fyzická zdatnost.

Duda (2008, s. 82) dělí kritéria na subjektivní a objektivní. Mezi subjektivní kritéria patří hlavně kvalitativní znaky, které vycházejí z úsudků hodnotitelů. Objektivní kritéria musejí být měřitelná, patří mezi ně například plnění norem, počet zmetků, stabilita, nízká nehodovost.

2.4 Metody hodnocení

Existuje mnoho způsobů rozdělení metod hodnocení. Například Hroník (2006, s. 54) je rozděluje podle časového horizontu na:

- „*metody zaměřené na minulost (tyto metody se orientují především na to, co se již stalo),*
- *metody zaměřené na přítomnost (tyto metody jsou zaměřené na zhodnocení aktuální situace),*
- *metody zaměřené na budoucnost (tyto metody se orientují k určité předpovědi toho, co se může stát).“*

Tabulka 2 Matice metod hodnocení

	Hodnocení vstupů	Hodnocení procesu	Hodnocení výstupu
Metody zaměřené na minulost	Zhodnocení praxe (certifikáty)	Metoda klíčové události	Záznam výsledků Srovnání výsledků
Metody zaměřené na přítomnost	Assessment Centre Development Centre Manažerský audit Zkouška	Sociogram 360° zpětná vazba	Pozorování na místě Mystery Shopping
Metody zaměřené na budoucnost	Hodnocení potenciálu	Supervize Intervize	MBO, BSC

Zdroj: Hroník (2006, s. 54)

V tabulce 2 jsou vypsány metody hodnocení. Například metoda klíčové události je v tabulce 2 umístěna tam, kde se nejvíce používá, tudíž je to metoda, která je zaměřená na minulost, a která hodnotí proces. Avšak využití metody se může měnit na základě potřeby, například metoda klíčové události se také může použít k prohloubení vstupů. Dále je potřeba si uvědomit, že metody zaměřené na minulost v sobě obsahují budoucnost a metody zaměřené na budoucnost minulost.

Dvořáková a kol. (2012, s. 265) dělí metody hodnocení podle Werthera a Davise (1992) do dvou skupin, a to na metody, které hodnotí pracovní výkon (orientované na minulost) a metody, které se zabývají rozvojem zaměstnance (orientované na budoucnost). Mezi metody orientované na minulost přidává metodu BARS, metodu kritických případů, hodnotící dotazník (checklist), hodnotící stupnici, srovnávání zaměstnanců a mezi metody orientované na budoucnost sebehodnocení.

Pro efektivní hodnocení je potřeba vytvořit kombinaci vhodných metod. Při výběru se musí vzít v potaz, že určité metody se orientují na pracovní výkon (hodnocení na základě plnění norem), další neposkytují přesné srovnání (volný popis) a hodnotitel si musí uvědomit na koho je cílena daná metoda (hodnocení cílů u manažera, hodnocení norem u dělníků). Základní metodou zpravidla bývá hodnotící rozhovor. Ostatní metody jsou doplňkové. (Kociánová, 2010, s. 150)

Hroník (2006, s. 55) dodává, že metody by se měli vybírat tak, aby pokrývaly všechny oblasti hodnocení, což může být v rámci jednoho hodnotícího období vcelku složité či finančně náročné. Základní metoda by měla minimálně hodnotit výstup, který je zaměřený jak na minulost (odvedený pracovní výkon), tak na budoucnost (požadovaný pracovní výkon). Metody nemusejí být v každém hodnotícím období stejné, není nazbyt zařadit i nové metody. Je vhodné používat metody, které využívají více hodnotitelů, vedle přímého nadřízeného je například hodnotitel také zákazník.

2.4.1 Metody zaměřené na minulost

Metoda kritických případů

Tato metoda se soustřeďuje na pozitivní a negativní výsledky práce za určité období. „*Pozornost je zaměřena na složky nebo části pracovních činností, které jsou pro celkový úspěch nebo neúspěch realizace pracovního úkolu rozhodující. Ty jsou považovány za kritické události.*“ Hodnotitel tyto události sleduje a stručně hodnotí. Výhodou této metody je objektivita, nevýhodou časová náročnost a problematika správného výběru kritické události. (Špalková, 2004, s. 95)

Hodnotící stupnice

Při využití hodnotící stupnice se hodnotí různé aspekty odděleně (kvalita práce, týmová spolupráce, dodržování pracovní docházky) a Koubek (2015, s.221–222) hodnotící stupnici dělí na tři typy:

- **číselná** (každé kritérium je odstupňováno pomocí čísel či bodů, lze sčítat či vypočítat vážený aritmetický průměr),
- **grafická** (každé kritérium je vyznačeno na úsečce, spojením bodů vzniká křivka, která ukazuje slabé a silné stránky zaměstnance),
- **slovní** (každé kritérium je odstupňované slovy, např. vynikající, dobrý, přijatelný...).

Tabulka 3 Příklady hodnotící stupnice

Číselná stupnice

Kritérium: kvalita práce

1	2	3	4	5
nízká				vysoká

Grafická stupnice

Kritérium: kvalita práce

			X	
nízká				vysoká

Slovní stupnice

Kritérium: kvalita práce

vynikající	nadprůměrná	průměrná	podprůměrná	špatná
------------	-------------	----------	-------------	--------

Zdroj: Koubek (2015, s. 222)

Výhodou této metody je její mnohostrannost a univerzálnost. Lze zde hodnotit mnoho kritérií jako pracovní výkon, pracovní vlastnosti, sociální aspekty a další. U kvalitně propracované stupnice lze rychle vyvodit výsledky, které se následně mohou porovnávat s ostatními zaměstnanci. Nevýhodou může být špatná interpretace kritérií, kdy hodnotitel má problém zaškrtnout správné místo na stupnici. Také zde dochází k jisté zaujatosti hodnotitele na hodnoceného. (Duda, 2008, s. 84)

Hodnotící stupnice se používá v hodnotících dotaznících a u metody BARS. Hodnotící dotazník obsahuje předem vytvořené otázky, které často bývají typu ano/ne nebo zde bývají různé stupnice hodnocení pracovního výkonu. Metoda BARS neboli Behaviorally Anchored Rating Scales hodnotí spíše pracovní přístup a chování než výsledek práce. Hodnotí se zde podle číselné stupnice, kde každý stupeň je slovně charakterizován. (Kociánová, 2010, s. 152)

Hodnocení na základě plnění norem

„Je založeno na porovnání závazných, zpravidla dlouhodoběji platných výkonových norem a standardů kvality se skutečným výkonem zaměstnance.“ Tato metoda se používá zejména u dělníků ve výrobě, kteří musejí plnit stanovené normy. (Čopíková, Bláha a Horváthová, 2015, s. 83)

U hodnocení na základě plnění norem může dojít k tomu, že normy jsou špatně nastavené, proto k jejímu stanovení je potřeba využít vhodných metod. Koubek (2015, s. 220) doporučuje metody:

- **průměrná výroba pracovní skupiny připadajícího na jednoho pracovníka** – tato metoda se používá u zaměstnanců, kteří vykonávají stejnou práci,
- **výkon vybraných pracovníků** – metoda se používá, jestliže zaměstnanci vykonávají přibližně stejnou práci a bylo by složité a časově náročné použít předchozí metodu,
- **časové studie** – stanovení norem pro práci, která obsahuje stejné opakující se úkoly,
- **výběrová metoda, vzorek práce** – metoda, která se využívá pro práci, která má různé úkoly a nemá stanovený opakující se postup,
- **názor experta** – v případě, že nelze normy stanovit předchozími metodami.

Výhodou této metody je její objektivnost při hodnocení. Pro efektivní využití této metody je potřeba, aby stanovené normy byly prodiskutovány a dohodnuty se zaměstnanci. „Nevýhodou metody je to, že neumožňuje porovnání výkonu na různých kategoriích pracovních míst, v případě uplatňování koncepce řízení pracovního výkonu s jejím individuálním stanovením norem výkonu neumožňuje také bezprostřední porovnání výkonu jednotlivých pracovníků.“ (Koubek, 2015, s. 221)

Srovnávání zaměstnanců

Jedná se o jednoduchou a praktickou metodu, kdy hodnotitel srovnává pracovní výkon zaměstnance s ostatními zaměstnanci. Může zde docházet k jisté zaujatosti, jelikož hodnotitel zaměstnance srovnává podle svého subjektivního pohledu a také v některých případech nelze definovat rozdíly mezi zaměstnanci, a tudíž mohou chybět konkrétnější informace pro zpětnou vazbu. (Dvořáková a kol., 2012, s. 270)

Hodnotitel podle Čopíkové, Bláhy a Horváthové (2015, s. 82) může srovnávat podle čtyř metod:

- **metoda pořadí** – zaměstnanci jsou seřazeni od nejlepšího po nejhoršího podle určitého kritéria (počet prodejů),
- **metoda přidělených bodů** – při hodnocení více kritérií, kterým jsou přiřazeny body,
- **metoda párového srovnávání** – hodnotitel srovnává každého s každým a tomu lepšímu, z dvojice přiřadí bod, součtem bodů ze všech srovnání vzniká pořadí nebo také skupiny, které mají stejný počet bodů,
- **metoda nucené distribuce** – hodnotitel rozdělí zaměstnance do skupin podle výkonnosti na základě Gaussovy křivky (1 – nedostatečný výkon 10 %, 2 – nízký výkon 20%, 3 – postačující výkon s menšími výhradami 40 %, 4 – optimální výkon 20 %, 5 – vynikající výkon 10 %), tato metoda eliminuje hodnotitele, kteří jsou příliš shovívaví a na stupnici hodnotí středními hodnotami, jsou nuceni k tomu, aby vybrali velmi výkonné zaměstnance, které pak dále mohou rozvíjet pomocí řízení talentů, a zaměstnance s nedostatečným výkonem, které pak musí propustit nebo pomocí vhodných postupů najít řešení k lepšímu výkonu.

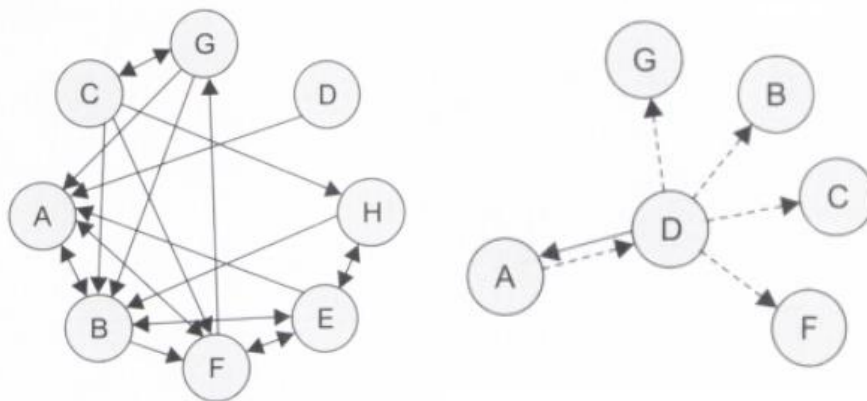
2.4.2 Metody zaměřené na přítomnost

Assessment a Development Centre

„Používá se pro hodnocení pracovního výkonu, odborné způsobilosti a rozvojového potenciálu klíčových zaměstnanců (manažerů, specialistů) v rámci plánování personálního rozvoje zaměstnanců.“ (Šikýř, 2014, s. 114). Metoda používá skupinové či individuální modelové situace a psychodiagnostické metody (testy dovedností a znalostí). Metodu lze charakterizovat její mnohostranností, jelikož hodnocený je pozorován více hodnotiteli. Metoda AC/DC trvá obvykle jeden den a výstupem je zpráva o schopnostech zaměstnance. (Hroník, 2006, s. 63). Assessment Centre lze také použít při výběru zaměstnanců. Metoda AC/DC je celkově finančně a časově náročná a je využívána spíše ve větších organizacích. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 292)

Sociogram

Sociogram je metoda, která se soustředí na aktuální proces pracovního výkonu. Nehodnotí se zde výsledky práce, ale vztahové vazby mezi zaměstnanci. Sociogram bývá součástí metody AC/DC. Pomocí sociogramu lze celkem rychle zjistit, kdo zastává neformální autoritu v pracovním kolektivu či zjistit existenci vyhraněných podskupin. (Hroník, 2006, s. 69–71). Chráska (2016, s. 207) definuje sociogram jako určité mapy neformálních vztahů, které vznikají v pracovním týmu. Doporučuje sociogramy tvořit pro skupinu maximálně patnácti lidí, jelikož pak se špatně graficky zaznamenávají a jsou tak nepřehledné. Existují různé typy, například kruhový sociogram, který bývá tím nejjednodušším a ukazuje vzájemné vztahy mezi zaměstnanci. Dalším typem je individuální sociogram, který demonstruje vztahy jedince k ostatním členům. Pro zjištění neformální autority se používá terčový sociogram. Pomocí přímých a projektivních otázek (např. Kdo je Vám nejvíce sympatický?) lze zjistit jakou roli zaměstnanec zastává v týmu. Podle Hroníka (2006, s. 70) to mohou být role jako vůdce, hvězda, černá ovce, outsider, lid, šedá eminence a další.



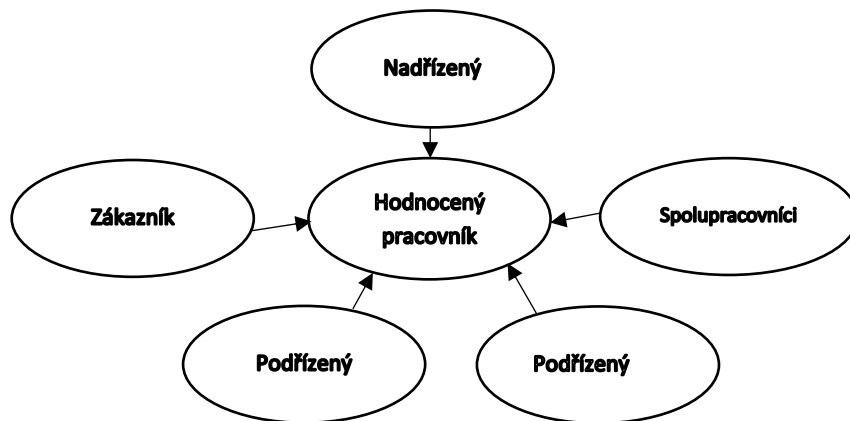
Obrázek 3 Kruhový a individuální sociogram (kladné vazby)

Zdroj: Chráska (2016, s. 208)

360° zpětná vazba

„Takzvaná 360stupňová zpětná vazba, popřípadě vícezdrojová zpětná vazba, znamená hodnocení pracovního výkonu určitého jedince a poskytování zpětné vazby tomuto jedinci ze strany řady lidí, mezi kterými mohou být nadřízený, podřízení, kolegové nebo zákazníci.“ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 407)

Při použití této metody lze získat komplexnější a objektivnější informace pro hodnocení zaměstnance. Například podřízený může lépe charakterizovat pracovní výkon svého kolegy než jeho nadřízený. Dále přináší vhodné podklady pro rozvoj zaměstnanců a zvyšování jejich schopností. Na druhou stranu zavedení 360° zpětné vazby je administrativně náročné a vyžaduje pečlivou přípravu. Pro správné fungování musí být v organizaci nastavena vysoká úroveň firemní kultury a mezilidských vztahů. Může zde docházet k neochotě, zaujatosti či ke shovívavosti od určitých hodnotitelů, zejména při hodnocení spolupracovníky. Toto riziko lze odstranit například vytvořením anonymního hodnocení, eliminace nejlepšího a nejhoršího skóre a vyžadování věcného zdůvodnění během hodnocení. (Dvořáková a kol., 2012, s. 280)



Obrázek 4 Zpětná vazba 360° v hodnocení zaměstnance
Zdroj: Dvořáková a kol. (2012, s. 279)

Mystery shopping (tajný nákup)

Pro definici mystery shopping se Wágnerová (2011, s. 71) odkazuje na Böhma, Fischla a Rennhaka (2005), podle kterých „je skrytým zúčastněným pozorováním, prostřednictvím kterého lze subjektivně vnímané pracovní chování zaměstnance v prodejní interakci objektivně posoudit. V praxi to pak znamená, že mystery shopper (hodnotitel), jehož úkol není zaměstnanci znám, předstírá nákupní záměr, požaduje službu nebo si nechává poradit. V rámci takto vymezené situace se uskutečňuje kvazireálný prodejní rozhovor, který je následně zhodnocen.“ Tato metoda je zprostředkována externistou, jelikož hodnotitel musí být tajný a neznámý. Používá se v organizacích, kde zaměstnanci jsou v přímém kontaktu se zákazníky (supermarkety, banky, cestovní kanceláře apod.) (Čopíková, Bláha a Horváthová, 2015, s. 83)

2.4.3 Metody zaměřené na budoucnost

Supervize a intervize

Metody supervize a intervize slouží zejména k rozvoji zaměstnanců, ale i zde se poskytuje zpětná vazba a reflexe. Probíhá mezi kolegy, kteří jsou většinou z jiného oddělení a jsou přibližně ve stejném postavení. Hodnocený prezentuje svůj problém a následně mu supervizor pokládá doplňující otázky. Supervize a intervize zajišťuje nezávislý pohled a může být účinnější než od přímého nadřízeného. Pokud v organizaci vznikne supervizní skupina, znamená to, že ve firmě je pracovní a aktivní kolektiv. (Hroník, 2006, s. 76–77). Při rozvoji zaměstnance supervize bývá mezi koučem a jeho světcem a intervize mezi kouči navzájem. (Wagnerová a kol., 2011, s. 23)

Hodnocení podle stanovených cílů (Management by Objectives-MBO)

Podle Koubka (2015, s. 219) se tato metoda používá pro hodnocení manažerů a specialistů a uvádí následující postup:

1. Nastavení či dohodnutí jednoznačných, termínovaných a přesně definovaných pracovních cílů, kterých mají zaměstnanci dosáhnout.
2. Vypracovat plán, který ukáže, jak těchto cílů dosáhnout.
3. Vytvořit podmínky pro zaměstnance k provedení plánu.
4. Dosažené cíle se změří a vyhodnotí.
5. V případě potřeby přijmutí opatření ke zlepšení.
6. Vytyčení si nových cílů.

