





**ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE**

---

**Masarykův ústav vyšších studií**

## **Tvorba systému hodnocení zaměstnanců**

## **Creation of employee evaluation system**

Bakalářská práce

Studijní program: Ekonomika a management

Studijní obor: Personální management

Vedoucí práce: doc. Ing. Lenka Švecová, Ph.D.

**Daniel Severa**

---

**Praha 2016**

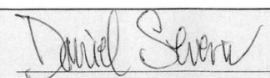
## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

|                         |                                       |        |        |               |        |
|-------------------------|---------------------------------------|--------|--------|---------------|--------|
| Příjmení:               | Severa                                | Jméno: | Daniel | Osobní číslo: | 423484 |
| Fakulta/ústav:          | Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS) |        |        |               |        |
| Zadávací katedra/ústav: | Katedra managementu                   |        |        |               |        |
| Studijní program:       | Ekonomika a Management                |        |        |               |        |
| Studijní obor:          | Personální management                 |        |        |               |        |

## II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

|   |   |   |          |
|---|---|---|----------|
| Název bakalářské práce:   | Tvorba systému hodnocení zaměstnanců  |   |          |
| Název bakalářské práce anglicky:  | Creation of Employee Evaluation System  |   |          |
| Pokyny pro vypracování:   | <p>Cíl práce: analyzovat současný stav systému hodnocení zaměstnanců a navrhnout opatření na jeho vylepšení.<br/>Přínos práce: tvorba systému hodnocení pro konkrétní organizaci.<br/>Obsah: 1) Úvod; 2) Teoretická část: hodnocení, druhy hodnocení, požadavky na tvorbu hodnocení, odměňování; 3) Praktická část: představení společnosti, systém hodnocení společnosti, tvorba systému hodnocení; 4) Závěr</p> |   |          |
| Seznam doporučené literatury:   | ADAIR, John. Efektivní motivace, 2012.<br>ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy, 2007.<br>FOTR, Jiří, ŠVECOVÁ Lenka a kolektiv. Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje, 2006.<br>HRONÍK, František. Hodnocení pracovníků, 2006.   |   |          |
| Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:                                    | doc. Ing. Lenka Švecová, Ph.D., Masarykův ústav vyšších studií  |   |          |
| Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:                                |   |   |          |
| Datum zadání bakalářské práce:  | 13.1.2016   | Termín odevzdání bakalářské práce:  | 8.5.2016 |
| Platnost zadání bakalářské práce:   | 22.2.2017   |   |          |
|  |    |  |          |
| Podpis vedoucí(ho) práce  | Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry   | Podpis děkana(ky)   |          |

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

|                       |   |
|-----------------------|---|
| 17-01-2016            |  |
| Datum převzetí zadání | Podpis studenta(ky)   |

SEVERA, Daniel. *Tvorba systému hodnocení zaměstnanců*. Praha: ČVUT 2016. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval (a) samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval (a) 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:

podpis: .....

## **Poděkování**

Rád bych poděkoval své vedoucí bakalářské práce paní doc. Ing. Lence Švecové, Ph.D. za vstřícnost při konzultacích, odborné vedení a cenné rady, které mi pomohly tuto práci dokončit.

## **Abstrakt**

Cílem bakalářské práce „Tvorba systému hodnocení zaměstnanců“ je analyzovat současný stav systému hodnocení zaměstnanců ve Společnosti X a na základě těchto informací navrhnout případná zlepšení. První část práce obsahuje shrnutí teoretických poznatků týkajících se hodnocení zaměstnanců a na ni navazující personální činnosti, kterou je odměňování. Druhá část práce se zaměřuje na charakteristiku Společnosti X, analýzu stávajícího systému hodnocení ve společnosti a samotnou tvorbu systému hodnocení s využitím metody vícekriteriálního rozhodování. Na základě obou částí bakalářské práce jsou navržena zlepšení systému hodnocení ve Společnosti X.

## **Klíčová slova**

Tvorba systému hodnocení, systém hodnocení, hodnocení zaměstnanců, odměňování, vícekriteriální rozhodování.

## **Abstract**

The aim of the Bachelor thesis „Creation of employee evaluation system“ is to analyze current situation of evaluation system in the Company X and based on these information suggest possible improvements. The first part contents review of theoretical findings concerning to employee evaluation and following human resource activity, which is a remuneration. The second part focuses on the characteristics of Company X and analysis of the current evaluation system in the Company X and the very formation of the evaluation system using the method of multi-criteria decision. Based on both parts of the Bachelor thesis the improvement of evaluation system in Company X is suggested.

## **Key words**

Creation of the evaluation system, evaluation system, the evaluation of employees, remuneration, multi-criteria decision.

# OBSAH

|  |           |
|--|-----------|
| <b>ÚVOD</b>  | <b>3</b>  |
| <b>TEORETICKÁ ČÁST</b>                               | <b>4</b>  |
| <b>1. Hodnocení pracovníků</b>                       | <b>4</b>  |
| 1.1 Definice pojmu                                   | 4         |
| 1.2 Důvody pro hodnocení pracovníků                  | 4         |
| 1.3 Typy hodnocení                                   | 5         |
| 1.4 Kritéria hodnocení                               | 6         |
| 1.5 Výběr kritérií                                   | 6         |
| 1.5.1 Obecné zásady tvorby souboru kritérií          | 6         |
| 1.5.2 Požadavky na soubory kritérií                  | 7         |
| 1.6 Tvorba variant                                   | 7         |
| 1.6.2 Metody tvorby variant                          | 8         |
| 1.7 Vícekriteriálního hodnocení                      | 8         |
| 1.7.1 Metody stanovení vah kritérií                  | 9         |
| 1.8 Metody hodnocení                                 | 9         |
| <b>2. Systém hodnocení</b>                           | <b>12</b> |
| 2.1 Důvod k zavádění systému hodnocení v organizaci  | 12        |
| 2.2 Problémy při zavádění systému hodnocení          | 12        |
| 2.3 Výběr systému hodnocení                          | 13        |
| 2.4 Druhy systémů hodnocení                          | 13        |
| 2.5 Implementace systému hodnocení                   | 14        |
| 2.6 Příčiny neúspěšné implementace systému hodnocení | 15        |
| 2.7 Důsledky chybné implementace systému hodnocení   | 16        |
| <b>3. Proces hodnocení pracovníků</b>                | <b>17</b> |
| 3.1 Fáze procesu hodnocení pracovníků                | 17        |
| 3.2 Zpětná vazba                                     | 19        |
| 3.3 Školení hodnotitelů                              | 20        |

|           |   |           |
|-----------|---|-----------|
| 3.4       | Problémy a chyby při hodnocení pracovníků       | 20        |
| <b>4.</b> | <b>Odměňování pracovníků</b>                    | <b>22</b> |
| 4.1       | Definice pojmu                                  | 22        |
| 4.2       | Politika odměňování                             | 22        |
| 4.3       | Úkoly systému odměňování                        | 22        |
| 4.4       | Otázky systému odměňování                       | 23        |
| 4.5       | Rozdíl mezi mzdou a platem                      | 24        |
| 4.6       | Hodnocení práce                                 | 24        |
| 4.7       | Formy mzdy                                      | 26        |
|           | <b>PRAKTICKÁ ČÁST</b>                           | <b>28</b> |
| <b>5.</b> | <b>Charakteristika společnosti</b>              | <b>28</b> |
| 5.1       | Systém hodnocení ve Společnosti X               | 28        |
| 5.2       | Cíle systému hodnocení Společnosti X            | 32        |
| 5.3       | Návaznost na systém odměňování                  | 32        |
| 5.4       | Skladba mzdy ve Společnosti X                   | 32        |
| <b>6.</b> | <b>Tvorba systému hodnocení</b>                 | <b>33</b> |
| 6.1       | Volba systému hodnocení                         | 34        |
| 6.2       | Volba kritérií rozhodování a jejich vah         | 34        |
| 6.3       | Praktické využití vytvořeného systému hodnocení | 39        |
| 6.4       | Shrnutí a doporučení                            | 46        |
|           | <b>ZÁVĚR</b>                                    | <b>48</b> |
|           | <b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b>                | <b>49</b> |
|           | <b>SEZNAM TABULEK</b>                           | <b>51</b> |



# Úvod

Každá organizace dle Koubka (2009, s. 13) funguje jen tehdy, pokud správně využívá materiální, finanční, lidské a informační zdroje. Materiální a finanční zdroje jsou neživé a samy o sobě nepostačují k tvorbě hodnoty, produktů či služeb. Jsou to právě lidské zdroje, zaměstnanci, kteří je ožívují a uvádí do pohybu a k tomu potřebují znalosti a dovednosti, které představují informační zdroje. To jen potvrzuje to, co tvrdí Armstrong (2007, s. 24), že lidské zdroje jsou to nejcennější, co organizace má a je potřeba se o ně náležitě starat.

Především lidské zdroje jsou to, co tvoří rozdíly mezi organizacemi na trhu. Každý člověk je jedinečný a každý přináší organizaci kus jisté originality. Je tedy potřeba lidské zdroje efektivně využívat, k čemuž slouží jeden z nejdůležitějších nástrojů a tím je motivace. Snad nejznámější teorií motivace je Maslowova hierarchie potřeb. Podle Adaira (2004, s. 29) je její podstatou to, že člověk není motivován vnějšími podněty, ale vnitřními potřebami. Zjednodušeně můžeme motivaci nazvat vše, čím přimějeme člověka, v našem případě lidské zdroje, k pracovnímu výkonu.

Existuje mnoho personálních činností, ale je to právě hodnocení, které je považováno za jednu z nejdůležitějších. Pomocí hodnocení sledujeme pracovní výkon pracovníka a stav cílů, které mu byly přiděleny ke splnění. Hodnocení slouží také jako podklad pro navazující personální činnosti, patří mezi ně například odměňování nebo rozvoj pracovníka. Moderní hodnocení slouží podle Koubka (2009, s. 208) k zjišťování, posuzování, nápravu a stanovování cílů, které se týkají pracovního výkonu.

První část práce se zaměřuje na obecné poznatky ohledně hodnocení, o systémech hodnocení a jeho nejbližší navazující personální činnosti, kterou je odměňování. Druhá část práce se zabývá systémem hodnocení ve farmaceutické společnosti a jeho následnou tvorbou metodou vícekriteriálního hodnocení, jedná se o metodu postupného rozvrhu vah, také známou pod názvem strom kritérií.

Cílem práce je analýza stávajícího systému hodnocení ve Společnosti X, jeho následná tvorba a na základě analýzy a případného zjištění nedostatků doporučení návrhu na zlepšení.

# Teoretická část

## 1. Hodnocení pracovníků

### 1.1 Definice pojmu

Dle Koubka (2009, s. 207) je hodnocení pracovníků personální činností, která se zabývá zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly, jaké jsou jeho vztahy se spolupracovníky, chování vůči zákazníkům a hledání cest ke zlepšení pracovního výkonu.

Šikýř (2012, s. 115) dodává, že hodnocení zaměstnanců je chápáno jako „*nástroj řízení pracovního výkonu zaměstnanců.*“ To mj. také umožňuje „*kontrolovat, usměrňovat a podněcovat zaměstnance v průběhu vykonávání sjednané práce, dosahování požadovaného pracovního výkonu a realizace strategických cílů organizace.*“

Pojem hodnocení zaměstnanců podle Hroníka (2006, s. 12) poněkud zastarává a je spíše zprofanovaný, tedy natolik používaný, že pozbyl původního významu. Řada autorů se snaží tento pojem nahradit „modernějším“ pojetím a nahrazují hodnocení zaměstnanců pojmem řízení výkonnosti. Je důležité říci, že oba pojmy, ačkoliv se nahrazují, nejsou synonymy.

### 1.2 Důvody pro hodnocení pracovníků

Proč hodnocení provádíme? Hroník (2006, s. 15 – 16) vymezuje tři základní důvody proč hodnocení provádět:

#### 1) Změna či posílení organizační kultury a komunikace strategie

Při vstupu nového vlastníka do organizace, je jednou z prvních věcí, ohodnocení výkonnosti pracovníků a vytvoření kompetenčního modelu. Důvodem je to, že vlastník jako takový s sebou nese určitý styl vedení a kultury a je to pro něho důležité, aby se dozvěděl s jakými lidskými zdroji (včetně jejich potenciálu) může počítat.

#### 2) Slad'ování zájmů všech zúčastněných

Organizace by měla mít definovány strategické cíle a strategii, jak těchto cílů dosáhnout. Na druhou stranu zaměstnanci mají na rozdíl od organizace své zájmy a hodnocení

pracovníků je jedním z mála nástrojů, jak zájmy obou stran přiblížit. Pro organizaci je důležité, aby cíle pracovníků byly v souladu s firemními (strategickými) cíli.

### 3) Zvyšování výkonnosti

Hodnocení by mělo být zaměřené na zvýšení výkonnosti zaměstnanců, pokud tomu tak není a hodnocení není prokazatelně zaměřeno na zvýšení výkonnosti, stává se spíše administrativní zátěží.

## 1.3 Typy hodnocení

Podle Koubka (2007, s. 208) lze hodnocení pracovníků rozdělit na dva typy. Prvním typem je hodnocení takzvané **neformální**, je to hodnocení nadřízeným probíhající během pracovníkem vykonávané práce. Dle Kociánové (2010, s. 146) se zaměřuje na bezprostřední výkon a funguje jako bezprostřední zpětná vazba pro pracovníka od nadřízeného. Většinou nezáleží na jistotě výsledku práce nebo chování samotného zaměstnance. Neformální hodnocení je výsledkem spíše každodenního vztahu nadřízeného a podřízeného, kdy je předmětem kontroly plnění každodenních pracovních úkolů a pracovního chování podřízeného. Z toho důvodu je jeho zaznamenání zcela výjimečné.

Naopak hodnocení **formální** (systematické) se podle Kociánové (2010, s. 146) provádí pravidelně, tedy periodicky a pracovníci jsou hodnoceni podle předem stanovených kritérií. Koubek (2007, s. 208) tvrdí, že se od neformálního hodnocení liší také tím, že se při něm pořizují dokumenty, které se posléze zařazují do osobních spisů pracovníků. Tyto dokumenty slouží jako podklady pro další personální činnosti, ať už jednotlivců nebo skupin pracovníků.

