

**Vysoká škola technická a ekonomická
v Českých Budějovicích**

Bakalářská práce

Ivana Nováková

2022

**Vysoká škola technická a ekonomická
v Českých Budějovicích**

Ústav podnikové strategie

**ANALÝZA SYSTÉMU HODNOCENÍ
PRACOVNÍKŮ A PRACOVNÍHO
VÝKONU VE VYBRANÉM PODNIKU**

Autor bakalářské práce:

Ivana Nováková

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Iveta Kmecová, PhD

České Budějovice, 2022

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci vypracovala samostatně pouze s použitím uvedených zdrojů.

V Českých Budějovicích 18.3.2022

Vlastnoruční podpis

Poděkování

Poděkování náleží paní Ing. Ivetě Kmecové, Ph.D., vedoucí bakalářské práce, která byla oporou a věnovala mi svůj čas, když jsem potřebovala poradit. Poděkování náleží také firmě a zaměstnancům, kteří si našli čas jak k vyplnění dotazníku tak za potřebné informace. Poděkování také patří mé rodině, která mi byla po celou dobu studia oporou.

Abstrakt

Bakalářská práce zkoumá systém hodnocení pracovníků a jejich pracovního výkonu ve vybrané firmě. Obsahem je teoreticko-metodologická a aplikační část. V teoreticko-metodologické části jsou blíže rozepsány základní pojmy. Aplikační část se zabývá empirickým výzkumem s deskriptivními, relačními kauzálními otázkami. Výzkum je prováděn pomocí metod sběru, analýzy a částí vyhodnocení dat. Metoda sběru dat zahrnuje dotazníkové šetření a analýzy dokumentů. Analýza dat je provedena pomocí dotazníkového šetření, zpracované do grafického znázornění a následné komparace dat.

Klíčová slova

Zaměstnanci, hodnocení, motivace, metody odměňování, telemarketing, řízení lidských zdrojů, zpětná vazba,

Abstract

The bachelor thesis examines the system of evaluation of workers and their work performance in a selected company.. The content is theoretical-methodological and application part. In the theoretical-methodological part, the basic terms are described in more detail. The application part deals with empirical research with descriptive, relational causal questions. Research is carried out using methods of data collection, analysis and data evaluation. The method of data collection includes questionnaire survey and document analysis. Data analysis is performed using a questionnaire survey, processed into a graphical representation and subsequent comparison of data.

Key Words

Employees, ratings, motivation, methods remuneration, telemarketing, human resource management, feedback

Obsah

1 Úvod.....	1
2 Cíl práce.....	2
3 Teoreticko-metodologická část.....	3
3.1.Literární rešerše.....	3
3.2. Úvod do problému.....	4
3.2.1. Definice pojmů.....	4
3.2.2. Hodnocení pracovního výkonu VS řízení pracovního výkonu.....	5
3.2.3.Motivace.....	8
3.2.4. Vzdělávání a rozvoj pracovníků.....	9
3.2.5.Systém hodnocení.....	10
3.2.6. Metody hodnocení.....	12
3.3. Výzkumný problém.....	20
3.4. Metodika práce.....	20
4 Aplikační část a diskuse výsledků.....	21
4.1. Aplikační část.....	21
4.1.1. Činnosti podniku.....	22
4.1.2.Dotazníkové šetření.....	24
4.2. Diskuse výsledků.....	43
4.3. Návrhy opatření.....	44
5 Závěr.....	46
Seznam zdrojů.....	55
Seznam použitých zkratk.....	58
Seznam tabulek a obrázků.....	59
Přílohy.....	61

Úvod

Bakalářská práce je zaměřena analýzu systému hodnocení pracovníků a pracovního výkonu. V dnešní době, kdy se využívá čím dál více techniky a vývoj jde také dopředu mnohdy je lidský faktor a síla nahrazen strojem je pořád člověk tím nejdůležitějším faktorem v každé společnosti. Díky tomu je důležité, aby tato práce člověka byla vždy ohodnocena a zároveň byl motivován za práci, kterou vykonal. Na základě toho můžeme očekávat pracovní výkony za které bude odměňován. V celém tématu se budu zabývat provázaností mezi hodnocením pracovníků a pracovního výkonu, jelikož hodnocení pracovníků je součástí pracovního výkonu. Hodnocení pracovníků a pracovního výkonu je uvedeno v teoretické části práce.

Celé téma bakalářské práce zní: Analýza systému hodnocení pracovníků a pracovního výkonu v daném podniku. Pro zpracování své bakalářské práce jsem si vybrala podnik, kde zároveň pracuji. Jedná se o firmu ATODA Telemarketing, a.s., která se zabývá poskytováním aktivního a pasivního telemarketingu. Společnost má více poboček v Českých Budějovicích, Táboře, Příbrami a nově i v Písku. Tuto firmu jsem si vybrala už z toho důvodu jelikož zde pracuji a mám osobní zkušenosti. Téma práce hodnocení jsem si vybrala, protože mě zaujalo a do budoucna bych se chtěla tímto tématem zabývat.

Teoretická část bakalářské práce se zabývá základními pojmy hodnocení pracovníků a pracovního výkonu. Na základě toho jsem vypracovala dotazník, který jsem zahrnula i do praktické části. Praktická část práce se zabývá vyhodnocením dotazníku a s dalšími doporučeními a návrhy. V praktické části rozvíjím dotazník, který mi dal výsledky ke zpracování výzkumných otázek. Závěrem praktické části bude návrh doporučení.

1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je analýza systému hodnocení pracovníků a pracovního výkonu ve vybraném podniku včetně návrhů opatření na jeho inovaci a vyhodnocení faktorů v systému řízení podniku ovlivňujících pracovní výkon

3 Teoreticko-metodologická část

3.1. Literární rešerše

K tomuto tématu je v dnešní době dostatečné množství literatury. K čerpání informací a literatury jsem využila knihovnu Vysoké školy technické a ekonomické a jiné dostupné kanály kde bylo možné nahlédnout do publikací. Jako jedním z významnějších autorů literatury, co se týká například Řízení lidských zdrojů je využila publikace od (Armstrong, 2007). V knize Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi se světově uznávaný odborník v oblasti řízení lidských zdrojů Michael Armstrong věnuje jedné z nejnovějších koncepcí řízení pracovníků, a sice koncepci řízení pracovního výkonu. Toto nebyl jediný zahraniční autor od kterého jsem čerpala do své práce. Mezi další autory patří (Adair, 2004) a jeho příručka Efektivní motivace. Tato příručka vymezuje základní postupy, jak vlastním chováním inspirovat a efektivně motivovat jiné lidi, podřízené či spolupracovníky, v rámci pracovního procesu. Mezi další autory od kterých jsem čerpala z publikací patří také čeští autoři jako například J. Koubek a jeho publikace Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Ve své odborné publikaci (Dvořáková, 2012) podává ucelený pohled na řízení (management) lidských zdrojů: shrnuje současné znalosti o organizaci personální práce a personálních procesech, analyzuje manažerské zkušenosti z řízení a vedení lidí, definuje nové trendy v řízení lidí, jež ovlivňují efektivnost motivace a spokojenost zaměstnanců. Mezi další publikace ze kterých bylo čerpáno (Wágnerová,2008) - Výkonnost pracovníka a pracovní hodnocení jsou velká a stále se vyvíjející témata psychologie práce a organizace. Není na světě snad firma, která by se právě těmito oblastmi nemusela intenzivně zabývat. Další nedílnou součástí je publikace od (Kociánová, 2010) - Personální činnosti a metody personální práce. Jádrem publikace jsou dílčí personální činnosti a jejich metody: analýza pracovních míst, kompetence pracovníků, personální plánování, přijímání a uvolňování pracovníků, řízení pracovního výkonu, hodnocení a odměňování pracovníků, jejich vzdělávání a osobní rozvoj, řízení kariéry, pracovní podmínky, péče o pracovníky, kolektivní vyjednávání, personální poradenství. Zvláštní pozornost je věnována rozhovorům v personální práci. Publikace je určena všem, kdo se zabývají řízením a rozvojem lidí v organizaci, zejména studentům andragogiky a personálního řízení, managementu a psychologie, personalistům a manažerům. Jako velmi zajímavá publikace, která se zaměřuje na mezioborovou problematiku řízení a rozvoje lidí ve firmách je od (Tureckiová,2004). Využívá poznatky společenských věd, teorie organizace a

řízení, personálního managementu a organizačního chování. Teoretické modely, závěry a doporučení, jak účinně řídit lidi a rozvíjet jejich potenciál, autorka tvořivým způsobem využívá a kombinuje je s praktickými zkušenostmi ze své lektorské a konzultační praxe.

3.2. Úvod do problému

Problematiku pracovního výkonu a systému hodnocení najdeme především v oblasti řízení lidských zdrojů. To je nedílnou součástí každého podniku, protože bez hodnocení a motivace zaměstnanců upadá kvalita práce. Základním cílem každého podniku je plánování, řízení a zároveň hodnocení. Pokud chce mít podnik spokojené zaměstnance musí je zároveň motivovat. Motivovaní zaměstnanci jsou spokojenější a výděleční a tím k podnik dosahuje svého výdělku. Toto je podrobněji popsáno v bakalářské práci .

3.2.1. Definice pojmů

Nejprve musíme definovat rozdíly mezi hodnocením pracovního výkonu a mezi řízením pracovního výkonu. Jsou mezi nimi velké rozdíly, které definuje Armstrong (2007, s. 395) ve znění: *„hodnocení pracovního výkonu (hodnocení pracovníků) definuje jako formální posuzování a hodnocení pracovníků jejich manažery, obvykle při každoročním setkání za účelem hodnocení (hodnotícím rozhovoru). Naproti tomu řízení pracovního výkonu je nepřetržitý a mnohem širší, komplexnější a přirozenější proces řízení, který vyjasňuje vzájemná očekávání, zdůrazňuje podpůrnou a pomocnou roli manažerů, od nichž se očekává, že budou působit spíše jakou koučové než jako soudci, a zaměřuje se na budoucnost*

3.2.2. Hodnocení pracovního výkonu VS řízení pracovního výkonu

Řízení lidských zdrojů je možné také definovat jako strategický, logický postup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají k dispozici zaměstnancům, kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů společnosti (Armstrong, 2007)

Řízení lidských zdrojů tvoří část podnikového řízení a zaměřuje se na všechny aspekty, týkající se zaměstnanců v pracovním procesu, např: získávání, formování, fungování, výsledky jeho práce, pracovní schopnosti, chování a vztah k práci v organizaci (Koubek,2007)

Hodnocení pracovního výkonu VS řízení pracovního výkonu

V následující tabulce (tab.1) jsou zobrazeny rozdíly mezi hodnocením a řízením pracovního výkonu (Armstrong, 2007)

Tabulka č.1 Hodnocení pracovního výkonu v porovnání s řízením pracovního výkonu

Hodnocení pracovního výkonu	Řízení pracovního výkonu
Porovnání a hodnocení shora dolů	Společenský proces založený na dialog (soustavné zkoumání a posuzování prac. Výkonu s jedním nebo více formálními setkáními)
Hodnotící setkání 1/365	
Používání klasifikace, bodování	Klasifikace a bodování je méně obvyklé
Hodnotící systém	Flexibilní proces
Zaměření na kvantitativní cíle	Zaměření na hodnoty a chování ve stejné míře jako na cíle
Často propojeno s odměňováním	
Byrokratický systém – složité papírování, je to záležitost personálního oddělení.	Přímá vazba na odměny je méně pravděpodobná
	Dokumentace udržovaná na minimální úrovni
	Je to záležitost liniových manažerů

Zdroj: Vlastní zpracování; Armstrong,2007

Řízení odměňování – „týká se formulování a realizace strategií a politiky, jejichž účelem je odměňovat pracovníky slušně, spravedlivě a důsledně v souladu s jejich hodnotou pro organizaci a s jejich přispěním k plnění strategických cílů organizace. Zabývá se vytvářením, realizací a udržováním systémů odměňování (procesů, postupů a procedur odměňování), jejichž cílem je uspokojovat potřeby organizace i všech stran na organizaci zainteresovaných.“ (Armstrong, 2007, s. 541)

3.2.2.1 Řízení pracovního výkonu

Dvořáková (2012, s. 251) se ve své knize odkazuje na Armstronga (2007, s. 392) jež definuje řízení pracovního výkonu jako „systematický proces zlepšování pracovního výkonu organizace pomocí rozvíjení výkonů jedinců a týmů. Znamená to odvádět lepší výsledky pomocí znalostí a řízení pracovního výkonu v dohodnutém rámci plánování cílů, standardů a požadavků týkajících se schopností. Z toho pak vyplývá, že obecným cílem řízení pracovního výkonu je nastolit kulturu vysokého výkonu, v níž jedinci a týmy přebírají odpovědnost za soustavné zlepšování podnikových procesů a svých vlastních dovedností a přínosů v rámci jim poskytovaného efektivního vedení.“

3.2.2.2 Pojetí řízení a cíle pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu se zabývá různými operacemi, které se mění podle daného období. Uvedeno na příkladu v minulém období se zabývá hodnocením výkonu pracovníka a v novém období se zabývá nejen hodnocením ale také motivaci. Každý pracovník má možnost využití zpětné vazby k vylepšení jeho výkonu či motivace. Naopak v daném (aktuálním) období zahrnuje vzdělávání a rozvoj pracovníků, dohody o pracovním výkonu a průběžné sledování výkonu pracovníka v tomto daném období. (Kocianová, 2010). Koubek (2009) upozorňuje, že v moderním řízení lidských zdrojů je kladen důraz nejen na důležitost schopností a preferencí každého pracovníka, ale i na jeho osobnost, vzdělanost, a především individualitu při zadávání a vytváření pracovních úkolů. Zároveň však uvádí, že v moderním řízení lidských zdrojů je důležitá flexibilita rolí pracovníků, která se odvíjí od konkrétního pracovníka. Důležitou součástí je motivování pracovníka pomocí různých prvků. Urban (2003) doplňuje Koubka (2009) a tvrdí, že zvyšování výkonnosti organizace pomocí řízení výkonu zaměstnanců na

základě cílů je nejdůležitějším trendem řízení lidských zdrojů poslední doby. Tuto definici rozšiřuje Urban (2003, s. 114) o dva klíčové prvky: „*Spojení základních cílů organizace s cíli organizačních jednotek a jednotlivců. Propojení cílů a pracovních výsledků zaměstnanců s jejich hodnocením, odměňováním a dalším rozvojem.*“

Obrázek č.1. Řízení pracovního výkonu



Zdroj: Vlastní zpracování; *Řízení pracovního výkonu* (slideplayer.cz, 2017)

Co se týká cílů pracovního výkonu, Dvořáková (2012, s. 251) uvádí, že „Cílem není jen zhodnotit pracovníkův výkon, ale motivovat jej ke společné formulaci pracovních cílů, k aktivnímu řešení problémů spojených s jejich realizací a rozvoji vlastních schopností a dovedností.“ Kocianová (2010, s. 141) se odkazuje na Urbana (2003, s. 116) a definuje základní funkce cílů takto: „Udávat směr (cíle organizace jsou rozděleny do dílčích cílů, které pracovníci plní, čímž postupují ve směru celkových cílů). Stanovit, čeho již bylo dosaženo (při vyhodnocování dílčích cílů je zřejmé, čeho bylo dosaženo a čeho je třeba ještě dosáhnout).