Cíl by měl být pozitivně formulován a měl by přinášet pozitivní přínos. Musí být nastaven tak, aby se dále mohl rozdělit na dílčí cíle či úkoly. Pro správné stanovení cílů lze použít metodu SMART či KARAT. Metody jsou si velmi podobné, jen u SMART se klade důraz na měřitelnost a u KARAT na ambicióznost. Pro kontrolu správně zvoleného cíle lze použít pojetí DUMB, které říká, jak by se cíle neměly stanovit. (Hroník, 2006, s. 60)

Tabulka 4 Metody SMART, KARAT, DUMB

S	specifický	K	konkrétní	D	defektivní (defective)
M	měřitelný	A	ambiciózní	U	nerealistické (unrealistic)
A	akceptovatelný	R	reálný	M	nesprávně zaměřené (misdirected)
R	realistický	A	akceptovatelný	B	byrokratické (bureaucratic)
T	termínovaný	T	termínovaný		

Zdroj: Hroník (2006), upraveno

„Pro každé hodnotící období se doporučuje stanovit 3-5 cílů, přičemž obvykle 1-3 cíle se týkají výkonu, 1-2 cíle se týkají rozvoje potenciálu, 1-2 cíle se týkají pracovního chování.“ (Čopíková, Bláha a Horváthová, 2015, s. 83). Při správné implementaci MBO dochází k rozvoji zaměstnance a k úspěchům organizace. (Dvořáková a kol., 2012, s. 266). Na druhou stranu zde může docházet k tomu, že manažeři se orientují pouze na operativnost, na cíle, které jsou snadno měřitelné. To lze

vyřešit tím, že se stanoví cíle výkonové, tak i rozvojové. MBO se často s různou volností integruje do hodnotícího rozhovoru. (Hroník, 2006, s. 60)

Sebehodnocení

Zaměstnanec hodnotí sám sebe, což je následně rozebíráno s hodnocením nadřízeného. Cílem je zapojit zaměstnance do procesu hodnocení tak, aby si sám uvědomil své schopnosti a možnosti rozvoje. Používá se při hodnotícím rozhovoru. (Dvořáková a kol., 2012, s. 271)

Sebehodnocení se také používá v 360° zpětné vazbě. Před formálním hodnocením zaměstnanci vyplní hodnotící formulář, což jim umožňuje uvědomit si své silné a slabé stránky, a tím pádem si sami mohou stanovit cíle, které vedou ke zlepšení pracovního výkonu. (Wagnerová, 2008, s. 75)

Jak již bylo zmíněno nejčastější formou sebehodnocení je vyplnění hodnotícího formuláře, ale také se mohou použít zprávy o výsledcích práce či zvláštní formuláře. U zvláštního formuláře hodnocený vyplňuje odpovědi, aniž by věděl, jak budou bodovány. To zaručuje větší pravdivost a otevřenost odpovědí. Výsledky by měli sloužit pro rozvoj zaměstnance nebo pro zlepšení pracovních podmínek apod. (Koubek, 2015, s. 217)

Výhodou sebehodnocení je to, že zlepšuje obsah a průběh hodnotícího rozhovoru. Eliminují se zde subjektivní pohledy na hodnocení, a zároveň zaměstnanec má možnost si sám uvědomit své schopnosti. Na druhou stranu někteří zaměstnanci mohou mít problém se sami zhodnotit, anebo může docházet k nadhodnocení či podhodnocení jejich pracovního výkonu. (Koubek, 2015, s. 217–218)

2.5 Hodnotící rozhovor

„Hodnotící rozhovor je nástrojem systematického řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců. Umožňuje manažerům formálně informovat zaměstnance a projednat s nimi skutečný pracovní výkon v uplynulém období s cílem rozvoje požadovaných schopností, dosažení žádoucí motivace i vytvoření příznivých podmínek k úspěšnému vykonávání sjednané práce a dosažení požadovaného pracovního výkonu v následujícím období.“ (Šikýř, 2014, s. 115) Zpravidla bývá jednou za rok, ale také může být za pololetí, čtvrtletí či po dokončení projektu. Během hodnotícího rozhovoru se hodnotí splnění pracovních a výkonových cílů. Zaměstnanec se pak může vyjádřit ke svému hodnocení a následně se domluví se svým nadřízeným o nápravě vzniklých problémů či o postupu zlepšení pracovního výkonu. (Šikýř, 2014, s. 115)

Hodnotící rozhovor lze podle Pilařové (2008, s. 75) rozdělit do tří fází:

- příprava na hodnotící rozhovor,
- hodnotící rozhovor,
- realizace dohod a opatření, vyplývajících z hodnotícího rozhovoru.

Příprava na hodnotící rozhovor

V této fázi probíhají školení, jež se zabývají smyslem a strukturou hodnocení. Účastní se jich hodnocení, tak i hodnotitelé. Školení pro hodnocené se zabývá hlavně významem hodnocení a

komunikačními dovednostmi (asertivní chování, přijímání kritiky a instrukcí). Školení pro hodnotitele je zaměřené na dovednosti, které jsou potřeba při vedení hodnotícího rozhovoru (kladení otázek, naslouchání, poskytování spravedlivého hodnocení). Důležité je se předem domluvit na místě a na čase konání (minimálně týden dopředu). Hodnotitel hodnoceného informuje o délce konání a o struktuře a předá mu instrukce a hodnotící formulář. (Pilařová, 2008, s. 75)

Před samotným hodnotícím rozhovorem musí mít hodnotitel připravené veškeré podklady o hodnoceném (hodnotící formulář, pracovní docházka, smlouva o pracovním výkonu, plán rozvoje, záznam o pracovním výkonu). (Koubek, 2015, s. 226) Proto je důležité, aby nadřízený průběžně zaznamenával hodnocení pracovního výkonu a jednání zaměstnance během hodnotícího období. Hodnotící rozhovor bude více objektivní, než kdyby hodnotitel spoléhal jen na svou paměť. (Dvořáková a kol., 2012, s. 274)

Místo konání může být v kanceláři hodnotitele, která mu umožňuje lepší přípravu, ale na druhou stranu se zde hodnocený může cítit více nervózní. Dále se hodnotící rozhovor může uskutečnit na půdě hodnoceného, což pro hodnoceného může být příjemnější. Dalším místem může být neutrální půda, například zasedací místnost. Pro příjemnější atmosféru je vhodné poskytnout servis (občerstvení, připravené formuláře). Přítomní by si měli vypnout mobilní telefony a mít mezi sebou, co nejméně překážek. (Hroník, 2006, s. 104)

Individuální příprava podle Pilařové (2008, s. 76) spočívá v:

- přípravě otázek a odpovědí,
- promyšlení vhodných argumentů,
- přípravě příčin nedostatečného či vynikajícího výkonu,
- ujasnění cílů a plánu osobního rozvoje.

Hodnotící rozhovor

Hodnotitel, který vede hodnotící rozhovor, by měl na začátku vytvořit přátelskou atmosféru, seznámit hodnoceného s účelem setkání a měl by se držet předem vytvořené struktury a časového plánu. (Pilařová, 2008, s. 77) Podle Koubka (2015, s. 225) by rozhovor měl:

- vyhodnotit pracovní výkon současný, ale také minulý,
- vytvořit plán, který vede ke zlepšení pracovního výkonu,
- dát prostor pro hodnoceného, aby mohl vyjádřit svůj názor a postoj k hodnocení,
- poskytnout podklady k případné změně v odměňování,
- rozpoznat potenciál zaměstnance a možnosti jeho kariérního růstu,
- formulovat požadavky na vzdělávání.

Pro efektivní a objektivní vedení hodnotícího rozhovoru by se měl hodnotitel podle Molka (2008, s. 95) držet následujících zásad:

- informovat hodnoceného, že účelem hodnocení není kritika, ale snaha mu pomoci v jeho rozvoji,
- hodnotící rozhovor není monolog hodnotitele, ale plně participativní rozhovor,
- povzbuzovat hodnoceného k sebehodnocení,
- začít pochvalou a první zhodnotit pozitivní výsledky práce,

- držet se připravené struktury, nedělat překvapení pro hodnoceného,
- hodnotit pracovní výkon za celé hodnotící období,
- být empatický a být připraven na obrané postoje hodnoceného,
- kritizovat konstruktivně, zaměřit se na pracovní výkon nežli na osobnost hodnoceného.

Dvořáková a kol. (2012, s. 275) dodává, že výtky k pracovnímu výkonu by se měli sdělovat průběžně. Pokud by hodnotitel sdělil kritiku až při hodnotícím rozhovoru, dopustil by se špatného řízení pracovního výkonu a nerovného jednání vůči svému zaměstnanci. Dále pro objektivní hodnocení je potřeba správně zjistit příčinu nedostatečného výkonu. Pilařová (2008, s. 82) uvádí tři možné příčiny:

- **hodnotitel** (nehodně zadal pracovní úkol, nemotivuje a špatně řídí své podřízené),
- **objektivní vnější okolnosti** (špatné nastavení pravomocí, nefungující organizace práce a procesy nebo také vlivy jako počasí, ekonomická krize a další),
- **hodnocený** (nedostatečná motivace, neumí nebo nechce plnit pracovní cíle).

Hodnotitel, který si uvědomí svůj podíl na neúspěchu hodnoceného, vcelku snadno příčinu odstraní. Pro objektivní vnější okolnosti musí hodnotitel zvážit, které okolnosti lze odstranit, a které se musí akceptovat. Při zjištění, že chyba je na straně hodnoceného, existuje více způsobů řešení. Hodnotitel jej může více motivovat a jasněji jej definovat pracovní cíle. Pokud chybí znalosti a dovednosti, může ho přeřadit na vhodnější pracovní pozici či mu poskytnout školení. (Pilařová, 2008, s. 82)

Po zpětné vazbě je třeba nastavit nové pracovní cíle, které by měly vzniknout společnou dohodou obou stran. Jedná se spíše o cíle s přidanou hodnotou než o běžné pracovní cíle. Důležité je, aby se hodnocený pokusil své cíle formulovat sám. (Hroník, 2006, s. 106)

„Na závěr rozhovoru stručně shrňte klíčová sdělení obou účastníků, dohodnuté cíle, opatření a závazky. Vyplňte požadované informace do standardizovaných formulářů, podepište a předejte hodnocenému, personalistovi (informace o dalším rozvoji, mzdovém posunu) a jeden vyplněný formulář si ponechte u sebe.“ (Pilařová, 2008, s. 85)

Realizace a kontrola dohod a opatření

Často se stává, že nově dohodnuté dlouhodobé cíle (zejména rozvojové) jdou do pozadí a zaměstnanci se plně soustředí na operativní pracovní úkoly. Z uvedeného důvodu se může zdát, že hodnotící rozhovor je jen formalitou, proto je důležité, aby nadřízení dohlíželi na plnění i těchto dlouhodobých cílů. (Pilařová, s. 85)

2.6 Hodnotitelé

Hodnotitelem zpravidla bývá přímý nadřízený, který je zodpovědný za pracovní výkon svých podřízených. Hodnotitelé mohou být také další osoby, mezi které patří kupříkladu personalista, dodavatel, externí hodnotitel. Jedná se o další zdroj hodnocení, ze kterého čerpá přímý nadřízený. (Hroník, 2006, s. 99)

Hodnocení, které provádí přímý nadřízený, má své výhody. Přímý nadřízený zná náplň práce, pracovní podmínky a zázemí svého podřízeného. Hodnocení je zde bráno jako hodnocení znalce a podřízenými je spíše přijímáno. Mezi nevýhody patří nedostatečná objektivita hodnocení, jelikož zde často dochází k subjektivnímu názoru na podřízeného anebo také může dojít k přílišné shovívavosti vyplývající z nedostatečné autority nadřízeného. (Koubek, 2015, s. 216).

Wagnerová (2008, s. 74) přidává další nevýhodu, a to je komplikovanost při větším počtu zaměstnanců, proto navrhuje, aby se hodnocení přímým nadřízeným kombinovalo s dalšími typy hodnocení, a to od spolupracovníků, podřízených, zákazníků a sebehodnocení.

Spolupracovníci hodnotí jen určité aspekty (týmová spolupráce, komunikace). Celkově je spolehlivé, ale spolupracovníci se málokdy při hodnocení angažují. Hodnocení podřízenými se provádí zřídka a má poskytnout informace o tom, jak podřízení vnímají svého nadřízeného. Bývá formou anonymního dotazníku, proto zde může docházet k tendencím se zalíbit či naopak záměrně poškodit svého nadřízeného. Hodnocení zákazníky se provádí, pokud je zaměstnanec s nimi v přímém kontaktu. Nevýhodou je, že zákazník nejčastěji poskytuje zpětnou vazbu, pokud je nespokojený, proto by toto hodnocení mělo být jen doplňkové. Sebehodnocení je zapojení zaměstnance do procesu hodnocení, bývá formou zprávy či vyplnění formuláře o výsledcích práce. Slouží jako podklad pro hodnotící rozhovor. (Špalková, 2004, s. 91–92)

Koubek (2015, s. 216–217) doplňuje mezi hodnotitele nadřízeného přímého nadřízeného, který kontroluje a schvaluje hodnocení přímého nadřízeného tak, aby hodnocení bylo spravedlivé. Může hodnocení provést sám, ale jednalo by se o hodnocení z příliš velkého odstupu. Dalším hodnotitelem je personalista, který hodnotí málokdy a je využíván v organizacích, kde není přímý nadřízený. Na závěr mezi hodnotitele řadí nezávislého externího hodnotitele (např. psychologa), který hodnotí jen určité aspekty pracovního výkonu či rozvojový potenciál zaměstnance.

2.7 Role liniových manažerů, personalistů a zaměstnanců

Pro efektivní fungování systému hodnocení je potřeba, aby spolu spolupracovali liniovní manažeři, personalisté a zaměstnanci. Přičemž každý zastává jinou roli.

Linioví manažeři (vedoucí)

Hlavním úkolem manažera je zadat pracovní cíle svým podřízeným. Následuje kontrola plnění, která se písemně zaznamenává. Hodnotí na základě zavedeného systému hodnocení. Přípravuje a vede hodnotící rozhovor. Formuluje závěry hodnocení, které následně projednává s hodnoceným. Na základě výsledků hodnocení rozhoduje o možném rozvoji zaměstnance či o změně v pracovních podmínkách. (Dvořáková a kol., 2012, s. 264)

Koubek (2015, s. 233) k roli manažera doplňuje povinnost manažera seznámit podřízené s důvody a cíli hodnocení. Měl by své podřízené pozitivně motivovat ke spolupráci ohledně hodnocení. Dále se s personalisty podílejí na přípravě hodnocení, zejména správné nastavení metod a kritérií či na klasifikaci pracovních míst.