Existují také případy, kdy je hodnocení vyvolané okamžitou potřebou, například při potřebě vypracování pracovního posudku při ukončení pracovního poměru. Toto hodnocení se nazývá hodnocení **příležitostné**. I když je vyvoláváno okamžitou potřebou, nemusí za těchto okolností vůbec probíhat, záleží na tom, jsou-li k dispozici dostatečně aktuální výsledky běžného periodického hodnocení.

## 1.4 Kritéria hodnocení

„Účelné hodnocení zaměstnanců je založeno na využití účinných kritérií a metod hodnocení zaměstnanců.“ (Šikýř, 2014, s. 113) Kritéria jsou v tomto případě faktory, které nejenom, že charakterizují pracovní výkon zaměstnance, ale také ho ovlivňují. Patří do nich:

- výsledky – kvalita práce, množství práce, dosahování stanovených termínů atd.,
- chování – zaměstnancův přístup k práci, provedení práce atd.,
- schopnosti – způsobilost k práci,
- motivace – ochota k práci,
- podmínky – pracovní doba, pracovní prostředí atd.

## 1.5 Výběr kritérií

Podle Fotra, Švecové a kol. (2010, s. 119) *“Výběr kritérií pro hodnocení variant, vlastní tvorba variant a jejich hodnocení vzhledem k přijatému souboru kritérií představují fáze řešení rozhodovacích problémů, které by měly probíhat v úzké vzájemné návaznosti.”* Je důležité, aby výběr a formulace kritérií hodnocení proběhla před tvorbou variant a to z důvodu, že zvolená kritéria určují aspekty variant, které budou předmětem hodnocení. Tyto aspekty mohou ovlivnit volbu optimální varianty nebo správné stanovení preferencí jednotlivých variant. Opomenutí určitých kritérií se může projevit v zanedbání některé stránky variant. Až po realizaci varianty je možné, že se varianta ukáže jako nevhodná z hlediska jejího špatného dopadu, který nebral v úvahu rozhodovatel při procesu realizace.

### 1.5.1 Obecné zásady tvorby souboru kritérií

Vodítkem při stanovování kritérií hodnocení jednotlivých variant jsou dle Fotra, Švecové a kol. (2010, s. 121) především cíle, kterých chceme pomocí rozhodovacího problému dosáhnout. Kritéria hodnocení slouží k odstupňování splnění těchto cílů zvolenými variantami. Každý dílčí cíl, který je důležitý, by měl odpovídat určitému kritériu.

### 1.5.2 Požadavky na soubory kritérií

Soubor kritérií by měl dle Fotra, Švecové a kol. (2010, s. 123) plnit specifické požadavky tak, aby kritéria pro další fáze byla nadále bez výhrad použitelná. Těmi jsou:

- a) Úplnost – Soubor kritérií musí umožnit posoudit a zhodnotit přímé či nepřímé důsledky variant, jak pozitivní, tak negativní.
- b) Operacionalita – Každé kritérium musí být plně srozumitelné a mít jasný a jednoznačný smysl.
- c) Neredundance (nepřekrývání) – Soubor kritérií musíme zvolit tak, aby každý aspekt vcházel do hodnocení variant řešení problému pouze jednou.
- d) Minimální rozsah – Rozsah souboru kritérií by měl být co možná nejmenší, aby závěrečné hodnocení variant řešení problému a výběr varianty bylo zjednodušené.
- e) Nezávislost – Kritéria by neměla mít mezi sebou těsné vazby závislosti.

### 1.6 Tvorba variant

Tvorba variant patří mezi nejvýznamnější fázi řešení rozhodovacích problémů, a to z důvodu, že kvalita variant ovlivňuje kvalitu celého řešení, ať už dobrým, či špatným způsobem. Z kvalitou úzce souvisí také kvantita. To, že má rozhodovatel možnost výběru z velkého množství variant, existuje tu pravděpodobnost, že se mezi variantami skrývá ta pravá varianta. Velké množství variant však nezaručuje nalezení optimální varianty.

V případě hodnocení pracovníků tato fáze není relevantní, neboť varianty jsou v podstatě jednotliví pracovníci. Z toho důvodu nebude již věnována pozornost přístupům k tvorbě variant, které jinak patří ke stěžejní části manažerského rozhodování.

## 1.6.2 Metody tvorby variant

Metody pro tvorbu variant rozděluje Fotr, Švecová a kol. (2010, s. 129) na intuitivní a systematicko-analytické metody. Intuitivní metody předpokládají zahrnutí více členů tvůrčího týmu, i když není vyloučeno použití metod jediným člověkem. Jsou založené na kognitivních pochodech členů tvůrčího týmu. Dominují jim prvky jako je vzájemná asociace, vytváření analogií či reciproční srovnávání. Metody jsou následující:

- Brainstorming
- Brainwriting
- Metoda „365“
- Diskuse „66“
- Gordonova metoda
- Synektická (Gordonova) metoda

Systematicko-analytické metody - můžeme se setkat také z označením vědecké analytické metody - představují soubor vědeckých metod, které se využívají především v hodnotovém management. Fotr, Švecová a kol. (2010, s. 135 – 136) tvrdí, že část těchto metod je hranicí s metodami intuitivními, jejich hranice je širší a mnohdy dochází k překrývání a vzájemné kombinaci metod. Metody jsou následující:

- Rozhodovací stromy
- Morfologická analýza
- Metoda PVN (párových vztahů návrhů)
- Metoda analogie
- Metoda porovnání funkcí
- Metoda agregace
- Metoda dimenzování
- Metoda kinematického obrácení

## 1.7 Vícekriteriálního hodnocení

Dle Fotra, Švecové a kol. (2010, s. 163) je předností vícekritériálního hodnocení variant to, že umožňuje rozhodovateli posuzovat varianty i přes rozsáhlý soubor kritérií, pozorovatel

je donucen vyjádřit svoje chápání důležitosti jednotlivých kritérií hodnocení. Poslední předností je to, že je transparentním, reprodukovatelným a jasným i pro jiné subjekty, kterých se volba více či méně dotýká.

### 1.7.1 Metody stanovení vah kritérií

Metody vícekritériálního hodnocení variant vyžadují stanovení vah jednotlivých kritérií. Váhy kritérií jsou podle Fotra, Švecové a kol. (2010, s. 163) „číselně vyjádřeným odrazem jejich významnosti, resp. důležitosti sledovaných cílů firmy, které jsou transformovány právě do jednotlivých kritérií.“ Čím je kritérium významnější, tím je jeho váha vyšší a naopak.

Metod pro stanovení vah kritérií je mnoho, např. metoda přímého stanovení vah kritérií, Saatyho metoda stanovení vah kritérií a další. Pro potřeby této bakalářské práce bude dále popsána metoda postupného rozvrhu vah, která bude dále využita v praktické části práce.

**Metoda postupného rozvrhu vah kritérií**, jinak také tzv. strom kritérií, je založena dle Fotra, Švecové a kol. (2010, s. 174) „na myšlence seskupení kritérií v rámci souboru kritérií do dílčích skupin podle příbuznosti jejich věcné náplně.“ Váhy jednotlivých se určují tímto postupem:

1. Stanovíme váhy jednotlivých skupin kritérií. Váhy musí být normovány, tzn. součet se musí rovnat jedné.
2. Analogicky stanovíme váhy každého kritéria v jednotlivých skupinách, opět musí být váhy normovány, jako předešlém případě, tedy musí se rovnat jedné.
3. Stanovíme výsledné váhy kritérií pronásobením váhy kritéria v jeho skupině vahou této skupiny.

Požadavek na normalizaci je nezbytný a zabezpečuje, že výsledné váhy kritérií pronásobením jsou opět normovány, tzn. součet přes celý soubor kritérií je roven jedné.

## 1.8 Metody hodnocení

„Máme-li jasno v tom „co“ chceme hodnotit a „proč“, můžeme si jen položit otázku „jak“ budeme hodnotit.“ (Pilařová, 2008, s. 30) Záleží na organizaci jakou metodu k hodnocení

pracovníků použije a jaká se bude organizaci zdát dostatečně efektivní. Metod hodnocení je nespočetné množství a je opravdu z čeho vybírat. Podíváme se na metody, které patří mezi nejznámější. Jsou jimi:

### **Metoda zařazování**

Podle Pilařové (2008, s. 31) je principem metody zařazování seřazení zaměstnanců podle vybraných kritérií od nejlepšího k nejhoršímu. Metoda zařazování je vhodná pro méně početné pracovní skupiny, není však vyloučeno použití i ve větších skupinách pomocí vytvoření podskupin. Skupina by měla být tvořena maximálně 15 osobami, při větším počtu nelze efektivně řídit a tedy ani hodnotit.

### **Metoda párového srovnání**

Hodnocení párového srovnání probíhá v pracovní skupině, ve které srovnáváme výkony nebo kompetence jednoho pracovníka s ostatními pracovníky. Pracovníkovi, který je na tom z ostatních pracovníků ve skupině nejlépe, vždy udělíme bod, body sečteme a u pracovníků vznikne jasně dané pořadí.

### **Metoda kritických událostí**

Podle Koubka (2009, s. 221) vyžaduje metoda kritických událostí písemné záznamy o případech, které se udály při výkonu práce daného pracovníka. V relativně častých intervalech hodnotitel zapisuje významné chování pracovníka, ať už pozitivní, tak negativní. To je pak základem pro hodnocení pracovního chování daného pracovníka. Problémem této metody je potřeba možnosti velmi pravidelného sledování pracovníka. Podle Pilařové (2008, s. 33) je tato metoda v praxi využívána jako podklad pro rozvoj zaměstnanců.

### **Hodnotící škály**

Podle Pilařové (2008, s. 33) patří hodnotící škály k nejčastěji používaným psychometrickým metodám. Umožňují hodnotit chování, osobnost, výsledky práce, vztahy, znalost práce, ochotu atd. Vyplnění a interpretace výsledků je relativně jednoduché a časově nenáročné. Na problémy narazíme teprve při jejich tvorbě a proto bychom měli tvorbu hodnotících škál nechat raději v rukou odborníka. Koubek (2009, s. 221) hodnotící škály dále dělí na číselné, grafické nebo slovní.



### **Assessment centre**

Assessment centre je komplexní metodou hodnocení, která zahrnuje pozorování, psychologické testy, dotazníky, strukturované rozhovory, zadávání individuálních úkolů, cílů nebo hraní rolí. Používá se k hodnocení jednotlivce nebo skupin. Při assessment centru jsou přítomni interní i externí hodnotitelé. Assessment centre je náročný nejen na přípravu nebo školení hodnotitelů, ale také organizačně a především finančně. Pilařová (2008, s. 39) tvrdí, že k této metodě bychom měli přistupovat pouze v odůvodněných případech, tj. hodnocení klíčových zaměstnanců, manažerů nebo klíčových kandidátů na důležitou pozici.

### **Sebehodnocení**

Podle Wágnerové (2008, s. 75) je účelem metody sebehodnocení zamyšlení na svou práci, svým výkonem a vytvoření podkladů pro hodnocení. Posléze se srovnají rozdíly v hodnocení ze strany nadřízeného a podřízeného. Nevýhodou je v každém případě to, že pracovníci na sebe nejsou tak přísní a mají tendenci se prezentovat v příznivějším světle.

### **360° zpětná vazba**

Metoda někdy také nazývána vícezdrojovým hodnocením. Poskytuje komplexní přehled o činnosti pracovníka. Hodnotiteli jsou nadřízení (přímý, nepřímý), kolegové, zákazníci, někdy také podřízení. Součástí je i sebehodnocení, jde o pohled a vnímání chování hodnoceného. Tato metoda se zaměřuje na aktuální stav znalostí a také dovedností pracovníka. Kociánová (2010, s. 158) tvrdí, že tato metoda napomáhá zlepšovat vztahy mezi nadřízenými a podřízenými a bývá využita při plánování osobního rozvoje pracovníků. Dává pracovníkovi i nadřízenému objektivní obraz, jak je zaměstnanec na pracovišti vnímán. Základem této metody je anonymita, aby se předešlo případným následným konfliktům na pracovišti. (Businessinfo.cz, online)

### **Mystery shopping**

Mystery shopping je druhem pozorování, které probíhá na pracovišti zaměstnance, ovšem s tím rozdílem, že hodnotitel je na místě anonymně. Používá se zejména tam, kde dochází k častému kontaktu mezi zákazníkem a pracovníkem. Ten, co hodnocení provádí se

nazývá Mystery shopper. Mystery shopper vystupuje jako zákazník, testuje prodejní schopnosti, komunikaci se zákazníkem, klade různé otázky apod. Zpětná vazba přichází až po uplynutí určité doby z důvodu pečlivého vyhodnocení pozorování provedeného na pracovišti.

### **Hodnotící rozhovor**

Hodnotící rozhovor je podle Koubka (2009, s. 225) formální setkání a měl by mít pevnou obsahovou strukturu a pevný časový plán. Měl by být kladen důraz na dobrou přípravu. Hodnotící pohovor patří mezi ty metody, v jejichž vedení se často chybuje. Dle Urbana (2013, s. 97) by měl být hodnotící rozhovor zaměřen na předávání průběžného hodnocení ze strany nadřízeného, může se jednat o úspěchy či nedostatky pracovního výkonu pracovníka.

## **2. Systém hodnocení**

### **2.1 Důvod k zavádění systému hodnocení v organizaci**

Podle Pilařové (2008, s. 11) prochází každá organizace vývojem a v určité fázi dojde k uvědomění, že je potřebné, aby své zdroje (finanční nebo lidské) využívala efektivněji, to znamená „*přimět zaměstnance k maximálním výkonům, diferencovat odměny zaměstnanců podle přínosu pro organizaci apod.*“ Je důležité hledět nejen na výkonnost, ale také na motivaci, kdy hodnocení je bezpochyby účinným motivačním nástrojem spolu například s odměňováním.

V praxi se často setkáváme nejen s motivačním, tedy pozitivním účinkem systému hodnocení, ale také s opakem, tudíž s demotivačním účinkem. Důvodem bývá špatná implementace systému hodnocení. Demotivační účinek může způsobit i špatná volba kritérií hodnocení, chybějící navazující personální systémy nebo neprofesionální vedení hodnotícího pohovoru.