Definovat úlohu jednotlivců (co organizace od jednotlivých pracovníků očekává);

Motivovat pracovníky.“ Kocianová (2010) dále uvádí, co se týče stanovení konkrétních cílů, tak je důležité, aby se pracovníci zúčastnili na stanovení cílů z důvodů, že konkrétní cíle jsou více motivující než pouhé požadavky, a to vyvolává v lidech tendenci

přijmout cíle za své. Vlivem této motivace lidé usilují o splnění konkrétního cíle s mnohem vyšší výkonností.

3.2.3 Motivace

„Motivací se rozumí vše, co přiměje člověka k činu. Motivy mohou být různé a mohou se pohybovat od vědomého souhlasu až k nevědomí.“ (Adair, 2004, s. 21) vybírejte lidi , kteří jsou vysoce motivovaní; stanovte realistické a náročné cíle; pamatujte na to, že pokrok motivuje; poskytněte spravedlivé odměny a dejte uznání. (Adair, 2004, Účinná motivace) Adair rozlišuje šest principů pro motivaci druhých: buďte motivováni sami; Pokud má dojít k určitému činu, musí být člověk o tomto činu přesvědčený a musí být odhodlaný tento čin uskutečnit. Pouhé motivy pro vznik tohoto činu jsou nedostatečné bez uvedeného odhodlání. Nicméně nelze soudit motivy člověka pouze dle jeho vykonaných činů, motivy a činy spolu vždy nekorespondují.

Dle Armstronga (2007) se firmy zajímají především o to, jakým způsobem by se mělo dosáhnout trvale vysokého výkonu lidí. Musí se najít nejvhodnější způsob motivace lidí a to pomocí nástrojů jako jsou například odměny, různé stimuly, vedení lidí a jejich práce, která je vykonávána. Cílem je poté vytvořit pracovní prostředí a motivační procesy tak, aby napomohly k tomu, aby jednotliví zaměstnanci dosahovali takových výsledků, které vedení firmy očekává.

3.2.4.3.1 Pracovní motivace

Wágnerová (2008) ve své publikaci uvádí, že pracovní motivací se zabývají psychologové již od 19. století. Tímto tématem pracovní motivace se jako první zabýval Taylor, který na základě tohoto výzkumu poukázal na to, že pokud člověk nedostane odměnu (mzdu) za vykonávanou práci, nelze u něj zajistit, aby jeho pracovní výkonnost byla vyšší než u jeho spolupracovníků. Tento výzkum probíhal na dělnících a bral v úvahu 21 libovolnou délku práce. Fejfarová a Horalíková (2017) se shodují s Tureckiovou (2004) na tom, že základním a důležitým bodem pracovní motivace je samotný vztah člověka k práci k jeho pracovní výkonnost a také motivace k ní. Pracovní motivace souvisí i s pracovní pozicí pracovníka.

Každý pracovník by měl plnit své pracovní úkoly, které jsou mu přidělovány. Existuje více teorií pracovní motivace. Jednou z nejznámějších je Maslowovo pojetí hierarchie potřeb, které říká, že pro člověka je nejdůležitější uspokojit základní fyziologické potřeby a až po jejich uspokojení může uspokojovat následující potřeby.

Obrázek č.2 Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Vlastní zpracování, Maslowova pyramida potřeb (mentem.cz)

Ale v oblasti pracovní motivace vypadá tato hierarchie takto: Mzda; Pracovní jistota, sociální zabezpečení, důchodové zabezpečení, odborová ochrana; Přijetí pracovní skupinou ve formálních a neformálních vztazích; Tituly, symboly statutu, povýšení, respekt, pocit úspěšnosti; Pracovní seberealizace, osobní růst, vzestup a rozvoj, plné využití schopností; (Wágnerová, 2008, s. 14)

3.2.4 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

V dnešní době jsou na každého jedince, který chce pracovat kladeny stále nové požadavky a těm je třeba se přizpůsobit z důvodu, aby mohl být zaměstnaný. Současná doba práce si vyžaduje nové a nové vzdělávání a posílení dovedností. Tímto se se jedinci stávají

žádanějšími, ale také spolehlivějšími na pracovním trhu. Je to proces pro který je možný použít pojem příprava pracovníků. (Koubek, 2009)

„Cílem je dosáhnout, aby na všech úrovních v podniku působili odborně zdatní a iniciativní pracovníci, kteří jsou schopni zvládnout měnící se nároky práce či nároky měnícího se pracovního zařazení.“ (Fejfarová, Horalíková, 2017, s. 63)

3.2.5 Systém hodnocení

Systematické hodnocení pracovníků Kociánová (2010) uvádí jako vykonávání na základě úspěšnosti a užitku pracovního výkonu. Cílem je zefektivnit výkonnost pracovníků na základě jejich kladných a záporných stránek. Určení potřeb zaměstnanců a poskytnout osobní růst. Rozlišení odměňování na základě odvedeného výkonu, zdokonalení komunikace mezi pracovníkem a přímým nadřízeným. Dvořáková (2007) pojednává o správném rozvržení úkolu a jeho podstatě. Úkol pro pracovníka by měl mít daný cíl, určit kdo, jakou a za co bude mít odpovědnost, předpokládaný časový horizont, způsob zhodnocení plnění cíle, jakou závislost bude mít na odměňování, formu kontroly. Stanovení pracovních úkolů závisí na manažerech a jejich stylu vedení. Pilařová (2008) uvádí, že systém hodnocení musí být vevhodnou dobu a kvalitně aplikován prostřednictvím stanovení výkonových a rozvojových cílů, orientace zaměstnanců ke splnění cílů, navrhnutí a zobrazení potřeby změny ve výkonnosti zaměstnanců, motivovat hodnoceného k vrcholným výkonům, objektivně posuzovat výkon pro odměňování a rozvoj zaměstnanců, pomocí hodnocení můžeme ovlivnit postoje k firmě a managementu. Systému hodnocení dle Arthura (2008) objasňuje následující fakta: spojitost mezi 15 strukturou hodnocení s pracovním místem, spolehlivost a platnost systému hodnocení, sjednocení průběhu hodnocení funkčnosti systému, akceptovatelnost jak hodnocenými, tak i hodnotiteli. Brownová (2005) zobrazuje hodnocení jako součást pracovněprávních vztahů. Výsledky v průzkumu v Austrálii, kteří jsou hodnoceni dle výkonnosti, prokazují v kratším časovém horizontu větší produktivitu. Hodnocení efektivity je vzájemně propojeno s hodnocením pracovníka, odměňováním a rozvojem.

3.2.5.1 Proces hodnocení pracovníka

Šikýř (2012, s. 115) se na hodnocení zaměstnanců dívá pouze jako na nástroj řízení pracovního výkonu. Hodnocení definuje jako: „Nástroj řízení pracovního výkonu zaměstnanců. Umožňuje manažerům kontrolovat, usměrňovat a podněcovat zaměstnance v průběhu vykonávání sjednané práce, dosahování požadovaného pracovního výkonu a realizace strategických cílů organizace.“ Na rozdíl od Šikýře vidí Kocianová (2010, s. 145) hodnocení zaměstnanců jako významnou činnost, při které organizace zjišťuje informace o výkonech, jednání a pracovních schopnostech jednotlivců. Pracovníkům hodnocení přináší zpětnou vazbu o svém působení v organizaci. Definici hodnocení pracovníka obohacuje Duda (2008, s. 76) o: „Posuzování jeho vlastností, postojů, názorů, jednání a vystupování vzhledem k určité situaci, ve které se pohybuje, vzhledem k činnosti, kterou vykonává, vzhledem k druhým lidem, s nimiž vstupuje do kontaktu.“ Koubek (1997, s. 166) na rozdíl od jiných autorů rozvádí hodnocení pracovníků do několika oblastí. Uvádí hodnocení pracovníků jako personální činnost, která se zabývá třemi oblastmi. První oblast se týká zjišťování toho, jak zaměstnanec vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky pracovního místa, které zastává, jaké je jeho pracovní chování, jaké má vztahy se spolupracovníky, jak přistupuje k zákazníkům a dalším lidem, se kterými přichází do styku v souvislosti se svou prací. Druhá oblast se zabývá sdělováním výsledků hodnocení jednotlivým zaměstnancům a projednávání těchto výsledků s nimi. Třetí oblastí jsou cesty, pomocí nichž se může pracovníkův výkon zlepšovat.

S pojmem moderní hodnocení pracovníků se setkáváme u Koubka (1997, s. 166). Moderní hodnocení pracovníků: „Představuje jednotu zjišťování, posuzování, úsilí o nápravu a stanovování úkolů (cílů) týkajících se pracovního výkonu. Je považováno za velice účinný nástroj kontroly a usměrňování pracovníků.“ Kocianová (2010, s. 146) se zmiňuje, že v praxi, ale i v odborné literatuře je užíván termín hodnocení výkonu. Upozorňuje, že nejde pouze jen o výkon (výsledky práce), ale součástí hodnocení pracovníka je i jeho pracovní chování, které zahrnuje přístup k práci a k lidem. Z toho plyne, že předmětem hodnocení jsou i osobnostní charakteristiky pracovníka.

3.2.5.2 Cíle hodnocení

Důvodů proč vůbec hodnotit zaměstnance je celá řada. Níže jsou v bodech uvedeny názory. Stýblo (2006) uvádí těchto šest argumentů pro hodnocení zaměstnanců: vzdělávání a zdokonalování profesní způsobilosti zaměstnanců; při zjištění nedostatku sjednat nápravu; vyladění a zlepšení vzájemných vztahů mezi vedoucími a vedenými; odměňování zaměstnanců by mělo být objektivní a dle jejich výkonu; motivace pracovníků; vytvořit základ pro odměňování; vidět jeho silné a slabé stránky; umožnit zlepšit svůj výkon každému zaměstnanci; rozpoznat potřeby v oblasti rozvoje zaměstnanců a jeho vzdělávání; rozpoznat potenciál pracovního výkonu pracovníka; vytvořit podklady pro plánování následnictví a kariéry; vyjádření názoru na zaměstnance; umožnění zaměstnancům zpětnou vazbu; příležitost k vyjádření požadavků zaměstnanců; využívání a rozvíjení potenciálu zaměstnanců; zlepšení komunikace mezi zaměstnanci; rozvoj předností zaměstnanců; eliminovat jejich slabé stránky; plánování vzdělání zaměstnanců; správně nastavit výši mzdy; pochopení potřeby a zájmy zaměstnanců.

Hodnocení zaměstnanců by mělo být zaměřené na více cílů současně. Vždy musí být jeden nebo dva cíle hlavní a zbytek cílů dílčích, jinak by se ztratilo zaměření na hlavní cíl. „Hlavním cílem hodnocení výkonu je zajistit maximální využití schopností, znalostí a zájmů každého zaměstnance. Mezi druhotné cíle hodnocení výkonu patří: zlepšovat vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci, umožnit personálním pracovníkům, aby prováděli efektivněji své hlavní úkoly, a motivovat zaměstnance, aby sledovali cíle, které jsou v souladu s cíli celé organizace.“ (Arthur, 2010, str. 14, 15)

3.2.6 Metody hodnocení

Jsou známy dva přístupy k pracovnímu hodnocení (Koubek, 2011): formální hodnocení – neboli systematické hodnocení. Je racionálnější, periodické, standardizované a má pravidelný interval. K jeho charakteristickým rysům patří plánovitost a systematickosti. Při tomto hodnocení, jsou používány dokumenty, do kterých se hodnocení zapisuje a pak je zakládáno do osobní složky zaměstnance.

neformální hodnocení – toto hodnocení provádí nadřízený hodnoceného zaměstnance. Je prováděno průběžně a během zaměstnancem vykonávané práce. Většinou se odvíjí od situace daného okamžiku, momentální náladou a pocitem hodnotícího. Toto hodnocení nebývá nijak zaznamenáváno. Metod hodnocení je mnoho a každá z nich má své klady a zápory. Můžeme je dělit dle různých hledisek, např. z hlediska jejich zaměření, podle časového zaměření nebo podle hodnocené oblasti. Je důležité zvolit vhodnou a správnou metodu (většinou nestačí jen jedna), neboť na tom závisí přínos celého hodnocení. Výběr metody se odvíjí od charakteru situace, v níž hodnocení probíhá a od podmínek firmy. Podle Hroníka (2006) můžeme metody hodnocení rozdělit z hlediska času na metody zaměřené na minulost, přítomnost a budoucnost.

Duda (2008) varuje, že pokud si stanovíme kritéria hodnocení, neznamená to, že hodnocení pracovníků bude efektivnější. Vždy je nutné zvolit takové hodnocení, aby bylo efektivní a to nejlépe v kombinaci metod pro práci se stanovenými kritérii hodnocení. S dalšími metodami hodnocení zaměstnanců se můžeme setkat u Šikýře (2014, s.113), ten metody hodnocení vysvětluje jako: „*Specifický postup zkoumání a posuzování pracovního výkonu zaměstnanců, v závislosti na povaze, požadavcích a podmínkách vykonávané práce.*“

Je hodně variant, které se používají nejčastěji například (Kociánová, 2010) uvádí:

Hodnocení dle výsledku

Na základě plnění norem

Volný popis

Na základě kritických případů

Pomocí stupnice

Checklist (Hroník 2006)

Metoda Bars (Kociánová 2010)

Assesment centre (Koubek 2007)

Metoda 360 stupňů zpětné vazby(Armstrong 2007, str.427)

Graf + obr)Hroník2006 str.66

Kritéria hodnocení dle (Dvořáková 2007): Výkon; Odborné znalosti; Metodické schopnosti; Sociální a komunikační schopnosti; Schopnosti sebeřízení

3.2.6.1 Hodnocení metodou Assessment centre/Development centre

Tuto metodu doporučuje Šikýř (2012) pro klíčové pracovníky, kteří pomocí ní získávají zpětnou vazbu na svůj pracovní výkon, odborné způsobilosti a rozvojový potenciál. Použití AC/DC je stavěno na individuálním i skupinovém řešení modelových úkolů a případových studií, které prověří schopnosti a motivaci hodnocených pracovníků. Tato metoda je Hroníkem (2006, s. 63) charakterizována jako metoda „více očí“, protože pracovníci jsou hodnoceni větším počtem pozorovatelů (hodnotitelů), což zabezpečuje mnohostrannost hodnocení. Avšak toto hodnocení má nevýhodu v tom, že informuje pouze o momentálním výkonu zaměstnance v uměle vytvořených podmínkách a ten nemusí být ve shodě s výkonem na pracovišti.

