

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Teze diplomové práce**

**Návrh systému hodnocení pracovníků**

**Bc. Lucie Procházková**

© 2015 ČZU v Praze

## **Souhrn**

Diplomová práce se zabývá tématem „Návrh systému hodnocení pracovníků“. V teoretické části je charakterizováno řízení pracovního výkonu, uvedena jsou kritéria hodnocení a jednotky měření, dále jsou uvedeny jednotlivé formy a metody hodnocení. Další kapitoly se zabývají chybami hodnocení, implementací systému hodnocení a poslední část je věnována odměňování pracovníků. Praktická část práce je zahájena představením společnosti a současného systému hodnocení. Následuje vyhodnocení dotazníkového šetření a testování statistických hypotéz. Na základě zjištěných výsledků je navržen nový systém hodnocení zaměstnanců včetně kritérií hodnocení, jejich vah a rozřazení pracovníků do skupin dle jejich pracovního výkonu. Na závěr je navržen i systém odměňování, který úzce souvisí se systémem hodnocení pracovníků.

## **Klíčová slova**

Hodnocení pracovníků, odměňování, formy hodnocení, metody hodnocení, řízení pracovního výkonu, hodnotící kritéria, chyby hodnocení, implementace systému hodnocení.

# 1 Úvod

Tématem diplomové práce je návrh systému hodnocení pracovníků. Mezi hlavní cíle podniku většinou patří prosperita a dosahování dobrých výkonů, a k tomu jsou nezbytné lidské zdroje. Firma by se měla snažit udržet si svoje pracovníky, pozitivně je motivovat a vytvořit takový systém hodnocení a odměňování, který je stimuluje k co nejlepším pracovním výkonům. Systém hodnocení by měl především odpovídat charakteru práce. Existuje mnoho metod a forem hodnocení a je velice důležité vybrat tu správnou.

Vývoj systému hodnocení pracovníků lze nejlépe pozorovat v západních zemích, kde je propracovaný systém hodnocení a odměňování zaveden v rámci personálního řízení již v téměř každém podniku. Postupně se tento trend dostává i do České Republiky, a to právě díky zahraničním firmám, které působí na našem území. České firmy musí čelit konkurenci těch zahraničních a snaží se jim vyrovnat ve všech oblastech. Jednou z nich je také personální činnost a řízení lidských zdrojů. Stále však ještě existuje mnoho firem, kde systém hodnocení zavedený není. V této práci je vybrána právě jedna z takových firem a systém hodnocení je zde pro ni navržen.

## 2 Cíl a metodika

Hlavním cílem diplomové práce je navrhnout systém hodnocení pracovníků ve společnosti, která poskytuje služby v oblasti inventarizace. Pro dosažení tohoto cíle je využito několik dílčích cílů, prvním z nich je vymezit v teoretické části základní oblasti související s hodnocením pracovníků a pak tyto poznatky využít při návrhu nového systému hodnocení. Druhým dílčím cílem potřebným ke splnění cíle hlavního je výzkum spokojenosti pracovníků zvolené firmy se současným systémem hodnocení, a to pomocí dotazníkového šetření. Výsledky z dotazníkového šetření jsou statisticky zpracovány a na základě nich je navržen nový systém hodnocení a na něj navazující systém odměňování pracovníků. Výstupem této práce je takový návrh, který by daná firma mohla implementovat do svého systému řízení a zlepšit tím svoji výkonnost.

Teoretická východiska byla zpracována na základě studia odborné literatury ve formě monografie a informací dostupných online.

Analytická část práce byla zahájena stručným představením firmy, která si nepřeje být jmenována, a tudíž byla uváděna jako Společnost X. Poté byly stanoveny tři statistické hypotézy.

*H1: Neexistuje závislost mezi pohlavím a spokojeností s dosavadním systémem hodnocení.*

*H2: Neexistuje závislost mezi délkou doby práce v podniku a přístupem k práci.*

*H3: Neexistuje závislost mezi věkem a spokojeností s prací.*

Na základě těchto hypotéz byl sestaven dotazník, který byl anonymní a respondenti na něj odpovídali online pomocí internetového serveru Survio.cz. Online forma dotazníku zajistila rychlou návratnost a získáno bylo 100 plně vyplněných dotazníků.

Z výsledků dotazníkového šetření bylo vytvořeno několik grafů, znázorňujících strukturu respondentů dle určitých kritérií a byly vyvozeny závěry týkající se hlavních výzkumných otázek. Proběhlo testování statistických hypotéz pomocí kontingenčních tabulek a chí-kvadrát testu. Chí-kvadrát test byl vypočítán podle vzorce:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^n \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i}$$

kde  $O_i$  = skutečná četnost výskytu znaku,  $E_i$  = očekávaná četnost výskytu znaku.

Hodnoty testů byly porovnány s kritickými hodnotami a na základě toho byl stanoven výsledek, zda existuje či neexistuje závislost mezi pozorovanými znaky.

Dále byla navržena dvě kritéria, která se jevila jako nejvhodnější pro danou firmu, pomocí nichž budou pracovníci hodnoceni. Měřením byly stanoveny průměrné hodnoty obou kritérií. Toto měření proběhlo v dané společnosti za pomoci 90 různých pracovníků. Ti byli sledováni při práci a jejich výsledky byly zaznamenány a sloužily jako podklad pro výpočet průměrných hodnot kritérií.

Dalším krokem bylo navržení vah jednotlivých kritérií s pomocí vedoucích pracovníků firmy. Ti jednotlivě zaznamenali, jakou mají jednotlivá kritéria dle jejich názoru a zkušeností váhu, a z výsledků byly navrženy celkové váhy obou kritérií.