### **2.2 Problémy při zavádění systému hodnocení**

Ať už jde o nový systém hodnocení nebo jen změnu stávajícího systému, jedná se podle Wágnerové (2008, s. 79) zpravidla o dlouhodobou záležitost. Důležité je postupovat systematicky a stanovit si cíl a účel hodnocení. První jeden až dva cykly hodnocení nemají příliš velkou úspěšnost a s tímto faktem je nutné počítat při zavádění systému hodnocení.

System by měl být zaváděn seshora dolů v organizační struktuře podniku s podporou managementu pro zvýšení šancí pro přijetí na všech úrovních organizace.

Dále je podle Wágnerové přínosné, pokud organizace vypracuje písemnou příručku k hodnocení. Mají ji vypracovanou přední firmy u nás v České republice (např. ČEZ nebo Komerční banka). Zpravidla bývá rozdělena do dvou částí – část první slouží jako podklad pro hodnotitele a část druhá naopak pro hodnocené. Příručka dopomáhá k dodržování pravidel týkajících se hodnocení a zvyšuje validitu systému.

### **2.3 Výběr systému hodnocení**

Výběr vhodného systému hodnocení výkonnosti v organizaci je podle Wágnerové (2008, s. 79) založen na mnoha faktorech. Je závislý na typech profesí, které budou hodnoceny. Pokud by byl systém používán pro účely platových změn, musí v systému existovat rozlišení mezi úrovněmi výkonnosti.

Každý zvažovaný systém hodnocení by měl být podle Wágnerové (2008, s. 80) zhodnocen dle těchto kritérií:

- Validita – zda měří aspekty výkonnosti, které chce organizace odměňovat.
- Reliabilita – zda jsou všichni jedinci hodnoceni stejně.
- Minimalizace chyb a zaujatosti – zda metoda snižuje šance na chyby a zaujatost.
- Praktičnost – zda je systém přijat, jak ze stran zaměstnanců, tak hodnotitelů.

### **2.4 Druhy systémů hodnocení**

Setkáváme se s různými systémy hodnocení, jsou založeny na různých principech, pravidlech, postupech, jiných metodách a kritériích hodnocení. Pilařová (2008, s. 12 – 15) je definuje takto:

#### **Systematické hodnocení**

Hodnocení systematické probíhá v pravidelných periodách, tzn. jednou měsíčně, jednou ročně nebo za předem definovaných okolností. Může se jednat o přeřazení pracovníka na jinou pracovní pozici, náhlé změny výkonností pracovníků nebo kvůli stížnosti ze strany zákazníka.

Na druhé straně existují předem definované postupy, kdy je stanoveno, kdo a kdy koho hodnotí, podle jakých kritérií, za jakým účelem, jaké jsou k tomu používány metody nebo zdroje informací a jaký bude mít výsledek hodnocení dopad. Bývá především písemné a součástí osobní složky zaměstnance.

### **Nesystematické hodnocení**

Hodnocení nesystematické je opakem systematického, což ve své podstatě znamená, že hodnocení probíhá nahodile podle aktuální potřeby bez předem definovaných postupů, kritérií a metod. Může probíhat mezi čtyřma očima a v souladu s platnými zásadami o poskytování zpětné vazby. Je ústní a je neformálního charakteru.

### **Hodnocení kompetencí**

Hodnocení kompetencí se zaměřuje na hodnocení vlastností, dovedností, schopností, znalostí a postojů zaměstnance. Probíhá v delších časových intervalech, např. jednou za rok. Má vliv na pevnou složku platu pracovníka, na jeho rozvoj nebo kariéru.

### **Hodnocení výkonu**

Hodnocení výkonu je hodnocení množství a kvality vykonané práce. Provádí se v krátkých časových intervalech, může to být jednou za měsíc nebo jednou za tři měsíce, záleží na organizaci. Obvykle jsou hodnoceny úlohy nebo cíle, tj. plnění business plánu, počet nově získaných zákazníků, počet zpracovaných zakázek, dodržování termínů nebo rozpočtů zakázek. Vyplácení bonusů nebo podíly na zisku souvisí s předem stanovenými kritérii.

### **Mimořádné hodnocení**

Posledním systémem je mimořádné hodnocení. Probíhá mimo obvyklé periody krátkodobého nebo dlouhodobého hodnocení. Jsou jasně definované situace, kdy mimořádné hodnocení probíhá, např. při přeřazení pracovníka na jinou pozici.

## **2.5 Implementace systému hodnocení**

Aby byl systém hodnocení efektivně využíván napříč celou organizací a byl akceptován je potřeba, aby byl kvalitně vytvořen. Je důležité správné načasování tvorby a implementace nového systému, způsob realizace a vzájemné propojení na ostatní systémy.

Pokud chceme v organizaci zavádět „změny“, musíme se dle Pilařové (2008, s. 105) seznámit s principy řízení změn, řízení projektů a zákonitostmi vývojových fází organizace. „V souvislosti s řízením změn v oblasti HR hovoříme o tzv. *personálním marketingu*, tedy o schopnosti „prodat užitek HR systému koncovým uživatelům“. Úspěšná implementace systému hodnocení je podmíněna několika základními faktory:

- Změna je v souladu se strategickými cíli organizace.
- Změny mají podporu managementu.
- Na změnách participují navrhovatelé, schvalovatelé i koncoví uživatelé změn.
- Pečlivě připravená změna, má jasný cíl, je předem popsán proces řízení změny.
- Implementace proběhne ve vhodné vývojové fázi organizace.
- Implementace proběhne od managementu směrem k výkonným zaměstnancům.
- Změna je provázána s ostatními firemními systémy.

## **2.6 Příčiny neúspěšné implementace systému hodnocení**

### **Odpor ke změnám**

Jedná se o psychologické bariéry účastníků změn, přirozená nechuť ke změnám, nechtějí opustit zaběhlé postupy. Můžeme eliminovat včasným informováním o změně a dobře naplánovaným procesem realizace implementace změny.

### **Nesprávné načasování**

Pro implementaci nového HR systému je důležité zvolit vhodnou dobu, nejvhodnější se jeví fáze stability organizace. Organizace prochází v průběhu roku různým vytížením zaměstnanců (např. o Vánocích). Implementace ve špatném období může vést až k přetížení organizace, je tedy důležité vybrat období nejmenší vytíženosti organizace a tomuto jevu se vyhnout.

### **Nesoulad se strategií organizace**

Analýza HR systémů provedena HR manažerem prokáže, že organizaci chybí nástroj na řízení výkonu zaměstnanců a rozhodne se ho do organizace zavést. To s sebou přináší problém – HR cíl nebude v souladu s firemní strategií, což bude mít za následek, že ostatní

výkonní manažeři nebudou mít zájem pracovat na čemkoliv, co nepomáhá dosáhnout strategických cílů organizace.

### **Chybějící existence návazných personálních systémů**

Efektivní zavedení systému hodnocení do organizace je závislé na vytvoření na něj navazujících systémů, mezi které patří systém odměňování a systém rozvoje. V případě neexistence navazujících systémů, může k systému hodnocení hodnocený zaměstnanec přistupovat lehkovážně, je to z důvodu takřka nulového přínosu a z jeho pohledu jako „ztráta času“ od vykonávané práce. Stejný dojem může mít i manažer, který může hodnocení brát jako „ztrátu“ svého času, kdy jím sdělený výsledek zaměstnanci bude bez přínosu.

### **Nezkušený HR manažer**

V malých nebo středních organizacích zastupuje HR manažery výkonný manažer. Z důvodu růstu počtu zaměstnanců je tudíž zaváděna nově pozice HR manažera. Organizace často podcení jeho úlohu a na tuto pozici přijme nezkušeného personalistu, který může být na jednu stranu nadšený pro svoji práci a bude chtít provádět velké změny, díky kterým může napáchat v organizaci více škody než užitku. Jako výhodnější, ale finančně náročnější, se jeví varianta najmutí zkušené externí firmy na pomoc při zavádění nového HR systému. Tato varianta je finančně náročnější, ale lepší než po několika měsících nebo letech řešit škody napáchané nezkušeným manažerem.

## **2.7 Důsledky chybné implementace systému hodnocení**

Důsledky špatné implementace systému hodnocení jsou dle Pilařové (2008, s. 111 - 113) tři:

- 1. Formální přístup** – Setkáváme se zde s nedůvěrou ze strany hodnotitelů z důvodu jejich neinformovanosti o smyslu hodnocení a jeho užitku pro svou práci. Hodnotitelé jsou špatně proškoleni v užívání systému hodnocení a v neposlední řadě z důvodu, že se nepodíleli na jeho tvorbě. S nedůvěrou se setkáváme i při špatných zkušenostech hodnotitelů z dob minulých. Vše může vyústit k „odbytí“ procesu hodnocení, které se projeví pouhým vyplněním, podepsáním a odesláním formuláře. Tyto skutečnosti značně stěžují HR manažerovi možnost změny postojů účastníků k systému hodnocení.

2. **Neochota k otevřené zpětné vazbě** – S tímto se setkáváme v organizacích, které lpí na dodržování hierarchických postupů a převládá zde direktivní styl řízení. Podřízení jsou zvyklí přijímat pokyny nadřízeného a vykonávat práci na jejich základě. Organizace se rozhodne zavést systém hodnocení z důvodu zvýšení výkonnosti zaměstnanců. Avšak v organizaci probíhá jednosměrný tok komunikace, tj. hovoříme o tzv. firemní kultuře „jednosměrné komunikace“. Podřízení jsou neochotní se nadřízenému otevřít ohledně problémů týkajících se práce. Je tudíž důležité postupovat pomalu a respektovat při volbě metod a postupů hodnocení zaměstnanců specifika firemní kultury.
3. **Nepoužívání systému hodnocení** – Nesprávná implementace může dospět k překážkám, které brání efektivnímu využívání systému hodnocení. Proces musí být časem pozastaven, přerušen nebo zcela zrušen. To vše z důvodu ztráty pozitivního vztahu k systému (neumějí ho používat, nepřináší zisky), slábné ochota nadále systém využívat. Dochází k postupnému „vyšumění“ nutnosti využívání systému.

### 3. Proces hodnocení pracovníků

Proces hodnocení pracovníků se u různých autorů liší. Zaměstnanci jsou pro organizaci nepostradatelní a dopomáhají organizaci k plnění jejich cílů. Z tohoto důvodu je velmi důležité věnovat systému hodnocení mnoho času, aby byl přínosný a přinesl pokud možno více pozitiv než negativ. Hodnocení je také jedním z prvků motivace, musíme teda brát zřetel na to, aby slabá příprava a realizace hodnocení neměla demotivační dopad.

#### 3.1 Fáze procesu hodnocení pracovníků

Koubek (2009, s. 215 – 216) rozděluje proces hodnocení pracovníků do devíti fází.

##### a) Přípravné období

1. Fáze zahrnující stanovení pravidel a postupu při hodnocení, vytvoření formuláře, který se bude při hodnocení používat, stanovení zásad hodnocení a především rozpoznání a stanovení předmětů hodnocení. Je jednou z nejdůležitějších fází a proto bychom k ní tak měli přistupovat.
2. V této fázi probíhá analýza pracovních míst, tj. popis a specifikace požadavků pracovních míst. Na základě analýzy si můžeme stanovit ucelený obraz o typech

výkonu na pracovních místech a o možnostech zlepšení. Vytváříme si představu o kategoriích pracovníků a pracovních míst na které bude hodnocení zaměřeno.

3. Zde probíhá formulace kritéria výkonu a jeho hodnocení, stanovujeme normy pracovního výkonu, volíme metody hodnocení a klasifikační stupnice pro rozlišení různých úrovní pracovního výkonu. Určuje se období během kterého budou informace zjišťovány.
4. V poslední fázi přípravného období probíhá informování pracovníků o hodnocení a jeho účelu. Informujeme je o kritériích hodnocení a normách pracovního výkonu, který je od nich očekáván. Pro vyšší efektivitu je vhodné se zaměstnanci probrat otázky týkajících se procesu hodnocení, což bude mít za cíl jejich větší povědomí o daném systému hodnocení.

#### **b) Získávání informací a podkladů**

1. V této fázi probíhá zjišťování a sběr informací. Například pozorováním pracovníků při jejich práci nebo zkoumáním výsledků jejich práce. To provádí většinou nadřízený nebo jiná kompetentní osoba.
2. Následuje pořizování dokumentace o pracovním výkonu. Je to velmi důležitá fáze, k dokumentům je možnost se kdykoliv vrátit a můžeme tak získat retrospektivní informace. Dokumentace by měla být pořizována jednotným způsobem a jednotným způsobem by měla být i ukládána.

#### **c) Vyhodnocování informací o pracovním výkonu**

1. Dochází k vyhodnocení pracovních výsledků, pracovního chování, schopností a dalších vlastností podle standardizovaného postupu. Porovnáváme skutečné výsledky práce s normami výkonu nebo očekávanými výsledky práce. Dokumenty této fáze musejí mít písemnou podobu.
2. Probíhá rozhovor s hodnoceným zaměstnancem ve kterém jsou probrány výsledky hodnocení. Diskutuje se o rozhodnutích vyplývajících z hodnocení a možné cesty řešení problémů spojených s pracovním výkonem. Tato fáze rozhoduje o dopadu hodnocení na pracovníka, zdali bude mít motivační efekt, či nikoliv.
3. V poslední fázi pozorujeme pracovníka a jeho pracovní výkon a poskytujeme mu pomoc při jeho zlepšování. Zkoumáme efektivnost hodnocení, kterou lze ověřit případným zlepšením pracovního výkonu hodnoceného zaměstnance.