Tyto metody mají společné, že je přítomno více hodnotitelů a tím pádem i mnohonásobné hodnocení. Doba trvání těchto metod je většinou po celý den a na konci dne tohoto hodnocení je podrobná zpráva, která udává schopnosti a kompetence daného jedince, ale také celého pracovního týmu nebo celé skupiny (Bedrnová, Nový, 2002). U metody AC jsou informace o zaměstnanci získávány na základě různých testování a řešení cvičení a případových studií. Zúčastnění zaměstnanci jsou posuzováni a sledováni různými hodnotiteli. Tito hodnotitelé mohou být vedoucí pracovníci, personalisté nebo externí specialisté. Tato metoda je v současné době velice používána, jelikož poskytuje komplexní posouzení, ale na druhou stranu je velice finančně a časově náročná. Používá se většinou u zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním, např. u manažerských pozic. (Koubek, 2007; Dvořáková, 2007)

3.2.6.2 Hodnotící škály

K nejčastěji využívaným psychometrickým metodám patří podle Pilařové (2008) hodnotící škály. Umožňují hodnotit osobnost, chování na pracovišti, výsledky práce, vztahy aj. Kocianová (2010) stejně tak jako Pilařová člení hodnotící stupnice do několika podob: číselné stupnice, grafické posuzovací stupnice a slovní posuzovací stupnice. Pilařová (2008, s. 34)

tvrdí: „Numerické škály nám umožňují popsat sledovanou charakteristiku hodnoceného pomocí číselných hodnot v dimenzi „nejlepší – nejhorší“ nebo „vždy – nikdy“. Význam jednotlivých číselných hodnot bývá obvykle slovně popsán.“ Grafická škála nám umožňuje hodnotit jemnější rozdíly mezi zaměstnanci pomocí kontinuální linie např. 0 – 100 %. Pro přehlednost označujeme jednotlivé stupně čísly a doplňujeme je slovními popisy. Poslední škálou je škála se slovním popisem, která nabízí hodnotitelům podrobný popis jednotlivých stupňů a přesněji uvádějí rozdíly mezi stupni. Používají se pro hodnocení výkonu nebo kompetencí.

Hodnotící škála se skládá z definovaného počtu stupňů. Obvykle se využívají 5 až 7stupňové škály. Je vždy věcí diskuse, zda volit škálu se sudým či lichým počtem hodnotících stupňů. Škála s lichým počtem stupňů umožní definovat pojem "průměrného pracovníka" a je na zvážení organizace jak si tento pojem vyhodnotí a interpretuje. Podobně absolutní rozsah škály je věcí interního rozhodnutí organizace a čím jemnější členění škály, tím vyšší nároky na definování vzorců pracovního chování a preciznost hodnocení parametru pracovního výkonu zaměstnance. Pro každé kritérium je následně nezbytné slovně formulovat v každém hodnotícím stupni úroveň pracovního výkonu. Je obvyklé, že se na definování stupnice podílejí i pracovníci, kteří již danou pozici zastávají a existuje tudíž předpoklad, že budou také podle ní klasifikováni. Tím je zajištěna určitá erudice a větší objektivita vlastního hodnocení. Příklad, jak může tato stupnice vyhlížet pro charakteristiku schopnost vést, řídit a motivovat podřízené pracovní týmy v 7stupňové hodnotící škále:

1. Pracovník není schopen řídit pracovní kolektiv. Nemá profesní a lidskou autoritu.
2. Pracovník má výrazně podprůměrnou schopnost vést lidi a pracovní kolektiv. Velké problémy s autoritou.
3. Pracovník je schopen vést pracovní kolektiv s velkými obtížemi a nízkou efektivitou. Obtížně prosazuje svoji autoritu.
4. Pracovník má průměrné schopnosti vést lidi a pracovní kolektiv. Jeho autorita vnímána neutrálně.
5. Pracovník má dobrou schopnost vést lidi a pracovní kolektiv. Vůči podřízeným je schopen uplatnit lidskou i profesní autoritu.
6. Pracovník má velmi dobrou schopnost vést lidi a pracovní kolektiv. Ve vedení lidí dosahuje významně nadprůměrných výsledků. Podřízený pracovní kolektiv velmi pozitivně vnímá jeho profesní a lidskou autoritu.
7. Pracovník má vynikající schopnosti vést lidi a pracovní kolektiv. Ve vedení lidí docíljuje

vynikajících efektů. Pracovník je rozený vůdce, který disponuje nezpochybnitelnou odbornou i lidskou autoritou.

3.2.6.3 Metody hodnocení orientované na minulost

Management by objectives (MBO) je metoda, která se dle Dvořákové (2007) uzavírá tehdy, když pracovník uzavírá dohodu s nadřízeným o hlavních cílech organizace. Sestavený plán je na určité období, jak a kdy budou cíle plněny, předem jsou známá kritéria hodnocení realizace cílů. Hroník (2006) sděluje, že při metodě stanovení cílů je třeba respektovat pravidlo SMART. Srovnání s požadovaným pracovním výkonem zmiňuje Dvořáková (2012) požadovaný výkon můžeme určit pomocí matematického vyjádření tj. průměrem výkonu u většího počtu pracovníků, odhadem účinnosti práce u jednotlivého pracovníka, dle norem času, které zahrnují spotřebu času na vykonávané činnosti. Metoda testování a sledování pracovníků.

Dle Pilařové (2008, str. 75): „Pro efektivní vedení hodnotícího rozhovoru je důležité si uvědomit, že hodnocení má tři fáze:

1. fáze – příprava na hodnotící rozhovor
2. fáze – hodnotící rozhovor
3. fáze – realizace a kontrola dohod a opatření, vyplývajících z hodnotícího rozhovoru.

V první fázi hodnocení se připravuje jak hodnotitel, tak i hodnocený podle pokynů hodnotitele, zmiňují Bláha, Mateicius, Kaňáková (2005). Příprava vedoucí podle nich spočívá ve vyhodnocení formulářů pro pracovní hodnocení zaměstnanců, ve sdělení hodnocenému dva až tři dny předem místa, data, hodiny schůzky pro vyhodnocení a otázky, na které se má zaměstnanec připravit pro vzájemnou diskuzi, ve sdělení, jak se výsledky hodnocení promítnou do systému odměňování

3.2.6.4 Metoda kritických událostí

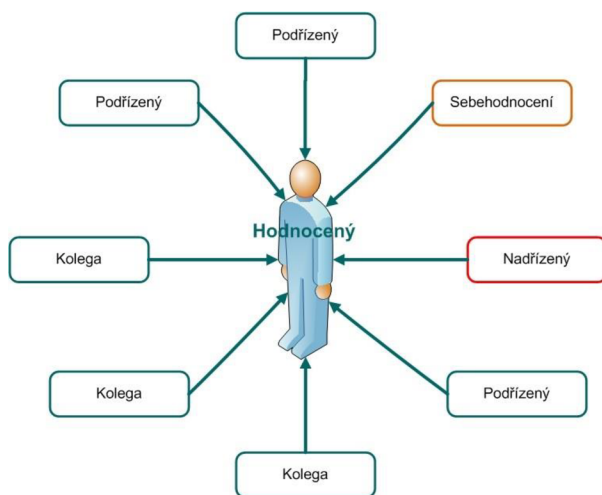
Tato metoda je nejčastěji používanou behaviorální metodou (Štikar, Ryneš, Riegel, Hoskovec, 2000). Metoda kritických událostí vyžaduje, aby si hodnotitel zapisoval případy, které nastaly při vykonávání práce daného pracovníka. Tyto záznamy musí obsahovat informace o chování pracovníka, když se potýkal s neobvyklou situací, ať již bylo uspokojivé či neuspokojivé. Tyto nashromážděné případy se po určitém čase použijí pro hodnocení

pracovníka a poslouží i jako vodítko pro pracovníkovu další práci. Šikýř (2012) tuto metodu zmiňuje jako univerzální, která obvykle poskytuje doplňkové informace o pracovním výkonu hodnoceného. Nevýhodou této metody dle Dvořákové a kol. (2007) může být to, že hodnotitelé považují za velmi časově náročné, aby si vedli denní i týdenní záznamy, z tohoto důvodu tyto informace doplňují až na konci hodnoceného období a tak se může stát, že jejich posudek vychází z poslední doby. Jako další nevýhodu vidí to, že hodnotitel si stanoví vlastní hodnoty a normy správného chování podřízeného, což může ovlivnit hodnocení pracovníka.

3.2.6.5 Hodnocení 360 stupňovou zpětnou vazbou

„Vědomí jakékoliv neshody mezi tím, jak se vidíme sami, a tím, jak nás vidí ostatní, zvyšuje vědomí (znalost) sama sebe a zvýšené vědomí sama sebe je klíčem k maximálnímu výkonu v roli vedoucího pracovníka.“
J. D. Turnow

Obrázek č. 3



Zdroj: Vlastní zpracování

Kocianová (2010) definovala třistašedesátistupňovou zpětnou vazbu jako: systematické shromažďování údajů o pracovním výkonu jedince nebo skupiny, získaných z

řady zdrojů, hodnotících tento pracovní výkon, na něž navazuje poskytování zpětné vazby.“ Důvodem využívání této metody je dle Arthur (2010, s. 51) to, že zaměstnanec získá všestranné hodnocení a může si zajistit svůj rozvoj a růst. Tato metoda byla vytvořena pro hodnocení řídicích pracovníků, ale postupně se začala využívat pro všechny zaměstnance. Firmy v ní především spatřují možnost, jak zlepšit a posílit týmovou práci. Arthur dále popisuje, že zaměstnanec může být hodnocen libovolným počtem jedinců (obr. 3), se kterými se dostává do kontaktu např. úředníci, spolupracovníci, kolegové, podřízení, klienti, zákazníci, externí prodejci aj. Jako vlastní korekci pracovníka charakterizuje tento systém Žufan (2012, s. 117). Pracovník má možnost porovnat svoje sebehodnocení s tím, jak jej vidí jeho okolí. Klíčovou osobou je stále nadřízený hodnoceného, kterému sebehodnocení pracovníka a hodnocení spolupracovníků, podřízených, zákazníků slouží jako korekce jeho názorů a postojů, čili umožňuje objektivizovat jeho pohled na hodnoceného pracovníka.

3.2.6.6 Chyby při hodnocení

Dvořáková a kol. (2007) nás seznamuje s nejčastějšími chybami, které nalezneme v systému hodnocení – chyby v systému hodnocení, chyby hodnocených a chyby hodnotitelů. Mezi chyby, které se vyskytují v systému hodnocení, řadí např. chybně stanovená kritéria, špatnou metodiku hodnocení, nedostatečnou metodickou přípravu hodnotitelů, nevhodný průběh vlastního procesu hodnocení, uspěchanost a formálnost hodnocení a neodpovídající práci s výsledky hodnocení. Velmi často se stává, že je nesoulad mezi kritérii u jednotlivých hodnotitelů, které porušuje paritu výsledků hodnocení mezi skupinami pracovníků. U chyb na straně hodnocených uvádí Dvořáková a kol. (2007, s. 275): „důvody chyb na straně hodnocených subjektů zpravidla pramení z nedostatků v metodice a přípravě systému hodnocení, z nedostatečného zprostředkování smyslu a účelu hodnocení managementem organizace.“ Pokud si zaměstnanci o hodnocení myslí, že pro ně nemá význam a nejsou pro ně pro ně přínosem, tak pak těžko může organizace počítat s jejich vstřícností. Chyby vyskytující se na straně hodnotitele můžeme najít u Dudy (2008), který jich vyjmenovává hned několik – předpojatost, zaujatost hodnotitele (pracovník je v očích hodnotitele již zařazen bez ohledu na jeho skutečný výkon. V rámci této chyby se můžeme setkat s tzv. „haló efektem“, což je tendence hodnotit pracovníka na základě celkového dojmu a stírat tak rozdíly mezi jednotlivými kritérii. Další chybou může být arogantnost 26 hodnotitele (hodnotitel nepřipouští diskuze o výsledku hodnocení, podložené argumenty nerespektuje), zlatý střed efekt (snaha o zprůměrování, pracovníci jsou hodnoceni průměrně), špatně zvolené měřítko stupnice (přílišná

shovívavost nebo naopak přísnost hodnotitele), úmyslné chyby proti etice hodnocení (protěžování oblíbenců nebo ničení potenciální konkurence hodnotitele), kumulativní chyba (zátěž minulosti, pohled na pracovníka je přenášen z minulosti a už se nehledí na jeho stávající výkon), tendence hodnotitele hodnotit pracovníky dle svých vlastních měřítek, přihlížení k sociálnímu postavení, příslušnosti, příbuzenství, známostem apod. Chyby mohou být způsobeny chybnou interpretací informací podle Pilařové (2008). Dochází k nim, např. jestliže nedostatečně nasloucháme, neověřujeme si správnost porozumění získaných informací, nejsme koncentrováni, názory druhé strany nás nezajímají nebo získané informace nepovažujeme za důležité. Dalšími chybami mohou být chyby, které jsou způsobeny aktuálním stavem hodnotitele např. hodnotitel má špatnou či dobrou náladu. Pokud je hodnotitel v dobré náladě, má tendenci hodnotit ostatní kladně, při špatné náladě naopak spíše negativně.

Chyby hodnocení jako jsou například: Vlastní hodnocení; Halo efekt – je to tendence vnímat jedince pod vlivem celkového (příznivého i nepříznivého) dojmu, který si vytváříme hned na začátku seznámení s hodnoceným člověkem díky nějaké jeho nápadné a často i nedůležité vlastnosti. Pokud je náš dojem příznivý zvyšuje intenzitu kladných vlastností a snižuje intenzitu vlastností záporných a naopak; Stereotypizace – jedná se o sklon vytvářet si určitá schémata obrazů o osobnosti. O dítěti s určitými projevy se např. domníváme, že má stejné vlastnosti jako dítě, které má projevy analogické, aniž přihlížíme k víceznačnosti projevů; Srovnávání; Efekt zrcadla (Koubek 2007); Přílišná přísnost; Efekt svatozáře

Při hodnocení pracovníků se může stát, že dojde k pochybení, jehož následkem bude snížení efektivnosti této personální činnosti. Pokud by došlo k opravdu zásadním chybám, je dokonce možné, že bude mít hodnocení negativní následek v rámci řízení výkonu. Znalost možných chyb může být prospěšná k tomu, abychom jim mohli předcházet. Z tohoto důvodu je důležité, aby byl hodnotitel důvěryhodný, dobře informovaný a byl důkladně seznámen s technikou hodnocení, která se bude používat. Dle Dvořákové (2007) můžeme chyby, které při hodnocení nastávají, rozdělit do tří základních skupin: Chyby zakotvené v systému hodnocení jako například: špatná metodika; nevhodná volba hodnotících kritérií; nedostatečná metodická příprava hodnotitelů; formálnost hodnocení; rozdílná náročnost kritérií u jednotlivých hodnotitelů; nedostatečné zapojení zaměstnanců do průběhu hodnocení a formulaci závěrů; neadekvátní práce s výsledky hodnocení. Chyby hodnocených; nedostatečná informovanost o účelu a smyslu; nedostatečné zapojení do procesu hodnocení. Chyby hodnotitelů: neznalost správné metodiky hodnocení; nedodržení zásad. K nejčastějším chybám, které hodnotitelé

dělají, patří (Wagnerová, 2008): Zaujatost – hodnocení je spíše ovlivněno osobními sympatiemi či antipatiemi hodnotitele k zaměstnanci, nikoliv ze skutečné pracovní výkonnosti. Může to mít i za následek odchod zaměstnance z firmy. Patří sem - halo efekt, efekt prvního dojmu, efekt podobnosti sama sobě apod. Kontrast – zaměstnanec je srovnáván s jinými zaměstnanci, nikoliv se standardy výkonnosti. Centralizační tendence – hodnotitel má tendenci provádět hodnocení všech zaměstnanců průměrně. Většinou se snaží vyhnout konfliktu. Tento přístup ale vede spíše k demotivaci zaměstnanců. Přísnost nebo mírnost – hodnotitel zde hodnotí všechny zaměstnance na pozitivním nebo negativním konci stupnice a to bez ohledu na to, jakou mají aktuální pracovní výkonnost.