V závěru byla sestavena tabulka, dle které se pracovníci dělí do pěti skupin, podle získaných bodů, které byly odvozeny na základě vah kritérií. Každé skupině pracovníků byl pak navržen odlišný systém odměňování. To by mělo vést k lepší motivaci pracovníků k vyšším výkonům.

### 3 Závěr

Diplomová práce v teoretické části vymezila základní poznatky z oblasti hodnocení a řízení pracovního výkonu, uvedla vhodná kritéria a jednotky měření výkonu a popsala nejnámější formy a metody hodnocení. Uvedeny byly také základní hodnotitelské chyby a popis jednotlivých kroků implementace nového systému hodnocení. Na konci teoretické části je charakterizován systém odměňování pracovníků a uveden přehled finančních i nefinančních forem odměňování.

Na začátku analytické části byly stanoveny statistické hypotézy, na jejichž základě byl vytvořen strukturovaný dotazník, který byl publikován online a rozeslán mezi zaměstnance firmy. Jeho návratnost činila 100 kusů.

Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že 47 % zaměstnanců není spokojeno se systémem hodnocení. Dále 31 % zaměstnanců není spokojeno se systémem odměňování a 47 % zaměstnanců není tímto systémem motivováno k vyšším výkonům. Z celkového počtu sta respondentů 34 % uvedlo, že pracuje pouze průměrným tempem a příliš nedbá na to, zda udělají, či neudělají v počítání chybu, a dalších 14 % dokonce pracuje podprůměrně rychle a nesnaží se téměř vůbec. Všechny tyto zjištěné výsledky poukazovaly na nutnost změny systému hodnocení a odměňování pracovníků v podniku.

Následovalo testování stanovených statistických hypotéz. Byly stanoveny tři hypotézy, které byly testovány v kontingenčních tabulkách pomocí chí-kvadrát testu. Vypočtené hodnoty byly porovnány s hodnotami kritickými a ve všech případech došlo k přijetí stanovené hypotézy, tedy k přijetí faktu, že s 95% pravděpodobností neexistuje závislost mezi sledovanými znaky. Znamená to, že věk, pohlaví ani doba, po kterou pracovník v organizaci pracuje, nijak neovlivňuje jeho pracovní výkon, jeho spokojenost s prací a se systémem současného hodnocení. Na základě této informace byl navržen systém hodnocení shodný pro všechny pracovníky.

Vzhledem k náplni práce inventarizačního pracovníka a požadavkům klientů firmy, byla zvolena dvě kritéria hodnocení, která se jevila jako nejvhodnější – rychlost a přesnost práce.

Pro možnost použití těchto dvou kritérií bylo zapotřebí zjistit jejich průměrné hodnoty, aby požadavky na pracovníky byly reálné. Proběhlo tedy měření rychlosti a přesnosti práce náhodné skupiny 90 pracovníků. Automatická čtečka, kterou jsou pracovníci vybaveni, má schopnost zaznamenat čas začátku a konce práce. Pracovníci tedy počítali přidělené lokality se zbožím, byl zaznamenán čas, za který dané množství spočítali, a vše po nich bylo zkontrolováno. Jelikož však každý typ zboží, každá lokalita se zbožím, má jinou náročnost na počítání, bylo nutné rozdělit lokality podle jejich obtížnosti a stanovit průměrné časy jejich počítání a výskytu chyb pro každou skupinu lokalit zvlášť.

Po stanovení průměrných hodnot rychlosti práce a výskytu chyb pro různé typy lokalit se zbožím, bylo nutné stanovit interval, ve kterém se pracovník může pohybovat, aby jeho práce byla stále ještě považována za průměrnou. Po dohodě s vedením firmy byla navržena tolerance 10 % pro rychlost a 5 % pro chybovost a na základě toho vznikla tabulka hodnot, podle kterých se pracovník pohybuje buď v průměru, nadprůměru, nebo podprůměru.

Dalším důležitým krokem bylo stanovení vah obou kritérií. Skupině 10 vedoucích pracovníků bylo zadáno přidělit váhy oběma kritériím a z výsledků vyplynulo, že rychlost má váhu 0,4 a přesnost 0,6. Každý pracovník může dosahovat různých výsledků odlišně v každém z kritérií, může být např. nadprůměrný v přesnosti, ale podprůměrný v rychlosti. Zváženy byly všechny možné kombinace těchto variant a dle jednotlivých vah, které byly buď přičítány, nebo odečítány, vzniklo pořadí, které určuje, jaké kombinace jsou nejžádanější a jaké nejméně žádané.

Posledním krokem bylo vytvořit systém odměňování, který by odrážel pracovní výkon na základě jeho hodnocení. Jelikož vzniklo hodně variant výkonu práce, bylo nutné kvůli přehlednosti roztřídit je do menšího počtu skupin. Zvolena byla pětidílná stupnice, která se jevila jako nejvhodnější vzhledem k její středové hodnotě, kterou bude průměr. Zaměstnanci tedy dle svého výkonu budou zařazeni do skupin a každá skupina bude mít nastavena určitá pravidla odměňování.

## 4 Seznam použitých zdrojů

### Monografie

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha : Grada Publishing, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha : Grada Publishing, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
3. DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1.: Ostrava : Key Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-87071-89-2.
4. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
5. HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006, 126 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2.
6. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
7. KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2004, 209 s. ISBN 80-7261-116-x.
8. LEWIS, C. I. 1950. *An Analysis of Knowledge and Valuation*. La Salle: The Open Court Publ. Company.
9. PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 120 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 9788024720425.
10. ŠPALKOVÁ, Dagmar. *Personální management*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2004, 120 s. Distanční studijní opora. ISBN 8021035021.
11. ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 207 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.
12. WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 128 s. ISBN 9788024723617.
13. WARD, P., *A 360-degree turn for the better*. *People Management*, February, 1995 s. 20-22