### 3.2 Zpětná vazba

Po hodnocení následuje zpětná vazba, která je nedílnou součástí závěru každého hodnocení, slouží ke sdělování výsledků hodnocení hodnocenému zaměstnanci. „...základní funkcí zpětné vazby je kontrola realitou. Aby tato kontrola realitou byla efektivní, je potřeba otevřeného systému, ve kterém může přicházet zpětná vazba z druhých stran a být nepřetržitá (permanentní).“ (Hroník, 2006, s. 51)

Podle Hroníka (2006, s. 51 – 52) je potřeba v každé zpětné vazbě dodržet tři základní podmínky:

1. Informovat partnera o jeho chování a nehodnotit ve stylu „dobře“ či „špatně“, hodnocení může být manipulativní a může vést až k vyvolání obhajoby, vysvětlování nebo dokonce protiútok ze strany pracovníka.
2. Důležité je popisovat chování, nikoli partnera jako takového. Účelem není pracovníka převychovat, ale vytvořit předpoklady pro změnu postojů a chování partnera.
3. Vyhnouti se zobecňujícím tvrzením a poskytovat specifické informace, tzn. přesně, srozumitelně a stručně popsat to určité chování v případě, že chceme napomoci změně určitého chování.

Zpětná vazba se vztahuje k chování, nikoliv k osobnosti zaměstnance. Při poskytování kvalitní zpětné vazby je třeba rozlišovat: **pocit, popis, interpretaci**. Během zpětné vazby vyjadřujeme pocit a k tomu používáme popis, interpretace vyvolává nepříznivé reakce z druhé strany a má silně manipulativní charakter, proto do zpětné vazby nepatří.

Hroník (2006, s. 53) tvrdí, že zpětná vazba je nadužívaným pojmem a za zpětnou vazbu se považuje kde co. Zpětná vazba má být přímočaré a jasné sdělení, proto uvádí příklady, co do zpětné vazby v žádném případě nepatří. První jsou otázky, jejich neoddělení od zpětné vazby umenšuje jednoznačnost a přímočarost sdělení. Další je „sendvič“, ten spočívá v tom, že je na adresu hodnoceného nejdříve řečeno něco pozitivního a pak následuje sdělení něčeho negativního. „Sendvič“ podle Hroníka deformuje zpětnou vazbu.

### 3.3 Školení hodnotitelů

Pracovníci by měli být hodnoceni vyškolenými hodnotiteli, kteří se co nejvíce vyvarují všech možných chyb. Systém hodnocení musí být efektivní a přínosný pro organizaci a proto je nutné hodnotitele vyškolit v hodnotitelských dovednostech.

Školení by mělo zajistit podle Wágnerové (2008, s. 80 – 81) hodnotitelovu zdatnost v efektivní komunikaci, ve stanovování cílů, koučování, poskytování zpětné vazby, vyplňování formulářů hodnocení, vyhnutí se hodnotitelským chybám, v provedení samotného hodnotícího pohovoru, provést ho správně a především umět určit problémy pracovní výkonnosti zaměstnance.

K hodnocení je důležité přistupovat zodpovědně, proto pro hodnotitele není přednáška vždy efektivní a lepší je využití videa nebo řízené diskuse. Při aktivním zapojení školených hodnotitelů dochází k lepšímu pochopení problematiky a učení. Videozáznam je dobrý v tom, že si školení hodnotitelé mohou projít průběh hodnotícího pohovoru a určit si nalezené chyby a jak se jim vyhnout nebo na druhou stranu poukázat na správnost nějakých kroků spatřených na videozáznamu. Nejúčinnějším nástrojem je hraní rolí, školený hodnotitel si vyzkouší hodnotící pohovor, jak se strany hodnotitele, tak ze strany hodnoceného, po jeho ukončení zkušený odborník tento cvičný pohovor rozebere a poukáže na chyby.

### 3.4 Problémy a chyby při hodnocení pracovníků

Při hodnocení pracovníka hrají dle Koubka (2009, s. 229) velkou roli dvě věci – aspekty pracovního výkonu nelze objektivně změřit a osobnost hodnotitele. Hodnocení je silně vystaveno subjektivismu, může za to nevhodný výběr kritérií, metod hodnocení, chování nebo třeba schopnost pracovníka. Mimo tyto existují další chyby:

- a) **Přílišná shovívavost**, kdy se hodnocení pracovníka soustřeďuje příliš na pozitivní stupnici a není rozptýlená po celé stupnici hodnocení.
- b) **Přílišná přísnost** je opakem přílišné shovívavosti, tedy hodnocení je soustředěno na negativní stupnici místo rozptýlení na celé stupnici hodnocení.
- c) **Hodnocení hodnotami ze středu hodnotící stupnice** – hodnotitel se snaží nikomu z hodnocených ublížit nebo zvednout sebevědomí. U lepších pracovníků ovšem může

dojít k demotivaci, u horších pracovníků zmizí snaha o jakékoliv zlepšení z nabitého dojmu, že je vše v pořádku.

- d) Hodnocení podle měřítek hodnotitele** – hodnotitel preferuje ty stránky pracovního výkonu a přístup k práci, které preferuje on sám.
- e) Sympatie, antipatie, předsudky**
- f) Halo efekt** – hodnotitel se nechá ovlivnit prvním dojmem hodnoceného a pod tímto vlivem hodnotí i jeho pracovní výkon a jeho vlastnosti.
- g) Přihlížení k soc. postavení, soc. příslušnosti, známostem, etnickým či rasovým znakům apod.**
- h) Přihlížení k hlavnímu účelu hodnocení** – snaha hodnotitele nepoškozovat podřízené v případě snižování počtu zaměstnanců nebo změn v odměňování.
- i) Výrazná kritika** – je třeba kombinovat pochvalu s kritikou.
- j) Nestejný přístup jednotlivých hodnotitelů** – zaměstnanci mívají pocit nespravedlnosti v případě, že nabyli dojmu, že byli hodnoceni tím přísnějším hodnotitelem.

Abychom se chybám uvedeným výše vyhnuli je podle Koubka (2009, s. 230 – 231) nutné důkladně propracovat a vybrat kritéria a metody hodnocení, aby byly přiměřené účelu hodnocení i povaze práce hodnocených. Důležitá je příprava dokumentů používaných k hodnocení – formuláře, vysvětlivky, pokyny. Nedílnou součástí je vypracovat podrobný postup hodnocení. Dále je důležité důkladné proškolení hodnotitelů (viz kapitola „Školení zaměstnanců“) a v neposlední řadě informovat pracovníky o smyslu, cílech, použitých normách a metodách daného hodnocení a vyvinout v nich ochotu pro spolupráci.

*„Hodnocení pracovníků nesmí být v rozporu s platnými zákony a lidskými právy. Je třeba z něj vyloučit prvky jakékoliv diskriminace a všechno, co nesouvisí s vykonávanou prací.“ (Koubek, 2009, s. 230)*

## 4. Odměňování pracovníků

Odměňování je jednou z nejstarších personálních činností a patří mezi velmi důležité činnosti v organizaci. Odměňování úzce souvisí s hodnocením, je to na hodnocení navazující činnost. Podle Plamínka (2009, s.104) je často problém organizací dosáhnout propojení a ideálního vztahu mezi hodnocením a odměňováním. Pro každou organizaci je ovšem žádoucí tohoto propojení dosáhnout.

### 4.1 Definice pojmu

V současném pojetí nelze ztotožnit odměňování pouze s různými formami peněžní odměny (mzda, plat, osobního ohodnocení atd.), ale podle Koubka (2009, s. 283) zahrnuje v sobě i „*povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní)*“. Kociánová (2010, s. 160) tvrdí, že odměňování v jakékoliv podobě slouží jako kompenzace a musí být spravedlivé a motivující. Podle Váchala, Vochozky a kol. (2013, s. 310) by měl systém být takový, aby přitahoval a zároveň udržoval talentované jedince, kteří dopomůžou organizaci k dosažení cílů. Dle Pilařové (2008, s. 60) je systém odměňování velmi citlivý na změny. Jakákoli změna v zaběhnutém systému nemusí být vždy přijata s důvěrou, naopak s velkou opatrností.

### 4.2 Politika odměňování

Politika odměňování by se podle Armstronga (2007, s. 179) měla dotýkat pěti záležitostí:

- Odměňování dle sazeb na trhu práce.
- Odměňování za výkon.
- Podíl na hospodářském výsledku.
- Zabezpečit, aby byl systém odměňování spravedlivý.
- Stejná mzda za práci stejné hodnoty.

### 4.3 Úkoly systému odměňování

Koubek (2007, s. 285) dále rozlišuje úkoly systému odměňování:

1. Přilákat kvalitní uchazeče o zaměstnání.
2. Stabilizovat stávající pracovníky v organizaci.
3. Odměňovat za jejich úsilí, loajalitu, zkušenosti, schopnosti a dosažené výsledky.
4. Být konkurenceschopná organizace na trhu.
5. Nákladová a časová náročnost musí být přiměřená potřebám a možnostem organizace a dalších personálních činností a jejich potřebám.
6. Systém odměňování musí být akceptován pracovníky.
7. Být pozitivní k motivaci pracovníků, vést je k jejich nejlepšímu výkonu.
8. Systém musí být v souladu s právními normami a veřejnými zájmy.
9. Poskytování příležitosti k realizaci rozumných aspirací při dodržování zásad nestrannosti a rovnosti.
10. Stimul pro zlepšování schopností a kvalifikace pracovníků.
11. Systém by měl zajistit, aby náklady práce byly vhodně kontrolovány, zejména s ohledem na ostatní náklady a s ohledem také na příjmy.

#### **4.4 Otázky systému odměňování**

Koubek (2007, s. 286 – 287) tvrdí, že proti sobě stojí pracovník, organizace a jejich zájmy. O příslušné odměně ale nerozhodují pouze pracovník nebo organizace, jejich zájmy a vzájemný vztah. Významnou roli zde hrají vnější faktory, proto je vhodné stanovit si tři základní otázky na počátku úvah o odměňování.

##### **Čeho potřebuje organizace dosáhnout systémem odměňování?**

Organizace vynakládá snahu o vytvoření konkurenční výhody, která slouží nejen k lepšímu získávání nových pracovníků, ale také k udržení stávající (viz kapitola Úkoly systému hodnocení). Pro organizaci je důležité dosáhnout systémem odměňování toho, aby jejich pracovníci byli schopni realizovat cíle organizace. K tomu je zapotřebí takový systém odměňování, který bude pracovníky neustále formovat a rozvíjet.

##### **Jaký má pro pracovníky význam šíře odměň?**

Pracovník stojí o sociální jistotu, životní stabilitu, budoucí výdělek, o možnost seberealizace nebo dobré vztahy na pracovišti. Nemůžeme ale opomenout také potřeby uspokojení potřeb pracovníka, případně jeho rodiny.

### **Které vnější faktory ovlivňují systém odměňování?**

System odměňování ovlivňují vnější faktory jako populační vývoj, situace na trhu (úroveň zaměstnanosti na úrovni místa, státu nebo regionu), životní styl, daně, sociální a ekonomická politika vlády, úroveň odměňování konkurence (v odvětví, místě, regionu, státě).

## **4.5 Rozdíl mezi mzdou a platem**

Často dochází ke špatnému označování a výměně termínů – mzda, plat – není proto od věci definovat si tyto pojmy správně. Plat i mzda jsou peněžní formou odměny zaměstnanci za odvedenou práci.

**Plat** – Platem rozumíme odměňování zaměstnanců státními podniky. Patří sem zaměstnanci státu, územních samosprávných celků (krajů, obcí), státních fondů, příspěvkových organizací, školských právnických osob zřízených Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajů nebo obcí a veřejných neziskových zdravotnických zařízení.

**Mzda** – Mzdu pobírají ostatní zaměstnanci ostatních zaměstnavatelů. Mzda je peněžité plnění poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za vykonanou práci.

Mzda i plat je poskytována podle složitosti, obtížnosti samotné práce, odpovědnosti a v neposlední řadě za dosahování pracovních výsledků. Tyto faktory se posuzují dle vzdělání, praktických znalostí a dovedností pro výkon práce, podle složitosti, náročnosti, podle míry odpovědnosti za škodu, zdraví, bezpečnosti, podle fyzické, smyslové a duševní zátěže a podle negativních vlivů působících při vykonávání práce. (Finance, online)

## **4.6 Hodnocení práce**

Koubek (2009, s. 292) definuje hodnocení práce jako „*systematické určování hodnoty a rozměru (množství, záběru, významu) každé práce či pracovní funkce (místa) ve vztahu k jiným pracím či pracovním funkcím (místům) v organizaci...*“ Používá se pro potřeby mzdových, případně platových struktur, v žádném případě neslouží k hodnocení výkonů jedinců zastávajících určité pracovní místo. Účelem hodnocení práce je zjistit požadavky a příspěvek práce pro výkon a plnění cílů organizace, což slouží k takzvanému oklasifikování pracovního místa a zařadit ho dle významu.

## **Průběh hodnocení práce**

Dle Koubka (2009, s. 293) má hodnocení práce tyto tři kroky, které se u několika autorů shodují, např. Dědina a Cejthamr (2005, s. 233) popisují tyto kroky stejně.

1. **Shromáždění informací o pracovním místě** – z popisů pracovních míst, pokud popis nemáme, je zapotřebí provést analýzu pracovního místa a zpracovat nebo aktualizovat ji.
2. **Výběr faktorů pro určení hodnoty práce** – především dovednosti, odpovědnost a pracovní podmínky.
3. **Příprava a realizace plánu hodnocení práce** – Hierarchické seřazení prací podle množství vyžadujících faktorů na danou pozici. Většina plánů představuje kombinace nebo variace čtyř metod – metody pořadí, metody klasifikační, bodovací a faktorového porovnání.

## **Oceňování práce a tvorba tarifních stupňů**

V dalším kroku je nutné převedení zjištěné hodnoty práce do mzdového tarifu. Dle Koubka (2009, s. 299) je potřeba zohlednit vnější faktory, ale také především možnosti organizace. Následně vytvoříme strukturu platu nebo mzdy tak, aby umožnila odstupňování odměny podle hodnoty práce, i přes zohlednění vnějších faktorů a přesto umožnila zohlednit i charakteristiku výkonu a schopností pracovníka.

## **Převod hodnoty práce do mzdového tarifu**

Existuje mnoho metod pro převod hodnoty práce do mzdového tarifu. Koubek (2009, s. 300) ale tvrdí, že nejvhodnější jsou ty metody, které jsou snadno pochopitelné každým pracovníkem. Mezi tři nejvhodnější metody patří:

### **Metoda pořadí**

Při použití metody pořadí porovnáváme dosažené výsledky se současným pořadím mzdových tarifů a sladíme jejich pořadí do optimálního pořadí. Dále probíhá stanovení tarifů, jejich počet a také nejvyšší a nejmenší tarif. Ke stanovení používáme geometrickou nebo lineární progresi. Více motivující je geometrická regrese, která by měla více motivovat zaměstnance při dosažení náročnější práce, tzn. dostat se do vyšších mzdových tarifů.