Jak je vidět viz. výše, může nastat při hodnocení mnoho chyb. Abychom mohli provádět hodnocení úspěšně, je potřeba se těchto chyb vyvarovat. A to tak, že se bude hodnotitel pečlivěji, kvalitněji a odpovědněji připravovat, bude nezaujatý a bude se vyhýbat ukvapeným závěrům.

3.3. Výzkumný problém

Výzkumným problémem práce je systém hodnocení pracovníků a pracovního výkonu. Je nutné zjistit jak se v dané společnosti hodnotí zaměstnanci a zároveň jaký mají zaměstnanci vztah k hodnocení. Na položené výzkumné otázky musí být nalezena odpověď. Tyto odpovědi jsou popsány v samostatné kapitole diskuse výsledků.

Výzkumná otázka č.1: Nejvyšší dosažené vzdělání? Firma nabízí pracovní pozice pro i nižší vzdělání s výučním listem. V podniku je více pozic, proto jsem se také dotazovala na pozice jednotlivých zaměstnanců jaké mají dosavadní vzdělání .

Výzkumná otázka č.2.: Jak často jste hodnoceni a jaká je příprava na hodnocení? V podniku bylo zjištěno jak často jsou zaměstnanci hodnoceni a je jedno ať se jedná o zaměstnance na call centru nebo zaměstnance v administrativě. S tím souvisí i otázka na přípravu hodnocení.

Výzkumná otázka č.3.: Je pro vás hodnocení přínosné? V podniku bylo zjištěno jak často jsou zaměstnanci hodnoceni ať se jedná o zaměstnance na call centru nebo zaměstnance v administrativě.

Výzkumná otázka č.4: Jste seznámeni s cíli podniku? V každém podniku jsou stanovené cíle a to byla i další dotazníková otázka. Zda jsou zaměstnanci seznámeni s cíli podniku a zda jsou zároveň i informováni.

3.4 Metodika práce

Díky ekonomickému směru této bakalářské práce jsou využity základy pro kvantitativní výzkum. V teoreticko-metodologické části je popsána teoreticky pomocí empirického šetření. V aplikační části je již popsán podnik pomocí informací a dat z podniku. Sběrem dat a informací bylo dosaženo dotazníkem a informacemi, které jako zaměstnanec vím a zároveň a zbylé jsem se osobně dotazovala. Ve výzkumném problému budu řešit výzkumné otázky na, které budu hledat odpověď a řešení. V rámci sběru dat je již zmíněný kvantitativní výzkum dotazníkového řešení.

Toto dotazníkové šetření bylo prováděno v podniku pomocí tištěných dotazníků, kde měli respondenti odpovídat na celkem 18 otázek. Tento empirický výzkum pomocí dotazníku náleží všem zaměstnancům. Celkově bylo 85 respondentů, kteří odpověděli. V dotazníku bylo uvedeno 17 uzavřených otázek, které se týkají motivace a hodnocení. Mezi prvními otázkami dotazníku byly zjišťovány informace na pohlaví respondentů, kteří v podniku pracují a také na nejvyšší dosažené vzdělání, zda díky tomu mají nějaké výhody. Poslední osmnáctá otázka, zahrnuje otázku škálového typu, konkrétně Likertovy škály, která nabízí otázky s pěti možnostmi od nejnižší po nejvyšší.

Na závěr v aplikační části budou vyhodnoceny výzkumné otázky a dotazníkové šetření. V rámci zpracování diskuze výzkumných problémů budou odvozeny závěry.

4. Aplikační část a diskuse výsledků

4.1 Aplikační část

Všechny informace, které byly získány z teoreticko-metodologických zdrojů budou využity na danou firmu. V druhé části tedy aplikační bude tato firma popsána. Historie firmy, její základní činnosti a její hodnotící systém.. Analýza dotazníkového šetření byla provedena na základě grafů. Komparace získaných dat, poté budou porovnány jednotlivé otázky statistickou metodou *chi-kvadrát dobré shody*, *chi-kvadrát test nezávislosti* část své bakalářské práce jsem si vybrala společnost ATODA Telemarketing, a.s., jelikož v této firmě pracuji. Možnost napsat o této společnosti mou bakalářskou práci mi připadala velmi zajímavá a také aktuální. Cílem praktické části bakalářské práce je analyzovat současný systém hodnocení zaměstnanců a pracovního výkonu ve společnosti ATODA Telemarketing, a.s., dále zhodnotit přednosti a nedostatky tohoto systému a následně navrhnout doporučení ke zlepšení stávajícího stavu systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti. Ke zpracování praktické části bude využito vlastního pozorování, a dotazníkového řešení.

Společnost se zabývá aktivní a pasivním Telemarketingem. ATODA Telemarketing, spol. s r.o. je českou společností, kterou založili lidé, kteří se již dlouhou dobu pohybují v oblasti kontaktních center (tzv. call center). Cílem je nabídnout zákazníkům kvalitní, profesionální služby založené na individuálním řešení, respektující veškerá specifika zákazníka. Společnost disponuje týmem profesionálů, kteří jsou schopni splnit nejnáročnější zadání zákazníka a klade důraz na kvalitu a komplexnost nabízeného řešení při zachování příznivého poměru cena/nabízené řešení. Nyní má společnost pobočky zde v Českých Budějovicích, Táboře, Příbrami a nově i v Písku .ATODA Telemarketing, spol. s r.o. má sesterskou společnost ALGOTECH, s.r.o.

Zahájení provozu duben 2005

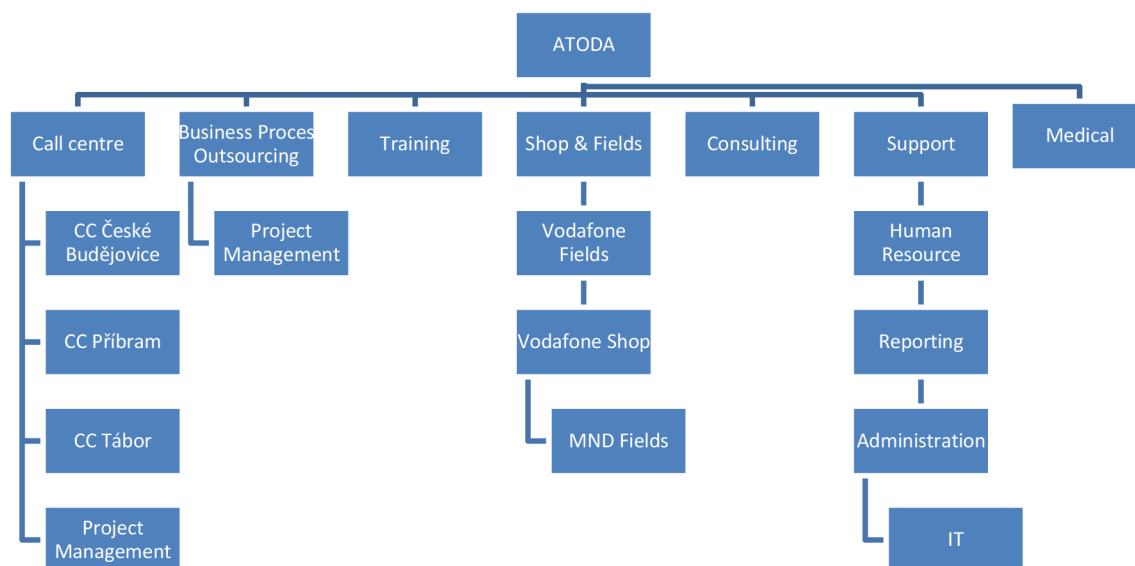
4.1.1 Činnosti podniku

Společnost se zabývá aktivním a pasivním Telemarketingem. Na každé z poboček jsou pracovníci, kteří se věnují daným projektům v rámci nasmlouvaných dohod. Společnost je tzv. Call centrem, které se věnuje již zmíněnému aktivnímu a pasivnímu telemarketingu. V rámci společnosti se také nesmí opomenout oddělení které jsou s chodem společnosti provázány jako například Back office, oddělení které má na starosti zadávání smluv a kontroly průchodu těchto smluv a veškerých platných dokumentů.

4.1.1.2 Organizační struktura a popis jednotlivých pozic

Organizační struktura společnosti je členitá, skládá se viz obrázek níže a vychází z velikosti podniku. Z organizační struktury zároveň vyplývá nadřazenosti a podřazenosti vzájemných pozic.

Obrázek č. 4 Organizační schéma



Obr.4 Vlastní zpracování Organizační struktury společnosti ATODA Telemarketing, a.s.

4.1.1.3 Popis hodnocení pracovníků

Hodnocení zaměstnanců probíhá v rámci zlepšování dle daného projektu týdně nebo měsíčně. Hodnocení zaměstnanců probíhá dle metody MBO (management by objectives), již zmíněnou v teoretické části. Team leader sdělí svým podřízeným cíle, které musí v rámci daného projektu splnit. Měsíční cíle jsou rozděleny na týdenní cíle, které jsou na konci týdne vyhodnoceny a sděleny podřízeným. Z těchto týdenních vyhodnocení zaměstnanci ví jak si stojí na splnění svého měsíčního cíle. Zároveň metoda MBO zasahuje zaměstnancům i do finanční odměny. Při každém hodnocení má zaměstnanec prostor na sebehodnocení, co se mu podařilo nebo kde vidí své nedostatky. Team Leader projektu vede svého podřízeného, tak aby si na své nedostatky přišel sám a sám se chtěl zdokonalit. Team leader vyhodnocuje měsíčně splněné cíle a dle toho jsou zaměstnanci hodnoceni.

4.1.2 Dotazníkové šetření

1) Jaké je vaše pohlaví?

Do dotazníkového šetření se zapojilo 46 mužů a 39 žen. Mužů je zde tedy mírná převaha, a to 54% vůči 46% žen.

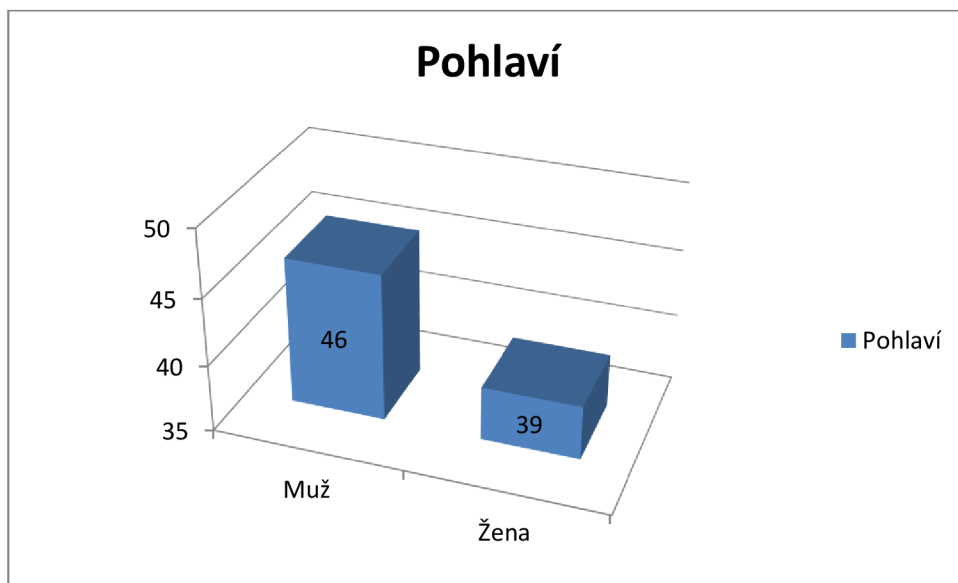
Tabulka č. 1: Pohlaví

Pohlaví	Počet
Muž	46
Žena	39
Celkem	85

Zdroj: data z dotazníků

Graf č. 1: Pohlaví

Do dotazníkového šetření ohledně analýzy hodnocení pracovníků a pracovního výkonu podniku se zapojilo 85 zaměstnanců, kteří odpovídali na otázky, kdy mohli zaškrtnout vždy jen jednu odpověď.



Zdroj: data z dotazníků

2) Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Druhá otázka zjišťovala to, jaké nejvyšší dosažené vzdělání mají jednotliví respondenti. Ukázalo se, že nejvíce osob má střední vzdělání s maturitou (38 respondentů), následují pak respondenti s výučním listem (21 osob) a s vyšším odborným vzděláním (14 lidí). Nejméně je ve výzkumném vzorku vysokoškoláků, těch je 12.

Tabulka č. 2: Nejvyšší dosažené vzdělání

Nejvyšší dosažené vzdělání	Počet
----------------------------	-------

Výuční list	21
Střední s maturitou	38
Vyšší odborné	14
Vysokoškolské	12
Celkem	85

Zdroj: data z dotazníků

Lidé se středoškolským vzděláním s maturitou tak zaujímají většinu 45%, výuční list má pak čtvrtina dotázaných – 25%. Vyšší odborné má 16% podíl a vysokoškolské 14% podíl.

Graf č. 2: Nejvyšší dosažené vzdělání



Zdroj: vlastní zpracování

3) Jak dlouho pracujete ve společnosti?

Třetí otázka se ptala na to, jak dlouho dané osoby pracují ve společnosti. Nejvíce lidí zde pracuje 2 – 3 roky, což je 24 respondentů, 21 z nich zde je 3 – 4 roky a 19 pracuje u firmy 4 – 5 let. Méně než jeden rok pracuje ve firmě 16 lidí a více jak 5 let 5 osob.

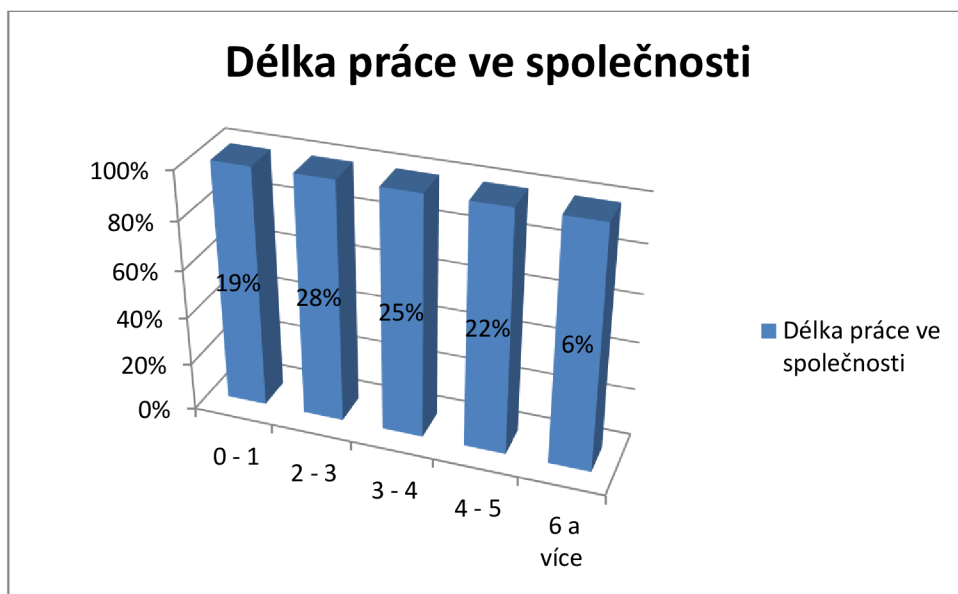
Tabulka č. 3: Délka práce ve společnosti

Délka práce ve společnosti	Počet
0 - 1	16
2 - 3	24
3 - 4	21
4 - 5	19
6 a více	5
Celkem	85

Zdroj: data z dotazníků

Odpovědi u této otázky byly docela vyrovnané, proto můžeme vidět podobné podíly, jako je 28% u zaměstnaných 2 – 3 roky, 25% u těch, kteří zde pracují 3 – 4 roky nebo 22%, jež u firmy pracují 4 – 5 let.