Personalisté

Personalisté navrhují systém formálního hodnocení. Po konzultaci s liniiovými manažery či se zaměstnanci vytvářejí vhodné metody a kritéria, připravují hodnotící formulář pro hodnotící rozhovor. Poskytují vedoucím pracovníkům školení o tom, jak správně hodnotit a vést hodnotící rozhovor. Dále celý systém hodnocení definují ve směrnících. (Koubek, 2015, s. 233)

Personalisté jsou zejména zodpovědní za implementaci systému hodnocení a za jeho dodržování. Poskytují konzultace a rady liniiovým manažerům. Pomáhají liniiovým manažerům při závěru hodnocení (funkční postupy, kvalifikační kurzy). Dohlíží na proces hodnocení tak, aby bylo spravedlivé a objektivní. Archivují výsledky hodnocení v osobních spisech zaměstnanců a chrání je před zneužitím. (Dvořáková a kol., 2012, s. 264)

Zaměstnanci

„Hlavní odpovědností zaměstnanců je, aby vyžadovali otevřenou, upřímnou zpětnou vazbu a využívali ji ke zlepšení svého výkonu a svých kompetencí. Všichni zaměstnanci-i ti, kteří nejsou na vedoucích pozicích, často sdílejí odpovědnost za hodnocení ostatních zaměstnanců a poskytují jim zpětnou vazbu.“ (Čopíková, Bláha a Horváthová, 2015, s. 87)

2.8 Chyby v hodnocení

Dobře provedené hodnocení je takové, které je objektivní, spravedlivé, spolehlivé a platné. Naneštěstí může docházet k tomu, že systém hodnocení je špatně nastaven, jsou zvoleny nevhodná kritéria či špatné metody hodnocení. Také zde hraje důležitou roli osobnost hodnotitele, který může hodnotit na základě svého subjektivního pohledu. (Špalková, 2004, s. 96)

Pro efektivní hodnocení podle Kociánové (2010, s. 154) je třeba se vyvarovat dalších chyb:

- nadměrná shovívavost či nekompromisnost (např. hodnotitel má své oblíbené podřízené),
- sklon hodnotit všechny průměrně,
- ukvapené soudy (předčasné závěry),
- hodnotitel hodnotí na základě svých sympatií, antipatií či zaujatosti,
- přeceňování spolupracovníků, s kterými má hodnotitel přátelský vztah,
- osobitá pozitivní či negativní vlastnost hodnoceného ovlivňuje hodnotitele tak, že na základě jedné vlastnosti vše ostatní hodnotí podobně (halo efekt),
- hodnotitel je neúměrně ovlivněn nedávným pracovním výkonem hodnoceného (efekt nedávnosti),
- hodnocení pracovního výkonu v přítomnosti podle pracovního výkonu v minulosti (kumulativní chyba),
- sklon hodnotit na základě svých kritérií, hodnotitel pokládá svůj názor automaticky za správný (aroganční chyba),
- hodnotitel hodnotí podle sebe (egocentrická chyba),
- záměrné chyby při hodnocení (upřednostňování, podhodnocování).

Výše uvedené chyby jsou v rozporu se smyslem a účelem hodnocení zaměstnanců. Problémem také bývá postoj zaměstnanců, kteří hodnocení berou jako nepříjemnou povinnost. Proto je velmi důležité vybrat správná kritéria a metody hodnocení přiměřené k dané pracovní pozici, připravit všechny dokumenty a strukturu hodnocení, proškolit hodnotitele a sdělit hodnoceným smysl hodnocení a seznámit je s postupem, jak vše bude probíhat. Hodnocení se musí řídit platnými zákony a nesmí být v rozporu s lidskými právy. Při hodnocení nesmí docházet k diskriminaci (pohlaví, rasa, příslušník určité politické strany). Při hodnocení podle norem by se mělo hodnotit podle norem, které vychází z nejaktuálnější analýzy práce. (Koubek, 2015, s. 230)

2.9 Proces hodnocení

Proces hodnocení lze rozdělit podle Koubka (2015, s. 215) do tří časových období:

- přípravné období,
- období získávání informací a podkladů,
- období vyhodnocování informací o pracovním výkonu.

Přípravné období

V této fázi je důležité nastavit předmět hodnocení, zvolit správná kritéria a metody hodnocení. Vybrat supervizory, kteří budou provádět hodnocení, nejčastěji supervizorem bývá přímý nadřízený. Dále se zaměstnanci musí seznámit s procesem hodnocení, jaké kritéria a metody se budou používat. V opačném případě by mohlo dojít k tomu, že zaměstnanci budou přistupovat k hodnocení negativně a hodnocení pak může být zkreslené. (Duda, 2008, s. 81) Dále je potřeba udělat analýzu pracovních míst, aby bylo možné specificky popsat pracovní pozice. V této fázi se také vytváří potřebné hodnotící formuláře. (Koubek, 2015, s. 215)

Období získávání informací a podkladů

Nadřízený zadá svému podřízenému pracovní úkol na určité období. Následně nadřízený kontroluje jeho plnění a dělá si poznámky k tomu, jak se zadaný úkol realizuje či jestli nevznikají nějaké problémy. Tímto způsobem si připravuje podklady k hodnocení. (Bělohlávek, 2003, s. 62) Jedná se o nástroj zpětné vazby, díky němuž lze získávat retrospektivní informace. Podklady by se měly sbírat a ukládat jednotným způsobem. (Koubek, 2015, s. 215)

Období vyhodnocování informací o pracovním výkonu

V této fázi se sdělují výsledky hodnocení pomocí hodnotícího rozhovoru. Hodnotitel na základě nastavených kritérií zhodnotí pracovní výkon hodnoceného a jeho pracovní chování. Je vhodné se zeptat hodnoceného, jaký má názor na systém hodnocení, organizaci práce či jestli má nějaké výtky či návrhy na zlepšení. Výstupem hodnotícího rozhovoru musí být konkrétní závěry týkající se pracovního výkonu zaměstnance a jeho pokračování v organizaci. Výsledky hodnocení jsou písemně zaznamenány a hodnocený s nimi souhlasí svým podpisem, následně vzniklý dokument je zařazen do osobního spisu zaměstnance vedené personálním oddělením (Dvořáková a kol., 2012, s. 261–262)

Pilařová (2008, s. 51) ještě dodává, že „*proces hodnocení by měl být srozumitelně popsán v interní směrnici nebo v interních postupech, včetně stanovení zodpovědností, termínů a vztahů k ostatním HR systémům. Užitečné je také proškolení hodnotitelů a hodnocených v novém systému hodnocení, zejména ve vedení hodnotícího rozhovoru, poskytování a přijímání zpětné vazby apod.*“

2.10 Implementace systému hodnocení

Implementace systému hodnocení je poměrně složitá záležitost. Je potřeba počítat s tím, že se jedná o dlouhodobý proces. Zpravidla prvně nastavené systémy nejsou efektivní a je nutné je vylepšovat. Proto se musí postupovat systematicky a mít jasně definovaný smysl a účel hodnocení. Systém by se měl první zavádět v managementu, aby mohl být příkladem pro další zaměstnance. (Wagnerová, 2008, s. 79)

Při zavádění systému hodnocení podle Hroníka (2006, s. 88) je potřeba si klást následující otázky:

- „*Koho a co budeme hodnotit?*“
- *Jak a čím (systém a metody)?*
- *Jak systém bude zaváděn (najednou, postupně)?*
- *Kdo a jak bude kvalifikován?*
- *Jak bude zajištěna nezávislost a nestrannost?*
- *Jak bude hodnocení dokumentováno?*
- *Kdo a jak bude kontrolovat kvalitu systému?“*

Při vytváření systému je potřeba si uvědomit pro koho systém vytváříme, pro manažerské pozice je vhodné systém nastavit podle řízení cílů. Pro systém, který slouží pro účely odměňování, je potřeba definovat jednotlivé úrovně pracovního výkonu. Dále by se systém hodnocení měl řídit podle následujících kritérií (Wagnerová, 2008, s. 79–80):

- **validita** – systém měří výkonnost tak, aby organizace mohla na základě výsledků měření odměňovat,
- **reliabilita** – výsledky hodnocení by měli vycházet stejně nezávisle na hodnotiteli,
- **minimalizace chyb a zaujatosti** – vybrat metody, která minimalizuje hodnotitelské chyby či zaujatost,
- **praktičnost** – systém by měl být dobře pochopitelný a jednoduše použitelný, a měl by být přijat jak hodnotiteli, tak zaměstnanci.

Pro úspěšnou implementaci systému hodnocení jsou potřeba podle Pilařové (2008, s. 51) tyto předpoklady:

- strategie a hodnoty organizace jsou známy všem zaměstnancům,
- definice pracovních pozic,
- systém hodnocení je propojen s dalšími aktivitami organizace,
- objektivita, transparentnost, srozumitelnost,
- správné načasování a akceptace systému hodnocení zaměstnanci.

Na druhou stranu je podle Dvořákové a kol. (2012, s. 263) nutné se vyvarovat následujících překážek, které mohou vzniknout při zavádění systému hodnocení:

- neochota nadřízených podílet se na hodnocení,
- malý zájem personalistů nastavit systematické hodnocení,
- nedostatečně proškolení hodnotitelů (používání nevhodných metod),
- hodnotitelé se zdráhají hodnotit nedostatečný pracovní výkon objektivně,
- špatně popsání pracovní pozice,
- nevýznamné propojení s řízením pracovního výkonu.

PRAKTICKÁ ČÁST

3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Praktická část se zabývá hodnocením zaměstnanců ve společnosti Geis Solutions CZ s.r.o., která je pobočkou nadnárodní společnosti Geis Group s cílem analyzovat současný systém hodnocení zaměstnanců ve vybrané společnosti, určit možné příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodná řešení. Analýza je provedena na základě informací z webových stránek společnosti, rozhovoru s personalistkou a manažerkou provozu a dotazníkového šetření mezi zaměstnanci společnosti.

3.1 Geis Group

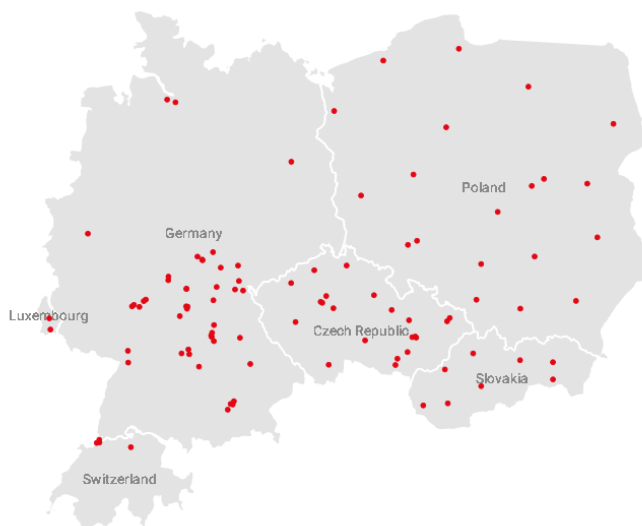
Geis Group je nadnárodní logistická skupina, která má sídlo v německém Bad Neustadtu v Bavorsku. Patří mezi významné poskytovatele komplexních přepravních a logistických služeb. Vlastíky Geisu jsou Hans-Georg Geis a Wolfgang Geis. Jedná se o druhou generaci, která řídí tento rodinný business. Geis Group má vybudováno 126 poboček po celé Evropě, a to zejména ve střední. Celkově zaměstnává 6473 zaměstnanců, vlastní 2300 dopravních vozidel a zpracovalo 9,87 miliónů zásilek. (vše k 03/2020)

Geis Group je držitelem certifikátů ISO 9001, ISO 14001, ASCA, OHRIS či EN 9120. Je však potřeba si uvědomit, že pobočky se liší v držbě certifikátů. Geis Group klade důraz na environmentální management, a to tím, že například používá úsporná vozidla s nízkými emisemi, solární panely či LED osvětlení. (Geis Gruppe, © 2021a)



Obrázek 5 Logo Geis
Zdroj: Geis Gruppe, © 2021b

Geis začal působit na českém trhu v roce 1991. Vznikla zde skupina Geis CZ s.r.o., která zde řídí 27 poboček a specializovaných logistických pracovišť. Pobočky se například nacházejí v Modleticích, Ejpovicích či v Karlových Varech. Zaměstnává zde více než 1300 zaměstnanců. Geis CZ s.r.o. deklaruje kvalitu svých služeb svým know-how a napojením na mezinárodní síť, což jim umožňuje poskytovat služby z „jedné ruky“ ve vysoké kvalitě. Také jsou již řadu let držitelem certifikátu ISO 9001 a ISO 14001, které pravidelně obhajují před nezávislým auditorem. Tím ukazují zájem o vysokou kvalitu služeb a ochranu životního prostředí. (Geis Gruppe, © 2021c)



Obrázek 6 Mapa působení organizace Geis
Zdroj: Geis Gruppe, © 2021d

Historie

Organizaci Geis v roce 1945 založil Hans Geis. Jeho veškerým kapitálem v té době byl nákladní automobil na dřevoplyn. Jeho první služba byla nabídka stěhování pro obyvatele poválečného Německa. V padesátých letech se přepravní organizace rozšiřuje, Hans Geis zaměstnává 35 zaměstnanců a zvyšuje počet vozidel na 22. V roce 1959 zakládá pobočku v Norimberku, a tím je odstartovaná pravidelná doprava mezi Bad Neustadtem a Norimberkem.

Obrovského rozmachu se Hans Geis dočkal v šedesátých letech, kdy začal nabízet novou službu skladování. Také jeho syn Hans-Georg Geis se stal společníkem. V sedmdesátých letech se začalo investovat do moderních technologií, které měly vylepšit skladování či vychystávání a expedici zásilek. V roce 1971 se hlavním ekonomem stal Wolfgang Geis, druhý syn Hanse Geise. V roce 1975 se vypravil první lodní kontejner do Singapur, což bylo prvním vstupem na mezinárodní trh.

V osmdesátých letech organizace Geis zavedla leteckou dopravu. V roce 1989 se spoluprací s IDS je zavedena komplexní pozemní přeprava po Evropě. V roce 1991 je založena první pobočka v České republice pod názvem Geis Transport s.r.o. Geis se orientuje na východ, což dokazuje založení sdružení ILS-EAST, které se orientuje na východoevropskou přepravu.

Ke konci dvacátého století se Geis rozrůstá o nové pobočky, například TSG Industrie-Service GmbH v Norimberku či ISL s.r.o. v České republice. V roce 1999 Geis koupil organizaci Autopost-express s.r.o., a tím získal osm nových poboček v ČR. Na začátku nového tisíciletí se otevírá nové logistické a distribuční centrum v Ejpvicích nedaleko Plzně.

V roce 2002, sloučením organizací Geistransport, ISL a Autopost-Expres, vzniká Geis CZ s.r.o. V následujících letech začaly vznikat nové pobočky po střední Evropě. V roce 2005 získává skupina Geis certifikát ISO 14001 a stává se tak průkopníkem environmentálního managementu v logistických službách v Německu. V roce 2013 začíná Geis expandovat do Polska. V současné době je v Polsku dokončena kompletní přepravní síť s hlavním sídlem poblíž města Łódź. V roce 2020 Geis

posílil pozemní přepravu po České republice a otevřel novou pobočku v Bravanticích. (Geis Gruppe, © 2021e)

Nabízené služby

Geis nabízí několik logistických a přepravních služeb (Geis Gruppe, © 2021f):

- **vnitrostátní paletová přeprava** – pro efektivní a rychlý způsob doručení se využívá centrálního překladiště, přes které proudí všechny zásilky, které se následně doručí do cílové adresy,
- **mezinárodní paletová přeprava** – přepravuje se do 30 států se zavedenými pravidelnými linkami, většina z nich má denní odjezd,
- **celovozová přeprava** – přeprava velkoobjemového zboží, které přesahuje maximální hmotnost při klasické přepravě,
- **skladová logistika** – patří sem skladování, ale také distribuční logistika či návrh logistického projektu,
- **logistika pro E-Commerce** – nabídka všech logistických služeb pro internetový obchod,
- **obaly**-možnost zabalení zboží či poskytnutí obalového materiálu,
- **letecká a námořní přeprava** – exportní a importní přepravy mezi kontinenty,
- **celní služby** – Geis je držitelem certifikátu AEO-C, stal se tedy oprávněným hospodářským subjektem pro celní služby, nabízí také poradenství v této problematice.