### **Klasifikační metoda**

U klasifikační metody je postup podobný jako u metody pořadí, stanovíme si počet tarifů v rozpětí od nejvyššího k nejnižšímu tarifu. Jako u metody pořadí používáme geometrickou nebo lineární regresi. Rozdíl můžeme vidět až u toho, že zvolíme tzv. směrný tarif, kterému je přisouzena hodnota 100%. Další tarify a jejich vztahy se směrným tarifem jsou odstupňovány procenty. Procentní vztah mezi tarify by měl být dlouhodobě stabilní.

### **Bodovací metoda**

U bodovací metody se nabízí, že každému bodu přiřadíme určitou peněžní částku a celkový mzdový tarif pro danou práci získáme výsledkem součinu počtu dosažených bodů a peněžní hodnoty jednoho bodu, ale takto se to nedělá. Součin se totiž přičítá k pevně stanovené částce odpovídající nulové hodnotě práce. Tato částka je odvozována často od minimálního mzdového tarifu a determinuje velikost částky na jeden bod při daném objemu mzdových prostředků – tzv. peněžní koeficient.

## **4.7 Formy mzdy**

Dědina a Cejthamr (2005, s. 233) definují mzdovou formu jako způsob výpočtu odměny za práci. Úkolem mzdových forem je ocenit výsledky práce a stimulace zaměstnance k lepším budoucím výsledkům. Podle § 109 zákona č 262/2006 Sb., zákoníku práce se mzda či plat poskytuje podle složitosti práce, odpovědnosti, namáhavosti nebo podle obtížnosti pracovních podmínek. Dále podle pracovní výkonnosti nebo dosahovaných pracovních výsledků pracovníkem.

### **Časová mzda**

Časová mzda je nejpoužívanější forma mzdy. Dle Koubka (2009, s. 309) se jedná se o hodinovou, týdenní nebo měsíční částku, kterou pracovník dostává za svou práci. Hodinovou mzdu mají ve většině případů zaměstnanci kategorie dělnické, u nedělnické kategorie se jedná spíše o mzdu měsíční. Týdenní mzda není tak často používaná jako již zmíněná sazba hodinová nebo měsíční. Časová mzda je závislá na odpracované době. Je nejen nejpoužívanější formou, ale také je forma přijatelná pro zaměstnance, kteří si dokáží lehce spočítat, kolik si za danou dobu vydělali, což znamená, že ani pro zaměstnavatele není výpočet nikterak složitý a není tak časově náročný.



### **Úkolová mzda**

Nejjednodušší a nejpoužívanější typ pobídkové mzdy. Je vhodná pro odměňování dělnické práce, protože pracovník je placen za jednotku práce, kterou odvede. Podle Šikýře (2014, s. 119) úkolová mzda stimuluje k nadstandartním výkonům, to sebou může nést i negativa v podobě přílišné motivace, která může mít za následek nedodržování pracovního postupu, ohrožení bezpečnosti práce nebo zhoršení kvality práce. Koubek (2009, s. 311) rozděluje úkolovou mzdu na mzdu s rovnoměrným průběhem závislosti na výkonu, tzn. pokud je mzda tvořena násobkem jednotek práce a odměny, nebo s diferencovaným průběhem závislosti mzdy na výkonu, tzn. používá se výkonná norma, pokud jí pracovník přesáhne může být odměna za jednotku vyšší a naopak, pokud normy nedosáhne, může dojít k penalizaci za nenaplnění normy.

### **Podílová (provizní) mzda**

Podílová mzda je nejčastěji uplatňována v obchodních společnostech nebo v některých službách. Dle Koubka (2009, s. 312) je tato mzda závislá zcela, nebo alespoň z části na prodaném množství. Výhodou této formy je její velmi blízký vztah odměny a výkonu. Nevýhodou je, že pracovník nemůže ovlivnit např. kvalitu výrobku, který prodává a prodané množství i z důvodu konkurence nebude tak velké a podíl pracovníka bude z tohoto důvodu menší. Provizní mzda je variantou podílové mzdy, pracovník je odměňován ponecháním si části tržby. Provizní mzda je stanovena pevnou částkou nebo procentem, které pracovníkovi náleží z tržby.

### **Smíšená mzda**

Smíšená mzda, jak už název napovídá, je kombinací mezd výše zmíněných. Může se vyskytovat ve dvou formách. První formou je smíšená mzda úkolová, ta je kombinací časové mzdy se mzdou úkolovou. Druhou formou je smíšená mzda podílová, která je kombinací časové a podílové mzdy. Výhodou smíšených mezd je kombinace pozitiv jednotlivých forem mezd, což má za příčinu snížení možných nevýhod mezd samotných.

# Praktická část

## 5. Charakteristika společnosti

Společnost X je farmaceutická společnost, která je zaměřena na výzkum a vývoj nových léků, ale také na jejich následnou distribuci mezi spotřebitele. Mimo jiné se společnost zabývá školením odborné veřejnosti a spolu s nemocničními zařízeními na klinických studiích léků. Snahou společnosti je objevovat a vyvíjet natolik inovační produkty, které se budou podílet na zlepšování kvality života nejen z hlediska zdravotního. Cílem společnosti je být jedničkou nejen pro pacienty, ale také pro své investory, obchodní partnery a pro společnost ve které pracujeme a společně žijeme. Tyto cíle znamenají, že pro jejich splnění je nutné investovat mnoho prostředků. Jedná se o prostředky finanční, ale také o prostředky lidské, tzn. zaměstnanci.

### 5.1 Systém hodnocení ve Společnosti X

I přes velký počet zaměstnanců, kdy není příliš jednoduché provádět efektivní a včasné hodnocení, je společnost schopná provádět systematické hodnocení, tzn. hodnocení probíhající v předem stanovených periodách a za předem stanovených okolností (viz kapitola 2.4 Druhy systémů hodnocení). Jak již bylo řečeno, společnost zaměstnává velký počet zaměstnanců, systém hodnocení není pro všechny zaměstnance stejný, je rozdělen na dvě skupiny, přičemž v každé skupině probíhá hodnocení jinými technikami, způsoby, v jiné časové periodě a nikým jiným.

Do první hodnotící skupiny patří Sales, jsou to prodejci, jejichž hlavním úkolem je určitými způsoby dostat zboží, v tomto případě léky, ke spotřebitelům. Sales není tak početná hodnotící skupina jako druhá, do které patří ostatní zaměstnanci společnosti, přesto pro jejich důležitost mají i v malém počtu velkou pozornost společnosti a jejich hodnocení probíhá ve více časových intervalech za rok. Pokud se podíváme na prodejce blíže, jsou vlastně obchodními zástupci, kteří zastupují společnost navenek, chodí za lékaři či jinými spotřebiteli a nabízí jim distribuované léky. Česká republika je velkým trhem a je důležité tento trh pokrýt, proto je každému obchodnímu zástupci přidělen region, kde se zástupce pohybuje a provádí svoji činnost. Je to velmi náročná, zodpovědná a pro společnost důležitá pracovní pozice. A to je jedním z důvodů proč jejich hodnocení probíhá vždy po čtyřech měsících, tedy třikrát

ročně. Je to předem stanovena perioda, která ve společnosti trvá už několik let a prozatímní úspěšnost nedává společnosti v současnosti důvod do této periody zasahovat a nějakým způsobem ji měnit. Po ukončení každého čtyřměsíčního cyklu provádí hodnocení Sales manažer, což je přímý nadřízený obchodních zástupců. Hodnotí počínání obchodního zástupce v přiděleném regionu na základě stanovených oblastí hodnocení. Těchto oblastí je pět, jsou to:

1. Prodejní dovednosti
2. Kvantita a kvalita aktivit v regionu
3. Práce se systémy
4. Analýza regionu
5. Administrativa

Sales manažer provede hodnocení na škále 1 až 5, přičemž 1 je nejhorší a 5 je nejlepší hodnota. Sales manažer oznamuje výše uvedené oblasti a následně toto hodnocení schvaluje jeho nadřízený. Zde může docházet k negativnímu dopadu z důvodu subjektivity obou názorů, jak názoru sales manažera, tak jeho nadřízeného. Nemělo by k tomu docházet, ale dle slov společnosti je těžké tomuto faktu jakýmkoliv způsobem předejít. Následně Sales manažer sdělí výsledky hodnocení obchodnímu zástupci, to probíhá formou hodnotícího rozhovoru, ve kterém jsou prodiskutovány výsledky hodnocení. V případě nepříliš dobrého hodnocení jsou se zaměstnancem probrány důsledky, které to mělo a jsou stanoveny rozvojové aktivity, které mají za úkol zamezit jím v příštích cyklech – např. školení v prodejních dovednostech, případně v jiných oblastech, kde znalosti a schopnosti zaměstnance nejsou dostačující. V případě opakujících se špatných výsledků, i přes několikeré rozvojové aktivity a investice společnosti do rozvoje a zlepšení schopností zaměstnance, je se zaměstnancem probráno jeho setrvání na daném pracovním místě či dokonce v celé společnosti. Obchodní zástupce spolu se svým nadřízeným na konci hodnotícího rozhovoru proberou a specifikují cíle na další hodnotící cyklus – tedy na čtyři následující měsíce.

Nyní se dostáváme k druhé skupině zaměstnanců Společnosti X, kam spadají ostatní zaměstnanci. Označení „ostatní“ v žádném případě pro společnost neznamena méně důležití než zaměstnanci nacházející se ve skupině první. Pro společnost X jsou lidské zdroje zásadní a bez nich by nebylo možné plnit stanovené cíle. Do této skupiny patří např. telefonní operátoři, administrativní pracovníci, office manažeři, asistentky/asistenti apod.

Zaměstnanec hodnotí jejich přímý nadřízený, který sdělí podřízenému výsledky, společně při hodnotícím rozhovoru zhodnotí předem stanovené cíle, zda a jakým způsobem se mu cíle podařilo naplnit a jaké na tom měl zásluhy. Hodnocení probíhá na rozdíl od první skupiny, tedy obchodních zástupců, jen jednou ročně, vždy každý rok v srpnu. Dříve hodnocení probíhalo formou známek, výhodou metody byla jednoduchost a její nenáročnost, ale zaměstnanec známkou dostal jakousi nálepku a nadřízený nemusel dále své rozhodnutí a hodnocení obhajovat. Proto se společnost uchýlila ke změně, nejen z důvodu, že názory nadřízených jsou subjektivní a mohou být ovlivněny sympatiemi nebo antipatiemi směrem k podřízenému. Nyní je hodnotitel nucen své hodnocení obhájit. Vše probíhá slovně s následným písemným zaznamenáním a odpovědnost je přenesena na manažery, kteří musí obhájit svá rozhodnutí (např. při přidělení bonusu zaměstnanci, musí zdůvodnit proč a z jakého důvodu tak rozhodl). Hodnotitel by se měl vyvarovat zaujatosti a být ke všem zaměstnancům férový a hodnotit je stejným metrem. HR do hodnocení nezasahuje, ani ho neopravuje, hodnocení má na starost pouze nadřízený, úkolem HR je v případě vzniklých neshod či nesrovnalostí požadovat obhajobu ze strany hodnotitele.

Pokud se podíváme na metody, kterými je hodnocení ve společnosti prováděno, jsou to především metody jako 360° zpětná vazba nebo hodnotící rozhovor zaměstnanec s nadřízeným (viz kapitola 1.8 Metody hodnocení). Ve většině případů se přistupuje k metodě hodnotícího rozhovoru, ve kterém diskutují o úspěších či neúspěších, na jejichž základě se se zaměstnancem dále pracuje – rozvojové aktivity (např. školení). Obecné cíle hodnotícího rozhovoru ve společnosti jsou:

- objektivní zhodnocení pracovního výkonu zaměstnanec za předešlý rok, zaměstnancův výkon a příspěvek společnosti
- stanovení cílů, úkolů na další rok
- definovat oblasti, kde je potřeba věnovat zaměstnanci péči a zajistit mu další rozvoj nebo vzdělávání (školení, semináře)
- navrhnutí úpravy mzdy (bonusy, zvýšení pevné složky mzdy)
- v případě změny pracovní pozice domluvit postup

K metodě 360° zpětná vazba se přistupuje velmi zřídka, dle slov Společnosti X se vyskytuje pouze v případech, kdy se zaměstnanec ocitá v plnění úkolu se skupinou dalších pracovníků.

Nadřízený od nich následně požaduje zpětnou vazbu o jeho práci, zapojení a zásluhách na daném úkolu/projektu.

Společnost má vlastní program, který poskytuje mnoho možností, jak pro manažery, tak pro zaměstnance. Nachází se v něm rady pro zaměstnance, jak se připravit na hodnotící rozhovor, dokonce podklady pro vlastní assessment centre a mnoho dalšího. Dále také pro manažery, kteří v něm naleznou důležité informace, jak se na hodnotící rozhovor dostatečně připravit a vyvarovat se chyb, které se v hodnotících rozhovorech často objevují. V programu se nachází mnoho podkladů a dokumentů. Dle slov společnosti X je program natolik plný možností a informací, až je to občas na škodu. Je těžké se v něm vyznat a tedy z důvodu kvantity informací není ze stran zaměstnanců ani nadřízených příliš využíván.

Každý rok v srpnu si zaměstnanec spolu s nadřízeným stanoví cíle na rok následující. Cíle se mohou týkat projektů na další rok nebo úkonů, které musí zaměstnanec splnit nebo jsou po něm vyžadovány. V případě příchodu zcela nového zaměstnance do společnosti dochází k tomu, že si příchozí zaměstnanec na zkušební dobu, tj. tři měsíce, sám naplánuje cíle, samozřejmě pod dohledem nadřízeného, které musí splnit. Je to jakýsi test nebo prověření zaměstnance, slouží k jeho poznání, k poznání jeho vlastností (např. cílevědomosti) a jeho případného přisunu zajímavých řešení. Po ukončení tří měsíců následuje plán na zbytek roku, na kterém se už z větší části podílí nadřízený. Je nutné říci, že cíle nejsou zcela fixní a dá se s nimi případně během roku dále pracovat a upravovat podle potřeby.