Graf č. 3: Délka práce ve společnosti



Zdroj: vlastní zpracování

4) Jaký je váš pracovní úvazek?

Čtvrtá otázka zjišťovala, jaký úvazek mají daní zaměstnanci ve společnosti. Nejvíce lidí zde pracuje na plný úvazek, 42 osob, na druhou stranu je zde také relativně velký počet lidí na brigádě, 24 lidí a také na zkrácený úvazek, což je 19 respondentů.

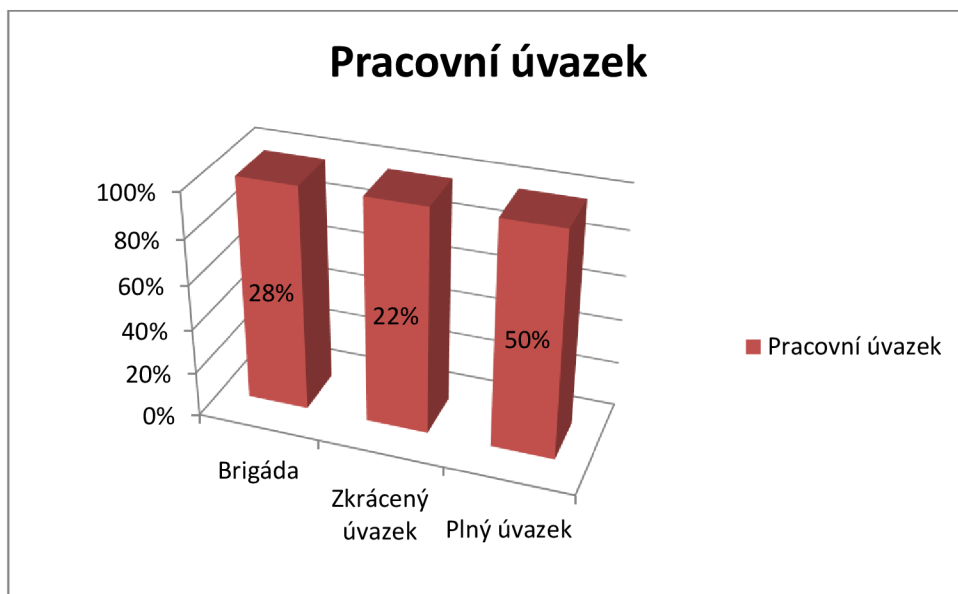
Tabulka č. 4: Pracovní úvazek

Pracovní úvazek	Počet
Brigáda	24
Zkrácený úvazek	19
Plný úvazek	42
Celkem	85

Zdroj: data z dotazníků

Následující graf jasně ukazuje převahu těch, kteří pracují na plný úvazek, je jich téměř polovina, na brigádě je zde 28 osob a na zkrácený úvazek 22% oslovených respondentů.

Graf č. 4: Pracovní úvazek



Zdroj: vlastní zpracování

5) Na jaké pozici pracujete?

Následující otázka se ptala respondentů na to, na jakých pracovních pozicích pracují. Nejvíce je zde logicky operátorů, jedná se o 65 osob, kteří pracují ve všech call centrech, dále je zde 8 administrativních pracovníků a 12 vedoucích pracovníků.

Tabulka č. 5: Pracovní pozice

Pracovní pozice	Počet
Operátor	65
Administrativní pracovník	8
Vedoucí pracovník	12
Celkem	85

Zdroj: vlastní zpracování

Dle grafu vidíme jasnou převahu operátorů, je jich 77%, 14% podíl mají vedoucí pracovníci a 9% podíl administrativní pracovníci.

Graf č. 5: Pracovní pozice



Zdroj: vlastní zpracování

6) Máte jasně stanovené pracovní cíle na vašem projektu?

Šestá otázka zjišťovala, zda pracovníci mají jasně stanovené cíle na daném projektu. Jasně má stanoven cíl 30 osob, 17 osob odpovědělo, že spíše ano, ale také stejný počet, že spíše ne. 18 osob ho stanoven vůbec nemá a 3 respondenti neuměli přesně odpovědět.

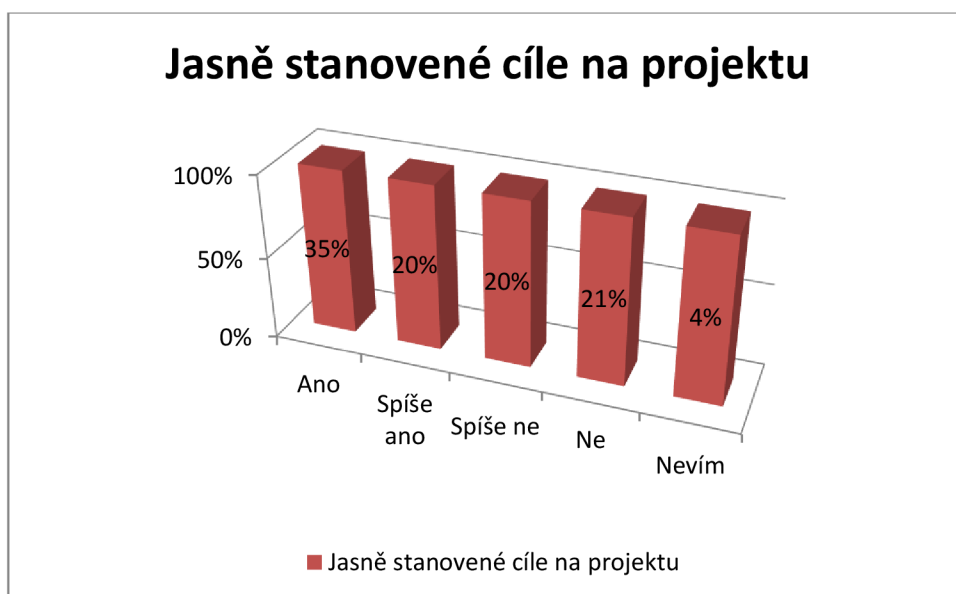
Tabulka č. 6: Stanovení cíle projektu

Jasně stanovené cíle na projektu	Počet
Ano	30
Spíše ano	17
Spíše ne	17
Ne	18
Nevím	3
Celkem	85

Zdroj: vlastní zpracování

Jasně značený cíl práce má nejvíce ze všech, 35%, naopak vůbec ho nemá stanoven 21% dotázaných, jedna pětina spíše ano a také jedna pětina spíše ne. Nevěděly 4% dotázaných.

Graf č. 6: Stanovení cíle projektu



Zdroj: vlastní zpracování

7) Jak často jste hodnoceni

Z výsledků dotazníků vyplynulo, že četnost hodnocení je u 18 pracovníků denní, týdenní je u 47 lidí, to je nejčastější, dále pak měsíční u 11 osob a nehodnotí se 9 lidí.

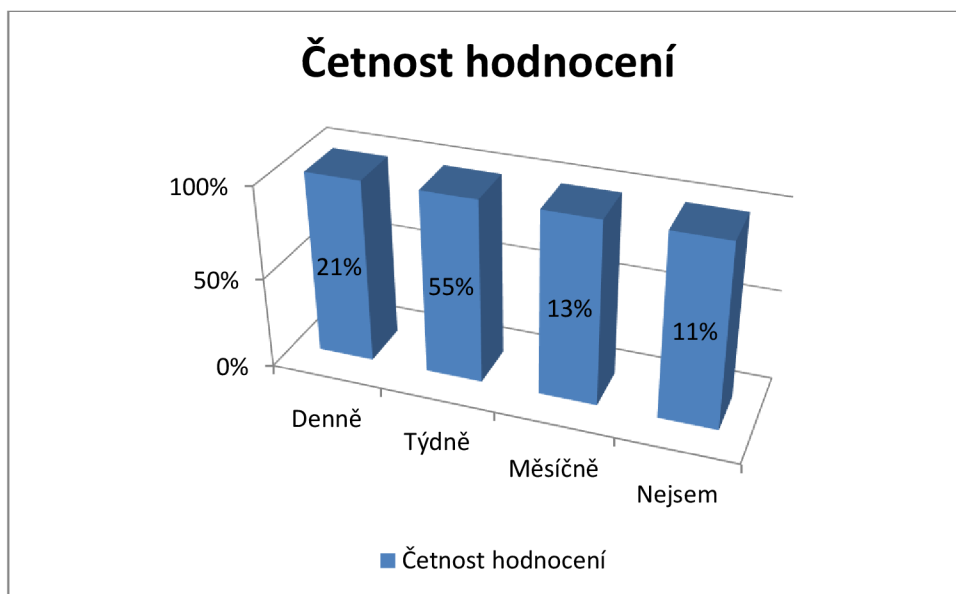
Tabulka č. 7: Četnost hodnocení

Četnost hodnocení	Počet
Denně	18
Týdně	47
Měsíčně	11
Nejsem	9
Celkem	85

Zdroj: vlastní zpracování

Nejvyšší nadpoloviční podíl – 55% má týdenní hodnocení, dále pak 21% podíl má denní hodnocení a 13% měsíční. Zbytek, 11% respondentů, není hodnoceno.

Graf č. 7: Četnost hodnocení



Zdroj: vlastní zpracování

8) Je třeba se připravovat na vaše hodnocení?

Osmá otázka se tázala na to, zda je třeba, aby se respondenti připravovali na hodnocení. 25 odpovědělo, že „spíše ano“, určitě se připravuje 14 osob. 18 osob někdy ano a někdy ne a spíše ne 20 lidí. Potřebu připravovat se nemá 8 osob.

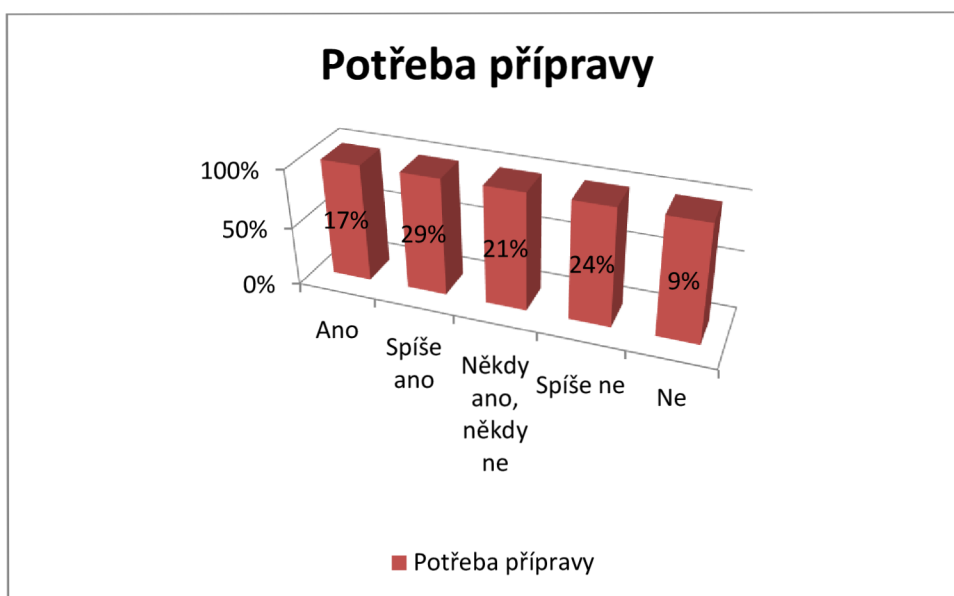
Tabulka č. 8: Potřeba přípravy

Potřeba přípravy	Počet
Ano	14
Spíše ano	25
Někdy ano, někdy ne	18
Spíše ne	20
Ne	8
Celkem	85

Zdroj: data z dotazníků

Nejvyšší podíl 29%, mají respondenti, kteří odpověděli, že mají potřebu se spíše připravovat, naopak těch, kteří tu potřebu určitě mají, je 17%. Někdy ano a někdy se tuto potřebu cítí 21% a 24% ji spíše necítí. Nepřipravuje se 9% dotázaných.

Graf č. 8: Potřeba přípravy



Zdroj: vlastní zpracování

9) Jak dlouho vám trvá příprava na vaše hodnocení?

Následující otázka se týkala toho, jak dlouho trvá příprava. Zde logicky odpovídali jen ti, kteří u předchozí otázky odpověděli, že se nějakým způsobem připravují. 8 osob tedy na tuto otázku neodpovídalo, protože se nepřipravují.

Několik minut trvá příprava 35 lidem, méně jak hodinu 30 respondentům a více jak hodinu potřebuje na přípravu 12 lidí.

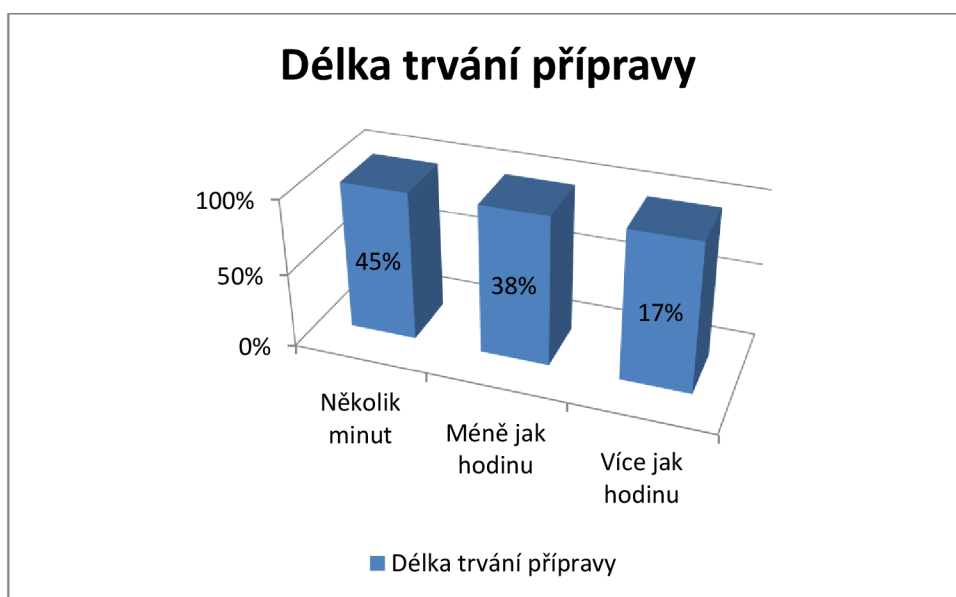
Tabulka č. 9: Délka trvání přípravy

Délka trvání přípravy	Počet
Několik minut	35
Méně jak hodinu	30
Více jak hodinu	12
Celkem	77

Zdroj: data z dotazníků

Nejvyšší podíl – 45% dosáhli ti, kterým trvá příprava na hodnocení jen několik minut, 38% mají ti, kteří se připravují méně jak hodinu a zbytek, tedy 17% ti, kterým zabere příprava na hodnocení více jak hodinu.