3.2 Geis Solutions CZ s.r.o.

Pobočka Geis Solutions CZ s.r.o. byla založena dne 8.6. 2016. Organizace se nachází ve VGP parku ve Spořicích u Chomutova, avšak sídlo je v Ejpovicích u Plzně. Jednateli jsou Erik Larssen a Arno Kumm. Tato pobočka nepatří do skupiny Geis CZ s.r.o., nýbrž pod německou pobočku Geis Industrie-Service GmbH, která má sídlo v Norimberku. Pod tuto pobočku také patřil Geis Solutions v Chebu, který spolupracoval s Tchibo, ale v roce 2020 došlo k ukončení spolupráce. (výroční zpráva, 2019)

Tato organizace nabízí logistiku pro E-Commerce. Jejich zákazníkem je německý internetový obchod Babymarkt.de, který nabízí více než 100 000 produktů pro děti, mezi něž patří například výživa pro děti, oblečení či kočárky. Čeští zákazníci si mohou objednat toto zboží z internetového obchodu pinkorblue.cz, jehož správcem je zmíněný Babymarkt.de. Geis pro tento internetový obchod zajišťuje veškeré logistické činnosti-od kontroly dodávky, přes zaskladnění, vychystání, balení, až po odeslání zboží. Geis zajišťuje kvalitu svých služeb tím, že používá standardizovaný proces. Jejich zaměstnanci využívají IT-systémy propojené se zákaznickým systémem, což zajišťuje transparentnost. Dále nabízejí služby jako management vratek a individualizace obalového materiálu. Zákazníci jsou informováni o stavu své objednávky pomocí zákaznického IT-systému. Vyhotovené objednávky se odtud vyváží do celé Evropy, zejména do Německa, Francie, Itálie či Polska. (Geis Gruppe, © 2021g)

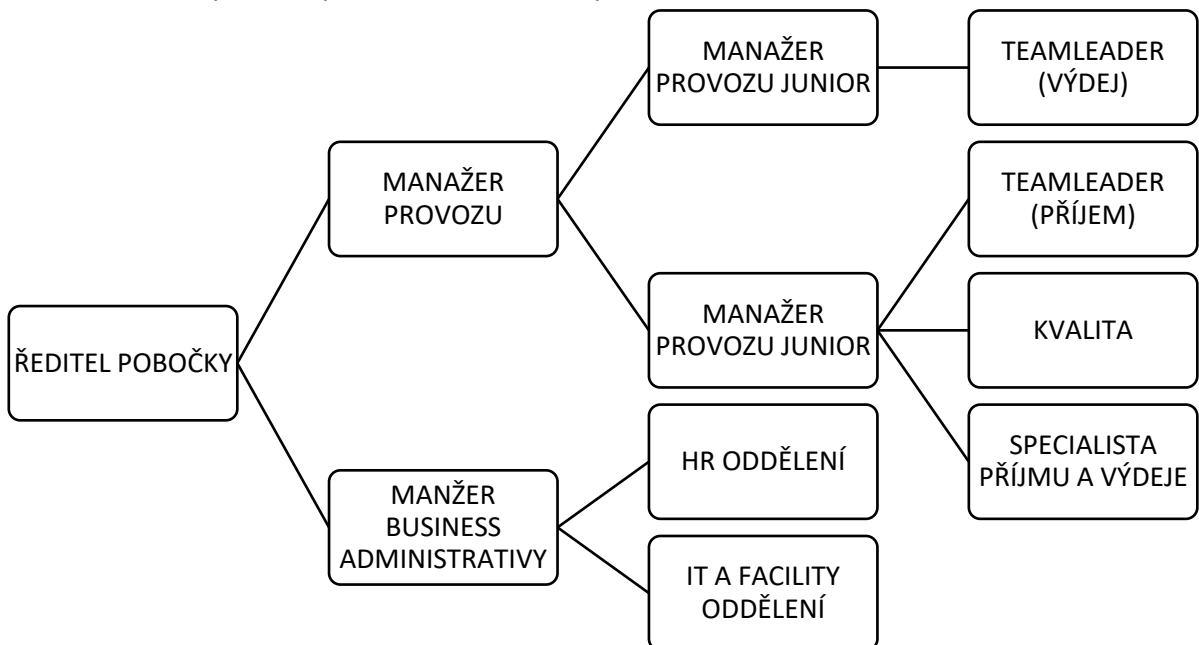
Výrok jednatele Erika Larssena zní následovně: „*Vychystat, zabalit, dodat. Rychle a bezchybně. Komplexní nabídka Geisu zahrnuje flexibilitu a spolehlivost.*“ (Geis Gruppe, © 2021g)

V roce 2019 projektové oddělení skupiny Geis získalo ocenění LOG-IN 2019 v kategorii projektová inovace roku. Jednalo se o projekt návrhu a realizace řešení pro internetový obchod Babymarkt.de. Projekt zahrnoval kompletní návrh nového skladu, tok zboží a zavedení IT systému. Projekt přišel s novým způsobem, jak skladovat rozměrově menší zboží, a to pomocí třípatrového policového systému o půdorysu 3000 m², který obsahuje automatickou třídičku. Nové objednávky se nejdříve vyskladňují v nejvyšším patře policového systému.

Zaměstnanci používají mobilní terminály s dotykovými skenery, které jim ukazují instrukce k vychystání objednávky, navíc jim terminál ukazuje obrázek právě přidávaného kusu objednávky, což pomáhá snižovat chybovost celého procesu. Hotové objednávky se automaticky roztrídí podle typu dopravce a směru výdeje k balícím stolům. Připravené a zabalené objednávky se pomocí skeneru třídička předají na příslušnou rampu. Z výše uvedeného lze konstatovat, že pobočka Geis Solutions s.r.o. používá moderní technologie a postupy pro zajištění logistiky pro E-Commerce. (Geis Gruppe, © 2021h)

Organizační struktura

Organizační struktura je řazena liniově. V první linii se nachází ředitel pobočky, který má pod sebou manažera provozu a manažera business administrativy. Manažer provozu řídí vše, co se týká logistických procesů. V další linii se nachází dva junior manažeři, kteří operativně řídí chod skladu. První z nich má na starosti výdej, druhý se stará o příjem a kvalitu. Pod nimi se nacházejí teamleadři, kteří přímo řídí skladové operátory. Specialista příjmu a výdeje je zodpovědný zejména za příjem zboží od dodavatelů. Chod skladu musí být administrativně zajištěn, proto se zde nachází HR oddělení a IT a Facility oddělení, které spadá pod vedení manažera business administrativy. V této organizaci celkově pracuje 131 zaměstnanců, z toho 13 zaměstnanců v managementu, 80 ve skladu na hlavní pracovní poměr a 38 na zkrácený úvazek.



Obrázek 7 Organizační struktura
Zdroj: vlastní zpracování

4 SOUČASNÝ SYSTÉM HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI

Současný systém hodnocení zaměstnanců ve společnosti Geis Solutions CZ s.r.o. je představen na základě výsledků dvou rozhovorů. První rozhovor se uskutečnil s personalistkou, která poskytla základní informace o systému hodnocení. Druhý rozhovor proběhl s manažerkou provozu, která doplnila detailnější informace o systému hodnocení, jelikož je v přímém kontaktu se zaměstnanci. Rozhovory se skládaly z předem připravených otázek (viz příloha 2) a byly doplněny doplňujícími otázkami během rozhovoru.

4.1 Přístup k hodnocení zaměstnanců

Celkově tato organizace nemá nastavený systém hodnocení, kdy by zde probíhalo nějaké pravidelné formální hodnocení, například pomocí hodnotícího rozhovoru. Avšak nelze říct, že by zde žádné hodnocení nebylo. Neformální hodnocení je zde na denním pořádku. Přímý nadřízený je v každodenním kontaktu se svými podřízenými a má možnost jim poskytovat zpětnou vazbu. Zejména při nedostatečném pracovním výkonu zaměstnanci dostávají zpětnou vazbu, tudíž mohou ihned napravit své chyby. Zaměstnanci však nedostávají pouze negativní hodnocení, ale také pozitivní ve formě pochvaly. Hodnocení je zde převážně spojené s odměňováním. Také by se dalo říct, že určité hodnocení probíhá na pravidelných meetingách.

4.2 Finanční hodnocení

Jak již bylo řečeno, hodnocení je zde spojené s odměňováním. Z rozhovoru s personalistkou vyplývá, že zaměstnanci mají možnost získat mimořádnou odměnu. Manažeři provozu zde působí jako hodnotitelé a hodnotí pracovní výkony zaměstnanců tak, aby pak následně mohli určit, kdo dostane mimořádnou odměnu a v jaké výši. Tudíž lze konstatovat, že zde dochází k určitému hodnocení, kdy následně výsledky hodnocení slouží jako podklad pro odměňování. Tento způsob hodnocení lze jednodušeji nazvat jako finanční hodnocení.

Nejdříve je potřeba popsat systém odměňování. Pracovní pozice se zde dělí na „blue collar“ a „white collar“. „Blue collar“ zaměstnanci jsou ti, kteří pracují zejména jako skladoví operátoři. Jejich mzda se skládá ze základní mzdy a z mimořádných odměn. Mimořádná odměna se skládá z výkonnostních a kvalifikačních bonusů a z bonusů za dodržení docházky. Nutno podotknout, že nárok na mimořádnou odměnu se liší podle pracovních pozic. Například kvalifikační bonus mají pouze pracovní pozice, které vyžadují určitou schopnost a znalost, jsou to například řidiči vysokozdvížného vozíku. Většina zaměstnanců označena jako „white collar“ má základní mzdu bez nároku na mimořádnou odměnu, avšak manažeři provozu a teamleadaři mají nárok na kvartální bonus.

Finanční hodnocení zde probíhá pravidelně jednou za měsíc a hodnotí se podle následujících kritérií:

- **Výkon** – jsou zde nastavené normy, které říkají, kolik položek má daný zaměstnanec zaskladnit za den, zaskladňování položek je propojeno s IT systémem, tudíž lze pak jednoduše zjistit, jak daný zaměstnanec plní dané normy,
- **Pracovní docházka** – za splnění pracovní docházky mají zaměstnanci nárok na bonus, má zde motivační efekt, který motivuje zaměstnance chodit do práce,
- **Kvalifikace** – hodnotí se zde znalosti a schopnosti.

Následně hodnotitel posoudí zaměstnance na základě svého úsudku, kdy pak má možnost udělit odměnu od nadřízeného. Toto hodnocení je zcela subjektivní a záleží pouze na hodnotiteli. Následně se vše probírá na meetingu s ředitelem, který má poslední slovo v udělování mimořádných odměn.

Oddělenou částí jsou kvartální bonusy, na které mají nárok pouze manažeři provozu a teamleadeři. Zde se jedná o pravidelné hodnocení, a to metodou hodnocení podle cílů. Na každé tři měsíce mají stanovené přibližně tři cíle. Podle míry splnění cílů mají možnost získat mimořádnou finanční odměnu. Cíle se týkají hlavně zlepšování procesů, které zvyšují pracovní výkony zaměstnanců a plnění nastavených výkonnostních cílů.

Finanční hodnocení zde slouží pouze jako podklad pro odměňování. Výsledky hodnocení nejsou oficiálně poskytnuty zaměstnancům a ani s nimi nejsou běžně diskutovány. Navíc zaměstnanci, kteří pracují v managementu, nedostávají tímto finančním hodnocením zpětnou vazbu vůbec, jelikož nemají nárok na mimořádnou odměnu.

4.3 Pravidelné meetingy

Každý den zde probíhá meeting, kterého se účastní vedoucí zaměstnanci, například teamleadeři a manažeři provozu. Probírají se zde operativní úkoly a cíle, které se mají splnit, a zároveň zde dochází k hodnocení předešlých úkolů a cílů. Jedná se tak o další neformální hodnocení, kdy vedoucí zaměstnanci dostávají zpětnou vazbu o tom, jak plní své úkoly a cíle. Také každé ráno před zahájením pracovní doby se všichni zaměstnanci sejdou ve skladu a jejich nadřízený jim sděluje plán dne, či co ten den je prioritou. Tím by se dalo říct, že zaměstnanci dostávají hromadnou zpětnou vazbu od nadřízeného. Toto každodenní sdělování úkolů a cílů je velmi důležité, neboť zaměstnanci by jej měli znát, podporuje to jejich motivaci k lepší pracovnímu výkonu. Také tato koncepce patří do správného řízení pracovního výkonu.

4.4 Shrnutí rozhovorů

Personalistka i manažerka provozu poskytly důležité a stěžejní informace týkající se systému hodnocení. První rozhovor se uskutečnil s personalistkou, která hned na začátku přiznala, že nemají nastavený systém hodnocení, proto se dále rozhovor zabýval celkovým chodem firmy. Otázky se poté zejména týkaly systému odměňování. Personalistka zde pracuje teprve krátkou dobu, tudíž

neměla čas se hodnocení pořádně věnovat, ale uvedla, že hodnocení je pro ni velmi důležité a má v plánu jej v blízké budoucnosti realizovat.

Druhý rozhovor proběhl s manažerkou provozu. Rozhovor se zejména týkal finančního hodnocení. Manažerka provozu zde poskytla informace o systému mimořádných odměn a podle kterých kritérií se určuje jejich výše. Součástí udělování mimořádných odměn je také osobní ohodnocení od nadřízeného, kdy zde uvedla, že hodnocení je pro ni velmi důležité a snaží se hodnotit objektivně a spravedlivě. Nehodnotí pouze výsledky pracovního výkonu, ale také pracovní chování, například přístup k práci. Snaží se všechny hodnotit objektivně, a ne podle sympatií.

5 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ MEZI ZAMĚSTNANCI SPOLEČNOSTI

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit postoj zaměstnanců společnosti Geis Solutions CZ s.r.o. k hodnocení. Dotazníkové šetření probíhalo v období od 9. 3. 2021 do 16. 3. 2021. Použitý dotazník (viz příloha 1) obsahoval 20 otázek. Prvních pět otázek bylo rozřazovacích a měly za úkol zjistit základní údaje o respondentech. Zbytek otázek se týkal postoje k systému hodnocení a odměňování. Posledních pět otázek zjišťovalo, jakým způsobem by zaměstnanci chtěli být hodnoceni. Dotazník byl připraven pro zaměstnance, kteří zde pracují na hlavní pracovní poměr, tudíž byl předán 93 zaměstnancům, z nichž 61 dotazník vyplnilo. Návratnost tedy byla 65,59 %.

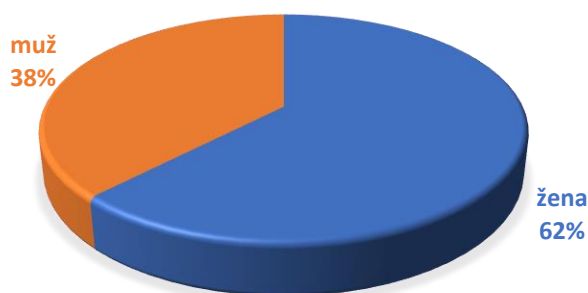
5.1 Respondenti

Respondenti dotazníkového šetření jsou charakterizováni podle základních ukazatelů, a to podle pohlaví, věku a nejvyššího dosaženého vzdělání. Následně jsou rozděleni podle pracovní pozice a délky pracovního poměru.

1. Jaké je Vaše pohlaví?

První otázka byla zaměřena na rozdělení pohlaví. Celkově se dotazníkového šetření zúčastnilo 62 % žen a 38 % mužů neboli 38 žen a 23 mužů. Dohromady tedy 61 respondentů.