Hodnocení zaměstnanců má za úkol nalézt důležité výstupy. Pro společnost, aby věděla, jak na tom její zaměstnanci aktuálně jsou, ale také jak důsledně odvádějí svoji práci a co jim je potřeba případně poskytnout pro jejich další rozvoj a zlepšení pracovního výkonu. Slouží ale také pro zaměstnance, kteří v hodnocení mohou nalézt zpětnou vazbu na svoji odvedenou práci nebo motivaci pro budoucí výkon práce. Mezi výstupy patří výstup pro roční bonus, výstup pro další development a výstup pro tvorbu cílů zaměstnance.

## **5.2 Cíle systému hodnocení Společnosti X**

Za cíle systému hodnocení ve společnosti lze považovat:

- pravidelná komunikace nadřízeného s podřízeným, jejich následná debata nad výsledky hodnocení v uplynulém období a nad případným dalším rozvojem či potřebným dalším vzděláváním zaměstnance
- motivace zaměstnance v jeho dalším pracovním výkonu, aby co nejlépe dopomáhal k plnění stanovených cílů společnosti
- nejdůležitějším cílem je za pomoci kvalitních a spokojených zaměstnanců posílit pozici společnosti na trhu vůči konkurenci

## **5.3 Návaznost na systém odměňování**

Jak již bylo zmíněno výše v teoretické části této práce, systém hodnocení úzce souvisí a navazuje na systém odměňování. Ve Společnosti X dochází u většiny zaměstnanců k hodnocení právě jednou za rok, kde se zhodnotí pracovní výkony a plnění úkolů zaměstnanců za předešlý rok. To s sebou nese také úpravy základní mzdy zaměstnanců, případně má dané hodnocení vliv na variabilní složku mzdy zaměstnance – bonusy (příplatky, odměny, příspěvky). Úkolem variabilní složky mzdy je poskytování odměny zaměstnanců za jejich odvedenou práci a dosahování pracovních výsledků. Slouží také jako uznání ze strany zaměstnavatele, který si svých zaměstnanců váží a váží si jejich odvedené práce, která je přínosná pro dosahování stanovených cílů společnosti. Společnost X bere bonusy také jako formu motivace svých zaměstnanců, která je důležitá. Zaměstnanci jsou poté v dalším období výkonnější a pomáhají tak k upevnění pozice společnosti v konkurenčním prostředí, na trhu všeobecně a k plnění cílů společnosti.

## **5.4 Skladba mzdy ve Společnosti X**

Ve Společnosti X je základní složkou mzdy fixní mzda, tj. přesně stanovená měsíční částka, která zaměstnanci náleží. Zaměstnanec má tedy jistotu, že tuto částku každý měsíc dostane. Ta je doplněna o příplatky, které jsou dané zákonem (Vyplata.cz, online), jsou to:

- práce přesčas
- práce ve svátek
- práce ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí

- práce v noci
- za dobu pracovní pohotovosti

Společnost poskytuje mimo zákonem povinných příplatků také své vlastní bonusy, odměny a benefity pro zaměstnance. Jsou to:

- Slevy na léky produkované společností
- Příspěvek na rozvojové aktivity - školení, přednášky apod.
- Příspěvek na stravování – stravenky na celý měsíc
- 13. plat – forma odměny ze strany zaměstnavatele, není ve smlouvě
- Pořádání teambuildingových akcí pro zaměstnance
- Mimořádné odměny
- Firemní jesle, školka

Benefity nemusí být vždy jen hmotné nebo finanční. Benefity výše uvedené mají pro Společnost X jasný význam, slouží k zvýšení loajality zaměstnanců a jejich spokojenosti ve společnosti. Avšak jejich hlavním úkolem je motivace zaměstnance, která se projevuje ve zvyšování jeho pracovní výkonnosti. Samozřejmě je zde snaha o stabilizaci lidských zdrojů společnosti a vytvořit kvalitní pracovní prostředí, kde bude zaměstnanec schopen odvádět stoprocentní pracovní výkon.

## **6. Tvorba systému hodnocení**

Na konkrétním příkladu si nyní ukážeme tvorbu systému hodnocení s využitím metody vícekritériálního hodnocení a následně si ukážeme jeho praktické využití. Cílem tohoto příkladu bude vytvoření vhodného systému hodnocení k jehož tvorbě využiji metodu postupného rozvrhu vah kritérií, také známou pod názvem strom kritérií. Tato metoda je obecně založena na seskupení kritérií do skupin podle své věcné náplně, více je metoda popsána v kapitole 1.7.1. K tvorbě jsem si vybral skupinu obchodních zástupců, tzv. sales. Tuto skupinu jsem si vybral z důvodu důležitosti této pracovní pozice pro společnost a pro široké možnosti vytvoření a stanovení si kritérií, které jsou pro naše potřeby zásadní.

## **6.1 Volba systému hodnocení**

Druhy systémů hodnocení jsou blíže popsány v kapitole 2.4. Pro obchodní zástupce bych zvolil systematické hodnocení spojené s hodnocením výkonu. Rozhodl jsem takto nejen z důvodu, že dané hodnocení ve společnosti už probíhá, je stanoveno vždy po 4 měsících tedy 3x za rok, ale především z důvodu, že si myslím, že systematické hodnocení je mnohem efektivnější. Je předem stanovená doba, kdy toto hodnocení probíhá. U obchodních zástupců je dle mého názoru nutné sledovat jejich pracovní výkon a počínání často. Na základě hodnocení by společnost měla investovat do zkvalitnění výkonu a případného vzdělávání.

Hodnocení bude probíhat vždy na konci měsíce, a to na konci měsíce dubna, srpna a prosince, kdy se zhodnotí vždy již uběhlé 4 měsíce, abychom zachovali čtyřměsíční periodu a na základě hodnocení se stanoví další postup práce se zaměstnancem. Může se jednat o další vzdělávání zaměstnance nebo o vypovězení jeho spolupráce se společností kvůli špatnému výsledku hodnocení. Posléze si vždy obchodní zástupce stanoví cíle na další období s pomocí svého nadřízeného, které bude muset splnit do dalšího období hodnocení, tj. za další čtyři měsíce.

Cílem mnou zvoleného systému hodnocení by mělo být zvýšení výkonnosti obchodního zástupce, a tím následné zvyšování přínosu pro společnost.

## **6.2 Volba kritérií rozhodování a jejich vah**

Nyní si stanovíme skupiny a kritéria rozhodování u obchodních zástupců a váhy jednotlivých skupin a jejich kritérií. Jako oporu u volby skupin využiji již ve Společnosti X známé oblasti hodnocení, které následně rozšířím o kritéria. Jednotlivá kritéria si blíže specifikujeme a zdůvodníme jejich volbu v rámci skupin. Následně stanovíme váhy skupin i kritérií, které také zdůvodníme. Metoda postupného rozvrhu vah kritérií, také známá pod názvem strom kritérií vyžaduje, aby součet vah kritérií v určité skupině byl normovaný, což znamená, že se musí rovnat jedné. To samé musí platit také v součtu vah skupin, tzn., že součet vah skupin se musí také rovnat jedné.



## **1. Skupina – Prodejní dovednosti**

### **K1 - Komunikace a chování k zákazníkovi**

Patří k nejdůležitějším kritériím u obchodních zástupců. Jedná se o schopnost umět přesvědčit zákazníka s využitím dobrých a vhodných komunikačních schopností či dobrými argumenty k případné koupi výrobku. Je důležité být stručný, tzn. nezahltit zákazníka přílišným množstvím informací a umět dobře naslouchat zákazníkovi. Kvalitu komunikačních dovedností prodejce můžeme například zjišťovat metodou mystery shopping. Obchodní zástupce vystupuje na veřejnosti jménem společnosti. Tím, jak se prodejce k zákazníkovi chová, tvoří image a věrohodnost společnosti. Zákazník může být sice ovlivněn argumenty, ale také chováním prodejce se kterým se setkává a je to jeden z aspektů, na základě kterých se zákazník rozhoduje jestli koupit, či nikoliv. Ke zjištění tohoto chování můžeme využít zpětnou vazbu požadovanou od zákazníků nebo mystery shopping.

### **K2 – Znalost produktu**

Pokud komunikace a chování patří mezi důležitá kritéria, nesmíme opomenout znalost produktu, který prodejce nabízí. Obchodní zástupce by měl mít dobré povědomí o daném produktu. Tyto znalosti mohou být použity k přesvědčení zákazníka k jeho následné koupi. Obchodní zástupce působí na zákazníka lépe, pokud prokáže znalosti o produktu.

### **Přidělení vah 1. skupině (S1) a kritériím ve skupině**

První skupinou je komunikace a chování k zákazníkovi. Dle mého názoru jedná z nejdůležitějších skupin kritérií. Podle toho také vypadá váha skupiny (0,3), která bude mít nejvyšší hodnotu ze všech skupin. Zvolenými kritérii jsou komunikace a chování k zákazníkovi a znalost produktu. Bylo těžké rozhodnout jejich důležitost a následnou váhu z důvodu jejich vyrovnanosti. Přesto jsem vyšší váhu přidělil komunikaci a chování k zákazníkovi (0,6), znalosti produktu jsem přidělil váhu 0,3. Součet těchto vah se rovná nule, což odpovídá podmínce normovanosti, kterou metoda postupného rozvrhu vah vyžaduje.

Tabulka 1: Váhy kritérií u skupiny 1

| Skupina Kritérií         | Váha skupiny kritérií | Kritéria                                | Váha kritérií v rámci skupiny |
|--------------------------|-----------------------|---|-------------------------------|
| S1 - Prodejní dovednosti | 0,3                   | K1 - Komunikace a chování k zákazníkovi | 0,6                           |
|                          |                       | K2 - Znalost produktu                   | 0,4                           |

*Zdroj: autor*

## 2. Skupina – Aktivity obchodního zástupce v daném regionu

### K3 – Pořádání seminářů, kongresů

Semináře pořádané obchodním zástupcem slouží k předání povědomí a informací o produktu lidem nebo potencionálním zákazníkům v regionu přiděleném prodejci. Je zcela na nich, jestli semináře pořádají a kolik lidí dokáží na tyto semináře přilákat a jakým způsobem je schopen předat povědomí o produktu tak, aby zájem o produkt neklesal nebo nebyl vůbec žádný, ale naopak rostl.

### K4 – Řešení nahodilých situací

Nikdo nedokáže předpovědět, jaká nahodilá situace může nastat, ani prodejce. Ale je na něm, jak tuto situaci, která nastane, dokáže řešit. Může se jednat například o výpadek produktu v daném regionu, kdy by se měl prodejce s tímto faktem vypořádat a vymyslet řešení dané situace (nabízení náhradního léku, vyčkat do dodání léku apod.), nebo se může jednat o nulový zájem o produkt (nabízet jiný lék) apod.

### Přidělení vah 2. skupině (S2) a kritériím ve skupině

Druhou skupinou jsou aktivity obchodního zástupce v daném regionu, který mu náleží a byl mu přidělen společností. Dle mého názoru patří ve své důležitosti hned za prodejní dovednosti, jedná se totiž o podporu prodeje, proto jsem této skupině přidělil váhu 0,2. Jedno z kritérií je řešení nahodilých situací, toto kritérium ukazuje, jak je prodejce schopen se s těmito situacemi vypořádat, jak je schopen tyto situace řešit a jak je jeho řešení efektivní, což je velmi důležité a ukazuje to kvalitu prodejce a jeho psychickou odolnost, proto váha 0,6. Pořádání seminářů patří k podpoře prodeje, jeho váha bude 0,4.

Tabulka 2: Váhy kritérií u skupiny 2

| Skupina Kritérií                                  | Váha skupiny kritérií | Kritéria                         | Váha kritérií v rámci skupiny |
|---|-----------------------|----------------------------------|-------------------------------|
| S2 - Aktivity obchodního zástupce v daném regionu | 0,2                   | K3 - Pořádání seminářů, kongresů | 0,4                           |
|   |                       | K4 - Řešení nahodilých situací   | 0,6                           |

*Zdroj: autor*

### 3. Skupina – Práce se systémy

#### **K5 – Vytvoření prodejního systému**

Do tohoto kritéria patří vytvoření způsobu platby za nabízené produkty. Jedná se o platbu směrem od zákazníka k obchodnímu zástupci, potažmo společnosti za produkt. Může se jednat například o platbu v hotovosti nebo převodem na bankovní účet společnosti.

#### **K6 – Poznámky k návštěvám regionů**

Jedná se o zaznamenávání prodejních zkušeností v daném regionu. Může se jednat o strukturu zákazníků, zájem o dané produkty, potenciál regionu, negativní zkušenosti prodejce s regionem nebo o zaznamenávání prodejů. Informace slouží jako důležitý podklad pro další návštěvy stejného regionu, ať už pro toho samého prodejce, nebo prodejce jiného, kterému je region přidělen po jeho předchůdci.

#### **K7 – Strategie prodeje**

Strategie prodeje zahrnuje samotnou tvorbu strategie obchodním zástupcem společnosti. Prodejce na základě informací o regionu z předešlých let a zkušeností vytváří obchodní strategii, tedy základní cíle a cesty prodeje produktu. Dále se stará o marketingovou strategii, kdy se prodejce soustředí na zákazníka, na uspokojení jeho potřeb a naplnění obchodních cílů společnosti.

#### **Přidělení vah 3. skupině (S3) a kritériím ve skupině**

Třetí skupinou je práce se systémy, které jsem přidělil hodnotu 0,1. Tato skupina zahrnuje vytvoření prodejního systému, která má váhu 0,2. Poznámky k návštěvám v regionu mají váhu 0,3, je to z důvodu důležitosti pořizování těchto poznámek, které mohou v budoucnu sloužit jako podklad pro další prodejce a jejich návštěvy daného regionu, hodnotí se jejich

kvalita a pochopitelnost. Strategie prodeje je nejdůležitějším kritériem v této skupině, v případě dobře a kvalitně stanovené strategie prodejcem dochází k lepšímu prodeji, proto váha 0,5. Součet kritérií je opět 1, což je opět splnění požadavku této metody.