Graf č. 9: Délka trvání přípravy



Zdroj: vlastní zpracování

10) Je pro vás hodnocení přínosné?

Přínosnost hodnocení hodnotila kladně 14 osob a spíše kladně 21 lidí. Někdy ano a někdy ne je přínosné hodnocení pro 29 respondentů a spíše ne pro 11 respondentů. Naopak jako přínos ho nevidí 10 lidí.

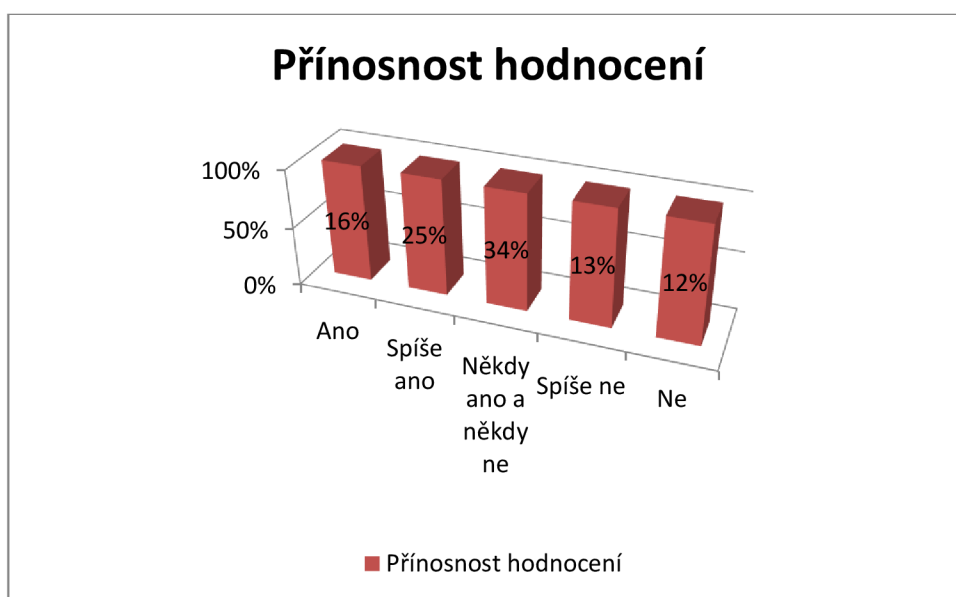
Tabulka č. 10: Přínosnost hodnocení

Přínosnost hodnocení	Počet
Ano	14
Spíše ano	21
Někdy ano a někdy ne	29
Spíše ne	11
Ne	10
Celkem	85

Zdroj: data z dotazníků

34% podíl mají odpovědi, které uvádějí jako přínos někdy ano a někdy ne, spíše ano mají podíl 25%. Pro 16% je přínos hodnocení jistý, naopak pro 13% spíše žádný přínos nemá a pro 12% nemá přínos vůbec.

Graf č. 10: Přínosnost hodnocení



Zdroj: vlastní zpracování

11) Jsou vám známy cíle firmy

Následující otázka zjišťovala názor respondentů na to, za jim jsou známy cíle firmy. Nejvíce respondentů odpověděli, že někdy ano a někdy ne, jedná se 30 odpovědí. 18 respondentů odpovědělo, že cíle spíše znají a 10 z nich, že je znají jistě. Naopak 15 lidí je spíše nezná a 12 je nezná vůbec.

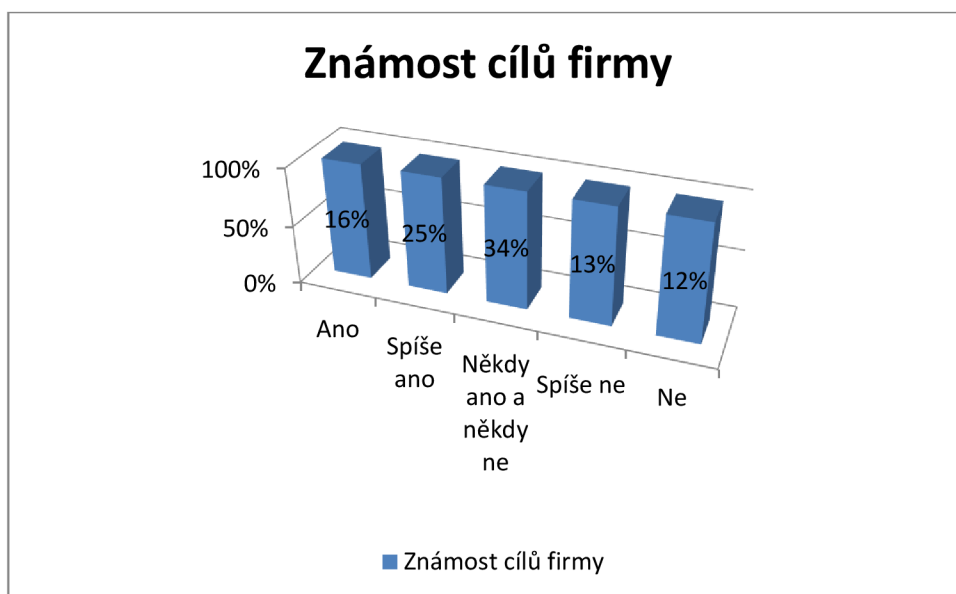
Tabulka č. 11: Známost cílů firmy

Známost cílů firmy	Počet
Ano	10
Spíše ano	18
Někdy ano, někdy ne	30
Spíše ne	15
Ne	12
Celkem	85

Zdroj: data z dotazníků

Nejvyšší podíl na odpovědích 34% mají ti, kteří odpověděli, že někdy ano a někdy ne. 25% je spíše zná a určitě je zná 16%. Spíše ne pak 3% a vůbec ne 12%.

Graf č. 11: Známost cílů firmy



Zdroj: vlastní zpracování

12) Jste informováni o splnění cílů vašeho projektu

Dvanáctá otázka se ptala na to, zda jsou zaměstnanci informováni o splnění cílů projektu. Nejvíce z nich se vyjádřilo v tom smyslu, že spíše ano. Bylo to 38 osob. Jasně ano řeklo 15 lidí a někdy ano a někdy ne je informováno 18 osob. 10 respondentů uvedlo, že spíše informováni nejsou a 4 nejsou informováni vůbec.

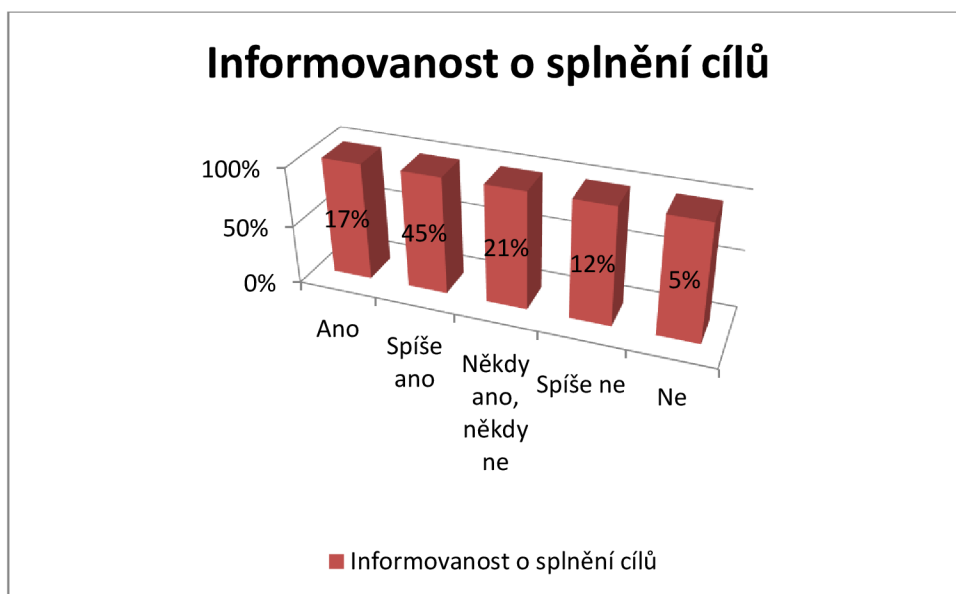
Tabulka č. 12: Informovat o splnění cílů

Informovanost o splnění cílů	Počet
Ano	15
Spíše ano	38
Někdy ano, někdy ne	18
Spíše ne	10
Ne	4
Celkem	85

Zdroj: data z dotazníků

Nejvyšší podíl odpovědí dosáhla odpověď, že zaměstnanci jsou spíše informováni, což je 45%, 21% pak někdy ano a někdy ne a 17% je vždy informováno. 12% spíše ne a 5% není informováno vůbec.

Graf č. 12: Informovanost o splnění cílů



Zdroj: vlastní zpracování

13) Motivují vás dostatečně vaši nadřízení?

Třináctá otázka zjišťovala míru motivace respondentů. 28 z nich odpovědělo, že spíše motivováni jsou, zcela motivováno je 12 osob. 14 lidí napsalo, že někdy motivace přichází a někdy nikoliv a 19 osob, že spíše nepřichází. 12 lidem přijde, že nejsou motivováni ve firmě vůbec.

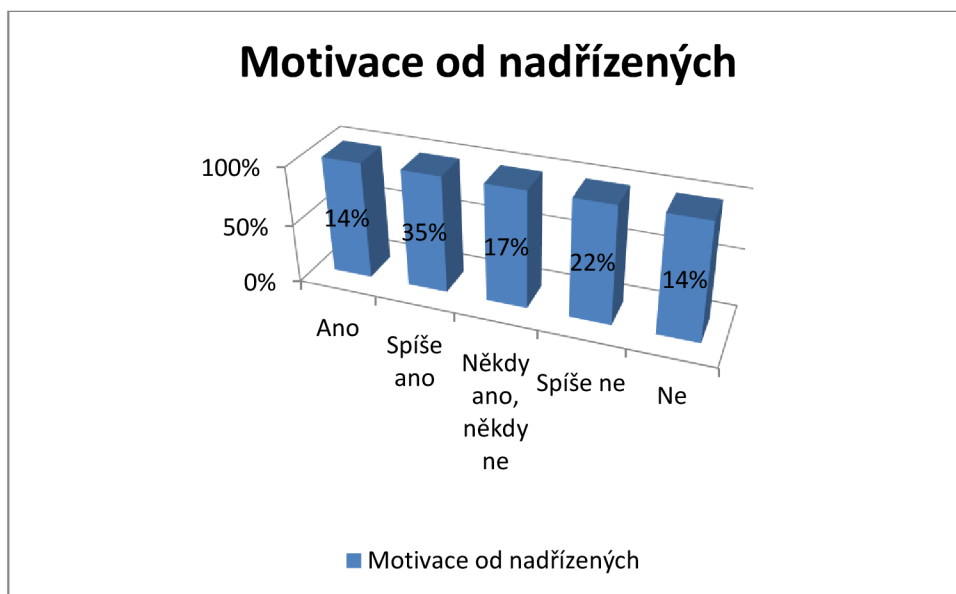
Tabulka č. 13: Motivace od nadřízených

Motivace od nadřízených	Počet
Ano	12
Spíše ano	28
Někdy ano, někdy ne	14
Spíše ne	19
Ne	12
Celkem	85

Zdroj: data z dotazníků

Nejvyšší podíl má hodnocení, že motivace spíše přichází – jedná se o 33%, 22% to vidí tak, že spíše nepřichází. Zcela záporná a zcela kladná odpověď dosáhla totožného podílu 14%. Naopak neurčitá odpověď ve smyslu, že někdy motivace je a někdy není, přišla od 17% respondentů.

Graf č. 13: Motivace nadřízených



Zdroj: vlastní zpracování

14) Jste pochváleni, pokud splníte svoji práci?

Tato otázka zjišťovala, do jaké míry jsou zaměstnanci chváleni za svoji práci. Nejvíce z nich, 23 osob, uvedlo, že spíše nejsou chváleni, 20 osob pak, že někdy ano a někdy ne. 17 respondentů zmínilo, že chváleni nejsou. Naopak 15 osob, že spíše chváleni jsou a 10 lidí, že pochvala za splněnou práci přijde.

Tabulka č. 14: Pochvala za splněnou práci

Pochvala za splněnou práci	Počet
Ano	10
Spíše ano	15
Někdý ano, někdy ne	20
Spíše ne	23
Ne	17
Celkem	85

Zdroj: vlastní zpracování

Nejvyšší podíl, 27% dotázaných, uvedlo, že pochvala za splněnou práci se spíše nedostaví. 23% pak, že někdy ano a někdy ne a 20%, že nepřichází vůbec. Naopak spíše ano je chváleno 18% a pochváleno určitě je 12%.

Graf č. 14: Pochvala za splněnou práci



Zdroj: vlastní zpracování

15) Naplňuje vás vaše pracovní činnost?

Patnáctá otázka se věnovala tomu, zda respondenty naplňuje pracovní činnost. Zde převážily spíše negativní odpovědi. 25 osob nenaplňuje vůbec a 26 spíše nenaplňuje. 19 respondentů uvedlo, že někdy ano a někdy ne. 10 dotázaných naopak naspalo, že je práce spíše naplňuje a zcela naplňuje 5 lidí.

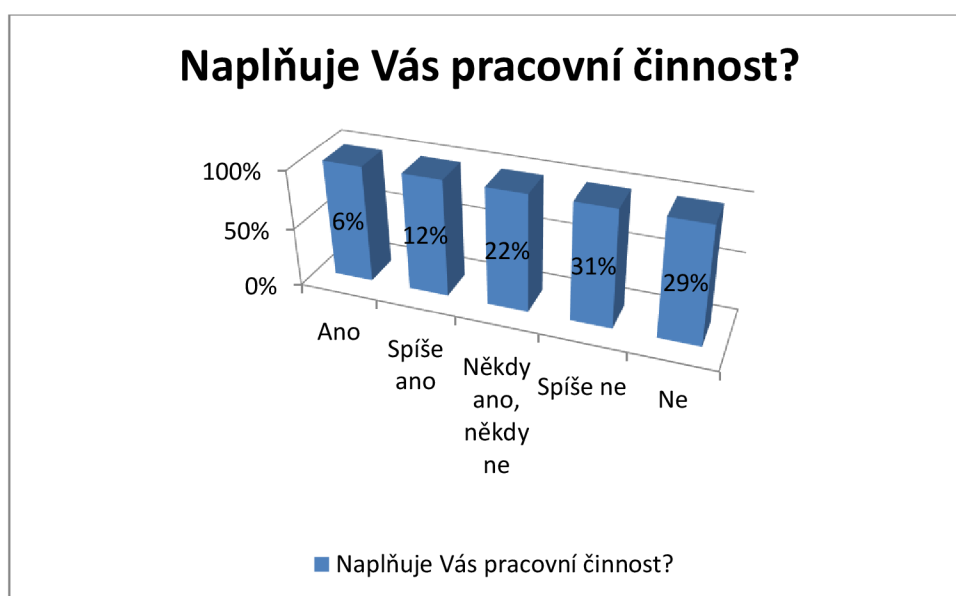
Tabulka č. 15: Naplňuje Vás pracovní činnost?