Graf 1 Rozdělení pohlaví

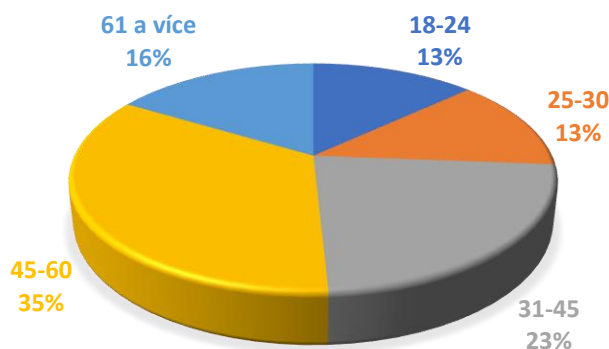


Zdroj: vlastní zpracování

2. Jaký je Váš věk?

Druhá otázka měla zjistit věkovou strukturu zaměstnanců. Nejpočetnější věkovou kategorií tvoří zaměstnanci ve věku od 45 do 60 let, konkrétně 35 %. Druhá nejpočetnější skupina se nachází ve věku od 31 do 45 let, což představuje 23 % respondentů. O něco méně, konkrétně 16 % respondentů je starší 61 let. Věková kategorie 18-24 let a 25-30 let má stejný počet zastoupení, a to přesně 13 %.

Graf 2 Věkové rozdělení



Zdroj: vlastní zpracování

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Třetí otázka zjišťovala nejvyšší dosažené vzdělání. Nejvíce respondentů vystudovalo středoškolské vzdělání s výučním listem, to je 34 %. Druhou nejčastější odpovědí bylo středoškolské vzdělání s maturitou, konkrétně 26 %. Čtvrtina respondentů disponuje základním vzděláním. Vysokoškolské vzdělání získalo 8 % respondentů. Nejmenší skupinu se 7 % tvoří respondenti s vyšším odborným vzděláním. Lze si všimnout, že je zde velké zastoupení respondentů se základním vzděláním či středoškolským vzděláním s výučním listem, což odpovídá vzdělání, které je adekvátní pro pracovní pozice ve skladu.

Graf 3 Rozdělení podle vzdělání

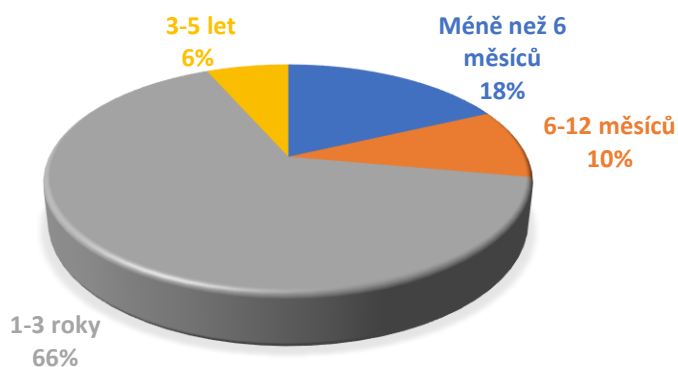


Zdroj: vlastní zpracování

4. Jak dlouho zde pracujete?

Čtvrtá otázka se zabývala délkou pracovního poměru. Většina respondentů zde pracuje 1 až 3 roky, což odpovídá 66 %. Dále 18 % respondentů v organizaci pracuje méně než 6 měsíců. Desetina respondentů zde pracuje 6-12 měsíců a 6 % respondentů 3-5 let. Organizace byla založena před 5 lety, ale začala nabírat větší počet zaměstnanců před třemi roky, tudíž lze konstatovat, že zde nedochází k vysoké fluktuaci zaměstnanců, jelikož většina respondentů zde pracuje mezi 1 až 3 roky. Čtvrtina zaměstnanců zde pracuje méně než rok, jelikož organizace se stále ještě rozrůstá a potřebuje nové zaměstnance.

Graf 4 Délka pracovního poměru



Zdroj: vlastní zpracování

5. Na jaké pracovní pozici pracujete?

V páté otázce měli respondenti odpovědět na otázku, která se týkala jejich pracovní pozice. Více než polovina respondentů pracuje jako picker/packer neboli jako skladový operátor. Následují řidiči vysokozdvížného vozíku, kteří jsou zastoupeni 12 %. Manažerské pozice zaujímají 11 %. Zaměstnanci, kteří pracují ve kvalitě jsou zastoupeni 8 %, o 1 % méně se zde nacházejí zaměstnanci, kteří pracují na nakládce/vykládce. Nejméně zastoupené pozice jsou administrativní pracovníci ve skladu či jiné pracovní pozice, a to přesně 5 %. Mezi další pracovní pozice podle respondentů patří například technik údržby či teamleader.

Graf 5 Pracovní pozice



Zdroj: vlastní zpracování

5.2 Výsledky

Níže jsou vyhodnoceny otázky zjišťující názory respondentů na systém hodnocení a odměňování ve společnosti Geis Solutions CZ s.r.o.

6. Jste spokojeni se svým zaměstnáním?

V rámci šesté otázky měli respondenti odpovědět, zda jsou spokojeni se svým zaměstnáním. Odpověď „rozhodně ano“ zvolilo 34 % respondentů a „spíše ano“ 48 %. Naopak 8 % respondentů rozhodně není spokojeno se svým zaměstnáním a 10 % je spíše nespokojeno. Lze konstatovat, že většina respondentů je spokojena se svým zaměstnáním.

Graf 6 Spokojenost se zaměstnáním

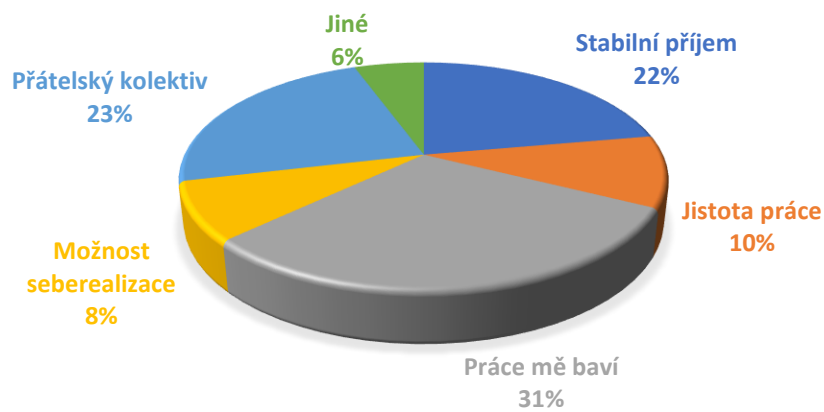


Zdroj: vlastní zpracování

7. Proč vykonáváte tuto práci?

U sedmé otázky se zkoumalo, z jakých důvodů respondenti vykonávají své zaměstnání. Respondenti mohli zaškrtnout více odpovědí. Nejčastější odpověď byla „práce mě baví“ s 31 %, následuje „přátelský kolektiv“ s 23 %, o 1 % méně „stabilní příjem“. V menším zastoupení byly odpovědi „jistota práce“ s 10 %, „možnost seberealizace“ s 8 % a „jiné“ s 6 %. Respondenti také uvedli, že vykonávají tuto práci, protože zde bylo volné pracovní místo či se jedná o zaměstnání bez nočních směn. Jak již bylo zmíněno nejčastější odpovědí bylo „práce mě baví“, což je velmi důležité, jelikož zaměstnanec, který vidí smysl ve své práci má větší motivaci podávat vyšší pracovní výkon. Naopak odpověď „možnost seberealizace“ uvedlo nízký počet respondentů, což může značit, že organizace nenabízí tolik možností, jak se rozvíjet.

Graf 7 Důvody výkonu práce

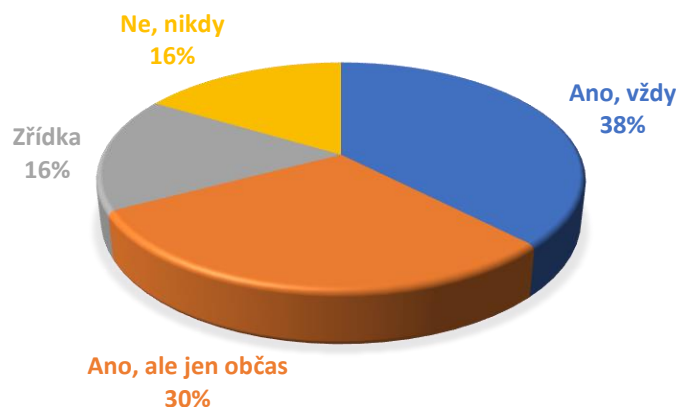


Zdroj: vlastní zpracování

8. Dostáváte od svého přímého nadřízeného zpětnou vazbu za svůj odvedený pracovní výkon?

V osmé otázce se zkoumalo, zda respondenti dostávají zpětnou vazbu od svého přímého nadřízeného. Zpětnou vazbu vždy dostává 38 % respondentů a částečně 30 %. Respondentů, kteří dostávají nedostatečnou zpětnou vazbu, je 16 %. Se stejným zastoupením jsou respondenti, kteří nedostávají zpětnou vazbu nikdy. V této organizace dvě třetiny zaměstnanců dostávají zpětnou vazbu, což přispívá k větší motivaci zaměstnanců a pracovní výkony by měly být efektivnější.

Graf 8 Zpětná vazba od nadřízeného

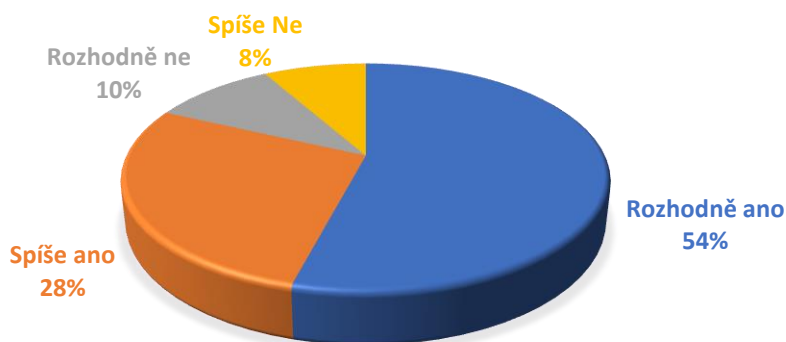


Zdroj: vlastní zpracování

9. Je pro Vás zpětná vazba důležitá?

Tato otázka se ptala respondentů, jestli považují zpětnou vazbu za důležitou. Více než polovina respondentů uvedla, že rozhodně ano. Odpověď „spíše ano“ uvedlo 28 % respondentů. Pro 10 % respondentů zpětná vazba není vůbec důležitá a pro 8 % spíše není. Avšak většina má kladný postoj ke zpětné vazbě. Lze konstatovat, že zaměstnanci nemají problém dostávat zpětnou vazbu od nadřízeného, tudíž by mohli mít kladný vztah k systematickému hodnocení.

Graf 9 Důležitost zpětné vazby



Zdroj: vlastní zpracování

10. Dostáváte od svého nadřízeného pochvalu za dobře odvedený pracovní výkon?

Desátá otázka zkoumala, zda respondenti dostávají pochvalu za dobře odvedený výkon. Pochvalu při každé příležitosti dostává 35 % respondentů, nepravidelně ji dostává 34 %. Zřídka kdy odpovědělo 18 % respondentů a nikdy 13 %. Pochvala přispívá k větší motivaci zaměstnanců, a jelikož zde dvě třetiny respondentů jsou chváleni, měli by tedy být více motivováni podávat lepší pracovní výkony.

Graf 10 Pochvala za pracovní výkon

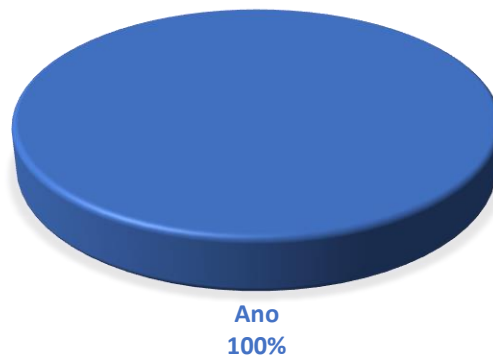


Zdroj: vlastní zpracování

11. Víte, jaká je Vaše pracovní náplň?

Na první pohled banální otázka, ale ne vždy zaměstnanci znají přesně svou pracovní náplň. Avšak zde 100 % respondentů tu svou zná. V rámci systému hodnocení je důležité, aby byly jasně dány pracovní pozice, které se následně mohou hodnotit. Tato organizace má vhodné podmínky na to, aby vytvořila objektivní a spravedlivý systém hodnocení.

Graf 11 Znalost pracovní náplně

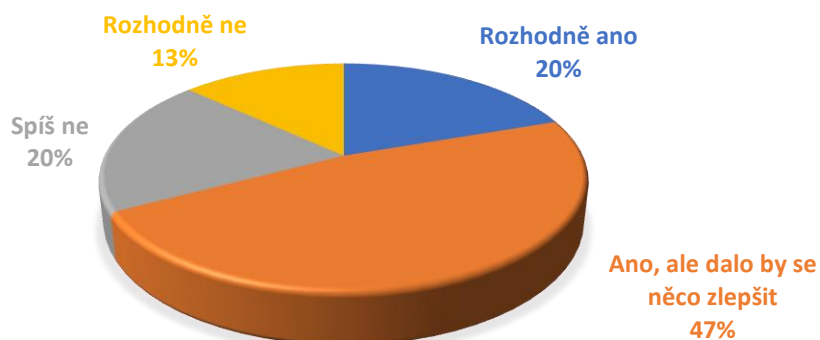


Zdroj: vlastní zpracování

12. Jste spokojeni se stávajícím systémem odměňování?

Systém hodnocení je zde hodně spojen s finančním hodnocením. Proto tato otázka zkoumala, jaký postoj mají respondenti ke stávajícímu systému odměňování. Skoro polovina respondentů je spokojená, ale s tím, že by něco změnila. Jedna pětina respondentů je celkově spokojena se systémem hodnocení, druhá pětina je spíše nespokojená. Postoj „rozhodně ne“ zaujímá 13 % respondentů. Závěr této otázky je, že většina je nespokojená, tudíž vedení by mělo zanalyzovat stávající systém odměňování a případné nedostatky napravit. Pravidelné hodnocení je k tomuto problému pomocným nástrojem.

Graf 12 Spokojenost se systémem odměňování

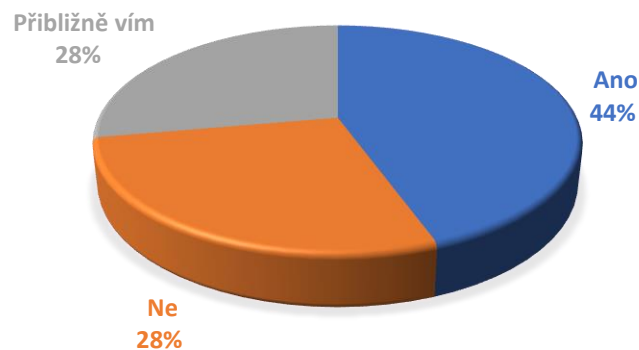


Zdroj: vlastní zpracování

13. Víte podle kterých kritérií můžete získat mimořádnou odměnu v podobě bonusů?

Zaměstnanci mají možnost získat mimořádnou odměnu, je to forma motivace podávat lepší pracovní výkony, ale je důležité, aby zaměstnanci věděli, podle kterých kritérií je mohou získat. Tato otázka se týkala pouze těch, kteří mají tuto možnost. Respondentů, kteří přesně vědí, podle čeho mohou získat mimořádnou odměnu, je 44 %. Přibližně ví 28 % respondentů. Ti, kteří nevědí je 28 %. Polovina respondentů neví či si není jistá, proto by bylo vhodné zlepšit v tomto komunikaci mezi nadřízeným a podřízeným.

Graf 13 Znalost kritérií pro mimořádnou odměnu

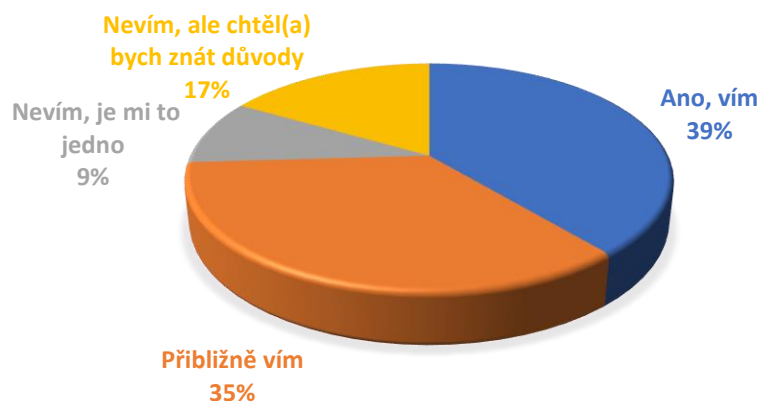


Zdroj: vlastní zpracování

14. Když ke své mzdě obdržíte určitou výši mimořádné odměny (bonusů), víte, z jakých důvodů jste ji získali?

Čtrnáctá otázka je velmi podobná předešlé otázce, avšak zjišťuje, jak obdržení mimořádných odměn funguje v praxi. Jedná se totiž o nepřímou formu hodnocení, proto je důležité, aby zaměstnanci věděli důvody, a tím tak mohli získat zpětnou vazbu. Přesné důvody zná 39 % respondentů, přibližně ví 35 %. Odpověď „nevím, ale chtěl(a) bych znát důvody“ uvedlo 17 % respondentů a „nevím, je mi to jedno“ 9 % respondentů. Většina respondentů zná důvody obdržení mimořádné odměny, což je velmi dobrý výsledek. Avšak 17 % neví, ale chtěla by je znát, což se dá zlepšit lepší komunikací a poskytnutím zpětné vazby.