Tabulka 3: Váhy kritérií u skupiny 3

| Skupina Kritérií      | Váha skupiny kritérií | Kritéria                          | Váha kritérií v rámci skupiny |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------------------|-------------------------------|
| S3 - Práce se systémy | 0,1                   | K5 - Vytvoření prodejního systému | 0,2                           |
|                       |                       | K6 - Poznámky k návštěvám regionů | 0,3                           |
|                       |                       | K7 - Strategie prodeje            | 0,5                           |

*Zdroj: autor*

#### 4. Skupina - Analýza regionu

##### **K8 – Analýza potencionálních zákazníků**

Do analýzy potencionálních zákazníků může patřit znalost lékařů v daném regionu. Prodejce si zmapuje oblast analýzou regionu. V důsledku analýzy lze zjistit, že jeden lékař má vliv na další lékaře v regionu, kteří se rozhodnou pro produkt jeho doporučením a z tohoto důvodu je tu větší potenciál a společnosti to přinese větší zisk.

##### **K9 – Práce s prodejními daty**

Obchodní zástupce by se měl vyznat v prodejních datech z minulých let, měl by umět v nich číst, orientovat se v nich a na jejich základě přijít na to, kam má smysl se vydat nabízet produkty a kam naopak nikoliv.

##### **Přidělení vah 4. skupině (S4) a kritériím ve skupině**

Čtvrtou skupinou je analýza regionu, dle mého názoru velmi důležitá činnost prodejce (0,3). Hodnotí se schopnost prodejce vyhodnocovat prodejní data z minulých let a jeho následná analýza potencionálních zákazníků v daném regionu. Dle mého jsou obě kritéria na podobné úrovni důležitosti a vzájemně se doplňují, proto jsem zvolil stejnou váhu pro obě kritéria, tedy 0,5.

Tabulka 4: Váhy kritérií u skupiny 4

| Skupina Kritérií     | Váha skupiny kritérií | Kritéria                               | Váha kritérií v rámci skupiny |
|----------------------|-----------------------|--|-------------------------------|
| S4 - Analýza regionu | 0,3                   | K8 - Analýza potencionálních zákazníků | 0,5                           |
|                      |                       | K9 - Práce s prodejními daty           | 0,5                           |

Zdroj: autor

## 5. Skupina – Dodržování směrnic společnosti

### K10 – Administrativa

Včasná tvorba vyúčtování, zakládání smluv, tvorba smluv, podávání informací, statistik, evidence důležitých dokumentů.

### K11 – Řízení rozpočtu

Jak se vypořádá obchodní zástupce s přiděleným rozpočtem od společnosti, případná konzultace z důvodu jeho navýšení a obhajoba dané situace.

### Přidělení vah 5. skupině (S5) a kritériím ve skupině

Poslední skupinou je dodržování směrnic společnosti (0,1). Zahrnuje administrativu a řízení rozpočtu. Řízení rozpočtu jsem přidělil váhu 0,6 z důvodu důležitosti řízení rozpočtu prodejcem a jeho efektivní využívání. Administrativě jsem přidělil váhu 0,4.

Tabulka 5: Váhy kritérií u skupiny 5

| Skupina Kritérií                    | Váha skupiny kritérií | Kritéria              | Váha kritérií v rámci skupiny |
|-------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------------|
| S4 - Dodržování směrnic společnosti | 0,1                   | K10 - Administrativa  | 0,4                           |
|                                     |                       | K11 - Řízení rozpočtu | 0,6                           |

Zdroj: autor

## 6.3 Praktické využití vytvořeného systému hodnocení

Nyní bude výše popsaný systém ilustrován na konkrétním příkladu hodnocení zaměstnanců. V předešlé kapitole byly stanoveny skupiny kritérií, jejich váhy a kritéria hodnocení v každé skupině podle jejich věcné náplně a jejich váhy u obchodních zástupců, tzv. Sales. Cílem této praktické ukázky využití vytvořeného systému hodnocení bude ukázat účinnost a možnost jeho případného využití pro Společnost X.

Pro potřeby praktického využití vytvořeného systému hodnocení zaměstnanců bude potřeba vytvořit dva fiktivní zaměstnance na pozici obchodního zástupce společnosti. Dva fiktivní zaměstnanci budou vytvořeni z důvodu ukázky, jak dobrého, tak špatného hodnocení. Hodnocení se dále promítne do mzdového ohodnocení obchodního zástupce společnosti.

Měsíční mzda obchodních zástupců je 25 tisíc korun, dále je mzda navýšena o provize z prodeje v případě dobrého ohodnocení ve výši 2% z prodeje, jedná se o velmi dobrý motivační prostředek pro obchodní zástupce. Zaměstnanci dále náleží bonus 5 tisíc korun při splnění stanoveného limitu od přímého nadřízeného, kterým je Sales manažer. Limit je vždy stanoven na čtyř měsíční cyklus, do následného prováděného hodnocení. Zaměstnanec má samozřejmě od společnosti k dispozici služební automobil a služební mobilní telefon, ale pouze pro pracovní záležitosti. Zaměstnance budu hodnotit na škále 0 až 10, kde 0 prezentuje nejnižší možné získané ohodnocení daného kritéria a 10 naopak nejvyšší. Číselné výsledky hodnocení se mohou pohybovat ve třech rozmezích, každé rozmezí poté buďto odměnou doplní mzdu, či nikoliv. Rozmezí vypadají takto:

1. 0 – 3 → Podprůměrná úroveň zaměstnance, je nutné zapracovat na jeho zlepšení v oblastech s nízkým hodnocením pomocí rozvojových aktivit. Nadřízený případně projedná při opakovaném negativním hodnocení jeho setrvání ve společnosti. Zaměstnanci nenáleží žádné odměny, je mu odebráno 50% provizí z prodeje.
2. 4 – 7 → Průměrná úroveň zaměstnance, je nutné zapracovat na jeho zlepšení v oblastech s nízkým hodnocením podobně jako u podprůměrných zaměstnanců. Náleží mu odměna ve výši až 5 tisíc korun, provize z prodeje mu zůstávají.
3. 8 – 10 → Nadprůměrná úroveň zaměstnance, není nutné projednání zlepšení v daných oblastech, pouze v případě zájmu zaměstnance. Náleží mu odměna ve výši až 10 tisíc korun, záleží na rozhodnutí nadřízeného.

## **Obchodní zástupce č. 1**

První obchodní zástupce měl za cíl od svého nadřízeného prodat v přiděleném regionu léky v počtu 2 tisíc kusů, cena je 250 Kč/kus. Tento cíl obchodní zástupce splnil a tudíž mu náleží finanční odměna ve výši 5 tisíc korun + 2% provize z prodeje v jeho regionu, to činí dalších 10 tisíc korun. Obchodní zástupce měl dále od společnosti přidělený rozpočet na podporu prodeje v jeho regionu (reklama, semináře apod.) ve výši 50 tisíc korun, který vyčerpal

pouze z 90%, což je z pohledu společností pozitivní. Nyní se pojd'eme podívat na jeho hodnocení po čtyřměsíčním pracovním výkonu.

Tabulka 6: Ohodnocení zaměstnance č.1

| Skupina Kritérií                    | Váha skupiny kritérií | Kritéria                               | Váha kritérií v rámci skupiny | Výsledné váhy | Hodnocení zaměstnance |
|-------------------------------------|-----------------------|--|-------------------------------|---------------|-----------------------|
| S1 - Prodejní dovednosti            | 0,3                   | K1 - Komunikace a chování k zákazníkem | 0,6                           | <b>0,18</b>   | <b>9</b>              |
|                                     |                       | K2 - Znalost produktu                  | 0,4                           | <b>0,12</b>   | <b>8</b>              |
| S2 - Aktivity v daném regionu       | 0,2                   | K3 - Pořádání seminářů, kongresů       | 0,4                           | <b>0,08</b>   | <b>7</b>              |
|                                     |                       | K4 - Řešení nahodilých situací         | 0,6                           | <b>0,12</b>   | <b>9</b>              |
| S3 - Práce se systémy               | 0,1                   | K5 - Vytvoření prodejního systému      | 0,2                           | <b>0,02</b>   | <b>7</b>              |
|                                     |                       | K6 - Poznámky k návštěvám regionů      | 0,3                           | <b>0,03</b>   | <b>6</b>              |
|                                     |                       | K7 - Strategie prodeje                 | 0,5                           | <b>0,05</b>   | <b>9</b>              |
| S4 - Analýza regionu                | 0,3                   | K8 - Analýza potencialních zákazníků   | 0,5                           | <b>0,15</b>   | <b>9</b>              |
|                                     |                       | K9 - Práce s prodejními daty           | 0,5                           | <b>0,15</b>   | <b>7</b>              |
| S5 - Dodržování směrnic společnosti | 0,1                   | K10 - Administrativa                   | 0,4                           | <b>0,04</b>   | <b>9</b>              |
|                                     |                       | K11 - Řízení rozpočtu                  | 0,6                           | <b>0,06</b>   | <b>10</b>             |

*Zdroj: autor*

#### **Zdůvodnění ohodnocení obchodního zástupce č.1:**

**K1** – Společností byl zařízen mystery shopping, který měl za výsledek, až na drobné nedostatky, kladné hodnocení obchodního zástupce. z tohoto důvodu byl prodejce ohodnocen hodnotou 9.

**K2** – Jako v případě kritéria K1 byla prověřena znalost produktu obchodním zástupcem. Nebyly zaznamenány přílišné nedostatky, proto ohodnocení hodnotou 8.

**K3** – Obchodní zástupce za období čtyř měsíců pořádal 8 seminářů zaměřené na předání povědomí o nabízeném produktu, mohl jich však uspořádat více. Při jejich pořádání nepřekročil jemu svěřený rozpočet od společnosti, z toho důvodu hodnota 7.

**K4** – Nastala situace, kdy v regionu přiděleném obchodnímu zástupci klesl zájem o nabízený produkt. Obchodní zástupce po konzultaci se společností začal nabízet produkt jiný a i přesto dosáhl stanovených cílů, proto hodnocení 9.

**K5** – Obchodní zástupce vytvořil dostačující prodejní systém, z toho důvodu ohodnocení hodnotou 7.

**K6** - Prodejce vedl záznamy o zkušenostech v regionu, v některých částech tyto záznamy působily poměrně zmateně, následný prodejce by se nemusel v těchto záznamech dobře vyznat. Proto hodnocení 6.

**K7** – Z důvodu velmi dobře vytvořené reklamní kampaně v regionu a dodržení rozpočtu daného společností je hodnocen hodnotou 9.

**K8** – Obchodní zástupce v daném regionu dříve působil. Z předešlého působení měl tedy dobře zmapované potenciální zákazníky v regionu a jen lehce zaktualizoval analýzu regionu. Proto přidělena hodnota 9.

**K9** – Z důvodu špatně vedených záznamů z minulých let jiným pracovníkem došlo ke špatné orientaci obchodního zástupce v datech. Obchodní zástupce si s tímto faktem však poradil nad míru, proto ohodnocen hodnotou 7.

**K10** – Kvalitní tvorba smluv a jejich následné zakládání bez větších problémů. Ohodnocen hodnotou 9.

**K11** – Dodržení rozpočtu. Z toho důvodu ohodnocen hodnotou nejvyšší, tedy 10.

Nyní vynásobíme vždy výslednou váhu kritéria ve skupině s bodovým ohodnocením obchodního zástupce, které následně sečteme, jak v rámci skupin, tak následně sečteme výsledky všech skupin a vznikne nám výsledné číslo.

$$S1 \rightarrow (0,18 \times 9) + (0,12 \times 8) = \underline{\underline{2,58}}$$

$$S2 \rightarrow (0,08 \times 7) + (0,12 \times 9) = \underline{\underline{1,64}}$$

$$S3 \rightarrow (0,02 \times 7) + (0,03 \times 6) + (0,05 \times 9) = \underline{\underline{0,77}}$$

$$S4 \rightarrow (0,15 \times 9) + (0,15 \times 7) = \underline{\underline{2,4}}$$

$$S5 \rightarrow (0,04 \times 9) + (0,06 \times 10) = \underline{\underline{0,96}}$$



**Součet skupin**  $\rightarrow 2,58 + 1,64 + 0,77 + 2,4 + 0,96 = \underline{\underline{8,35}}$

Po výpočtech dosáhl první obchodní zástupce hodnocením hodnoty 8,35, která spadá do třetího rozmezí. Zaměstnanec tedy dosáhl nadprůměrného hodnocení a není z pohledu nadřízeného se zaměstnancem žádný větší problém. Ze strany nadřízeného, Sales manažera, není tedy důvod přistupovat k razantním zásahům do rozvoje zaměstnance. Samozřejmě jsou při hodnotícím rozhovoru se zaměstnancem probrány jeho minimální nedostatky a jsou mu nabídnuty vzdělávací aktivity, které může využít a zlepšit tak své prodejní schopnosti v následujících obdobích. Náleží mu tedy odměna ve výši 10 tisíc korun a provize z prodeje mu zůstávají v plné výši.