Naplňuje Vás pracovní činnost?	Počet
Ano	5
Spíše ano	10
Někdy ano, někdy ne	19
Spíše ne	26
Ne	25
Celkem	85

Zdroj: data z dotazníků

Většina 31% uvedla, že je práce spíše nenaplňuje, 22% někdy ano a někdy ne. 29% nenaplňuje vůbec. Na druhé straně spíše naplňuje 12% respondentů a zcela jen 6% dotázaných.

Graf č. 15: Naplňuje Vás pracovní činnost?



Zdroj: vlastní zpracování

16) Je pro Vás vaše hodnocení jako motivace pro Vaše zlepšení?

Šestnáctá otázka se dotazovala na to, do jaké míry je pro zaměstnance hodnocení motivační. 32 osob odpovědělo, že to motivace spíše je a 22 lidí, že je to motivace úplně zřejmá. 10 osob odpovědělo, že někdy je hodnocení motivační a někdy nikoliv a 9 lidí, že spíše není. Naopak pro 12 osob není hodnocení motivací vůbec.

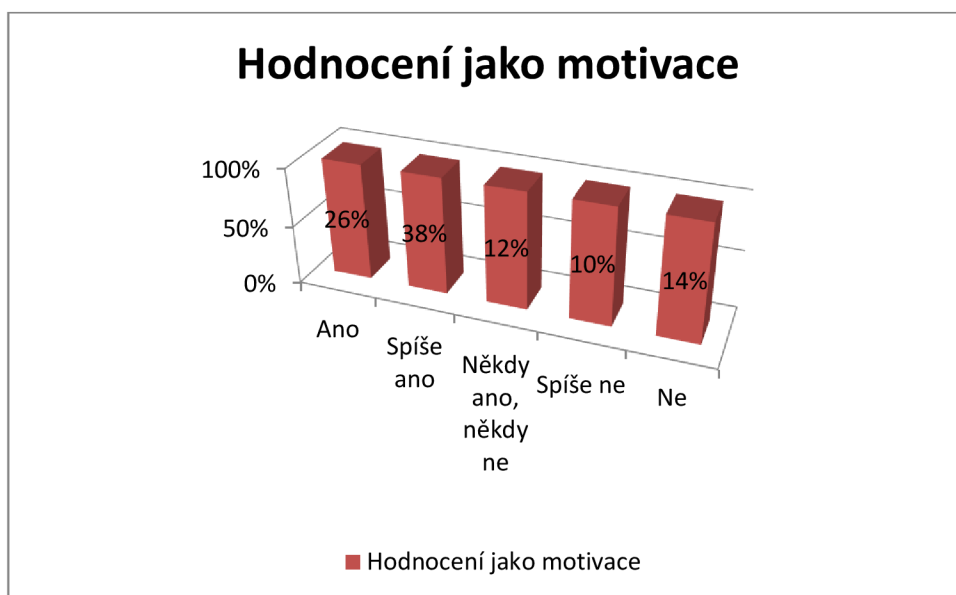
Tabulka č. 16: Hodnocení jako motivace

Hodnocení jako motivace	Počet
Ano	22
Spíše ano	32
Někdy ano, někdy ne	10
Spíše ne	9
Ne	12
Celkem	85

Zdroj: vlastní zpracování

38% respondentů uvedlo, že hodnocení je pro ně spíše motivační, a 26% respondentů bere hodnocení jako motivaci přímo. 14% podíl dosáhla odpověď ve smyslu, že někdy ano a někdy ne a 12% pak, že spíše ne. Nejmenší podíl, 10% odpovědí, má možnost že hodnocení pro zaměstnance motivační není.

Graf č. 16: Hodnocení jako motivace



Zdroj: vlastní zpracování

17) Máte možnost při hodnocení dát si sám zpětnou vazbu?

Nejvíce lidí odpovědělo, že při hodnocení někdy zpětnou vazbu získají a někdy nikoliv. Spíše ano ji získá 21 respondentů a spíše ne 20 osob. Zcela jistě ji získává 10 zúčastněných a naopak ji nezískává 9 lidí.

Tabulka č. 17 Hodnocení a zpětná vazba

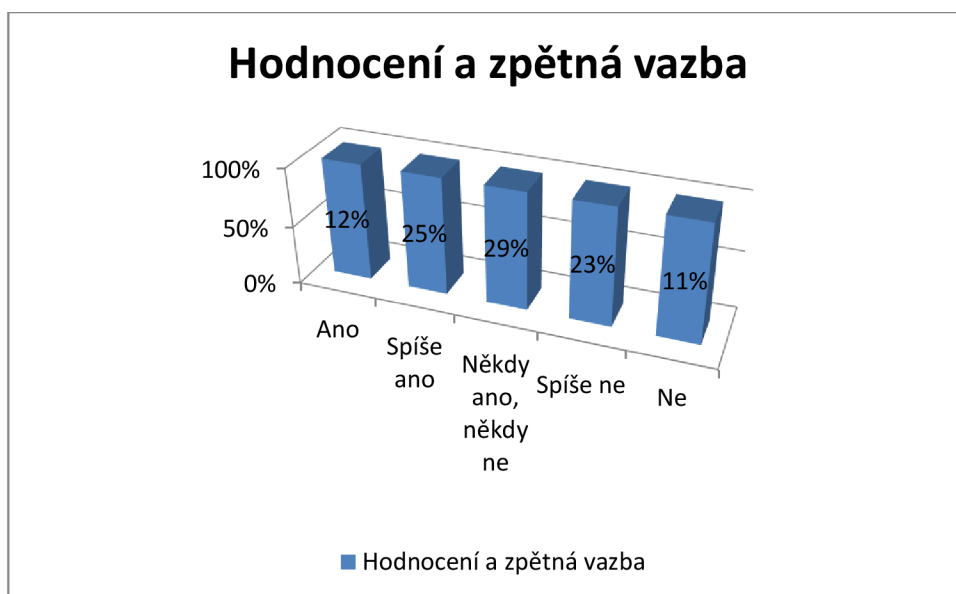
Hodnocení a zpětná vazba	Počet
Ano	10
Spíše ano	21

Někdy ano, někdy ne	25
Spíše ne	20
Ne	9
Celkem	85

Zdroj: data z dotazníků

Zde můžeme vidět relativně souměrné výsledky kolem středových odpovědí. Těch bylo 29%. Dále pak 25% odpovědělo, že zpětnou vazbu spíše získává a naopak 23%, že ji spíše nezískává. Zcela kladně odpovědělo 12% respondentů a zcela záporně 11% dotázaných zaměstnanců.

Graf č. 17: Hodnocení zpětná vazba



Zdroj: vlastní zpracování

18) Co z uvedeného by Vám pomohlo zvýšit pracovní výkon?

U poslední otázky mohli respondenti vybrat, do jakém míry jim daný faktor zvyšuje pracovní výkonnost. 1 znamená nejméně a 5 znamená nejvíce.

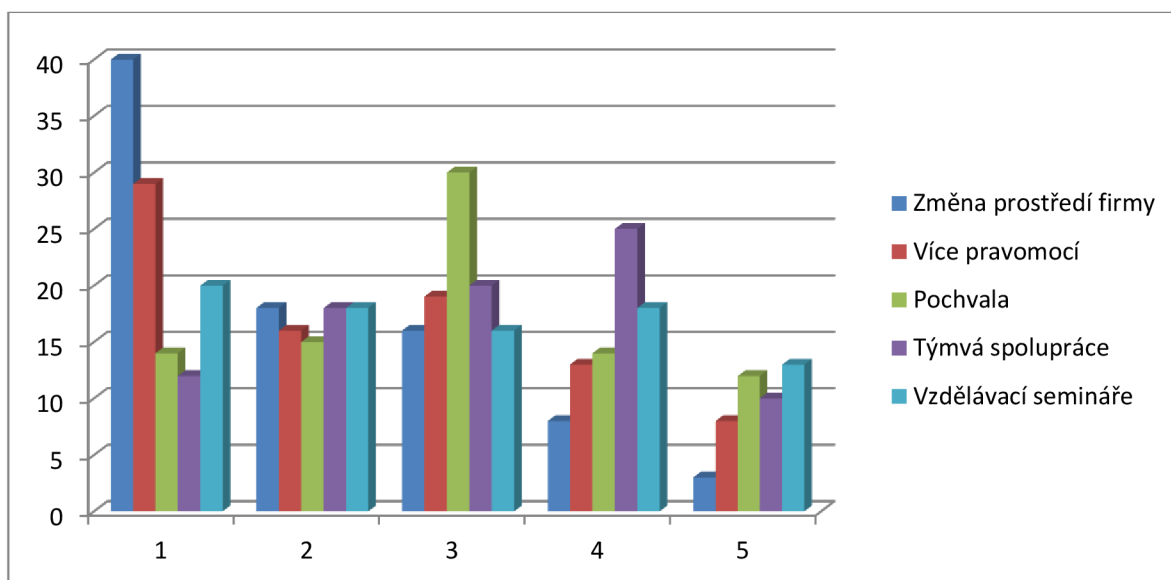
Nejvíce kladně hodnocené faktory měla pochvala a týmová spolupráce, získaly nejvíce kladných hodnocení ve smyslu škály 4 a 5. Naopak pracovníky spíše nezajímají změna prostředí firmy a více pravomocí ve smyslu možného zvýšení výkonnosti.

Tabulka č. 18: Faktory zvýšení pracovního výkonu

Faktor zvýšení pracovního výkonu	1	2	3	4	5	Celkem
Změna prostředí firmy	40	18	16	8	3	85
Více pravomocí	29	6	9	3	8	85
Pochvala	41	5	0	4	2	85
Týmová spolupráce	22	8	0	5	0	85
Vzdělávací semináře	20	8	6	8	3	85

Zdroj: data z dotazníků

Graf č. 18: Faktory zvýšení pracovního výkonu



Zdroj: vlastní zpracování

Strukturovaný rozvor byl veden s 11 manažery: 1 z top managementu, 9 středních manažerů a 1 vedoucí účtárny.

Z rozhovoru s manažery, kteří se vyjadřovali k výše zmíněným otázkám vyplynulo, že mají pocit:

Někteří zaměstnanci motivováni jsou a někteří nikoliv

Někteří zaměstnanci se chovají pasivně a nemají o práci větší zájem

Manažeři mají pocit, že s cíli firmy a jednotlivých proučků se snaží zaměstnance seznamovat, nicméně někteří zaměstnanci o to nemají zájem

Časté hodnocení zaměstnanců nemusí být pro určitý typ pracovníků přínosné, neboť je pro ně stresující a motivace pak nemá žádný účinek

Bylo by proto vhodné, aby motivací nebylo pouze hodnocení, ale aby se toto hodnocení, které by nebylo až moc časté a zbytečně stresující, přetavilo také do finančního ohodnocení a pochval, které se dle výzkumu zaměstnancům spíše nedostává a které by dle výzkumu ocenili. Na jedné straně manažeři tvrdí, že se snaží informovat o cílech projektů s tím, že o to někteří zaměstnanci ani nemají zájem a spíše je to dle zpětné vazby otravuje, na druhé straně vidíme, že zaměstnanci uvádějí, že někdy ani cíle neznají.

Z toho je možné usuzovat, že existuje určitá bariéra mezi zaměstnanci a manažery, kterou by bylo možné odstranit a vyčistit tak vzduch na obou stranách. Také by bylo vhodné sestavit jasný motivační plán pro firmu tak, aby byl přínosný pro všechny zaměstnance a ne jen pro ty, které motivuje hodnocení práce, protože na každého člověka platí jiné motivační prostředky. Problémem také zůstává, že některé zaměstnance práce ani nenaplňuje. Zde může být problém, že na ně žádný motivační systém nezabere, neboť do práce chodí jen kvůli nutnosti vydělat peníze, resp. že jiné místo se pro ně v současné době nenachází. Je to tedy výzva jak pro management, tak pro zaměstnance, kdy je nutné změnit přístup i chování na obou stranách, alespoň z malé míry. Pak může být hodnocení pracovníků pro výkon organizace přínosnější.

4.2 Diskuse výsledků

V této části diskuse výsledků je shrnutí výzkumných otázek, které jsou porovnávány, tak aby bylo zjištěno, jestli jsou zaměstnanci dostatečně informováni o svých cílech, které mají plnit a zda je jejich hodnocené dostatečné. Popřípadě zda se chtějí například i dále vzdělávat. Po následném zjištění informací od zaměstnanců ohledně jejich hodnocení, budu moci vypracovat opatření. Tato část diskuse výsledků zároveň ukazuje jak je to s hodnocením zaměstnanců

Výzkumná otázka č.1 zjišťuje nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců v podniku. Vzhledem k tomu, že v podniku nejsou zaměstnanci řazeni do skupin, ale jsou hodnoceni provizně. V grafu č.2 je vidět, že nejvíce zastoupené vzdělání je středoškolské a to se 45%, v tomto ohledu, ale mohou být stejně nebo lépe ohodnoceni i zaměstnanci s výučním listem, které zastupuje podniku 25%.

Výzkumná otázka č.2 zjišťuje četnost hodnocení zaměstnanců ve podniku. Hodnocení zaměstnanců se odvíjí od jejich pozice, kde zároveň největší podíl je v týdenním hodnocení jak již vidíme za grafu č.7. Celých 55% zaměstnanců má týdenní hodnocení a s tím souvisí i zároveň výsledek z výzkumné otázky č.8 zda je třeba se na hodnocení připravovat. Graf č.8, zde uvedlo 29% dotázaných, že mají potřebu se připravovat oproti 9% z dotázaných, že se vůbec nepřipravují. Z tohoto pohledu je to na manažerovy či Teamleadrovi jak se zachová k těmto 9% dotázaných.

Výzkumná otázka č.3: Je pro Vás hodnocení přínosné. Více než polovina z dotázaných zaměstnanců sdělila dle grafu č.10, že pro ně hodnocení přínosem je. Každý zaměstnanec je individuální a v tomto podniku je vidět, že zaměstnanci jsou rádi za tato hodnocení, které jim dodává i smysl naplnění práce a hlavně svých cílů.

Výzkumná otázka č.4 zjišťuje zda zaměstnanci jsou seznámeni s cíli svého podniku. A zda jsou informováni o splnění cílů. Z grafu č.11 je vidět, že někdy se dozví o splnění cílů 34% oproti 12% respondentů, kteří neví vůbec o splnění. To v grafu č. 12 ohledně informovanosti je necelá polovina respondentů konkrétně 45% a 5% uvedlo, že není informováno vůbec.