Graf 14 Znalost důvodů pro mimořádnou odměnu

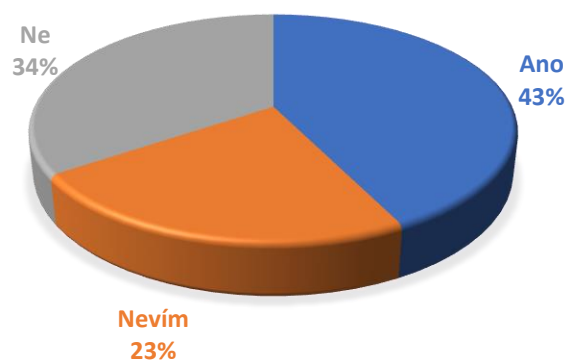


Zdroj: vlastní zpracování

15. Myslíte si, že Vaše mzda odpovídá Vašemu pracovnímu nasazení?

Patnáctá otázka měla za úkol zjistit, jestli mzda odpovídá pracovnímu nasazení respondentů. Zde odpovědělo „ano“ 43 % respondentů, celých 34 % uvedlo odpověď „ne“. Zbytek, tedy 23 %, neví, jestli jejich mzda odpovídá jejich pracovnímu nasazení. U této otázky měli respondenti možnost uvést z jakých důvodů jsou nespokojeni. Někteří zaměstnanci uvedli, že tato práce je fyzicky náročná pro ženy za málo peněz, nebo že mají nízkou základní mzdu při dvousměnném provozu, či se nepřihlíží k inflaci a odpracovaným rokům. Celkově někteří zaměstnanci mají pocit, že si zaslouží vyšší mzdu za svůj odvedený pracovní výkon. Proto zde je také vhodné pravidelné hodnocení, aby se předcházelo nespokojenosti některých zaměstnanců. Jelikož výsledky hodnocení se mohou použít jako podklady pro změny v odměňování.

Graf 15 Spokojenost se mzdou



Zdroj: vlastní zpracování

16. Systém hodnocení (např. pravidelné hodnocení pomocí hodnotících rozhovorů) plní několik funkcí. Které by byly pro Vás důležité?

V šestnácté otázce měli respondenti možnost zvolit více odpovědí. Smyslem této otázky bylo zjistit, které funkce systému hodnocení jsou pro respondenty důležité. Nejčastější odpověď byla „motivace k lepšímu pracovnímu výkonu“ a byla zastoupena 25 %. Druhá nejčastější odpověď byla „výsledky hodnocení slouží jako podklad pro odměňování“ s 22 %. Nezákladnější funkce „zhodnocení pracovního výkonu za určité období“ tvořilo 19 % odpovědí. Odpověď „možnost následného vzdělávání a rozvoje zaměstnanců“ a „výsledky hodnocení slouží k dohodnutí pracovních cílů“ zaujalo 10 % odpovědí, o 1 % méně odpověď „plánování pracovních míst“. Nejméně častou odpovědí bylo „podpora a poradenství zaměstnanců“ s 5 %.

Graf 16 Funkce systému hodnocení

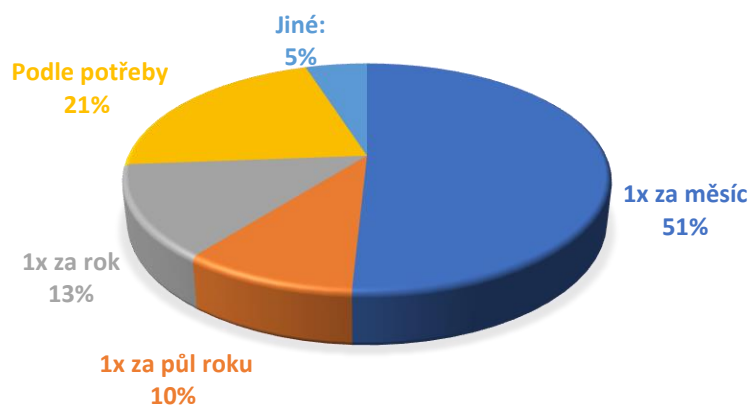


Zdroj: vlastní zpracování

17. Jak často byste chtěl(a), aby hodnocení probíhalo?

Na sedmáctou otázku respondenti odpověděli následovně. Přibližně polovina respondentů by chtěla být hodnocena 1x za měsíc a přibližně pětina podle potřeby. Hodnocení, které by probíhalo 1x za rok by chtělo 13 % respondentů. Jednou za půl roku by chtěla být hodnocena desetina respondentů. Jiný časový interval, a to 1x za čtvrt roku, zvolilo 5 %. Nejčastější odpověď byla „1x za měsíc“, což je pravděpodobně spojeno s tím, že zaměstnanci jsou zvyklí na finanční hodnocení, které právě probíhá pravidelně 1x za měsíc.

Graf 17 Četnost hodnocení

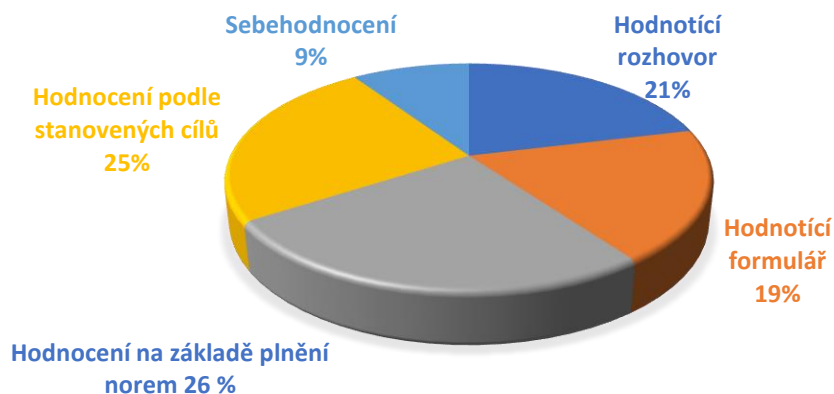


Zdroj: vlastní zpracování

18. Jakou metodou byste chtěl(a), aby hodnocení probíhalo?

Tato otázka zjišťovala, jakou metodou by respondenti chtěli být hodnoceni. Byla zde možnost zaškrtnutí více odpovědí. Odpověď „hodnocení na základě plnění norem“ byla nejčastější odpovědí, a byla zastoupena 26 %. Čtvrtina odpovědí se skládala z odpovědi „hodnocení podle stanovených cílů“. Pro hodnotící rozhovor bylo 21 % odpovědí. Hodnotící formulář tvořilo 19 % odpovědí. Nejméně zastoupenou odpovědí bylo „sebehodnocení“. Hodnocení na základě plnění norem je spíše zastaralou metodou, ale i v této organizaci se hodnotí podle norem, proto se dalo předpokládat, že tato odpověď bude mít vysoké zastoupení. Avšak s kombinací jiných metod se jedná celkem o efektivní způsob hodnocení, například s metodou hodnocení podle stanovených cílů, která byla druhou nejčastější odpovědí.

Graf 18 Metody hodnocení

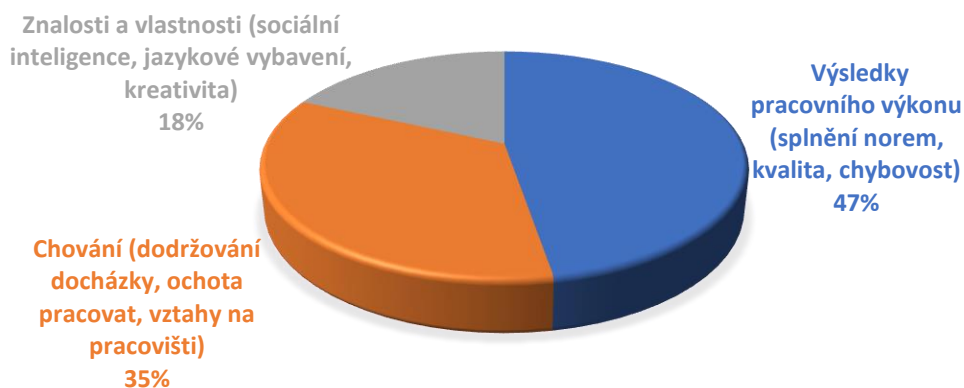


Zdroj: vlastní zpracování

19. Podle kterých kritérií byste chtěl(a) být hodnocen(a)?

V této otázce byly správné všechny odpovědi, jelikož by se mělo hodnotit ze všech úhlů, a ne pouze výsledky pracovního výkonu. Avšak tato otázka zkoumala, podle kterých kritérií by samy respondenti chtěli být hodnoceni. Odpověď „výsledky pracovního výkonu“ byla nejčastější odpovědí, zastoupena 47 %, odpověď „chování“ byla zastoupena 35 % a 18 % byla tvořena odpověď „znalosti a vlastnosti“. Jak se dalo předpokládat výsledky pracovního výkonu byly nejčastější odpovědí, avšak lze konstatovat, že kritéria týkající se chování jsou také důležitá pro respondenty při hodnocení.

Graf 19 Kritéria hodnocení



Zdroj: vlastní zpracování

20. Uvítal(a) byste zavedení systému hodnocení?

Poslední otázka měla za úkol zjistit postoj respondentů k zavedení systému hodnocení. Pro „určitě ano“ bylo 52 %, pro „spíše ano“ 40 %. Odpověď „spíše ne“ uvedlo 8 %. Dobrou zprávou je, že odpověď „ne, je to zbytečná byrokracie navíc“, nevolil žádný respondent. Respondenti jsou pro zavedení systému hodnocení, což vytváří dobré podmínky pro implementaci systému hodnocení, jelikož správně nastavený systém hodnocení funguje pouze tehdy, pokud s ním zaměstnanci souhlasí.

Graf 20 Postoj k zavedení systému hodnocení



Zdroj: vlastní zpracování

5.3 Shrnutí

Dotazníkového šetření se zúčastnili spíše ženy než muži. Nejpočetnější věkovou skupinou byli lidé středního věku. U respondentů dominovalo středoškolské vzdělání s výučním listem, ale také středoškolské vzdělání s maturitou či pouze základní vzdělání bylo velmi časté. Převážná většina respondentů v této organizaci pracuje mezi jeden až tři roky. Nejvíce odpovědí bylo získáno od skladových operátorů, přesněji od pozice picker/packer.

Organizace, která chce prosperovat, musí dbát na to, aby její zaměstnanci byli spokojeni. V této organizaci je většina zaměstnanců spokojena, tudíž lze předpokládat, že tato organizace je dobrým zaměstnavatelem. Což dokazují výsledky dotazníkového šetření, které zjistilo, že respondenti vykonávají svou práci, jelikož je práce baví, pracují v přátelském kolektivu a mají zajištěný stabilní příjem.

Poskytování zpětné vazby je významnou součástí v řízení pracovního výkonu. Dvě třetiny respondentů uvedli, že dostávají zpětnou vazbu od svého přímého nadřízeného, což lze považovat za dobrý výsledek, ale dalo by se zapracovat na tom, aby ji nadřízení poskytovali všem. Zpětná vazba, aby plnila svůj účel, musí být kladně přijímána od zaměstnanců. Zde polovina respondentů uvedla, že zpětná vazba je pro ně rozhodně důležitá a čtvrtina uvedla, že spíše ano. Zaměstnanci by také měli být chváleni za dobře odvedený výkon. Pochvala tak může zvyšovat motivaci zaměstnanců. Jedna třetina respondentů je chválena vždy, druhá třetina jen občas a zbytek má pocit, že pochvalu nedostává. Celkově je to dobrý výsledek, ale vždy se dá na něčem zapracovat.

Koncepce řízení pracovního výkonu říká, že zaměstnanec musí znát svou pracovní náplň. Tento faktor přispívá ke spravedlivému a objektivnímu hodnocení. V této organizaci znají všichni svou pracovní náplň, tudíž případný systém hodnocení má zde dobré předpoklady k tomu, aby byl spravedlivý a objektivní.

Součástí systému odměňování je také možnost získat mimořádnou odměnu. Se současným systémem je spokojena pětina respondentů, polovina by si přála něco změnit. Celkově jsou respondenti spíše nespokojeni. Je potřeba udělat analýzu současného stavu systému odměňování a navrhnout zlepšení. Pravidelné hodnocení by zde mohlo pomoci tím, že by zaměstnanci dostávali oficiální zpětnou vazbu, tudíž by si pak nemohli stěžovat na výši své mzdy. Zaměstnanci, kteří usilují o získání mimořádné odměny musejí znát kritéria, podle kterých se udělují. Většina respondentů uvedla, že ví nebo aspoň přibližně tuší. Pro zaměstnance to znamená, že vědí, co se od nich očekává. Teoreticky znát, za co můžou získat mimořádnou odměnu je důležité, ale při jejím udělení by zaměstnanci měli vědět, za co ji konkrétně získali, aby tímto způsobem mohli dostat zpětnou vazbu. Zde většina respondentů ví či přibližně tuší, ale skoro pětina neví, ale chtěla by znát důvody, tudíž by bylo dobré zapracovat na komunikaci mezi nadřízeným a podřízeným. Skoro polovina respondentů je spokojená se svojí mzdou, a naopak třetina není.

Poslední část dotazníkového šetření se týkala postoje respondentů k systému hodnocení a jakým způsobem by chtěli být hodnoceni. Z nabízených funkcí hodnocení je pro respondenty nejvíce důležitá motivace k lepšímu pracovnímu výkonu, výsledky hodnocení slouží jako podklad pro odměňování a zhodnocení pracovního výkonu za určité období. Polovina respondentů by chtěla být hodnocena jednou za měsíc, což je poměrně často. Je možné, že to mají spojené s finančním hodnocením, které je právě jednou za měsíc. Další respondenti by chtěli být hodnoceni dle potřeby či jednou za rok, což už je více realizovatelné. Respondenti by chtěli být hodnoceni metodou hodnocení podle norem či hodnocení podle cílů, ale také hodnotící rozhovor či hodnotící formulář byly velmi častou odpovědí. Hodnocení podle norem se dalo čekat, jelikož jsou zde zaměstnanci měřeni podle norem. Hodnocení podle cílů ukazuje, že zaměstnanci chtějí mít nastavené cíle, které mohou plnit a následně být podle toho hodnoceni. Respondenti se nejčastěji chtějí nechat hodnotit podle výsledků pracovního výkonu, ale také pracovní chování je pro ně důležité. Nejméně častou odpovědí bylo kritérium znalosti a vlastnosti. Na závěr měli respondenti uvést, zda by uvítali zavedení systému hodnocení. Polovina respondentů uvedla, že rozhodně ano, dalších 40 % respondentů uvedlo, že spíše ano, zbytek odpověděl, že spíše ne. Skoro všichni respondenti jsou pro zavedení systému hodnocení, což je velmi pozitivní zpráva. Pro personální oddělení bude jednodušší nový systém hodnocení implementovat, jelikož by ho zaměstnanci měli přijmout bez větších problémů.

6 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Provedená analýza hodnocení zaměstnanců ve společnosti Geis Solutions CZ s.r.o. ukázala, že současný systém hodnocení zaměstnanců není příliš rozvinutý a že hodnocení zaměstnanců probíhá spíše neformálně.

Formálnější hodnocení probíhá pouze u teamleaderů a manažerů provozu, kteří jsou hodnoceni metodou hodnocení podle cílů. Toto hodnocení se však týká velmi malého počtu zaměstnanců, aktuálně přibližně pěti.