Pokud přistoupíme k výpočtu celkové hrubé mzdy obchodního zástupce č. 1, po hodnocení se jeho mzda skládá z těchto částí:

1. Měsíční mzda – 25 tisíc korun
2. Splnění limitu prodeje – 5 tisíc korun
3. Provize z prodeje – 10 tisíc korun
4. Odměna z hodnocení – 10 tisíc korun

**Celková mzda**  $\rightarrow 25\ 000 + 5\ 000 + 10\ 000 + 10\ 000 = \underline{\underline{50\ 000\ Kč}}$

## **Obchodní zástupce č. 2**

Druhý obchodní zástupce měl za cíl od svého nadřízeného prodat v jeho přiděleném regionu léky v počtu 1,5 tisíce kusů, cena za kus je stejná jako u prvního obchodního zástupce č.1, tedy 250 Kč/kus. Tento cíl obchodní zástupce nesplnil a prodal pouze 1 tisíc kusů a tudíž mu nenáleží finanční odměna ve výši 5 tisíc korun jako v případě obchodního zástupce č. 1. I přes tuto skutečnost mu ale náleží 2% provize z prodeje v jeho regionu, což činí 5 tisíc korun. Obchodní zástupce měl dále od společnosti přidělený rozpočet na podporu prodeje v jeho regionu (reklama, semináře apod.) ve výši 40 tisíc korun, který přečerpal o 20%, což je pro společnost negativní a tuto skutečnost nedokázal obhájit. Nyní se pojdme podívat na jeho hodnocení po čtyř měsíční práci

Tabulka 7: Ohodnocení zaměstnance č.2

| Skupina<br>Kritérií                          | Váha<br>skupiny<br>kritérií | Kritéria                                  | Váha<br>kritérií<br>v rámci<br>skupiny | Výsledné<br>váhy | Hodnocení<br>zaměstnance |
|--|-----------------------------|---|--|------------------|--------------------------|
| S1 -<br>Prodejní<br>dovednosti               | 0,3                         | K1 - Komunikace a chování<br>k zákazníkem | 0,6                                    | <b>0,18</b>      | <b>3</b>                 |
|  |                             | K2 - Znalost produktu                     | 0,4                                    | <b>0,12</b>      | <b>2</b>                 |
| S2 -<br>Aktivity v<br>daném<br>regionu       | 0,2                         | K3 - Pořádání seminářů,<br>kongresů       | 0,4                                    | <b>0,08</b>      | <b>3</b>                 |
|  |                             | K4 - Řešení nahodilých<br>situací         | 0,6                                    | <b>0,12</b>      | <b>1</b>                 |
| S3 - Práce<br>se systémy                     | 0,1                         | K5 - Vytvoření prodejního<br>systému      | 0,2                                    | <b>0,02</b>      | <b>3</b>                 |
|  |                             | K6 - Poznámky k<br>návštěvám regionů      | 0,3                                    | <b>0,03</b>      | <b>3</b>                 |
|  |                             | K7 - Strategie prodeje                    | 0,5                                    | <b>0,05</b>      | <b>5</b>                 |
| S4 -<br>Analýza<br>regionu                   | 0,3                         | K8 - Analýza<br>potencionálních zákazníků | 0,5                                    | <b>0,15</b>      | <b>3</b>                 |
|  |                             | K9 - Práce s prodejními<br>daty           | 0,5                                    | <b>0,15</b>      | <b>4</b>                 |
| S5 -<br>Dodržování<br>směrníc<br>společnosti | 0,1                         | K10 - Administrativa                      | 0,4                                    | <b>0,04</b>      | <b>3</b>                 |
|  |                             | K11 - Řízení rozpočtu                     | 0,6                                    | <b>0,06</b>      | <b>0</b>                 |

*Zdroj: autor*

### **Zdůvodnění ohodnocení obchodního zástupce č.2:**

**K1** – Jako v případě obchodního zástupce č.1 byl společností zařízen mystery shopping, který zjistil vážné nedostatky prodejce v prodejních dovednostech (komunikace se zákazníkem, chování k zákazníkovi). Proto ohodnocen hodnotou 3.

**K2** – Mystery shopping zjistil jako v případě kritéria K1 vážné nedostatky a velmi vážnou neznalost prodejce o produktu, z tohoto důvodu ohodnocen pouze hodnotou 2.

**K3** – Obchodní zástupce pořádal pouze 3 semináře o šíření povědomí o produktu, z důvodu nedostatku znalosti o produktu však tyto semináře neměli přílišnou hodnotu, proto ohodnocen hodnotou 3.

**K4** – Nastala stejná situace jako v případě obchodního zástupce č.1 (klesl zájem o produkt), s tím rozdílem, že obchodní zástupce č.2 nebyl schopen situaci vyřešit, proto hodnocení 1.

**K5** - Špatně vytvořený a nedostačující prodejní systém, který byl občas zcela nefunkční. Hodnocení 3.

**K6** – Zmatené záznamy o prodejních zkušenostech, v budoucnu téměř nepoužitelné, proto hodnocení 3.

**K7** – Obchodní zástupce vytvořil poměrně kvalitní reklamní kampaň, která ale přesáhla rozpočet svěřený společností, tento fakt nedokázal z neznámých důvodů vysvětlit, proto ohodnocen hodnotou 5.

**K8** – Kvůli nulové zkušenosti z minulých let a nekvalitní analýze potencionálních zákazníků v regionu ohodnocen hodnotou 3.

**K9** – Z důvodu špatné orientace prodejce v prodejních datech z minulých let ohodnocen hodnotou 4.

**K10** – Smlouvy vytvořené prodejcem obsahovaly chyby a jejich následné špatné zakládání má za důvod ohodnocení hodnotou 3.

**K11** – Obchodní zástupce nedodržel rozpočet a přesáhl ho, nedokázal tento fakt obhájit, proto ohodnocen nejnižší možnou hodnotou, tedy 0.

Nyní vynásobíme vždy výslednou váhu kritéria ve skupině s bodovým ohodnocením obchodního zástupce, které následně sečteme, jak v rámci skupin, tak následně sečteme výsledky všech skupin a vznikne nám výsledné číslo.

$$S1 \rightarrow (0,18 \times 3) + (0,12 \times 2) = \underline{\underline{0,78}}$$

$$S2 \rightarrow (0,08 \times 3) + (0,12 \times 1) = \underline{\underline{0,36}}$$

$$S3 \rightarrow (0,02 \times 3) + (0,03 \times 3) + (0,05 \times 5) = \underline{\underline{0,4}}$$

$$S4 \rightarrow (0,15 \times 3) + (0,15 \times 4) = \underline{\underline{1,05}}$$

$$S5 \rightarrow (0,04 \times 3) + (0,06 \times 0) = \underline{\underline{0,12}}$$

$$\underline{\underline{\text{Součet skupin}}} \rightarrow 0,78 + 0,36 + 0,4 + 1,05 + 0,12 = \underline{\underline{2,71}}$$

Po výpočtech dosáhl obchodní zástupce hodnocením hodnoty 2,74. Toto ohodnocení spadá do prvního rozmezí, zaměstnanec je tedy podprůměrný. Vzhledem k tomuto výsledku je nadřizený při hodnotícím rozhovoru, při kterém jsou zaměstnanci sděleny výsledky hodnocení, nucen mu doporučit rozvojové aktivity v oblastech v kterých dosáhl nízkého ohodnocení. Tyto rozvojové aktivity jsou zcela propláceny společností. U tohoto zaměstnance se jedná o první čtyměsíční cyklus, kdy dosáhl takto nízkého ohodnocení, proto nadřizený nemusí nutně přistupovat k projednávání o jeho setrvání ve společnosti, může se jednat o pouhý „zkrat“, který se nemusí za každou cenu opakovat. Samozřejmě záleží na názoru nadřizeného a především na zaměstnanci, jak je ochoten se dále vzdělávat, aby se tato situace v budoucnu znovu neopakovala. V tomto případě zaměstnanci nenáleží žádné odměny a je mu odebráno 50% provizí z prodeje.

Pokud přistoupíme k výpočtu celkové hrubé mzdy obchodního zástupce č. 2, po hodnocení se jeho mzda skládá z těchto částí:

1. Měsíční mzda – 25 tisíc korun
2. 50% provizí z prodeje – 2,5 tisíce korun

**Celková mzda** →  $25\ 000 + 2\ 500 = \underline{\underline{27\ 500\ Kč}}$

## 6.4 Shrnutí a doporučení

Ve Společnosti X funguje systém hodnocení zaměstnanců již několik let. Společnost je rozdělena na dvě skupiny pracovníků, na jedné straně jsou obchodní zástupci a na druhé straně jsou všichni zbylí pracovníci společnosti. Ve společnosti probíhá systematické hodnocení, ve své tvorbě jsem u této volby zůstal. Učinil jsem tak z důvodu, že tento druh hodnocení má jasně stanovené, kdy hodnocení probíhá a zaměstnanci jsou tak více pod kontrolou a dohledem společnosti. U obchodních zástupců probíhá hodnocení třikrát do roka a u ostatní zaměstnanců se jedná pouze o jednorocní hodnocení. Po rozhovoru ve Společnosti X jsem se dozvěděl, že jednorocní hodnocení probíhá zejména kvůli velkému počtu zaměstnanců. Bylo by tak velmi náročné ve mnoha směrech. U obchodních zástupců je to pravý opak, je jich v poměru s ostatními zaměstnanci méně a pro společnost jsou velmi důležití. Je to z důvodů prodeje léčiv, a tím zvyšování tržeb společnosti. Proto se jejich pracovní výkon sleduje a hodnotí častěji.

Využil jsem k tvorbě systému hodnocení metodu vícekritériální rozhodování, jednalo se o metodu postupného rozvrhu vah kritérií, tzv. strom kritérií. Ta je založena na myšlence seskupení kritérií v rámci skupin dle příbuznosti jejich věcné náplně. Pro tvorbu skupin jsem využil již existující oblasti hodnocení společnosti, které jsem následně obohatil o kritéria v daných skupinách.

Společnosti X bych doporučil, aby při hodnocení obchodních zástupců detailněji rozšířili oblasti hodnocení. Ano, společnost má stanoveny oblasti, ale není příliš jasné, co do daných skupin spadá a hodnocení může být pro přímého nadřízeného obchodního zástupce poměrně zmatené. Společnost X má představu, co do daných oblastí spadá, ale nebyla tato kritéria jasně stanovená a vlivem toho mohly vznikat pro společnost problémy.

Z daných důvodů nabízím Společnosti X řešení v podobě mého systému hodnocení, případně doporučuji vytvořit si svá vlastní kritéria spadající do daných oblastí, aby hodnocení bylo zcela jasně stanovené. Řešením může být také najmutí externí osoby kvalifikované v dané oblasti, která se systémem hodnocení může pomoci. Metoda postupného rozvrhu vah nabízí přesná čísla a jasně stanovená rozmezí pro snadné rozhodování o udělení či neudělení bonusů zaměstnanci.

# Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat systém hodnocení zavedený ve Společnosti X, která se zaměřuje na farmaceutický průmysl. Poté, na základě této analýzy vytvořit systém hodnocení s využitím poznatků o hodnocení pracovníků uvedených v části teoretické, a v případě zjištěných nedostatků podat návrh na jeho zlepšení.

V teoretické části práce jsem shrnul dosavadní poznatky o hodnocení zaměstnanců a o jeho blízké navazující personální činnosti, kterou je odměňování. Došel jsem k závěru, že hodnocení zaměstnanců je jednou z nejdůležitějších, možná nejdůležitější personální činností. Nejen že hodnocení monitoruje pracovní výkon zaměstnance, slouží jako podklad pro navazující personální činnosti, jakými jsou odměňování či vzdělávání a rozvoj, ale také slouží jako zpětná vazba směrem k zaměstnanci nebo od zaměstnance k organizaci. Z tohoto důvodu považuji za důležité, aby si organizace dávali na tvorbách systémů hodnocení záležet, v případě nedostatečných znalostí najmuli externího specialistu, který jim s vývojem systému pomůže a přinese do organizace své odborné poznatky.

V praktické části práce jsem nejprve dle zjištěných informací při konzultaci se Společností X popsal a analyzoval jejich systém hodnocení. Následně jsem dle poznatků z části teoretické a s využitím vícekritériálního hodnocení vytvořil systém hodnocení s použitím metody postupného stanovení vah kritérií.

Následně jsem navrhl doporučení pro tvorbu systému hodnocení. Jednalo se o rozšíření oblastí hodnocení o kritéria, aby systém hodnocení byl více specifický a předcházelo se tím případným problémům. Společnost X si svých zaměstnanců váží a chápe, co pro organizaci znamenají lidské zdroje. Ovšem pouze vědět neznamená správně hodnotit a mít správný systém hodnocení, společnost by se měla více zaměřit na hodnocení svých zaměstnanců, případně využít služeb externího specialisty k obohacení svých poznatků. Ve Společnosti X probíhá systém hodnocení už několik let, je stabilní a je pochopitelná jistá obava při zavádění změn.

## Seznam použité literatury

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* : 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-1300-4
3. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
4. FOTR, Jiří a Lenka ŠVECOVÁ. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. 2., přeprac. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-59-0.
5. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006 128 s. ISBN 80-247-1458-2
6. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
7. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
8. NEŠČÁKOVÁ, Libuše a Jaroslav JAKUBKA. *Zákoník práce .. - v praxi: komplexní průvodce s řešením problémů : právní stav k ..* Praha: Grada, 2009-. Právo pro praxi.
9. PLAMÍNEK, Jiří. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 978-80-247-2796-7.
10. PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008, 128 s. ISBN 978-80-247-2042-5
11. ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.
12. ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.
13. TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.
14. ULRICH, David. *Mistrovské řízení lidských zdrojů: překlad bestselleru Human resource champions*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3058-5.

15. URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-925-8.
16. VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.
17. WALKER, Alfred J. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada, 2003. Management v informační společnosti. ISBN 80-247-0449-8.
18. WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 117 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.

### **Internetové zdroje:**

1. Finance.cz [online]. 2016 [cit. 2016-03-06]. Plat a mzda. Dostupné z WWW: <http://www.finance.cz/dane-a-mzda/mzda/vse-o-mzdach/plat-a-mzda/>
2. Vyplata.cz [online]. 2016 [cit. 2016-03-08]. Příplatky a odměny. Dostupné z WWW: <http://www.vyplata.cz/vyplatamzdy/priplatkyodmeny.php>
3. Businessinfo.cz [online]. 2016 [cit. 2016-03-09]. Hodnocení výkonu a odměňování zaměstnanců. Dostupné z WWW: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/hodnoceni-vykonu-a-odmenovani-zamestnancu-47821.html#!&chapter=1>



## Seznam tabulek

|  |    |
|--|----|
| Tabulka 1: Váhy kritérií u skupiny 1 ..... | 36 |
| Tabulka 2: Váhy kritérií u skupiny 2 ..... | 37 |
| Tabulka 3: Váhy kritérií u skupiny 3 ..... | 38 |
| Tabulka 4: Váhy kritérií u skupiny 4 ..... | 39 |
| Tabulka 5: Váhy kritérií u skupiny 5 ..... | 39 |
| Tabulka 6: Ohodnocení zaměstnance č.1..... | 41 |
| Tabulka 7: Ohodnocení zaměstnance č.2..... | 44 |