4.3. Návrhy opatření

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat systém hodnocení a pracovní výkon pracovníků v daném podniku. Před samostatným provedením šetření byly stanoveny výzkumné otázky. Výzkum byl proveden pomocí grafického znázornění. Z diskuze výsledků nebyly zjištěny žádné nesrovnalosti v hodnocení a z výzkumných problémů se dá zjistit pár nedostatků, na které se pokusím najít řešení.

Výzkumná otázka č.1, byla zaměřena na nejvyšší dosažené vzdělání. V podniku, který je rozdělen na část call centra, část administrativní a vedení. Vzdělání na call centru oddělení vliv na systém hodnocení a zaměstnanci jsou si zde rovni. Vzdělání v administrativě a ve vedení už musí být minimálně středoškolské, nicméně na systém hodnocení také nemá vliv. Proto v této výzkumné otázce nepřikládám žádném řešení.

Výzkumná otázka č.2, byla zaměřena na frekvenci a přípravu na hodnocení. Z dotazníkové šetření je znám nadpoloviční podíl týdenního hodnocení což tvoří 55% což je v tomto podniku běžné a není to neobvyklé. V rámci zlepšování a kvality zaměstnanců určitě doporučuji zvýšit frekvenci hodnocení. 11% respondentů tvoří z části oddělení administrativy, kde není zapotřebí provádět hodnocení denní, týdenní či měsíční. V tomto ohledu doporučuji zvýšit celkově frekvenci na hodnocení zaměstnanců. V rámci přípravy zaměstnanců na hodnocení z grafu vyplývá, že je potřeba dohlédnout na připravenost zaměstnanců. Celkem 24% zaměstnanců se nepřipravuje vůbec. Návrh opatření je dohlédnout na připravenost a zajistit tak vyšší procenta připravenosti.

Výzkumná otázka č.3 cílila na přínosnost hodnocení. V tomto směru dle údajů z grafu č.10 je vidět, že to tento systém hodnocení má smysl. S tím se propojují zároveň údaje z předešlých výzkumných otázek, jelikož pokud bude stoupat % hodnocení bude to zásluhou příprav a frekvence hodnocení. Doporučuji opět dohlédnout nad přípravou a četností .

Výzkumná otázka č.4 ze zabývala zda jsou zaměstnanci seznámeni s cíli. V tomto ohledu se o cíle zajímá malé procento respondentů. Podnikové cíle jsou nastaveny tak, aby se dosahovalo výdělků a to se prolíná zároveň i v cílech samotných zaměstnanců. V tomto bodě bych určitě doporučila větší informovanost zaměstnanců o cílech podniku. To přináší i lepší motivace pro ně samotné.

5 Závěr

Záměr této bakalářské práce na téma analýza systému hodnocení pracovníků a pracovního výkonu v daném podniku byl naplněn. Díky výzkumným otázkám autorka zjistila jaká je situace ve firmě Atoda, a.s.. V teoreticko-metodologické části byly popsány veškeré postupy a pojmy, které s tématem pracovního výkonu a hodnocení souvisí. Zároveň byly využity všechny dostupné zdroje, které jsou náležitě ocitovány. Zdroje, které byly využité, byly čerpány z časopiseckých a internetových a také z knižních zdrojů.

Aplikační část začíná představením podniku a zadáním čtyř výzkumných problémů, které jsou v návaznosti na výzkumné otázky, na které byly využito dotazníkového šetření. V následné diskuzi výsledků byly objeveny nedostatky, které by měly být odstraněny. Autorka doporučuje nepodceňovat informovanost zaměstnanců a zároveň zvýšit procentuální frekvenci hodnocení zaměstnanců. Tohoto zlepšení lze dosáhnout motivací každého zaměstnance. Na závěr byly všechny otázky zodpovězeny a zároveň provedeny návrhy opatření. Podnik, na který autorka tuto bakalářskou práci tvořila nezjistila žádné větší nedostatky ba naopak podnik je v rámci systému hodnocení velmi dobře. Malé nedostatky se odstranit jak se stany vedení tak ze strany zaměstnanců.

Ve smyslu výběru tohoto tématu, bylo pro autorku důležité také dostatek materiálu jak knižního tak časopiseckého a dalších zdrojů materiálních zdrojů z Vysoké školy technické a ekonomické v Českých Budějovicích.

Seznam zdrojů

A) vnitropodnikové materiály, statistiky, právní předpisy, normy, ověřené technologie, užité vzory a další institucionální zdroje

ČESKO, 2019. Zákoník práce. Zákon č. 262/2006 Sb.: aktuální úplné znění účinné od 4.3.2019. Praha: Sagit. ISBN: 978-80-7488-340-8.

VEŘEJNÝ REJSTRÍK A SBÍRKA LISTIN. Ministerstvo spravedlnosti České republiky. [online]. Copyright. 2012 [cit. 2019-03-22, 19:56]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>.

VOCHOZKA, M., STELLNER, F., VÁCHAL, J., VOKOUN, M., STRAKOVÁ, J., ROUSEK, P., 2016. *Metodika odborné práce. 2. dopl. a rozš. vyd.* České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-7468-108-0.

B) knihy, kvalifikační práce

ADAIR, J. Efektivní motivace, 2006' 179 s., ISBN 80-86851-00-1.

AMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd., Grada Publishing, Praha, 2002, 856 s., ISBN 80-247-0469-2.

ARTHUR, D. 2010. 70 tipů hodnocení pracovníků. Praha : Grada. ISBN: 978-80-247-2937-4.

CAHA, Z., PÁRTLOVÁ, P., STRAKOVÁ, J., URBAN, J., VÁCHAL, J., VOKOUN, M., 2017. *Management lidských zdrojů*. Lüdenscheid, Germany: RAM-Verlag, 2017. ISBN 978-3-942303-52-1.

DVOŘÁKOVÁ, Z., et al., 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN: 978-80-7400-347-9.

DVOŘÁKOVÁ, Z., et al., 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN: 978-80-7179-893-4.

HORVÁTHOVÁ, P., 2017. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, Albatros Media. ISBN: 978-80-7261-434-9.

HRONÍK, F., 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada., ISBN: 978-80-247-1457-8.

HRONÍK, F., 2006. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada., ISBN: 978-80-247-1458-5.

KOCOUREK, J., TRYLČ, L. Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v ČR. ANAG, olomouc., 2004, 839 s., ISBN 80-7263-226-4
KOUBEK, J., 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press., ISBN: 978-80-7261-288-8.

KOUBEK, J., 2004. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press. ISBN: 80-7261-116-X.

ŠINKÝŘ, M., 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha : Grada. ISBN: 978-80-247-5870-1.

ŠINKÝŘ, M., 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN: 978-80-247-9364-1.

TURECKIOVÁ, M., 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada. ISBN: 978-80-247-0405-0.

TRUNEČEK, J. 2004. *Management znalostí*. Praha : Nakladatelství C.H. Beck, 2004. 978-80-717-9884-2.

URBAN, Jan., 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada., ISBN: 978-80-271-9599-2.

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

C) odborné časopisecké články a studie ze sborníků

ADLER, S., et al., 2016. Getting Rid of Performance Ratings: Genius or Folly? A Debate. In: *Industrial and Organizational Psychology*. 2016 9(2), 219-252. ISSN: 1754-9426. Cambridge University Press. [cit. 2019-03-20]. Dostupné z: <https://1url.cz/fMkyD>

AHN, J., LEE, S., YUN, S., 2018. Leaders Core Self-evaluation, Ethical Leasership, and Employees Job Persormance: The Moderating Role of Employees Exchange Ideology. In: *Journal of Business Ethics*, 2018, **148**, (2), 457-470. ISSN: 0167-4544. Springer Netherlands. [cit. 2019-03-15] Dostupné z: <https://1url.cz/mMkyg>

BROWN, M., HEYWOOD, J.S., 2005.. Performance appraisal systems: Determinants and change. In:*British Journal of Industrial Relation: 2005*,Volume**4**., 659 – 679. Blackwell Publishing Ltd / London School of Economics 2005. ISSN: 0007-1080. [cit. 2019-03-20] Dostupné z: <https://1url.cz/xMkm0>

CAHA, Z., URBAN, J., 2017. Vzdělávání na pracovišti, jeho výhody a rozšíření v českých podnicích. In: *Mladá veda / Young Science*. 2017, **5**(3), 10-16. UNIVERSUM, spol. s r. o. ISSN: 1339-3189. [cit. 2019-03-15] Dostupné z: <https://1url.cz/YMkyZ>

KMECOVÁ, I., TEŘLOVÁ, P., 2017. Motivace personálu. In: *Mladá veda / Young Science*. 2017,**5**(7), 30-38. UNIVERSUM, spol. s r. o. ISSN: 1339-3189. [cit. 2019-03-15]Dostupné z: <https://1url.cz/1MkyC>

LANG, M., 2019. Communicating subjective evaluations. In:*Journal of Economic Theory*. 2019, Volume 179., 163–199. Academic Press Inc.. ISSN: 0022-0531 [cit. 2019-03-15]. Dostupné z: <https://1url.cz/2Mkyh>

D) jiné

ACZ vzdělávací centrum, 2019. Kurz time management. [online]. Praha: ACZ vzdělávací centrum [cit. 2019-04-10, 20:16]. Dostupné z: <https://1url.cz/pMky0>

GRADUA, 2018. Obchodní dovednosti I. [online].Praha: Gradua [cit. 2019-04-10, 20:46]. Dostupné z: <https://1url.cz/hMkyX>

GRADUA, 2018. Obchodní dovednosti I. [online].Praha: Gradua [cit. 2019-04-10, 20:46]. Dostupné z: <https://www.gradua.cz/katalog-kurzu/prodej/obchodni-dovednosti-i---zaklady-uspesneho-prodeje.html>

2 Seznam grafů

Graf č. 1: Pohlaví

Graf č. 2: Nejvyšší dosažené vzdělání

Graf č. 3: Délka práce ve společnosti

Graf č. 4: Pracovní úvazek

Graf č.5: Pracovní pozice

Graf č.6: Stanovení cíle projektu

Graf č.7: Četnost hodnocení

Graf č.8: Potřeba přípravy

Graf č.9. Délka trvání přípravy

Graf č.10: Přínosnost hodnocení

Graf č.11: Znamost cílů firmy

Graf č.12: Informovat o splnění cílů

Graf č.13: Motivace nadřízených

Graf č.14: Pochvala za splněnou práci

Graf č.15: Naplňuje vás vaše pracovní činnost

Graf č.16: Hodnocení jako motivace

Graf č.17: Hodnocení a zpětné vazby

Graf č. 18: Faktory zvýšení pracovního výkonu

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Pohlaví

Tabulka č. 2: Nejvyšší dosažené vzdělání

Tabulka č. 3: Délka práce ve společnosti

Tabulka č. 4: Pracovní úvazek

Tabulka č. 5: Pracovní pozice

Tabulka č. 6: Stanovení cíle projektu

Tabulka č.7: Četnost hodnocení

Tabulka č. 8: Potřeba přípravy

Tabulka č. 9: Délka trvání přípravy

Tabulka č. 10: Přínosnost hodnocení

Tabulka č.11: Známost cílů firmy

Tabulka č. 12: Informovat o splnění cílů

Tabulka č.13: Motivace nadřízených

Tabulka č.14: Pochvala za splněnou práci

Tabulka č. 15: Naplňuje vás vaše pracovní činnost

Tabulka č.16: Hodnocení jako motivace

Tabulka č. 17: Hodnocení a zpětné vazby

Tabulka č.18: Faktory zvýšení pracovního výkonu

Seznam obrázků

Obrázek č.1.: Řízení pracovního výkonu

Obrázek č.2: Maslowova pyramida potřeb

Obrázek č. 3: Metoda 360stupňové zpětné vazby v hodnocení pracovníků

Obrázek č. 4: Organizační schéma

Přílohy

Příloha 1: Dotazník pro zaměstnance firmy

Dotazník

Vážení zaměstnanci firmy ATODA Telemarketing, a.s.

Jmenuji se Ivana Nováková a studuji na Vysoké škole technické a ekonomické v Českých Budějovicích. Pro svou bakalářskou práci bych Vás požádala o vyplnění níže uvedeného dotazníku. Výstup z něj bude použit do mé bakalářské práce, do praktické části na téma „Analýza systému hodnocení pracovníků a pracovního výkonu ve vybraném podniku.“ Dotazník je anonymní, zabere Vám cca 15minut Vašeho času. Prosím o zaškrtnutí pouze jedné odpovědi v dané otázce.

Děkuji za Váš čas.

Ivana Nováková

1.Jaké je Vaše pohlaví?

Žena

Muž

2.Jaké máte nejvyšší dosažené vzdělání?

Výuční list

Střední škola s maturitou

Vyšší odborná škola

Vysoká škola

3. Jak dlouho pracujete ve společnosti?

0-1 rok

2-3 roky

3-4 roky

4-6 let

6 let a více

4. Jaký je Váš pracovní úvazek?

Brigáda

Zkrácený pracovní úvazek

Plný pracovní úvazek

5. Na jaké pozici pracujete?

Operátor

Administrativní pracovník

Vedoucí pracovník

6. Máte jasně stanovené pracovní cíle na Vašem projektu?

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

Nevím

7. Jak často jste hodnoceni?

Denně

Týdně

Měsíčně

Nejsem hodnocen

8. Je potřeba se připravovat na Vaše hodnocení?

Ano

Spíše ano

Někdy ano, někdy ne

Spíše ne

Ne

9. Jak dlouho Vám trvá příprava na Vaše hodnocení?

Několik minut před začátkem hodnocen

Více jak hodinu

Méně jak hodinu

10. Je pro Vás hodnocení přínosné?

Ano

Spíše ano

Někdy ano, někdy ne

Spíše ne

Ne

11. Jsou Vám známy cíle firmy?

Ano

Spíše ano

Někdy ano, někdy ne

Spíše ne

Ne

12. Jste informován o splnění cílů u Vašeho projektu?

Ano

Spíše ano

Někdy ano, někdy ne

Spíše ne

Ne

13. Motivují Vás dostatečně Vaši nadřízení?

Ano

Spíše ano

Někdy ano, někdy ne

Spíše ne

Ne

14. Jste pochválen pokud splníte svou práci?

Ano

Spíše ano

Někdy ano, někdy ne

Spíše ne

Ne

15. Naplňuje Vás vaše pracovní činnost?

Ano

Spíše ano

Někdy ano, někdy ne

Spíše ne

Ne

16. Je pro Vás Vaše hodnocení jako motivace pro Vaše zlepšení?

Ano

Spíše ano

Někdy ano, někdy ne

Spíše ne

Ne

17. Máte možnost při hodnocení dát si sám zpětnou vazbu?

Ano

Spíše ano

Někdy ano, někdy ne

Spíše ne

Ne

18. Co z uvedeného by Vám pomohlo zvýšit Váš pracovní výkon?

(1 – nejméně zvýšilo, 5 – nejvíce zvýšilo výkon)

Změna prostředí firmy 1 2 3 4 5

Více pravomocí 1 2 3 4 5

Pochvala 1 2 3 4 5

Týmová spolupráce 1 2 3 4 5

Vzdělávací semináře 1 2 3 4 5