Hodnocení je spojeno s odměňováním. Systém mimořádných odměn je celkově dobře nastaven, kritéria jsou adekvátní k tomuto účelu. Je zde však prostor na zlepšení komunikace mezi nadřízeným a podřízeným, jelikož někteří zaměstnanci neví, za co získali mimořádnou odměnu. Celkově většina respondentů není spokojena se systémem odměňování, proto by bylo dobré udělat analýzu současného stavu a navrhnout změny. Pravidelné hodnocení může přispět ke zlepšení systému odměňování.

Na základě zjištěných poznatků byl vypracován následující návrh systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti založený na zodpovězení následujících otázek, které vytvořil Hroník (2006, s. 88):

1. Koho a co budeme hodnotit?
2. Jak a čím (systém a metody)?
3. Jak bude systém zaváděn (najednou, postupně)?
4. Kdo a jak bude kvalifikován?
5. Jak bude zajištěna nezávislost a nestrannost?
6. Jak bude hodnocení dokumentováno?
7. Kdo a jak bude kontrolovat kvalitu systému?

1. Koho a co budeme hodnotit?

Hodnocení by měli být všichni, avšak hodnocení musí být přizpůsobené dané pracovní pozici. Je nutné hodnocení rozdělit zvlášť pro zaměstnance ve skladu a zvlášť pro zaměstnance v managementu. Je důležité určit, co se bude hodnotit. Kritéria by se zaměřovala na všechny typy kritérií, tedy na pracovní výkon, pracovní chování a na znalosti a vlastnosti. Kritéria pro pracovní pozice ve skladu jsou následující:

Pracovní výkon

- **objem/množství** – zde by se hodnotil pracovní výkon podle měřitelných jednotek (zde normy), například zda hodnocený pracoval nad rámec svých norem, k hodnocení by se použily data z IT systému,
- **kvalita** – hodnotilo by se, jestli podávané výkony jsou dělány kvalitně, tedy s nízkou chybovostí,

Pracovní chování

- **samostatnost** – hodnocený je schopný pracovat sám, zná svojí pracovní náplň a nepotřebuje se ptát, co má dělat,
- **odpovědnost** – hodnocený je spolehlivý, své pracovní úkoly plní svědomitě,
- **iniciativa** – hodnocený se zajímá o svou práci a přichází s novými nápady na zlepšení procesů,
- **ochota pracovat** – hodnocený má pozitivní přístup k práci, je ochotný plnit zadané pracovní úkoly,
- **týmovost** – hodnocený je ochotný pracovat v týmu, pomáhá ostatním,
- **flexibilita** – je flexibilní, podle potřeby je schopný pracovat nad rámec pracovní doby,
- **pracovní docházka** – hodnocený plní svou pracovní docházku,

Znalosti a vlastnosti

- **komunikace** – hodnocený komunikuje se svým nadřízeným i se svými spolupracovníky,
- **kvalifikace** – hodnoceného znalosti a schopnosti odpovídají dané pozici,
- **prohlubování kvalifikace** – hodnocený prohlubuje či získává nové znalosti a schopnosti.

Kritéria pro manažerské pozice jsou následující:

Pracovní výkon

- **výkon svěřeného týmu, plnění plánu** – byly splněny požadované pracovní cíle,

Pracovní chování

- **řízení druhých** – manažer řídí své podřízené tak, že vědí, co mají dělat, znají své cíle, manažer má přirozenou autoritu,
- **odpovědnost** – plní své pracovní povinnosti svědomitě, dodržuje termíny,
- **kontrola** – manažer sleduje plnění úkolů svých podřízených a poskytuje jim zpětnou vazbu,

Znalosti a vlastnosti

- **manažerská kreativita** – přichází s novými nápady, jak zlepšovat procesy,
- **schopnost překonávat problém** – manažer často řeší různé problémy, proto je musí umět vyřešit,
- **efektivní komunikace** – manažer vyslechne své podřízené, pořádá porady, motivuje své podřízené, komunikuje stručně a jasně,
- **organizační schopnosti** – manažer je schopný si svou práci zorganizovat a vhodně rozdělit úkoly mezi podřízené,
- **plánování** – manažer je schopný vytvořit plán, například plán rozpočtu, výroby, projektu,
- **znalost procesů** – správný manažer musí znát, jak sklad funguje, aby své podřízené mohl řídit efektivně,
- **prohlubování manažerských dovedností** – manažer získal nové dovednosti.

2. Jak a čím (systém a metody)?

Hodnocení je vhodné provádět pomocí hodnotícího rozhovoru, kdy se prodiskutují výsledky hodnocení a jsou jasně stanoveny závěry hodnocení. Hodnotitel dopředu vyplní hodnotící formulář, který bude obsahovat následující:

- předem určená kritéria,
- vlastní posudek.

Předem určená kritéria

Budou se vyhodnocovat pomocí slovní hodnotící stupnice. (nedostačující, dostačující, průměrný, nadprůměrný, vynikající)

Vlastní posudek

Hodnotící rozhovor bude také doplněn vlastním hodnocením od hodnotitele, který se bude opírat o metodu kritických případů. Jelikož manažer provozu zde v rámci finančního hodnocení sepisuje vlastní hodnocení na zaměstnance, tak by bylo vhodné si všechny posudky zakládat. Celkový posudek by pak měl být spravedlivější a objektivnější. Hodnotitel zde může zhodnotit silné a slabé stránky hodnoceného či jaké má zařazení v pracovním kolektivu. Také mu může sdělit, co se mu povedlo, a naopak v čem zaostává.

Příprava hodnoceného by spočívala v tom, že by dostal formulář týkající se sebehodnocení, na který by měl možnost se připravit. Hodnocený by odpovídal na následující otázky:

- Co se mi povedlo? Jaké cíle jsem splnil(a)?
- Co se mi nepovedlo? Na čem bych chtěl(a) zapracovat?
- Jaká jsou pozitiva mé práce?
- Jaká jsou negativa mé práce?
- Mezi mé silné stránky patří:
- Mezi mé slabé stránky patří:
- Co jsem udělal(a) navíc v rámci mých pracovních povinností?
- Jak hodnotím pracovní kolektiv?
- Co se chci nového naučit? Kam se chci dále směřovat?

Co se mi povedlo? Jaké cíle jsem splnil(a)?

Hodnocený by zde vyzdvihnul, co se mu povedlo. Například přišel s novým nápadem.

Co se mi nepovedlo? Na čem bych chtěl(a) zapracovat?

Je důležité uznat chybu. Zde by se například mohlo jednat o chybovost, špatné a příliš pomalé zaskladnění.

Jaká jsou pozitiva mé práce?

Hodnocený se zde může vyjádřit, co ho na práci baví, jaké činnosti nejraději vykonává.

Jaká jsou negativa mé práce?

Jmenovaná negativa mohou posloužit jako podklad pro zlepšování procesů.

Mezi mé silné stránky patří:

Hodnocený zde má možnost uvést své silné stránky, které využívá při vykonávání pracovního výkonu.

Mezi mé slabé stránky patří:

Hodnocený zde uvádí své slabé stránky. Pro nalezené slabé stránky je potřeba vytvořit plán jejich zlepšení. Tato část hraje důležitou roli při zlepšování pracovního výkonu.

Silné a slabé stránky hodnoceného se také rozebírají z pohledu hodnotitele. Získané závěry následně mohou sloužit k naplánování rozvoje zaměstnance.

Co jsem udělal(a) navíc v rámci mých pracovních povinností?

Hodnocený zde může uvést, co udělal nad rámec svých pracovních povinností. Může se například jednat o nápad, který zrychluje proces zaskladnění nebo hodnocený pravidelně zaskladní zboží nad rámec nastavených norem.

Jak hodnotím pracovní kolektiv?

Hodnocený zde uvede, jak se mu pracuje v kolektivu. Zda je se všemi spokojený, či má pocit, že někdo nepracuje tak, jak má. Je důležité, aby v pracovním kolektivu byla přátelská atmosféra. Jelikož pokud se v kolektivu bude nacházet zaměstnanec, který svou práci nedělá, jak má a nikdo to neřeší, může to vést k demotivaci ostatních zaměstnanců.

Co se chci nového naučit? Kam se chci dále směřovat?

Zde má hodnocený možnost uvést, jaké ambice má v tomto zaměstnání. Může se jednat například o možnost povýšení, plán kariérního růstu či o zájem získat nové schopnosti a znalosti, které by prohloubily jeho kvalifikaci. Také může uvést, že mu jeho pracovní pozice vyhovuje a nechce nic měnit.

Po vyplnění těchto informací se může uskutečnit hodnotící rozhovor.

Důležité je, aby plánovaný hodnotící rozhovor byl oznámen v dostatečném předstihu (minimálně týden předem). Měl by se uskutečnit v klidném a příjemném prostředí, zde například v meetingové místnosti. Hodnotící rozhovor by se pak realizoval tak, že by nejprve hodnotitel zhodnotil pracovní výkon hodnoceného podle hodnotícího formuláře. Následně by se hodnocený ohodnotil sám podle sebehodnotícího formuláře. Poté by byla možnost pro hodnotitele se vyjádřit, zda souhlasí či nesouhlasí. Následně by hodnotitel, po dohodě s hodnoceným, vyplnil zbytek hodnotící formuláře. Bylo by ještě potřeba vyplnit:

- posudek k odměňování,
- dohodnutí cílů na další období,
- rozvojový plán,

- závěry z hodnotícího rozhovoru.

Posudek k odměňování

Zde by se řešilo, zda hodnocený je spokojený se svou mzdou, v případě nespokojenosti by se řešila její možná změna. Právě výsledky hodnocení hrají důležitou roli při rozhodování, zda se zaměstnanci navýší mzda.

Dohodnutí cílů na další období

Cíle by byly nastavené pro všechny manažerské pozice, na kterých by se dohodly obě strany. Cíle by byly orientované na výkon, zlepšování procesů a rozvoj zaměstnance. Stanovovaly by se primárně pro manažerské pozice, neboť právě manažeři prostřednictvím nastavených cílů mohou provést změny k lepšímu. Pro pozice ve skladu by byly stanoveny jednodušší cíle, které by měly funkci motivační a udávaly by směr práce.

Příklad cíle pro manažera: Zvýšit počet zásilek připravených k odeslání o 10 % do konce roku.

Příklad cíle pro skladového operátora: Zrychlit do dvou měsíců zaskladňování zboží tak, abych zaskladnil 500 kusů za den, a tím splnil denní normu.

Rozvojový plán

Po vyhodnocení pracovního výkonu je potřeba stanovit plán, který by rozvíjel zaměstnance a měl by zlepšit pracovní výkon. Může se jednat například o získání nových schopností či znalostí pomocí školení, změna pracovní pozice či o kariérní plán.

Závěry z hodnotícího rozhovoru

Na závěr se shrnou podstatné informace, které byly hodnocením zjištěny, je zde důležité, aby se tyto závěry průběžně kontrolovali, jinak hodnocení postrádá svůj účel. Například byl stanovený plán zlepšení pracovního výkonu, ale následně se podle něj nikdo neřídí. Zde má také hodnocený možnost se vyjádřit, zda s hodnocením souhlasí, případně v čem nesouhlasí.

Hodnotící rozhovor by se měl realizovat jednou za rok pro manažerské pozice, jelikož jejich pracovní náplň je jasná a příliš se nemění. Pro pracovní pozice ve skladu by bylo vhodné realizovat hodnotící rozhovor jednou za půl roku, jelikož se zde jedná o velmi proměnlivé pracovní prostředí, a navíc z dotazníkové šetření bylo zjištěno, že někteří zaměstnanci jsou nespokojeni se svou mzdou. Také většina zaměstnanců by chtěla být hodnocena jednou za měsíc, což dokazuje, že zaměstnanci mají zájem o to být hodnoceni. Hodnotící formulář podepíše jak hodnotitel, tak i hodnocený. Vyplněný formulář se předá personálnímu oddělení.

V příloze č. 3 a č. 4 se nachází vytvořený hodnotící formulář pro skladové operátory a sebehodnotící formulář.

3. Jak bude systém zaváděn (najednou, postupně)?

Systém by se zavedl najednou, ale s tím, že by k tomu předcházela pořádná příprava. První se musí nastavit kritéria hodnocení, vytvořit všechny příslušné dokumenty, zvolit hodnotitele, seznámit zaměstnance se systémem hodnocení. Poté je potřeba určit v jakém termínu hodnocení budou probíhat. Například každý desátý měsíc v roce pro manažerské pozice a každý čtvrtý a desátý pro pozice ve skladu. Zde není vhodné na konci roku, jelikož se jedná o velmi nabitý měsíc kvůli tomu, že lidé si objednávají hodně zásilek kvůli vánočním dárkům.

4. Kdo a jak bude kvalifikován?

Základními hodnotiteli by byli manažeři provozu, jelikož provádějí finanční hodnocení, tudíž své podřízené dobře znají. U manažerských pozic se hodí hodnotit seshora dolů, kdy ředitel hodnotí manažera business administrativy a manažera provozu, a ti následně hodnotí své podřízené. Je vhodné hodnotitelům poskytnout školení či workshop, který by budoucí hodnotitele seznámil s tím, jak co nejlépe hodnotit.

5. Jak bude zajištěna nezávislost a nestrannost?

Hodnocení by mělo probíhat podle předem nastavených kritérií, tudíž ti zaměstnanci, kteří mají stejná kritéria pro hodnocení, budou hodnoceni stejným metrem.

6. Jak bude hodnocení dokumentováno?

Dokumentaci by mělo na starost personální oddělení. Měli by za úkol vytvořit hodnotící formuláře, které by pak následně zakládaly do osobních spisů zaměstnanců. Také je vhodné připravit interní směrnici, která by přesně popisovala systém hodnocení. Každý by pak věděl, co má dělat a nedocházelo by ke zbytečným zmatkům.

7. Kdo a jak bude kontrolovat kvalitu systému?

Kvalitu systému by opět mělo na starost personální oddělení, jelikož toto oddělení by jej implementovalo, tudíž by vědělo, jak má správně fungovat. Kvalitu systému by udržovali tím, že by dopředu ohlásili, že se blíží termín hodnocení. Hodnotitelé a hodnocení tak budou mít čas na přípravu. Také by nabízeli hodnotitelům poradenství, například jak správně hodnotit či by blíže vysvětlily nastavená kritéria. Systém hodnocení by administrativně zajišťovali, tudíž všechny potřebné dokumenty by byly k dispozici.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo prozkoumat systém hodnocení ve společnosti Geis Solutions CZ s.r.o, následně určit možné příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodná řešení. Teoretická část poskytla informace o řízení pracovního výkonu, významu hodnocení, kritériích a metodách hodnocení, hodnotícím rozhovoru, hodnotitelích a další. S nově získanými znalostmi bylo možné napsat praktickou část.

V praktické části nejdříve byla představena společnost Geis Solutions CZ s.r.o., informace byly čerpány z jejich webové stránky. Následně se praktická část zaměřila na výzkumné šetření, které bylo provedeno dvěma metodami, rozhovorem s personalistkou a manažerkou provozu a dotazníkovým šetřením.

Na základě rozhovoru s personalistkou a manažerkou provozu bylo zjištěno, že jejich systém hodnocení není příliš rozvinutý, avšak neformální hodnocení je zde na denním pořádku. Hodnocení je zde zejména spojené s odměňováním, kdy zaměstnanci ve skladu mají možnost získat mimořádnou odměnu. O jejím udělení a výši rozhoduje manažer provozu, který zde působí jako hodnotitel. Také zde probíhají pravidelné meetingy, kde zaměstnanci mají možnost získat zpětnou vazbu o plnění jejich nastavených cílů a úkolů. Teamleadeři a manažeři provozu jsou hodnoceni podle cílů, kdy každé čtvrtletí se zhodnotí plnění nastavených cílů, které se týkají výkonu či zlepšení procesů.

Podle získaných informací z rozhovorů byl vytvořen dotazník, který zjišťoval postoj zaměstnanců k hodnocení. Skoro všichni respondenti jsou ve svém zaměstnání spokojeni, proto lze předpokládat, že je tato organizace dobrým zaměstnavatelem. Avšak někteří zaměstnanci nejsou spokojeni se svojí mzdou, tudíž je na místě udělat analýzu současného systému odměňování a navrhnout změny.

Postoj zaměstnanců k hodnocení je celkově kladný. Téměř většina respondentů byla pro zavedení systému hodnocení, což lze považovat za velmi dobrý výsledek. Pro personální oddělení bude méně složitější nový systém hodnocení zavést, jelikož by ho zaměstnanci měli kladně přivítat.

Na základě získaných informací z rozhovoru s personalistkou a manažerkou provozu a z výsledků z dotazníkového šetření byl vytvořen návrh na zlepšení. Jako hlavní nedostatek se zde jeví absence systematického hodnocení, které je velmi důležité, neboť přispívá k vyšší výkonnosti zaměstnanců. Pro tuto organizaci bylo navrženo formální hodnocení, které by se uskutečňovalo pomocí hodnotícího rozhovoru. Hodnocení by bylo rozděleno zvláště pro zaměstnance ve skladu a zaměstnance v managementu. Hodnotící rozhovor by probíhal jednou za rok (pro manažerské pozice) či dvakrát do roka (pro pozice ve skladu). Personální oddělení by vytvořilo hodnotící formulář a sebehodnotící formulář. Hodnotilo by se podle předem určených kritérií, aby hodnocení bylo spravedlivější. Tímto systémem hodnocení organizace získá podstatné informace o pracovním výkonu zaměstnance, které následně mohou sloužit jako podklady pro odměňování, pro rozvoj zaměstnance či jako plán kariérního růstu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BĚLOHLÁVEK, František, 2003. *Jak řídit a vést lidi*. Brno: Computer Press. ISBN 80-7226-840-6.
- BÖHM, Diana-Nadine, Christian FISCHL a Carsten RENNHAK, 2005. *Mystery shopping – Neue Ansätze zur Kontrolle des Umgangs mit dem Kunden*. Munich: Munich Business School. IN WAGNEROVÁ, Irena a kol., 2011. *Psychologie práce a organizace: Nové poznatky*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3701-0.
- ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ, 2015. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: VŠB-TU. ISBN 978-80-248-3829-8.
- DUDA, Jiří, 2008. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: KEY Publishing. ISBN 978-80-87071-89-2.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-347-9.
- HRONÍK, František, 2006. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-1458-2.
- HYHLÍK, František a Jiří RŮŽIČKA, 1976. *Vedení lidí*. Praha: Knihnice vedoucího pracovníka. IN WAGNEROVÁ, Irena, 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2361-7.
- CHRÁSKA, Miroslav, 2016. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5326-3.
- KOCIÁNOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3823-9.
- KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.
- MOLEK, Jan, 2008. *Personalistika a řízení*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zdravotně sociální fakulta. ISBN 978-80-7394-063-8.
- PILAŘOVÁ, Irena, 2008. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2042-5

SHIELDS, John, 2007. *Managing Employee Performance and Reward*. Port Melbourne: Cambridge University Press. IN ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.

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

ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5870-1.

ŠPALKOVÁ, Dagmar, 2004. *Personální management: distanční studijní opora*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. ISBN 80-210-3502-1.

WAGNEROVÁ, Irena, 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2361-7.

WAGNEROVÁ, Irena a kol., 2011. *Psychologie práce a organizace: Nové poznatky*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3701-0.

WERTHER, William B. a Keith DAVIS, 1992. *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-04-X. IN DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-347-9.

INTERNETOVÉ ZDROJE

Geis Gruppe, © 2021a. Company. *Geis Gruppe* [online]. © 2021[cit. 2021-04-03]. Dostupné z: <https://www.geis-group.com/en/company>

Geis Gruppe, © 2021b. Logo. *Geis Gruppe* [online]. © 2021[cit. 2021-04-03]. Dostupné z: <https://www.geis-group.cz/data/images/orig/7/1237.pdf>

Geis Gruppe, © 2021c. Kdo jsme. *Geis Gruppe* [online]. © 2021[cit. 2021-04-03]. Dostupné z: <https://www.geis-group.cz/cs/kdo-jsme>

Geis Gruppe, © 2021d. Regions. *Geis Gruppe* [online]. © 2021[cit. 2021-04-03]. Dostupné z: <https://www.geis-group.com/en/regions>

Geis Gruppe, © 2021e. Historie. *Geis Gruppe* [online]. © 2021[cit. 2021-04-03]. Dostupné z: <https://www.geis-group.cz/cs/historie>

Geis Gruppe, © 2021f. Služby. *Geis Gruppe* [online]. © 2021[cit. 2021-04-03]. Dostupné z: <https://www.geis-group.cz/cs>

Geis Gruppe, © 2021g. Logistika pro E-Commerce. *Geis Gruppe* [online]. © 2021[cit. 2021-04-03]. Dostupné z: <https://www.geis-group.cz/cs/logistika-pro-e-commerce>

Geis Gruppe, © 2021h. Získali jsme ocenění log-in v kategorii projektová inovace roku 2019. *Geis Gruppe* [online]. © 2021[cit. 2021-04-03]. Dostupné z: <https://www.geis-group.cz/cs/ziskali-jsme-oceneni-log-in-v-kategorii-projektova-inovace-roku-2019>

Výroční zpráva za rok 2019: Geis Solutions CZ s.r.o., 2019. In: Veřejný rejstřík a Sběrka listin.
Dostupné také z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=62843081&subjektId=938139&spis=1033271>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1- Proces řízení pracovního výkonu.....	9
Obrázek 2 Tři oblasti hodnocení	13
Obrázek 3 Kruhový a individuální sociogram (kladné vazby).....	18
Obrázek 4 Zpětná vazba 360° v hodnocení zaměstnance.....	19
Obrázek 5 Logo Geis.....	30
Obrázek 6 Mapa působení organizace Geis	31
Obrázek 7 Organizační struktura.....	33

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 - Rozdíly mezi hodnocením a řízením pracovního výkonu	9
Tabulka 2 Matice metod hodnocení	14
Tabulka 3 Příklady hodnotící stupnice	16
Tabulka 4 Metody SMART, KARAT, DUMB.....	20

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Rozdělení pohlaví	37
Graf 2 Věkové rozdělení.....	38
Graf 3 Rozdělení podle vzdělání.....	38
Graf 4 Délka pracovního poměru	39
Graf 5 Pracovní pozice.....	39
Graf 6 Spokojenost se zaměstnáním.....	40
Graf 7 Důvody výkonu práce.....	41
Graf 8 Zpětná vazba od nadřízeného	41
Graf 9 Důležitost zpětné vazby	42
Graf 10 Pochvala za pracovní výkon	42
Graf 11 Znalost pracovní náplně	43
Graf 12 Spokojenost se systémem odměňování.....	43
Graf 13 Znalost kritérií pro mimořádnou odměnu	44
Graf 14 Znalost důvodů pro mimořádnou odměnu.....	44
Graf 15 Spokojenost se mzdou	45
Graf 16 Funkce systému hodnocení.....	46
Graf 17 Četnost hodnocení.....	46
Graf 18 Metody hodnocení.....	47
Graf 19 Kritéria hodnocení.....	47
Graf 20 Postoj k zavedení systému hodnocení	48

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 Dotazníkové šetření	64
Příloha 2 Otázky pro rozhovory.....	68
Příloha 3 Hodnotící formulář pro skladové operátory	69
Příloha 4 Sebehodnotící formulář	71

Příloha 1 Dotazníkové šetření

Dobrý den,

Jmenuji se Veronika Mádlová a studuji třetí ročník na ČVUT, konkrétně na Masarykově ústavě vyšších studií. Zde ve firmě Geis Solutions píši svou bakalářskou práci na téma Hodnocení zaměstnanců v organizaci. Chtěla bych Vás touto formou požádat o pomoc vyplněním následujícího dotazníku. Dotazník je zcela anonymní a jeho cílem je zjistit, jakým způsobem zde probíhá hodnocení a jaký na to zaměstnanci mají názor. Výsledky budou použity jen pro účely bakalářské práce.

Předem děkuji za vyplnění a přeji Vám krásný den,

Veronika Mádlová

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- Žena
- Muž

2. Jaký je Váš věk?

- 18-24
- 25-30
- 31-45
- 45-60
- 61 a více

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní vzdělání
- Středoškolské vzdělání s výučním listem
- Středoškolské vzdělání s maturitou
- Vyšší odborné vzdělání
- Vysokoškolské vzdělání

4. Jak dlouho zde pracujete?

- Méně než 6 měsíců
- 6-12 měsíců
- 1-3 roky
- 3-5 let

5. Na jaké pracovní pozici pracujete?

- Picker/packer
- Řidič vysokozdvížného vozíku
- Nakládká/vykládká
- Management
- Administrativní pracovník ve skladu
- Pracovník na kvalitě
- jiné: _____

6. Jste spokojeni se svým zaměstnáním?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Rozhodně ne
- Spíše ne

7. Proč vykonáváte tuto práci? (možnost zaškrtnutí více odpovědí)

- Stabilní příjem
- Jistota práce
- Práce mě baví
- Možnost seberealizace
- Přátelský kolektiv
- Jiné: _____

8. Dostáváte od svého přímého nadřízeného zpětnou vazbu za svůj odvedený pracovní výkon?

- Ano, vždy
- Ano, ale jen občas
- Zřídka
- Ne, nikdy

9. Je pro Vás zpětná vazba důležitá?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Rozhodně ne
- Spíše Ne

10. Dostáváte od svého nadřízeného pochvalu za dobře odvedený pracovní výkon?

- Ano, vždy
- Ano, ale jen občas
- Zřídka
- Ne, nikdy

11. Víte, jaká je Vaše pracovní náplň?

- Ano
- Ne
- Přibližně

12. Jste spokojeni se stávajícím systémem odměňování?

- Rozhodně ano
- Ano, ale dalo by se něco zlepšit
- Spíš ne
- Rozhodně ne

Uveďte prosím důvod: _____

13. Víte podle kterých kritérií můžete získat mimořádnou odměnu v podobě bonusů?

- Ano
- Ne
- Přibližně vím

14. Když ke své mzdě obdržíte určitou výši mimořádné odměny (bonusů), víte, z jakých důvodů jste ji získali?

- Ano, vím
- Přibližně vím
- Nevím, je mi to jedno
- Nevím, ale chtěl(a) bych znát důvody

15. Myslíte si, že Vaše mzda odpovídá Vašemu pracovnímu nasazení?

- Ano
- Nevím
- Ne

Uveďte prosím důvod: _____

16. Systém hodnocení (např. pravidelné hodnocení pomocí hodnotících rozhovorů) plní několik funkcí. Které by byly pro Vás důležité? (možnost zaškrtnutí více odpovědí)

- Zhodnocení pracovního výkonu za určité období
- Motivace k lepšímu pracovnímu výkonu
- Výsledky hodnocení slouží k dohodnutí pracovních cílů
- Výsledky hodnocení slouží jako podklad pro odměňování (např. výše bonusu)
- Možnost následného vzdělávání a rozvoje zaměstnanců
- Plánování pracovních míst (např. možnost získat povýšení)
- Podpora a poradenství zaměstnanců

17. Jak často byste chtěl(a), aby hodnocení probíhalo?

- 1x za měsíc
- 1x za půl roku
- 1x za rok
- Podle potřeby
- Jiné: _____

18. Jakou metodou byste chtěl(a), aby hodnocení probíhalo? (možnost zaškrtnutí více odpovědí)

- Hodnotící rozhovor
- Hodnotící formulář
- Hodnocení na základě plnění norem
- Hodnocení podle stanovených cílů
- Sebehodnocení
- Jiné: _____

19. Podle kterých kritérií byste chtěl(a) být hodnocen(a)? (možnost zaškrtnutí více odpovědí)

- Výsledky pracovního výkonu (splnění norem, kvalita, chybovost)
- Chování (dodržování docházky, ochota pracovat, vztahy na pracovišti)
- Znalosti a vlastnosti (sociální inteligence, jazykové vybavení, kreativita)

20. Uvítal(a) byste zavedení systému hodnocení?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne, je to zbytečná byrokracie navíc

Zdroj: vlastní zpracování


Připravené otázky:

1. Mohla byste stručně popsat společnost Geis? Co je předmětem činnosti?
2. Kolik máte zaměstnanců?
3. Máte vytvořenou organizační strukturu?
4. Mohla byste popsat, jak máte nastavený systém hodnocení?
5. Kdo koho hodnotí? Je hodnocení odlišné mezi zaměstnanci v managementu a zaměstnanci ve skladu?
6. Používáte k formálnímu hodnocení hodnotící rozhovor?
7. Podle kterých kritérií hodnotíte pracovní výkon? Která jsou pro Vás nejdůležitější? Liší se vzhledem k pracovní pozici? Pokud ano, jak?
8. Snažíte se pravidelně neformálně hodnotit své zaměstnance? Například pochvalou.
9. Je hodnocení propojeno s odměňováním? Pokud ano, jak?
10. Myslíte si, že hodnocení přispívá k vyšší motivaci zaměstnanců?
11. Je pro Vás hodnocení zaměstnanců zbytečná byrokracie navíc či jej berete jako důležitou součást řízení lidských zdrojů?

Doplňující otázky:

1. Mohla byste detailněji popsat systém odměňování?
2. Kdo určuje udělení mimořádné odměny?
3. Podle jakých kritérií se udělují mimořádné odměny?
4. Mohla byste detailněji popsat kvartální bonusy?
5. Na co se zaměřujete u vlastního hodnotícího posudku na zaměstnance?
6. Probíhají zde pravidelné meetingy? Co se na nich řeší?

Příloha 3 Hodnotící formulář pro skladové operátory

Geis Solutions CZ s.r.o. Spořická 631, 43101 Spořice IČO: 05202078	Hodnotící formulář pro skladové operátory				
Jméno a příjmení:	Nadřízený:		Pracovní zařazení:		
Datum posledního hodnocení:	Hodnotící období:		Počet let na této pozici:		
Pozn: Kritéria se řídí podle slovní stupnice, hodící se kritérium označte křížkem.					
Pracovní výkon	nedostačující	dostačující	průměrné	nadprůměrné	vynikající
Množství-objem				x	
Kvalita					
Pracovní chování	nedostačující	dostačující	průměrné	nadprůměrné	vynikající
Samostatnost					
Odpovědnost					
Iniciativa					
Ochota pracovat					
Týmovost					
Flexibilita					
Dodržení pracovní docházky					
Schopnosti a znalosti	nedostačující	dostačující	průměrné	nadprůměrné	vynikající
Komunikace					
Kvalifikace					
Prohlubování kvalifikace					
Hodnocení od nadřízeného					
Výsledky pracovního výkonu (úspěchy/neúspěchy), silné a slabé stránky, zařazení v pracovním kolektivu					
Posudek k odměňování					
Je hodnocený spokojený se svou mzdou? Pokud ne, projednejte návrh možné změny.					

Plánování cílů na další období	
Byly splněny předešlé cíle?	
Nové pracovní cíle (musí obsahovat měřitelné parametry):	
Rozvojový plán	
Zaměstnanec v organizaci ponechat, přesunout, zařadit do plánu následnictví či mu poskytnout vzdělání.	
Zaměstnanec v tomto roce obdrží následující vzdělání (školení, kurzy, workshopy...)	
Závěry z hodnotícího rozhovoru	
Celkové zhodnocení a plán na další období vycházející z hodnocení	
Vyjádření hodnoceného k hodnocení (zda souhlasí či v čem nesouhlasí)	


Datum hodnotícího rozhovoru:

Podpis hodnotitele:

Podpis hodnoceného:

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 4 Sebehodnotící formulář

Geis Solutions CZ s.r.o. Spořická 631, 43101 Spořice IČO: 05202078	Sebehodnotící formulář	 Global Logistics
Jméno a příjmení:	Nadřízený:	Pracovní zařazení:
Datum posledního hodnocení:	Hodnotící období:	Počet let na této pozici:
Co se mi povedlo? Jaké cíle jsem splnil(a)?		
Co se mi nepovedlo? Na čem bych chtěl(a) zapracovat?		
Jaká jsou pozitiva mé práce?		
Jaká jsou negativa mé práce?		
Mezi mé silné stránky patří:		
Mezi mé slabé stránky patří:		
Co jsem udělal(a) navíc v rámci mých pracovních povinností?		
Jak hodnotím pracovní kolektiv?		
Co se chci nového naučit? Kam se chci dále směřovat?		

Zdroj: vlastní zpracování

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: Veronika Mádlová

V Praze dne: 11. 04. 2021

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis