

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Návrh systému hodnocení pracovníků

Bc. Lucie Procházková

© 2015 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Lucie Procházková

Provoz a ekonomika

Název práce

Návrh systému hodnocení pracovníků

Název anglicky

Design of System for Staff Evaluation

Cíle práce

Cílem diplomové práce je analýza, zhodnocení a návrh systému hodnocení pracovníků v konkrétní společnosti. V teoretických východiscích budou pro dosažení tohoto cíle analyzovány dostupné zdroje informací za účelem vymezení jednotlivých proměnných. Vlastní výzkum proběhne pomocí dotazníkového šetření, výsledky budou statisticky zpracovány a na jejich základě pak bude navržen systém hodnocení pracovníků.

Metodika

Prvním krokem bude analýza dostupných zdrojů, pomocí nichž dojde k vymezení a popsání jednotlivých proměnných, které budou dále využívány ve vlastním výzkumu v diplomové práci. Druhým krokem bude volba výzkumného plánu, vhodných metod šetření a sběr dat. Sběr dat proběhne pomocí strukturovaného dotazníku a získaná data budou zpracována pomocí kvantitativní metodologie. Výsledky budou interpretovány, dále analyzovány a na jejich základě pak dojde k návrhu systému hodnocení pracovníků.

Doporučený rozsah práce

60 až 80 stran A4

Doporučené zdroje informací

- HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8
- KOUBEK, J. Personální práce v malých podnicích , 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 200s. ISBN 80-7169-206-9.
- KOUBEK, J. Řízení pracovního výkonu. 1. vyd. Praha : Management Press, 2004. 143 s. ISBN 80-7261-116-X.
- KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky. Vyd. 3. Praha : Management Press, 2003. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
- LEWIS, C. I. 1950. An Analysis of Knowledge and Valuation. La Salle: The Open Court Publ. Company.
- MILKOVICH, G.T., BOUDREAU, J.V. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1993. 930 s. ISBN 80-85623-29-3.
- NEKUDA, J., SLANÝ, A. O metodice zpracování bakalářských a diplomových prací v ekonomických oborech a vhodných informačních zdrojích. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 1996. 97 s. ISBN 80-210-1446-6.
- ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M., RIEGEL, K., HOSKOVEC, J. Základy psychologie práce a organizace. 1. vyd. Praha: Univerzita Karlova, 1996. 203 s. ISBN 80-7184-091-2
- TONDL, L. 1999. Hodnocení a hodnoty. Metodologické rozměry hodnocení. Praha: Filosofia.
- WAGNEROVÁ, I. Řízení výkonnosti. 1. vyd. Brno: Marek Konečný, 2005. 83 s. ISBN 80-903516-5-4.

Předběžný termín obhajoby

2015/06 (červen)

Vedoucí práce

doc. Ing. Tomáš Macák, Ph.D.

Elektronicky schváleno dne 4. 11. 2014

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 4. 11. 2014

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 09. 03. 2015

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Návrh systému hodnocení pracovníků" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15.3.2015

Bc. Lucie Procházková

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala doc. Ing. Tomášovi Macákovi, Ph.D. za cenné rady ohledně zpracování této diplomové práce a za čas, který mi věnoval na konzultacích. Dále bych ráda poděkovala společnosti X za možnost provést průzkum mezi jejími zaměstnanci a možnost spolupráce s navrhováním nového systému hodnocení a za poskytnuté informace o firmě.

Návrh systému hodnocení pracovníků

Design of System for Staff Evaluation

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 získaných 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.

Summary

The diploma theses deals with the topic of „Design of System for Staff Evaluation“. The theoretical part describes the conductance of a job performance including the evaluation criteria and measurement units. Futhermore, the forms and methods of staff evaluation are described. The next chapters deal with the evaluation errors, system implementation and the last part is dedicated to remuneration of employees. The empiric part commences with introduction of the compeny and its current evaluation system. This is followed by a survay assessment and testing of the statistical hypotheses. Based on these results, a new worker evaluation system is established; including the assessment criteria and their weighting and futhermore including the employees classification into groups depending on their job performance. Finally, a system of remuneration which is closely linked to the system for staff evaluation is proposed.

Keywords

Staff evaluation, system of remuneration, forms of evaluation, evaluation methods, Performance management process, evaluations criteria, evaluation errors, system implementation

Obsah

1	Úvod	10
2	Cíl práce a metodika	11
3	Teoretická východiska	13
3.1	Řízení pracovního výkonu	13
3.1.1	Proces řízení pracovního výkonu	16
3.2	Kritéria hodnocení a jednotky měření	17
3.2.1	Stupnice (škály) měření	18
3.3	Formy a metody hodnocení	20
3.3.1	Volba metod hodnocení	21
3.3.2	Motivačně-hodnotící rozhovor	22
3.3.3	MBO – Management by Objectives	23
3.3.4	Doprovodné metody hodnocení	24
3.4	Chyby hodnocení	30
3.5	Implementace systému hodnocení pracovníků	32
3.6	Odměňování pracovníků	33
3.6.1	Mzdové formy odměňování	35
3.6.2	Dodatkové mzdové formy odměňování	39
3.6.3	Zaměstnanecké výhody	41
4	Analytická část	44
4.1	Inventarizace zboží	44
4.2	Charakteristika podniku	44
4.2.1	Pracovní náplň	44
4.2.2	Systém hodnocení a odměňování	45
4.3	Technika sběru dat	46
4.4	Analýza dat	46
4.4.1	Charakteristika respondentů	46
4.4.2	Závěry plynoucí z výsledků dotazníkového šetření	52
4.5	Analýza stanovených hypotéz	54
4.5.1	Ověření stanovených hypotéz	55
4.6	Návrh systému hodnocení pracovníků	58
4.6.1	Volba hodnotících kritérií	58

4.6.2	Stanovení průměrných hodnot rychlosti práce	60
4.6.3	Stanovení průměrných hodnot přesnosti práce	63
4.7	Stupnice hodnocení	64
4.8	Váhy jednotlivých kritérií	65
4.9	System odměňování na základě hodnocení.....	67
4.10	Sdělování hodnocení	68
5	Závěr.....	69
6	Seznam použitých zdrojů	73
7	Seznam tabulek, obrázků a grafů.....	76
8	Přílohy	77

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. Lidé jsou pro většinu firem důležitým zdrojem a 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 velmi důležité vybrat tu správnou. Jinou metodu hodnocení zvolí firma pro hodnocení managementu firmy, jinou pro hodnocení administrativních pracovníků, projektových týmů, apod. a úplně jinou pro hodnocení zaměstnanců, kteří pracují manuálně a jejichž výkon lze objektivně měřit.

Každý pracovník by měl dobře znát systém, podle kterého bude hodnocen, měl by být průběžně informován o výsledcích hodnocení a měl by znát a být si vědom logické návaznosti vztahu „hodnocení – odměňování“. Systém hodnocení by měl pracovníka motivovat k vyšším a kvalitnějším pracovním výkonům, a to by se mělo odrážet na výsledcích podniku.

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 působícím 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 práce 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. Dále bylo použito podkladů bakalářské práce, která je svým tématem blízká tématu práce diplomové.

Analytická část práce byla zahájena stručným představením firmy zabývající se inventarizačními službami, která si nepřeje být jmenována, a tudíž byla uváděna jako Společnost X. Byl charakterizován současný systém hodnocení a odměňování pracovníků ve firmě a podrobně byla představena náplň práce zaměstnanců, kterých se týká nový systém hodnocení. Znalost přesného pracovního postupu a cíle organizace byla klíčová k určení metody hodnocení. 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.

Tyto hypotézy byly zvoleny s ohledem na potřebu zjistit spokojenost zaměstnanců s prací, spokojenost se současným systémem hodnocení a dále přístup pracovníků k práci. Všechny tyto faktory byly vztaženy k určitým sociodemografickým charakteristikám tak, aby bylo zjištěno, zda je potřeba brát je v úvahu při návrhu nového systému. Na základě těchto hypotéz byl sestaven dotazník, který byl anonymní a respondenti na něj odpovídali online

pomocí internetového serveru Survio.cz, který poskytuje tvorbu dotazníků a sběr informací zdarma. Online forma dotazníku zajistila rychlou návratnost a získáno bylo 100 plně vyplněných dotazníků.

Na základě 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.

Na základě zjištěných výsledků byla navržena dvě kritéria, která se jevila jako nejvhodnější pro danou firmu, pomocí nichž budou pracovníci hodnoceni. Pomocí měření byly stanoveny průměrné hodnoty obou kritérií. 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 pak 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 Teoretická východiska

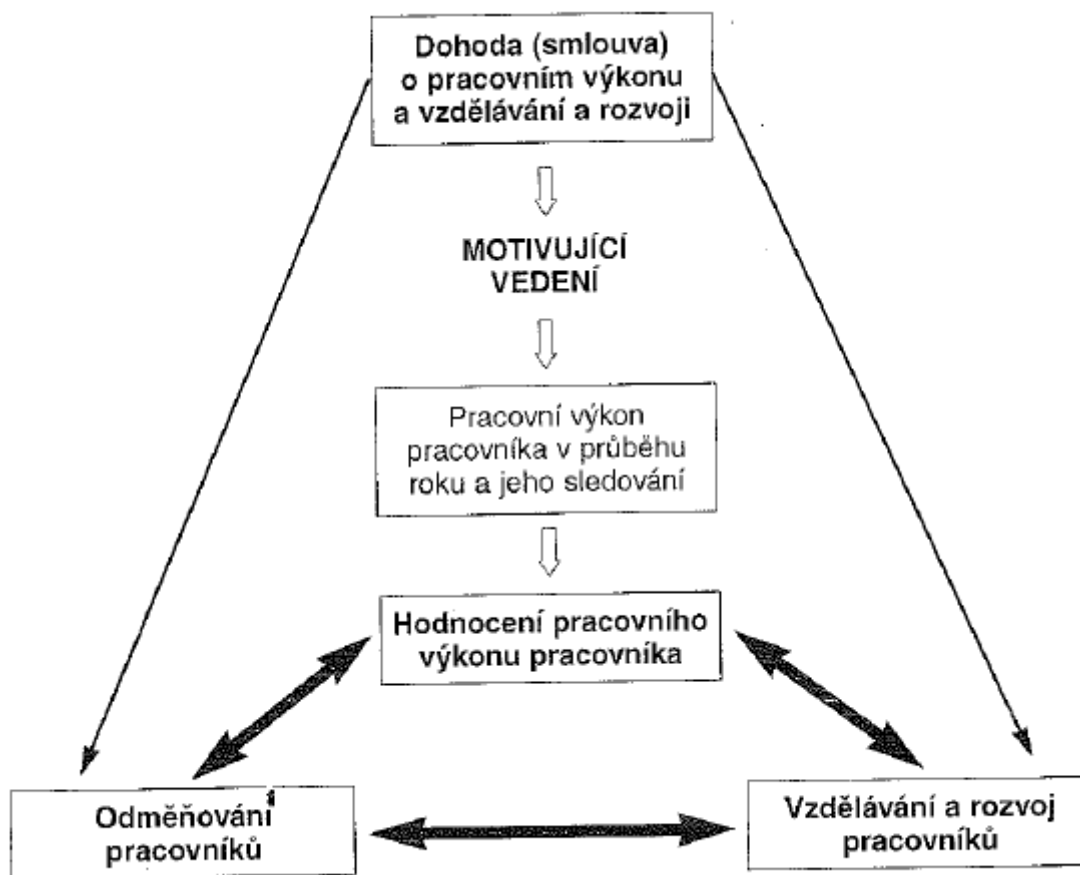
3.1 Řízení pracovního výkonu

Pracovní výkon zaměstnanců je hlavním smyslem personální práce. Pracovníci odvádějící žádoucí pracovní výkon naplňují cíle podniku. Přístup k dosažení žádoucího pracovního výkonu se vyznačuje direktivními metodami a odpovídá mu příkazový typ řízení. To, jak tyto příkazy pracovník plní se pak odráží na jeho hodnocení. Moderní řízení lidských zdrojů se zaměřuje na vytváření pracovních úkolů na míru pracovníkům tak, aby odpovídaly jeho schopnostem a dovednostem. Tato zásada je novým přístupem k hodnocení zaměstnanců, který se pak označuje jako „řízení pracovního výkonu“. (Koubek, 2001)

„**Řízení pracovního výkonu** lze definovat jako systematický proces zlepšování pracovního výkonu organizace pomocí rozvíjení výkonu jedinců a týmů. Znamená to odvádět lepší výsledky pomocí znalosti a řízení pracovního výkonu v dohodnutém rámci plánovaných cílů, standardů a požadavků týkajících se schopností. Jsou to procesy pro vytvoření sdíleného, společného chápání toho, čeho má být dosaženo, a pro řízení a rozvíjení lidí způsobem zvyšujícím pravděpodobnost, že toho v kratší či delší perspektivě bude dosaženo. Orientuje lidi na to, aby dělali správné věci tím, že vyjasňuje jejich cíle. Je to záležitost liniových manažerů.“ (Armstrong, 2007, str. 413)

Další definice řízení pracovního výkonu je podle Koubka (2006, str. 190) následující:

„Řízení pracovního výkonu představuje integrovanější přístup založený na principu řízení lidí na základě ústní dohody nebo písemné smlouvy mezi manažerem/nadřízeným a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu a osvojování si schopností potřebných k tomuto pracovnímu výkonu. Na základě zmíněné dohody či smlouvy tedy dochází k provázání vytváření pracovních úkolů, vzdělávání a rozvoje pracovníka, hodnocení pracovníka (hodnocení pracovního výkonu pracovníka) a odměňování pracovníka. Jde v podstatě o výraz zvyšující se participace každého pracovníka na řízení.“

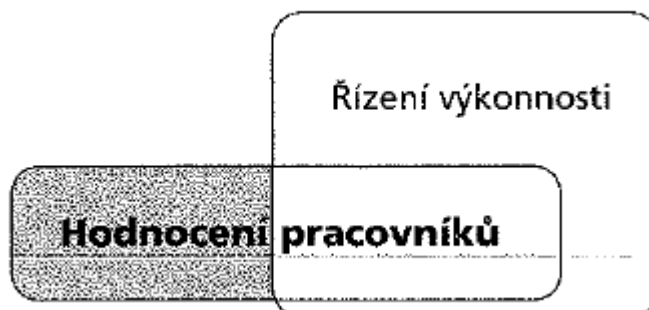


Obrázek 1: Řízení pracovního výkonu (Koubek, 2001, str. 191)

Schéma ukazuje, že dohoda o pracovním výkonu ovlivňuje stanovení odměny za dohodnutý výkon práce a oblast vzdělávání a rozvoje pracovníků. Smlouva tedy obsahuje nejen závazky pracovníka vůči podniku, ale také závazky podniku vůči pracovníkovi. Řízení pracovního výkonu klade na vedoucího podniku požadavek zabezpečit motivující vedení pracovníka a zajistit zpětnou vazbu týkající se jeho pracovního výkonu.

Hroník (2006) srovnává řízení výkonnosti a hodnocení pracovníků. Obě činnosti patří do personální činnosti, ovšem nejsou synonymy. Řízení výkonnosti je širší pojem než pojem hodnocení pracovníků, do řízení výkonnosti patří navíc např. motivační soutěže, tj. podněcení pracovníků k vyššímu výkonu. Stejně tak pojem hodnocení pracovníků přesahuje pojem řízení výkonnosti, protože k hodnocení se dostáváme například i při výběru pracovníků. Hroník považuje oba pojmy za právoplatné i přes to, že některé

publikace považují pojem hodnocení pracovníků za zastaralý a bývá nahrazován právě pojmem řízení výkonnosti.



Obrázek 2: Vztah hodnocení pracovníků a řízení výkonnosti (Hroník, 2006, str. 13)

Armstrong (2007, str. 416) také porovnává oba tyto pojmy a vymezuje jejich vzájemný vztah: „Někdy se lidé domnívají, že hodnocení pracovního výkonu je totéž jako řízení pracovního výkonu. Mezi nimi však existují významné rozdíly. Hodnocení pracovního výkonu (hodnocení pracovníků) lze definovat 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 jako koučové než jako soudci, a zaměřuje se na budoucnost.“

Armstrongova definice se dá zobrazit v následující tabulce porovnávající definované pojmy.

Hodnocení pracovního výkonu	Řízení pracovního výkonu
Posuzování a hodnocení shora dolů	Společný proces založený na dialogu
Hodnotící setkání (rozhovor) jednou za rok	Soustavné zkoumání a posuzování pracovního výkonu s jedním nebo více formálními setkáními
Používání klasifikace, bodování	Klasifikace, bodování méně obvyklé
Monolitický systém	Flexibilní proces
Zaměření na kvantitativní cíle	Zaměření na hodnoty a chování ve stejné míře jako na cíle
Často propojeno s odměňováním	Přímá vazba na odměnu je méně pravděpodobná

Byrokratický systém - složité papírování	Dokumentace udržována na minimální úrovni
Je to záležitost personálního útvaru	Je to záležitost liniových manažerů

Tabulka 1: Hodnocení pracovního výkonu v porovnání s řízením pracovního výkonu (Armstrong, 2007, str. 417)

3.1.1 Proces řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu by mělo být považováno za **proces**, nikoliv za systém. Termín systém naznačuje, že se jedná o něco stabilního, byrokratického, standardizovaného. To však není v souladu s pojetím řízení pracovního výkonu jako flexibilního a vyvíjejícího se procesu. Řízení pracovního výkonu lze považovat za cyklus, který probíhá neustále a neustále se obnovuje. Cyklus zahrnuje tyto části:

- Plánování, zahrnující uzavírání dohod o pracovním výkonu a rozvoji.
- Aktivity, neboli řízení výkonu během celého roku.
- Zkoumání a posuzování pokroku a úspěšnosti, aby bylo možné pracovní výkon hodnotit. (Armstrong, 2007)

Dle Koubka (2006, str. 192) se tento proces skládá z následujících kroků:

1. „Projednání a uzavření ústní dohody nebo písemné smlouvy o pracovním výkonu. Dohoda či smlouva definuje
 - a. cíle a normy pracovního výkonu i které oblasti pracovního výkonu je třeba zlepšit, tedy to, co se od pracovníků očekává, ale také, co pro to může udělat bezprostřední nadřízený/manažer;
 - b. jak se bude pracovní výkon měřit (posuzovat) a jaké ukazatele se použijí;
 - c. jaké schopnosti (znalosti, dovednosti, chování) jsou potřebné k efektivnímu plnění pracovních úkolů na konkrétním pracovním místě;
 - d. základní hodnoty organizace nebo požadavky týkající se kvality, služeb zákazníkům, týmové práce, rozvoje pracovníků, zásad ochrany zdraví a bezpečnosti při práci, snižování nákladů apod., jejichž dodržování se od pracovníka očekává.
2. Zpracování plánu výkonu a rozvoje pracovníka. Plán konkretizuje dohodu či smlouvu o potřebách pracovního výkonu a rozvoje pracovníka.

3. Řízení pracovního výkonu během období (nejčastěji roku). Jde o nepřetržitý proces poskytování zpětné vazby týkající se pracovního výkonu pracovníka, o jeho neformální hodnocení a o řešení problémů pracovního výkonu.
4. Závěrečné hodnocení pracovního výkonu pracovníka, tedy formální hodnocení pracovníka za uplynulé období a revize, popř. vytvoření nové dohody/smlouvy a plánu výkonu a rozvoje pracovníka.“

3.2 Kritéria hodnocení a jednotky měření

„**Kritérium** je ukazatelem výkonu (výsledek činnosti) nebo výkonnosti (připravenosti podávat výkony), podle něhož hodnotíme úspěšnost (nebo naopak neúspěšnost) zaměstnance. Kritéria významně ovlivňují výkony pracovníků a jejich nesprávné nastavení může vést k nežádoucímu chování, které může ohrozit ekonomické výsledky organizace.“ (Pilařová, 2008, str. 41)

„Definice **kritéria pracovní výkonnosti** je základním problémem hodnocení pracovní výkonnosti. Kritéria úspěchu představují v psychologii práce jeden z nejdůležitějších problémů. Primární je analýza pracovní činnosti a definice úspěchu v práci, alespoň vůči nejdůležitějším kritériím. Cílem je vytvořit dostatečně diferencní a složené celkové kritérium úspěchu. Výkonnost je součtem nebo průměrem výkonnosti v jednotlivých klíčových ukazatelích nezbytných pro výkon dané práce.“ (Wagnerová, 2008, str. 64)

Wagnerová (2008) definuje dva odlišné způsoby měření pracovního chování. Prvním z nich jsou objektivní údaje o produktivitě (počet kusů apod.), druhým pak údaje vycházející z posuzování. První způsob je objektivnější.

Při měření pracovního výkonu je možné použít podle Hroníka (2007) čtyři „jednotky“ měření. Použití dalších by bylo příliš náročné a zbytečně komplikované. Tyto jednotky jsou následující:

- kvantita,
- náklady,
- kvalita,
- čas.

Koubek (2001, str. 200-201) uvádí ve své publikaci následující kritéria hodnocení a jejich dělení:

- „Výsledky – prodej výrobků či služeb (realizované výsledky práce), množství vyrobených výrobků/poskytnutých služeb (množství práce), kvalita výrobků/služeb (kvalita práce), odpadovost/zmetkovost, úrazovost, množství obslužených zákazníků, spokojenost zákazníků, množství reklamací.
- Chování
 - *Pracovní* – ochota přijímat úkoly, úsilí při plnění úkolů, dodržování instrukcí, ohlašování problémů, hospodárnost, zacházení se zařízením, vedení potřebných záznamů, dodržování pravidel, řádná docházka, podávání návrhů (např. zlepšovacích), kouření, požívání drog či alkoholu na pracovišti.
 - *Sociální* – ochota ke spolupráci, jednání s lidmi, vztahy ke spolupracovníkům, vztah k zákazníkům, chování k nadřízeným/podřízeným, styl vedení lidí.
- Dovednosti a znalosti, potřeby, vlastnosti – znalost práce, dovednosti, fyzická síla, schopnost koordinovat činnosti, vzdělání, diplomy a osvědčení, podnikavost, cílevědomost, ctížádostivost, sociální potřeby, samostatnost, spolehlivost, vytrvalost, přizpůsobivost, organizační schopnosti, verbální schopnosti, znalost jazyků, loajalita, čestnost, tvořivost, schopnost vést lidi, smysl pro osobní odpovědnost, odolnost vůči zatížení a stresu.“

3.2.1 Stupnice (škály) měření

Vedle kvalitativního zhodnocení je potřeba využívat také určitou míru, škálu tohoto hodnocení. Hroník (2007) definuje tyto stupnice měření:

Trojdílná stupnice

První stupeň je považován za podprůměr, druhá za průměr a třetí za nadprůměr. Při použití této stupnice je dosaženo pouze malé diference, a proto není vhodná pro použití v praxi. Využít ji však mohou méně zkušené hodnotitelé, pro něž je tato verze relativně snadná.

Čtyřdílná stupnice

Tato stupnice nemá žádnou středovou hodnotu. Střed je zde reprezentován dvěma stupni, nižší střed a vyšší střed. Nejnižší hodnota se přiděluje velice zřídka, nejvíce jsou přidělovány právě dvě středové hodnoty. Na ty připadne cca 65 – 75 % případů. Na nejvyšší hodnoty pak připadne kolem 15 – 25 %. Čtyřdílné stupnice z tohoto důvodu nepřinášejí příliš nových informací.

Pětidílná stupnice

Tato stupnice obsahuje střední hodnotu a má v sobě velký potenciál diferenciací. Je všeobecně využitelná pro praxi, příkladem může být například klasický systém známkování na základních a středních školách. Některé stupnice se pak snaží vzdálit podobnosti s těmi školními a volí variantu 0 – 4. Potom 54 – 60 % populace získává stupeň 2. Pokud je tato stupnice adekvátně používána, její rozložení lze přirovnat ke Gaussově křivce.

Šestidílná stupnice

Stupnice opět nemá středovou hodnotu. Firmy využívají různé varianty této stupnice, někdy je středová hodnota posunuta trochu výše, někdy trochu níže. K jednotlivým stupňům lze přiřadit například různé stupně úrovně kompetence či jiné slovní výrazy.

Sedmidílná stupnice

Většina autorů doporučuje sedmidílnou stupnici a ta je také velice často využívána. Je zde jednak středová hodnota a dále široká možnost diferenciací. Stupnice má efekt pro zkušené hodnotitele. Není příliš vhodná pro verbální formu vzhledem k již relativně vysokému počtu stupňů.

Stodílná stupnice

Hodnocení u této stupnice nabývá hodnot 0 – 100. Je velmi řídko využívána, bývá zpravidla redukována na desetidílnou. Výjimkou pro využití jsou případy nucené distribuce, kde je nezbytné využít více než 10 stupňů.

3.3 Formy a metody hodnocení

Hodnocení pracovníků má dvě základní podoby, a to podobu formální a neformální. (Koubek, 2001) tyto podoby definuje:

- Formální hodnocení – jinak také nazývané systematické – je hodnocení racionální, standardizované a periodické. Dokumenty, které jsou pořízené z formálního hodnocení, se využívají pro další personální činnosti a jsou součástí osobních spisů zaměstnanců. Pro toto hodnocení je typická systematičnost a plánovitost.
- Neformální hodnocení je více subjektivní, je součástí každodenních vztahů na pracovišti mezi podřízeným a nadřízeným. Nadřízený pracovník příležitostně hodnotí podřízeného pracovníka při vykonávání pracovní činnosti. Hodnocení je ovlivněno danou situací, náladou a pocity hodnotícího a dalšími ne zcela objektivními vlivy. Nebývá většinou zapisováno a málokdy je součástí nějakých personálních rozhodnutí.

Na **formy hodnocení** lze nahlížet z různých úhlů pohledu. Špalková (2004) rozděluje formy hodnocení na průběžné, příležitostné a systematické. Z tohoto konceptu vychází i Armstrong (2007) a Koubek (2001), ti však nahlízejí na problematiku všeobecněji a ve svých pracích vychází především z rozdělení na formální a neformální hodnocení.

Hroník (2006) považuje neformální hodnocení za stejně důležité, jako to formální. Za neformální metody hodnocení považuje neplánované a situační hodnocení, jako například výtku nebo pochvalu.

Moderní přístup k členění formálních metod hodnocení vytvořil Hroník (2006) se svojí „maticí metod hodnocení“. „**Metody hodnocení** lze roztřídit podle toho, jaké oblasti hodnocení pokrývají a na jaký časový horizont se orientují. Podle časového horizontu můžeme rozlišit 3 skupiny metod:

- Metody zaměřené na minulost – tyto metody se orientují především na to, co se již stalo.
- Metody zaměřené na přítomnost – tyto metody jsou zaměřené na zhodnocení aktuální situace.

- Metody zaměřené na budoucnost – tyto metody se orientují k určité předpovědi toho, co se může stát.“ (Hroník, 2006, str. 54)

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

Tabulka 2: Matice metod hodnocení (Hroník, 2006, str. 54)

Autor připouští, že výčet metod není kompletní. Jedná se o příklady metod, které mají těžiště v daných polích. Zároveň však se může každá z těchto metod orientovat i na rozšíření či prohloubení vstupů. Metoda motivačně-hodnotícího pohovoru je metoda, která pokrývá většinu z 9 polí.

Wagnerová (2008) uvádí jiné dělení metod hodnocení, a to:

- Metody zaměřené na měření vlastností – zde se hodnotí to, zda má hodnocený vlastnosti jako je spolehlivost, pracovitost, kreativita, iniciativa a další.
- Metody zaměřené na měření chování – jaké chování v rámci pracovní činnosti pracovník projevuje, jaké má a nemá projevovat.
- Metody zaměřené na měření výsledků.

3.3.1 Volba metod hodnocení

„Je ideálem, když hodnocení pracovníka pokrývá všechny možné průniky oblastí hodnocení a časových horizontů. Tohoto ideálu však stěží dosáhneme v rámci jednoho hodnotícího cyklu, resp. bylo by to možné za neúměrně vysokých nákladů na takové hodnocení.

- Minimální varianta – Je potřeba, aby hodnocení pokrývalo přinejmenším výstup a bylo zaměřeno jak do minulosti (k tomu, co se již stalo), tak i do budoucnosti (k tomu, co chceme, aby se stalo).
- Opakování metod – Jednotlivé metody nemusí být každý hodnotící cyklus stejné. Některé mohou mít delší periodu opakování, jiné mohou být zařazeny ojediněle.
- Metody umožňující účast více hodnotitelů – V rámci jednoho hodnotícího cyklu je optimální zařazovat metody hodnocení, které umožňují účast dalších hodnotitelů kromě přímého nadřízeného, například metodického vedoucího, kolegy a podobně.“ (Hroník, 2006, str. 55)

3.3.2 Motivačně-hodnotící rozhovor

Podle Hroníka (2006) má tato metoda dvě části. V první části hodnotí pracovník sám sebe. Seznam jednotlivých bodů sebehodnocení dostane pracovník předem tak, aby se na otázky mohl připravit. Každý pracovník pojme přípravu jinak, někdo si předem sepíše poznámky tak, aby věděl jak odpovídat, někdo odpovídá z paměti. Někdo mluví hodně stručně, jiný se zase více rozpovídá. To vše je do určité míry důležité a informativní. Ve druhé části se hodnotícím stává nadřízený pracovník. Pohovor navazuje na předem zadané úkoly a do hodnocení je zakomponována kontrola jejich plnění a splnění.

Charakteristika hodnotícího pohovoru podle Pilařové (2008, str. 33) je následující: „Metoda hodnotícího pohovoru je obvyklou součástí každého hodnocení. Mívá podobu standardizovaného nebo polo-standardizovaného rozhovoru, tzn., že rozhovor probíhá podle předem stanoveného scénáře (předem jsou definovány otázky nebo okruhy témat, postup, způsob vedení diskuze, způsob formulací zpětné vazby, závěrů aj.). Hodnotitelé i hodnocení se na základě znalosti tohoto scénáře na rozhovor předem připravují. V závislosti na systému hodnocení a použitých metodách může být podkladem pro hodnotící rozhovor předem vyplněný dotazník (hodnotitelem i hodnoceným), s jehož obsahem se oba účastníci seznámí před konáním hodnotícího rozhovoru.“

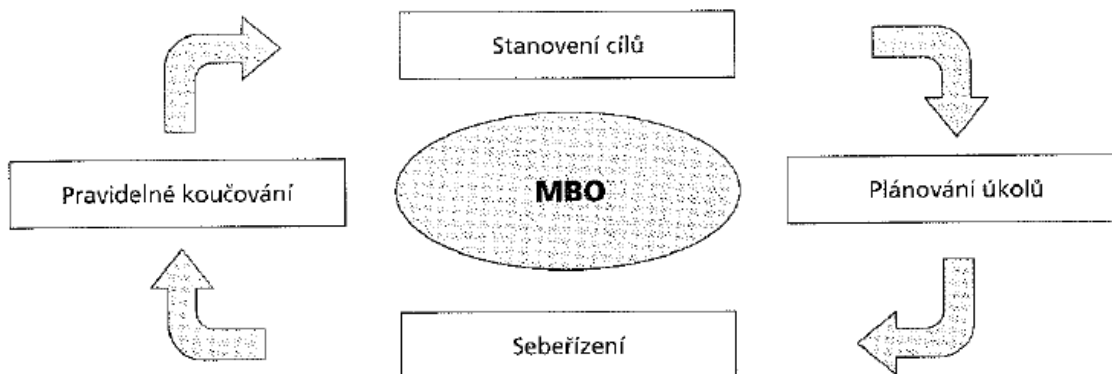
„Hlavní výhodou motivačně-hodnotícího pohovoru je to, že může pokrývat všechny oblasti a časové horizonty hodnocení. Navíc může integrovat řadu dílčích metod.“ (Hroník, 2006, str. 56)

3.3.3 MBO – Management by Objectives

„Ve své původní podobě bylo **řízení podle cílů** formou hodnocení výkonnosti založenou na cílech ve vztahu k peněžním ukazatelům, jako je zisk, čisté tržby, obrat, objem prodaných výrobků apod. Nadřazení a podřazení stanovují cíle, které mají zaměstnanci splnit během hodnotícího období a zaměstnanci byli hodnoceni podle toho, jak dobře splnili pro sebe stanovené cíle.“ (Wagnerová, 2008, str. 73)

Hroník (2006) popisuje MBO jako metodu zaměřenou na budoucnost. Podle autora se tato metoda může orientovat na všechny oblasti, nejvíce však spadá do hodnocení výstupů (viz. Tabulka 2 – Matice metod hodnocení). Tato metoda má řadu synonym, mezi ně patří například řízení podle výsledků (management by result – MBR), nebo plánování a kontrola práce (work planning and review – WPR). Všechny uvedené přístupy obsahují stejné základní prvky a těmi jsou:

- Stanovení cílů – je jádrem procesu MBO – začíná formulováním dlouhodobých cílů a postupně pokračuje formulováním cílů organizace, cílů menších organizačních jednotek, až k jednotlivým individuálním cílům. Důležité je zde kladení důrazu na měřitelnost cílů.
- Plánování akcí a úkolů – oproti cílům, které říkají *čeho* má být dosaženo, akce a úkoly říkají, *jak* toho má být dosaženo.
- Průběžná pravidelná kontrola neboli koučování – průběh plnění úkolů musí být usměrňován, povzbuzován a konzultován. Je třeba zabezpečit zpětnou vazbu k plnění cílů a úkolů.



Obrázek 3: Model procesu MBO (Hroník, 2006, str. 59)

Pravidla pro stanovování cílů jsou podle Hroníka (2006, str. 59) následující:

- „Každý cíl je pozitivně formulován ve smyslu čeho dosáhnout, nikoli co nechci, co neudělám („nebudu se vyjadřovat odbornou hantýrkou před zákazníkem“), dokonce není vhodná ani formulace toho, co chci nebo co si přeji.
- U každého cíle je zřejmý přínos, který může mít gramatickou podobu *protože, abych(om)*. Je tedy zasazen do kontextu a je znám jeho význam a vztahy k plnění cílů a úkolů dalšími lidmi. Za každým *co* (cílem) je čitelné *proč* (smysl, význam).
- Každý cíl musí být rozpracovaný do dílčích cílů nebo úkolů.
- Každý cíl je SMART či KARAT.¹“

„Hlavní nevýhodou MBO je časová náročnost vyžadující neustálý tok informací mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Navíc je pozornost koncentrována především na dosažení cíle a systém nebere často v úvahu to, jak cíle bylo dosaženo. Například pozitivní pracovní chování jako je týmová práce, spolupráce, interpersonální dovednosti – to vše není podle MBO hodnoceno. Nevýhody systému je možno omezit kombinací s dalšími složkami hodnocení výkonnosti.“ (Wagnerová, 2008, str. 74)

Hroník (2006) se ke kritikám systému MBO staví skepticky. Ve své práci uvádí, že výtky systému MBO jsou lehce překonatelné tím, jak se bude MBO praktikovat. Podle autora si lze jen těžko představit fungující systém hodnocení, který by se neorientoval na cíle.

3.3.4 Doprovodné metody hodnocení

Assessment Centre

Assessment centre nabízí komplexnější přístup k hodnocení pracovníků. Tvoří jej řada hodnotících postupů a podle Armstronga (2007, str. 362) má zpravidla následující rysy:

- „Největší pozornost se soustřeďuje na chování.

¹ SMART – S – specifický, M – měřitelný, A – akceptovatelný, R – realistický, T – termínovaný
KARAT – K – konkrétní, A – ambiciózní, R – reálný, A – akceptovatelný, T – termínovaný

- Používají se různé úkoly, které zachycují a simulují klíčové aspekty práce na pracovním místě. Tyto úkoly zahrnují hraní role, kdy se jedná s jiným člověkem, a skupinové úkoly.
- Jako dodatek ke skupinovým úkolům se používají pohovory a testy.
- Výkon je měřen v několika rovinách, a to z hlediska schopností požadovaných k dosažení žádoucí úrovně výkonu na konkrétním pracovním místě nebo na konkrétní úrovni v organizaci.
- Několik účastníků je hodnoceno najednou, aby byla umožněna interakce (součinnost, vzájemné působení) mezi nimi a aby klima při plnění úkolů bylo otevřenější a participativnější.
- Za účelem zvýšení objektivity hodnocení se používá několika hodnotitelů či pozorovatelů. Je žádoucí, aby do akce byli zapojeni vyšší a vrcholoví vedoucí pracovníci. Všichni hodnotitelé musejí být pečlivě vyškoleni.“

Jiná autorka nabízí tuto definici Assessment Centre: „Assessment Centre je komplexní metoda hodnocení, realizovaná prostřednictvím souboru metod (pozorování, psychologické testy a dotazníky, strukturované rozhovory, zadávání individuálních úkolů a cílů, hraní rolí aj.) a užívaná k hodnocení jednotlivců i skupin. Hodnocení provádí několik speciálně proškolených interních a externích hodnotitelů. Skupinu externích hodnotitelů tvoří obvykle psycholog, specialista z oblasti řízení lidských zdrojů a specialista pro určitou odbornou oblast hodnocení (například chemik, IT specialista aj.). Skupina interních hodnotitelů bývá složena z přímého nadřízeného, vedoucího organizační jednotky, kolegů, podřízených a specialistů pro hodnocenou odbornou oblast. Výběr hodnotitelů je vázán účelem assessment centre a kompetencemi hodnotitelů. Obvyklý počet hodnotitelů je 3 – 6, hodnocených 1 – 10 (poměr hodnocených vůči hodnotitelům by neměl být vyšší než 2:1).“ (Pilařová, 2008, str. 39)

Hroník (2006) uvádí jednu velkou nevýhodu AC a tou je finanční náročnost. Ta se pohybuje někde mezi 10 000 – 25 000 Kč na jednu osobu. Další nevýhodou je časová náročnost, je potřeba provést školení hodnotitelů, nutná je také příprava na samotné hodnocení a následné vyhodnocení výsledků. Samotný průběh hodnocení pak může trvat až několik dní. Touto metodou jsou hodnoceni hlavně klíčoví zaměstnanci, kandidáti na manažerské pozice a samotní manažeři.

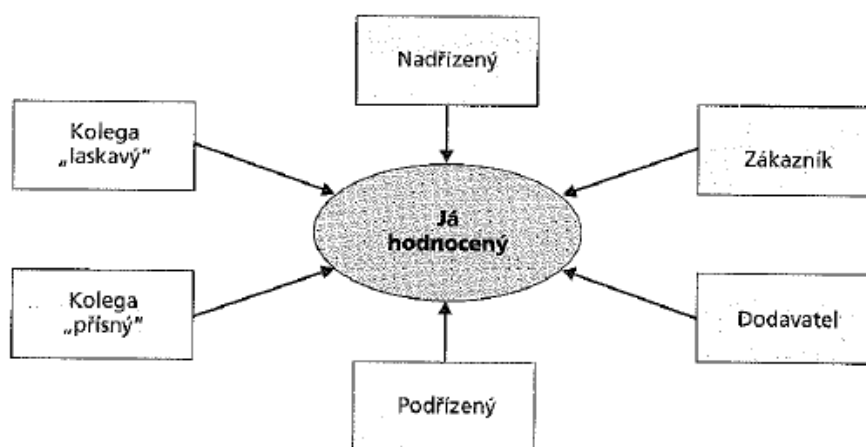
Další nevýhodu zdůrazňuje i Koubek (2001, str. 211) „Výhodou metody je určitá komplexnost posouzení. Nevýhodou pak to, že assessment centre informuje o momentálním výkonu pracovníka v uměle vytvořených podmínkách a ten nemusí nutně korespondovat s výkonem v reálné práci, např. v podmínkách konkrétního řízení lidí s různými osobnostními charakteristikami a různým chováním“

360° zpětná vazba

Ward (1995) definoval metodu 360° zpětná vazba jako „systematické shromažďování údajů o pracovním výkonu jedince nebo skupiny, získaných z řady zdrojů hodnotících tento pracovní výkon, na něž navazuje poskytování zpětné vazby.“

Armstrong (2007) doplňuje, že má podobu obvykle nějakého bodování či klasifikace týkající se různých stránek výkonu práce. Tato metoda je také známá jako zpětná vazba od více posuzovatelů nebo jako vícezdrojové hodnocení. Údaje o pracovním výkonu pracovníka lze získat např. od přímého nadřízeného, přímého podřízeného, od kolegů, kteří jsou např. členy stejného pracovního týmu a v neposlední řadě od zákazníků. Metodu lze rozšířit na tzv. 540° zpětnou vazbu přidáním hodnocení od klientů či dodavatelů, možno je přidat také sebehodnocení.

„Metoda spočívá v tom, že podle stejných kritérií je hodnocený hodnocen různými lidmi. Je výhodné, když 360° zpětná vazba je postavena na kompetenčním modelu, který je uplatňován při výběru a hodnocení pracovníků vůbec.“ (Hroník, 2006, str. 66)



Obrázek 4: Model 360° zpětné vazby (Hroník, 2006, str. 66)

Hroník (2006) stejně jako Armstrong (2007) popisuje jednotlivé hodnotitele a člení je do sedmi základních skupin. Tyto skupiny se pak mohou členit dále.

- Sebehodnocení,
- hodnocení kolegy – tuto skupinu lze rozdělit ještě na „laskavé“ kolegy a „kritické“ kolegy,
- hodnocení podřízenými – zde je možno dále dělit na přímé podřízené a podřízené ob jeden stupeň řízení,
- hodnocení interním zákazníkem,
- hodnocení interním dodavatelem,
- hodnocení „žolíkem“ – sem patří lidé, kteří jsou vybráni zcela náhodně, mohou to být např. bývalí kolegové, manžel, kamarád apod.

„Základní výhodou 360° zpětné vazby je koncentrovanost informací a jejich setříděnost. Za běžných podmínek hodnocený není schopen absolvovat hodinové zpětné vazby s desítkou lidí a odnést si utříděné informace. Takto koncentrované a setříděné informace jsou velmi dobrým podkladem pro formulování velmi konkrétně zacíleného rozvojového plánu.“ (Hroník, 2006, str. 68)

Metoda kritických událostí

„Metoda kritických událostí je založena na pozorování a zaznamenávání kritických (extrémně úspěšných, extrémně neúspěšných nebo častých) forem nebo výsledků pracovního chování. Výsledkem hodnocení je výčet všech pozitivních a negativních kritických případů. Tato metoda se v praxi využívá jako užitečný podklad pro rozvoj zaměstnanců. Do systému hodnocení bývá začleňována jako doplňková metoda. Použijeme-li tuto metodu pro hodnocení zaměstnanců, musíme promyslet a transparentně definovat vztahy mezi výsledky hodnocení a systémem odměňování, rozvoje a kariérního růstu.“ (Pilařová, 2008, str. 33)

Koubek (2001) tuto metodu nazývá „hodnocení na základě kritických případů“ a ve své práci uvádí, že je nutné, aby hodnotitel vedl písemné záznamy o případech, které se udály při vykonávání práce určitého pracovníka. Těmito záznamy jsou informace o pracovním chování, které ilustrují jak uspokojivý, tak neuspokojivý výkon.

„Hlavní nevýhodou je to, že od hodnotitele se vyžaduje, aby si pořizoval záznamy pravidelně. To může být nudné a může to zabírat mnoho času. Také pojetí kritického případu je nejasné a může být různě přerušováno. Může to vyvolávat napětí a konflikty mezi pracovníkem a jeho nadřízeným. Pracovník má dosti nepříjemné pocity, když si jeho nadřízený dělá nějaké poznámky.“ (Koubek, 2001, str. 207)

Výhodu vidí Hroník (2007) v malé časové a administrativní náročnosti. Tato metoda zároveň umožňuje uvědomit si, jaké události jsou či nejsou opakující se, ať už v pozitivním či negativním smyslu. Metodu lze kvalitně využít při koncipování změny a rozvoje.

Sociogram

„Sociogram, stejně jako 360° zpětná vazba, je metodou, která je zaměřena na aktuální stav a hodnocení procesu. Neklade si za cíl zhodnocení dovedností daného člověka, ani jeho výsledků. Zatímco 360° zpětná vazba má v centru pozornosti jednotlivce a jeho hodnocení druhými, u sociogramu jsou sledovány vzájemné vazby. Každý účastník sociogramu může vidět své postavení ve srovnání s druhými.“ (Hroník, 2007, str. 69)

Dvěma nejčastějšími a nejpoužívanějšími formami sociogramu jsou:

- Klasický sociogram – zde se nejčastěji využívají 3 – 4 otázky, které mají kladnou i zápornou podobu, tzn. celkem 6 – 8 otázek. Tyto otázky jsou buď přímé, nebo projektivní.
 - Příklady přímých otázek: „*Kdo je vám nejvíce sympatický?*“, „*Kdo je vám nejméně sympatický?*“
 - Příklady projektivních otázek: „*S kým byste se (ne)vydal na dlouhou a nebezpečnou cestu za polární kruh?*“ (Hroník, 2007)

Administrace trvá okolo 10 minut, výstupem je grafické znázornění sítě vztahů a určení sociometrické pozice. V následující tabulce podle Hroníka jsou vymezeny základní sociometrické pozice.

Hlavní role	
Vůdce	Nejvýrazněji ovlivňuje dění ve skupině. Získává nejvíce voleb, které se vyjadřují k vlivu. Všechny volby nemusí být bezvýhradné.
Hvězda	Je nejsympatičtějším členem týmu. Bývá populární, ale není na něj kladeno tolik odpovědnosti za dění ve skupině jako u vůdce.
Černá ovce	Získává nejvíce záporných voleb a žádnou kladnou. Sama jako vůdce či hvězdu volí někoho jiného než většina ostatních. Má pohotovost se identifikovat s jinou skupinou.
Vedlejší role	
Ambivalent	Osoba s touto pozicí vyvolává u druhých protikladné reakce. Názorově rozděluje druhé lidi a sama může mít odlišný názor na toho, kdo je vnímán jako vůdce a hvězda.
Šedá eminence	Osoba s touto rolí je pozitivně volena vůdcem (jako hvězda, popř. vůdce), kterému opětuje kladnou vazbu. Ostatními členy skupiny je nepovšimnuta, nezískává kladné nebo záporné volby.
Outsider	Tato osoba, v souladu s názorem většiny, volí stejného vůdce a stejnou hvězdu, avšak druhými je odmítána. Oproti černé ovci vyjadřuje motivaci patřit do skupiny.
Lid	Osoba s touto pozicí není volena a sama jednoznačně nevolí, resp. vyjadřuje se indiferentně. Nikomu nevadí, nepřekáží. Nikdo jí nepřisuzuje významný vliv a získává neutrální vyjádření sympatií.

Tabulka 3: Sociometrické pozice (Hroník, 2007, str. 223)

- Sociogram na bázi sémantického výběru – tento sociogram funguje na bázi přiřazování symbolů jednotlivým jménům pracovníků a jednotlivým pojmům, které jsou vymezeny polaritami (např. sympatický X protiva). Tím vzniká síť příbuzných a vzdálených voleb. Administrace zde zabere cca 20 minut, v závislosti na počtu posuzovaných a počtu polarit. Oproti klasickému sociogramu má jednu velkou

výhodu – není zde nutné volit jednoznačně kladnou nebo zápornou odpověď.
(Hroník, 2007)

Mystery Shopping

Mystery shopping je metodou pozorování pracovníků na pracovišti určitou osobou, která zůstává po celou dobu v anonymitě. Pozorovatelé (hodnotitelé) zaujmou pozici zákazníka a jsou k nerozeznání od ostatních zákazníků. Metoda se nejčastěji využívá tam, kde pracovník přichází do přímého styku se zákazníkem. Mystery shopperem je vždy externí pracovník v závislosti na zachování anonymity. (Hroník, 2007)

„Mystery Shopping je metoda vyhodnocování služeb pro zákazníky diskrétním a profesionálním způsobem. Kdykoliv dojde k interakci mezi zákazníkem a prodáváči, nastává příležitost pro Mystery Shopping. Důvod proč se metoda nazývá Mystery Shopping spočívá v tom, že od kontrolorů je požadováno, aby prováděli hodnocení objektivním způsobem bez upoutání pozornosti na sebe a nevyvolali zvláštní zacházení ze strany obsluhujícího personálu či dokonce se s nimi nezacházelo jinak než s ostatními zákazníky.“ (International Servis Check, 2014)

3.4 Chyby hodnocení

„Při hodnocení pracovníků hraje značnou roli osobnost hodnotitele i to, že mnohé aspekty pracovního výkonu pracovníka nelze objektivně změřit. Kromě toho se do pracovního výkonu pracovníka promítají i vlivy pracovníkem neovlivnitelné, které jsou často obtížně identifikovatelné a obtížně identifikovatelný je i podíl těchto vlivů na pracovním výkonu. Hodnocení pracovníků je tedy silně vystaveno nebezpečí subjektivismu, nevhodným výběrem kritérií a metod hodnocení počínaje a vlastním hodnocením pracovních výsledků, chování a schopností pracovníka konče.“ (Koubek, 2001, str. 215)

Wagnerová (2008) uvádí nejčastější typy hodnotitelských chyb. K těm patří zaujatost, kontrast, centrální tendence a přísnost nebo naopak mírnost. K chybám zaujatosti dochází, pokud hodnotitel má nějaký negativní či pozitivní postoj k hodnocenému a tento postoj ovlivňuje jeho vnímání. Mezi nejčastější typy zaujatosti patří např. efekt prvního dojmu, negativní a pozitivní halo efekt, efekt podobnosti sama sobě nebo třeba protiprávní diskriminační zaujatost. Chyba kontrastu nastává tehdy, když hodnotitel srovnává

hodnoceného s jiným hodnoceným, který je výrazně nadprůměrný nebo podprůměrný, místo aby jej srovnával s průměrem. I zaměstnanci vykonávající průměrnou práci danou normami musí dostat uspokojivé hodnocení navzdory k tomu, že jejich výkonnější kolegové podávají výsledky nadprůměrné. Hodnotitelé, kteří mají málo zkušeností nebo nechtějí dělat problémy, se uchylují k chybě centrální tendence. V tomto případě hodnotí všechny pracovníky průměrně, či jen lehce nad- či podprůměrně. K této chybě nejčastěji dochází tam, kde je hodnotitel nucen písemně okomentovat výrazně dobrá či naopak výrazně špatná hodnocení. Předejít se tomu dá tak, že má hodnotitel za úkol okomentovat všechna hodnocení. Chyby mírnosti nebo přísnosti jsou tendencí hodnotit všechny výrazně kladně či výrazně záporně bez ohledu na aktuální výkonnost pracovníka.

Pilařová (2008) dělí chyby, ke kterým může během hodnocení dojít do tří skupin. Chyby způsobené nesprávnou interpretací informací jsou způsobeny často nesprávným nasloucháním, neověřováním správnosti pochopení informací, stresem a jinými vlivy, které způsobují nedostatečnou koncentraci, zkreslováním či nedostatečným přisuzováním důležitosti informací a další. Chyby způsobené aktuálním stavem hodnotitele jsou takové, kdy současná nálada a rozpoložení hodnotitele má vliv na jeho hodnocení. Do chyb způsobených osobností a úrovní sociální percepce patří například nedostatečné zkušenosti, hodnoty a schopnosti zpracovávat informace. Do této kategorie spadají například již zmíněné chyby mírnosti a přísnosti, sympatie či empatie k hodnocenému, neoprávněná generalizace, halo efekt, chyby kontrastu, tendence k průměrnosti, logické chyby, předsudky, projekce, konformita, atribuční chyby a další.

Pro porovnání je uveden ještě výčet nejčastějších hodnotitelských chyb, které ve své publikaci uvádí Koubek (2001):

- Přílišná schovíavost,
- přílišná přísnost,
- tendence k hodnocení pracovníků hodnotami ze středu stupnice,
- tendence hodnotitele hodnotit pracovníky podle svých vlastních měřítek,
- tendence nechat se ovlivňovat svými osobními sympatiemi, antipatiemi či předsudky,
- halo efekt,

- přihlížení k sociálnímu postavení, sociální příslušnosti, příbuzenství a známostem, stranické příslušnosti, etnickým či rasovým znakům, pohlaví atd.,
- přílišné přihlížení k hlavnímu účelu hodnocení,
- výrazně kritická forma hodnocení,
- nestejná náročnost a nestejný přístup k hodnoceným uplatňovaný jednotlivými hodnotiteli.

3.5 Implementace systému hodnocení pracovníků

Podle Pilařové (2008) je vytvoření kvalitního systému hodnocení nezbytná podmínka pro jeho přijetí a následně efektivní využívání ve firmě. Chceme-li ve firmě implementovat nový systém, musíme znát principy řízení změn, řízení projektů a zákonitosti vývojových fází organizace. Přijetí nového systému významně ovlivňuje načasování a způsob implementace.

„Úspěšná implementace je podmíněna několika základními faktory:

- Změna je v souladu se strategickými cíli organizace. Strategické cíle organizace jsou sdílené.
- Změny mají podporu managementu.
- Na změnách participují navrhovatelé, schvalovatelé i koncoví uživatelé změn.
- Změna je pečlivě připravena. Změna má jasný cíl. Je předem popsán proces řízení změny. Existuje harmonogram změny. Je připravena strategie komunikace změny, včetně důvodů ke změně a důsledků změny pro firmu a jedince. Jsou definovány oficiální komunikační kanály. Jsou promyšleny role jednotlivých účastníků změny.
- Změna je implementována ve vhodné vývojové fázi organizace.
- Změna je implementována od managementu směrem k výkonným zaměstnancům.
- Změna je provázána s ostatními firemními systémy. (Pilařová, 2008, str. 105)

Hroník (2006) popisuje některé základní podmínky pro úspěšnou implementaci. Mezi hlavní patří například důsledná a přesvědčená podpora managementu, kde je vhodné, aby byl top management první vlnou hodnocených a aby se dále postupovalo kaskádovitě, kdy se postupně každý ocitá nejdříve v roli hodnoceného a poté v roli hodnotícího. Dalším důležitým kritériem úspěšnosti je soulad systému hodnocení s firemní kulturou a podpora

cílů a strategie organizace. Hodnocení pracovníka, které není v souladu s cíli a úkoly, je zbytečné. Při zavádění systému je potřeba se všemi komunikovat. Pracovníci předem musí vědět, že se nový systém hodnocení chystá a je nepřípustné, aby se o něm dozvěděli až pár dní před samotným hodnocením. Při seznamování pracovníků s novým systémem je vhodné vyslechnout jejich názory a postřehy. Díky nim je pak systém snáze akceptovatelný. Další podmínkou je administrativní nenáročnost. Mnoho systému se neujme kvůli administrativní náročnosti. Hodnotící systém by měl být koncipovaný střednědobě, tzn., že by se neměl měnit častěji než jednou za tři roky, ale zároveň by měl být schopný reagovat na změny, které se vyskytnou.

3.6 Odměňování pracovníků

„Řízení odměňování se zabývá strategiemi, politikou a procesy potřebnými k zabezpečení toho, aby bylo to, čím lidé přispívají organizaci, uznáno a odměněno jak peněžní, tak nepeněžní formou. Je zaměřeno na podobu, realizaci a udržování systému odměňování (procesů, metod a postupů odměňování), usilujících o uspokojování potřeb organizace i osob na ní zainteresovaných. Obecným cílem je odměňovat lidi slušně, spravedlivě a důsledně podle jejich hodnoty pro organizaci, aby to posloužilo budoucímu dosahování strategických cílů organizace.“ (Armstrong, 2009, s. 20)

Pilařová (2008) upozorňuje na to, že odměňování zaměstnanců je v podniku vždy citlivou záležitostí. Jakékoli změny jsou vnímány s velkou nedůvěrou a ostražitostí. Pokud je systém odměňování špatně nastaven, má to negativní vliv na výkonnost podniku a jeho finanční stabilitu. Při zavádění systému odměňování v organizaci je třeba klást důraz na vysokou transparentnost a objektivitu. Zavedený systém by měl být schopný rozlišit výkonné zaměstnance od nevýkonných, zaměstnance s různými kompetencemi a s různou tržní hodnotou. Při hodnocení výkonu je vhodné provázat pevnou složku mzdy s pohyblivou.

„Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamena pouze mzdu nebo plat, popř. jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní) poskytované organizací pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu

pracovního poměru nebo jiného vztahu, na jehož základě pracovník v organizaci pracuje. Odměny mohou zahrnovat věci či okolnosti, které nejsou zcela samozřejmé, např. přidělení určitým způsobem vybavené kanceláře, zařazení na určité pracoviště, přidělení určitého stroje či zařízení (kancelář s kobercem místo linolea, kancelář v budově ředitelství, přidělení počítače aj.). Stále více je mezi odměny zařazováno i vzdělávání poskytované organizací. Kromě těchto více méně hmatatelných odměn, které kontroluje a o nichž v podstatě rozhoduje organizace (také se jim říká vnější odměny), se stále více pozornosti věnuje tzv. vnitřním odměnám. Ty nemají hmotnou povahu a souvisejí se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací, s radostí, kterou mu práce přináší, s příjemnými pocity vyplývajícími z toho, že se může zúčastňovat určitých aktivit či úkolů, z pocitů užitečnosti a úspěšnosti, z neformálního uznání okolí, z postavení, dosahování pracovních cílů a kariéry apod. Odměny tohoto druhu korespondují s osobností pracovníka, jeho potřebami, zájmy, postoji, hodnotami a normami. Vedle peněžních forem odměňování se tedy používají i nepeněžní formy, z nichž některé lze vyjádřit v penězích, ale některé v penězích vůbec vyjádřit nelze.“ (Koubek, 2001, s. 265)

„Řízení odměňování se týká 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, 2006, str. 515)

Mezi základní cíle řízení odměňování pak řadí Armstrong (2006) následující:

- Odměňování zaměstnanců na základě toho, jak si jich vedení organizace cení.
- Odměňování za hodnoty, které při výkonu práce zaměstnanci vytvářejí.
- Odměňováním pracovníky motivovat a získávat si jejich oddanost.
- Vytvářet kulturu výkonu.
- Vytvářet procesy celkového odměňování, které uznává význam jak peněžních, tak nepeněžních odměn.
- Odměňovat spravedlivě.
- Odměňovat důsledně.
- Odměňovat transparentně, průhledně a srozumitelně.

Jednotlivé prvky řízení odměňování charakterizuje Armstrong (2006, str. 517) následovně:

„System odměňování tvoří:

- Politika poskytující vodítko k přístupům v řízení odměňování.
- Postupy nabízející peněžní nebo nepeněžní odměny.
- Procesy týkající se hodnocení relativního významu prací (hodnocení práce) a hodnocení, posuzování individuálního výkonu (řízení pracovního výkonu).
- Procedury prováděné v zájmu udržení systému a k zajištění toho, aby fungoval účinně a pružně a zabezpečoval, aby za peníze byla získána odpovídající hodnota.“

3.6.1 Mzdové formy odměňování

„Úkolem mzdových forem je mzdově ocenit výsledky práce pracovníka i všechny aspekty jeho výkonu s přihlédnutím k těm mzdovotvorným faktorům, které jsou pro práci důležité.“
(Koubek, 2011, s. 169)

Při mzdovém oceňování pracovníka bereme v úvahu nejen výstupy jeho práce, ale také jeho schopnosti, dovednosti a vstupy, které do činnosti vkládá. Důležité je, předem si stanovit, za co vlastně bude firma pracovníka odměňovat, tj. určit, jakou mzdovou formu využít. Je rozdíl, zda firma pracovníka hodnotí za odpracovanou dobu, podle jejich výkonu a velikosti výstupů nebo za nějaké další zásluhy. Je samozřejmě možná, a zřejmě i nejlepší, kombinace různých mzdových forem. Důležité je také zajistit spravedlivost systému, aby nedocházelo ke mzdovým rozdílům u pracovníků se stejným výkonem práce.
(Koubek, 2001)

Koubek (2001) ve své knize uvádí následující mzdové formy odměňování:

- Časová mzda/plat,
- zásluhové mzdové formy (výkonová mzda),
- úkolová mzda,
- podílová (provozní) mzda,
- mzdy a platy za očekávané výsledky práce,
- mzdy a platy za schopnosti.

Časová mzda

Jedná se o takovou formu, která pracovníky odměňuje pomocí hodinových, týdenních nebo měsíčních výplat. Tato forma má mnoho výhod. Mezi ně patří například jednoduchost a administrativní nenáročnost. Dále je srozumitelná pro pracovníky, jelikož jde o stabilní částku, která odpovídá počtu odpracovaných hodin, či fixní částku po odpracovaném týdnu, popř. měsíci. Tato forma je jednoduše měřitelná a objektivní, nedochází zde ke konfliktům mezi pracovníky či ke sporům, zda byla práce ohodnocena spravedlivě. Mezi nevýhody patří fakt, že tato forma nepodněcuje pracovníky k lepším výkonům, nezvyšuje jejich motivaci. Pracovník si je více méně jistý svojí odměnou, a pokud může, dělá co nejméně. Méně zruční či líní pracovníci pak mají stejné finanční ohodnocení jako pracovití a schopní zaměstnanci. (Koubek, 2001)

„Časová mzda se uplatňuje především u pracovních činnostech, u nichž nelze zcela objektivně měřit výsledky práce pomocí technických, resp. hodnotvorných ukazatelů, nebo tyto činnosti jsou různorodého charakteru, nebo jde o práci tvůrčího či řídicího charakteru. Časová mzda se využívá rovněž v případě, kdy použití jiné mzdové formy by bylo příliš nákladné, administrativně náročné nebo by mohlo vést k ohrožení bezpečnosti a zdraví při práci.“ (Vybíhal, 1998, s. 79)

Podle Kleibla (1998) má časová mzda následující výhody:

- Je relativně jednoduchá a administrativně nenáročná.
- Usnadňuje plánovat mzdové náklady.
- Je srozumitelná.
- Vytváří jistotu stabilního výdělku.
- Nevyvolává tolik diskusí jako jiné formy mzdy.

Zásluhové mzdové formy

Jde o formy, kde je pracovník odměňován podle svého přínosu – dovedností, schopností a pracovního výkonu. Tyto formy mohou existovat jak samostatně, tak v kombinaci s časovými mzdami a platy. Nejčastěji se vyskytují tzv. **výkonové mzdové formy**, kde odměna je přímo úměrná měřitelné složce pracovního výkonu zaměstnance. Tato forma zároveň motivuje pracovníky k lepším a efektivnějším výkonům, ale je potřeba zajistit

přesné a spravedlivé hodnocení. Je potřeba, aby zaměstnanci měli naprosto jasno v tom, jaké výkony jsou standardní, jaké nadstandardní a jaké přijatelné a nepřijatelné. Dochází ke zvyšování pracovní morálky, zlepšování týmové spolupráce, k zájmu pracovníků o prosperitu firmy a vyšší spokojenosti zaměstnanců z důvodu možnosti vyšších platových odměň v případě lepších výkonů. Na druhou stranu je systém obtížně kontrolovatelný, těžko se zavádí a vyžaduje značnou přípravu. Mezi pracovníky může docházet k rivalitě či sporům ohledně objektivnosti hodnocení a ke zhoršení vztahů mezi zaměstnanci. Odměňování může být založené jednak na individuálním výkonu a jednak na skupinovém. Nejmenší podniky pak odměňují zaměstnance z hlediska celopodnikového výkonu. (Koubek, 2001)

Úkolová mzda

„Úkolová mzda se používá k odměňování manuálních činností ve výrobě. Předpokládá, že jsou stanoveny normy spotřeby práce, předem určeny technologické a pracovní postupy, zajištěny předpoklady pro plynulý průběh pracovního procesu, není ohrožena bezpečnost práce a zdraví zaměstnance a funguje kontrola jakosti práce. Úkolová mzda od kusu vychází z úkolové sazby, což je peněžní sazba za jednotku odvedeného výkonu. Výdělek se vypočítá jako součin úkolové mzdy a množství skutečně odvedených kvalitních jednotek.“ (Synek, 2010, s. 239)

Také podle Dvořákové (2007) je úkolová mzda efektivním způsobem odměňování především u výrobních dělníků, jejichž práce je ručně vykonávaná. Mzda se odvíjí od plnění výkonových norem v kusech nebo normohodinách. I Dvořáková upozorňuje, že pro zavedení úkolové mzdy je potřeba předem stanovit výkonové normy a pracovní postupy. S těmito normami musí být pracovníci seznámeni před zahájením pracovní činnosti. Dále musí být zabezpečena spolehlivá kontrola odvedeného množství práce a především kvality práce.

Kleibl (1998) definuje úkolovou mzdu od kusu a v normohodinách. U úkolové mzdy od kusu je pracovní výkon vyjádřen počtem zpracovaných jednotek za jednotku času. Výpočet vychází z normy času na jednotku produkce a ze mzdového tarifu. Uplatňuje se nejčastěji v hromadné výrobě, kde jsou velké výrobní dávky. U normohodin je pracovní výkon určen časem, který je třeba vynaložit na provedení jednotky pracovního výkonu,

stanovuje se podle celkově uznaného času, který připadá na jeden úkol a mzdovým tarifem.

Podílová (provozní) mzda

Tato forma se nejčastěji vyskytuje v sektoru služeb nebo v obchodních činnostech, kdy odměna pracovníka je zčásti nebo zcela závislá na tom, kolik služeb bylo poskytnuto, či na prodaném množství produktu. V případě odměny zcela závislé na prodeji či poskytnutých službách jde o přímou podílovou mzdu. V případě částečné závislosti má pracovník základní fixní plat a k němu se přičítá provize za prodané množství nebo poskytnuté služby. Výhodou této formy je vědomost pracovníka, že pokud nebude podávat kvalitní výkon, nebude placen. Nevýhodou je, že v některých případech může být obchodní činnost nebo poskytování služeb ovlivněno faktory, které pracovník nemůže ovlivnit a o výplatu pak přichází neprávem. Může jít například o nabízení konkurenční firmy lepších, kvalitnějších a levnějších produktů, nevlídnost počasí a další. (Koubek, 2011)

Mzdy a platy za očekávané výsledky práce

Jedná se o odměny za dohodnutý výkon, který pracovník přislíbí provést v určité kvalitě. Firma pak pracovníkovi, jehož schopnosti a dovednosti musí znát, průběžně vyplácí určitou pevnou částku zahrnující určitou výkonnostní složku. Na konci práce dochází ke zhodnocení pracovníka a toto hodnocení má pak vliv na další platy za očekávané výsledky další práce. (Koubek, 2001)

Mzdy a platy za schopnosti

Tato forma se ohlíží na to, zda je pracovník kvalifikovaný a je tudíž schopný efektivně plnit svou práci a přidělené úkoly. Pro určité široce pojaté zaměstnání se vytvoří seznam žádoucích odborných vlastností a dovedností, za jejichž plnění a osvojování jsou pak zaměstnanci odměňováni. Odměňují se jen takové vlastnosti, které jsou pro firmu momentálně nebo potencionálně využitelné. (Koubek, 2001)

Tento způsob odměňování pracovníků je poměrně široce využitelný, avšak není až tak často využíván a nejsou s ním zatím dostatečné zkušenosti. Ve světě se této formě

postupně dává přednost před příplatky za nadstandardní znalosti či dovednosti a nejčastěji bývá využíván u manažerů a vysoce kvalifikovaných specialistů. (Koubek, 2011)

3.6.2 Dodatkové mzdové formy odměňování

Podle Koubka (2006) dodatkové mzdové formy hodnotí a odměňují výkon nebo zásluhy. Často se používají v kombinaci s ostatními mzdovými formami, které dostatečně nemotivují zaměstnance k výkonu. Fungují jak na individuální, tak na skupinové úrovni, existují jednorázové nebo pravidelně se opakující formy, některé jsou určeny pro dělníky, některé pro manažery. Mezi nejobvyklejší a nezajímavější dodatkové mzdové formy patří odměny za úsporu času, prémie, osobní ohodnocení, odměňování zlepšovacích návrhů, podíly na výsledcích hospodaření organizace, zaměstnanecké akcie, Scanlonův systém, příplatky a další.

Odměna za úsporu času je forma odměn, která je vhodná především pro dělníky. Odměňuje zaměstnance za to, když požadovanou práci odvedou v kratším než stanoveném čase. Existují tři typy této odměny. Halseyho prémiový systém zajišťuje pracovníkovi pevnou hodinovou mzdu plus prémie v podobě pevného procenta z hodinového platu za uspořený čas. Například pokud je hodinová práce odvedena za 40 minut, pracovník je za těchto 40 minut zaplacen hodinovým platem plus prémie za uspořených 20 minut. Rowanův systém se od Halseyho systému liší tím, že procento za uspořený čas není pevně stanovené, ale odráží délku uspořeného času. Bedauxův systém je systém, kde je odměna založena na normované jednotce. Odměna se stanovuje podle počtu jednotek nad normu během daného časového období. (Koubek, 2001)

Prémie jsou velmi často využívané odměny, které se nejčastěji vztahují k hodinové nebo úkolové mzdě. Prémie se vyplácejí buď jednorázově, například za věrnost či přítomnost, nebo pravidelně, například za produktivitu, kvalitu apod. Pro vyplácení prémie většinou existují předem stanovená pravidla prémiování, kde jsou uvedena kritéria hodnocení zaměstnanců, způsob stanovení prémie, období jejich vyplácení apod. (Šikýř. 2012)

Odměňování podle přínosu se zaměřuje na to, proč konkrétní lidé v organizaci pracují a k čemu tam jsou a vede je k tomu, aby vlastním úsilím a svými dovednostmi přispívali

k dosahování cílů organizace. Jde o holistický, celostní proces, který bere v úvahu všechny stránky výkonu určitého zaměstnance. (Armstrong, 2009)



Obrázek 5: Model odměňování podle přínosu (Armstrong, 2009, s. 294)

Podíl na výsledcích hospodaření organizace je další doplňková mzdová forma. Touto formou zaměstnavatel oceňuje podíly jednotlivých zaměstnanců na dosažení očekávaných výsledků hospodaření podniku. Zaměstnanci pak mají větší motivaci podílet se na realizování cíle organizace a mají větší pocit sounáležitosti. (Šikýř, 2012)

Zaměstnanecké akcie jsou také formou pobídkovou, k lepším výkonům a lepším vztahům k firmě. Existují různé systémy, v některých firmách jsou akcie nabízeny k prodeji za určitou částku pouze manažerům, jinde všem zaměstnancům. Akcie mohou být jednak volně obchodovatelné, ale také neobchodovatelné. Tento systém přináší výhody oběma stranám. Organizacím často přináší daňové výhody, výhodou je také zvýšení zájmu pracovníků na tom, aby firma prosperovala. Mezi výhody pro zaměstnance pak patří možnost podílet se na úspěšnosti organizace. (Koubek, 2001)

Scanlonův systém je další formou odměn pro zaměstnance. „Jde o prémiování založené na prokazatelné úspoře nákladů práce a má za cíl stimulovat pracovníky k navrhování změn, které by mohly přispět k růstu produktivity práce. K diskusi a hodnocení navrhovaných postupů směřujících k úsporám práce jsou v jednotlivých útvarech vytvořeny výbory složené z představitelů managementu a pracovníků. Vyplácená prémie je odvozena od porovnání současné produktivity s předpokládanou normou produktivity po zavedení návrhu. Současná produktivita je měřena porovnáváním aktuálních výplatních listin a prodejní ceny produkce za určitou dobu. Rozdíl mezi současnou produktivitou a předpokládanou normou je vložen do fondu prémie. Ten je pak rozdělen mezi pracovníky a organizaci (ta se spolupodílí na realizaci návrhu, investuje do něj, vytvoří předpoklady

realizace), většinou v poměru 75 %: 25 %. Podle Scanlonova systému jsou úspory nákladů placeny všem pracovníkům, a nikoliv jen jedinci, který předložil návrh. Existuje řada modifikací Scanlonova systému.“ (Koubek, 2001, s. 295-296)

Příplatky mohou být jak povinné, pokud jsou součástí právních norem, nebo nepovinné, které organizace dobrovolně poskytují po dohodách s odbory či nezávisle. Mezi povinné příklady řadíme například příplatky za práci přes čas, za práci o víkendech a státních svátcích, za práci v nevhodném prostředí – například zdraví škodlivém nebo ztíženém, za práci na vyšších vedoucích pozicích nebo za práci v noci. Mezi ty nepovinné pak patří příplatky na dopravu do zaměstnání, na oděv či ubytování nebo další služby, které s prací souvisí. (Synek, 2010)

Dále existuje řada dalších speciálních odměn a výplat. Mezi ty nejčastější patří tzv. 13. plat, příspěvky na dovolenou, vánoční příspěvky a další. Patří sem také náborové příspěvky, které mají pracovníky nalákat do zaměstnání a odstupné neboli částka vyplácená propuštěným pracovníkům. (Koubek, 2001)

3.6.3 Zaměstnanecké výhody

„Zaměstnanecké výhody jsou složky odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny. Zahrnují také položky, které nejsou přímo odměnou, jako je například každoroční dovolená na zotavenou“ (Armstrong, 2006, str. 595)

„Na rozdíl od mzdy se zaměstnanecké výhody neodvíjí od pracovního výkonu, ale jsou poskytovány všem zaměstnancům, pouze některé jsou závislé na postavení ve firmě. Jejich poskytování je závislé na strategii odměňování firmy a na ekonomické situaci. Zaměstnanci ne vždy plně docení jejich význam, proto je potřeba o benefitech důsledně informovat a uvážlivě zvolit jejich strukturu tak, aby co nejlépe odpovídala zájmu zaměstnanců. Jelikož zájmy uvnitř organizace mohou být značně diferencované, bývá uplatňován takzvaný kafeteria systém, který nabízí širokou škálu zaměstnaneckých výhod, ze kterých si každý může do určitého limitu vybírat.“ (Dvořáková, 2007, s. 338-340)

Další definici zaměstnaneckých výhod uvádí ve své publikaci Šikýř:

„Zaměstnanecké výhody (benefity) jsou dodatečná peněžní plnění nebo plnění peněžní hodnoty, která zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům v souvislosti se zaměstnáním (...). Zaměstnanecké výhody nejsou mzdou, nejsou odměnou za vykonanou práci, nezávisí na odvedeném výkonu, nestimulují ke krátkodobému výkonu. Jejich poskytování je součástí péče o zaměstnance, souvisí s funkcí, postavením nebo délkou zaměstnání v organizaci. Zaměstnanecké výhody nejsou všemi zaměstnanci považovány za výhodu. Mnozí zaměstnanci vnímají zaměstnanecké výhody jako přirozenou součást zaměstnání. Jejich neposkytování nebo omezování podněcuje nespokojenost zaměstnanců.“ (Šikýř, 2014, str. 123)

Duda (2008) rozdělil zaměstnanecké výhody do čtyř základních skupin:

- Výhody **sociální povahy** – příspěvky na životní pojištění, podnikové půjčky, penzijní pojištění.
- Výhody, které zkvalitňují **využití volného času** – kulturní a sportovní akce, zájezdy, permanentky.
- Výhody mající **vztah k práci** – stravování, vzdělávání, stravenky.
- Výhody spojené s **postavením v organizaci**, např. poskytnutí služebního telefonu, automobilu nebo bezplatného bydlení.

Pro porovnání je uvedeno ještě rozdělení zaměstnaneckých výhod podle Koubka, které je velice podobné tomu od Dudy, jen je místo čtyř skupin děleno pouze do skupin tří. Koubek (2001) dělí výhody na výhody **sociální povahy**, kam řadí pojištění, půjčky, dovolenou, sport, kulturu a rekreaci, dále výhody **související s prací**, zahrnující stravování, nápoje, dopravu, ubytování a vzdělávání. Poslední skupinou jsou výhody spojené s **postavením v organizaci**, kam patří služební automobil, podnikový byt, nadstandardní vybavení kanceláře, příspěvek na reprezentaci, mobilní telefon, notebook a další.

Podle Armstronga (2006, str. 595) se zaměstnanecké výhody dělí následovně:

- „**Penzijní systémy**: jsou všeobecně považovány za nejdůležitější zaměstnaneckou výhodu.
- **Osobní jistoty**: jedná se o výhody, které posilují osobní jistoty pracovníka a jeho rodiny formou nemocenského, zdravotního, úrazového nebo životního pojištění.

- **Finanční výpomoc:** půjčky, výpomoc při koupi domu, pomoc při stěhování a slevy na zboží a služby vyráběné nebo poskytované podnikem.
- **Osobní potřeby:** oprávnění, která jsou uznáním vzájemného vztahu mezi prací a domácími potřebami nebo povinnostmi, například dovolená na zotavenou a jiné formy dovolené, péče o děti, přerušování kariéry (období, kdy pracovník přerušuje kariéru v souvislosti se studiem nebo s mateřstvím a poté se vrací ke stejné práci), poradenství při odchodu do důchodu, finanční poradenství a osobní poradenství v období krizí, posilovny a rekreační zařízení.
- **Podnikové automobily a pohonné hmoty:** stále velmi oceňovaná výhoda i přes skutečnost, že automobily jsou nyní mnohem výrazněji zdaňovány.
- **Jiné výhody:** které zvyšují životní úroveň pracovníků, jako jsou dotované stravování, příplatky na ošacení, úhrada telefonních výloh, mobilní telefony (spíše jako „ozdoba“ či výraz postavení než nezbytnost) a kreditní karty.
- **Nehmotné výhody:** charakteristiky organizace, které přispívají ke kvalitě pracovního života a činí ji atraktivním místem, kde stojí za to být zaměstnán.“

4 Analytická část

4.1 Inventarizace zboží

„Inventarizace je souhrn činností, kdy se porovnává skutečný stav majetku a závazků podniku se stavem účetním, zjišťují se případné rozdíly a tyto rozdíly se vypořádávají a odstraňují. (...) Cílem inventarizace je ověřit, zda ke konci účetního období odpovídá skutečnosti stav majetku a závazků evidovaných v účetnictví“ (Rubáková, 2014, str. 62)

Inventura může být buď fyzická, nebo dokladová. Pro analytickou část této práce bude kladen důraz na část fyzickou, kdy se skutečný stav zboží zjišťuje pomocí počítání zboží a zásob. Dokladová inventura probíhá na základě informací z dokladů a probíhá tam, kde není možnost provést inventuru fyzickou. (Rubáková, 2014)

4.2 Charakteristika podniku

Společnost X, ve které proběhl sběr dat, sloužící pro zpracování empirické část této diplomové práce, nabízí komplexní služby v oblasti inventarizace. Provádí inventury majetku, zboží, skladových zásob a nabízí další doprovodné služby. Jejími klienty jsou významné soukromé i státní instituce. Počet zaměstnanců činí k 1. 1. 2015 celkem 950. Dosavadní systém hodnocení pracovníků v této společnosti má jisté nedostatky z hlediska odlišení výkonu práce, a tudíž se jeví jako vhodné navrhnout systém nový.

4.2.1 Pracovní náplň

Průzkum proběhl na úrovni inventarizačních pracovníků. Podle předem rozepsaných směn se jednotliví pracovníci dostaví na místo výkonu práce, případně na místo odjezdu autobusu, který je dále dopraví na místo výkonu práce. Každý pracovník má přidělené své specifické ID číslo, které je vybaveno čárovým kódem. Pracovníkovi je přidělena automatická čtečka, pomocí které ještě před zahájením práce načte svoje ID číslo. Poté je mu přidělen určitý úsek prodejny (či skladu), kde jsou jednotlivé regály, police, klece či palety se zbožím označeny lístečky s čárovým kódem (= tzv. lokality). Pracovník načte pomocí čtečky kód lokality a poté načítá postupně čárové kódy zboží a zapisuje počet kusů

se stejnými kódy. Po skončení načítání jedné lokality pracovník zapíše na lísteček nalepený na příslušném regálu svoje ID číslo. Poté znovu načte kód lokality, pro její uzavření. Takto postupuje celou pracovní dobu, od jedné lokality k druhé podle pokynů vedoucích směny. Po určité době si vedoucí směny vybere čtečky, stáhne data z nich do počítače a vrátí prázdnou čtečku pracovníkovi. Po skončení prvního kola načítání probíhají kontroly, kdy každý pracovník obdrží vytištěné seznamy lokalit a zboží v nich načtených a kontroluje, zda to sedí se skutečností. Pokud neseďí, lokalitu opraví. Tímto způsobem se zamezuje přílišné chybovosti.

4.2.2 Systém hodnocení a odměňování

Pracovníci jsou hodnoceni na základě odpracovaných hodin základní časovou hodinovou mzdou, 100 Kč/hod hrubého. Dále je proplácena cesta, pokud se jedná o práci mimo Prahu, kdy pracovník dojíždí firemním autobusem, za cestu dostává 0,50 Kč za každý ujetý kilometr. Výplata mzdy nastává měsíčně k 15. dni následujícího měsíce. Zaměstnanci nejsou nijak jinak hodnoceni, jejich mzda nezávisí na pracovním výkonu.

V podniku jsou také uplatňovány povinné příplatky za práci ve ztíženém pracovním prostředí. U některých klientů je potřeba provést také inventuru zboží, které je umístěno například ve velkých chladících či mrazících boxech. V chladících boxech se teplota pohybuje mezi 5 a 8 stupni Celsia, v mrazících pak kolem hodnoty -15° C. Toto prostředí je ze zákona označováno jako nepříznivé a tudíž zaměstnanci náleží příplatek minimálně ve výši 10 % průměrné hodinové mzdy. V podniku je již zavedeno, že pracovník přidělený do těchto prostor nesmí vykonávat nepřetržitě práci déle než tři hodiny v chladících boxech a déle než jednu hodinu v boxu mrazícím. Pracovníkovi, pracujícím v chladícím boxu náleží příplatek ve výši 10 % dané hodinové mzdy, a to po celou dobu práce na dané inventuře, tedy i po té, co již dané maximální 3 hodiny odpracoval. Pracovníkovi, který byl přidělen na maximálně jednu hodinu do mrazícího boxu, náleží příplatek ve výši 20 % hodinové mzdy za celou směnu, v rámci které byl na toto místo přidělen.

4.3 Technika sběru dat

Pro sběr informací, které mají sloužit k návrhu lepšího systému hodnocení a odměňování pracovníků, než je ten dosavadní, byla použita dotazníková metoda. Ta se jeví pro tuto práci jako nejvhodnější pro získání porovnatelných a rychle dostupných informací od většího počtu pracovníků. Byla zvolena on-line forma dotazování, která je nejrychlejší a v dnešní době všudypřítomného internetu také nejoblíbenější.

Dotazník byl rozdělen do dvou částí, v první části respondenti odpovídali na sociodemografické otázky týkající se jejich pohlaví, věku a doby práce ve firmě, v druhé části následovaly otázky zaměřující se na spokojenost zaměstnanců s prací, s odměňováním a především se systémem hodnocení, byla zjišťována jejich preference jednotlivých možností hodnocení a jejich dosavadní motivace k práci.

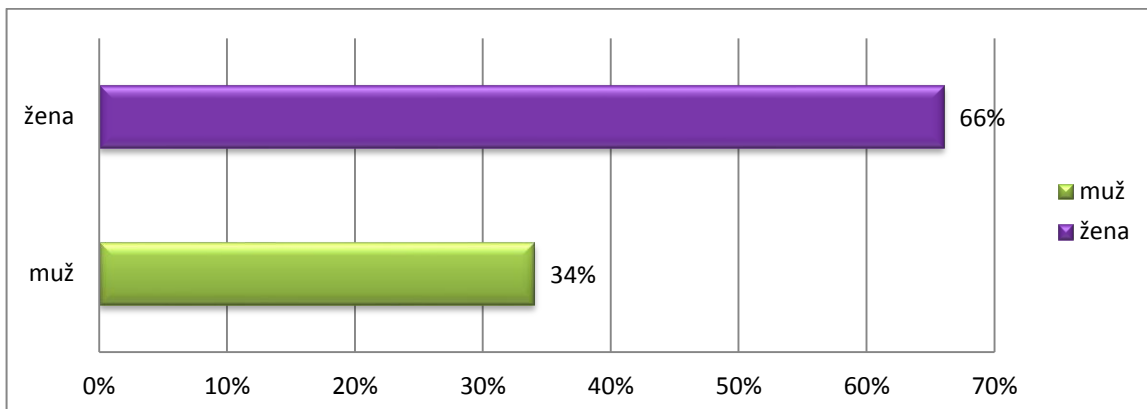
4.4 Analýza dat

4.4.1 Charakteristika respondentů

Počet kompletně zodpovězených dotazníků činil 100 kusů. Celkem byl dotazník zobrazen 150x, z toho 100x plně vyplněn, 44x pouze zobrazen a 6x nedokončen. Celková úspěšnost tedy činí 66,67 %. Je zde nutné počítat s technickými problémy spojenými s on-line formou metody i s možností zodpovězení otázek až při druhém či dalším zobrazení.

Následuje přehled grafů s výsledky zjištěnými z dotazníkového šetření.

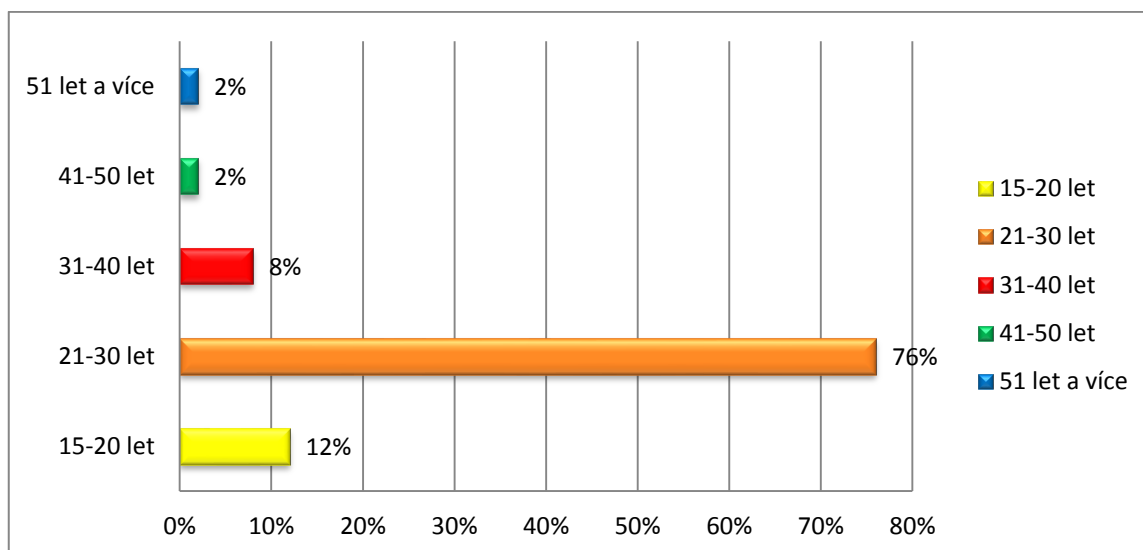
Struktura podle pohlaví



Graf 1: Struktura respondentů podle pohlaví

Z celkového počtu sta respondentů bylo 66 % žen a 34 % mužů. Toto rozložení přibližně odpovídá struktuře pracovníků ve firmě, kdy z 950 zaměstnanců tvoří cca 60 % ženy. Tento údaj byl získán od personální pracovnice společnosti.

Věková struktura

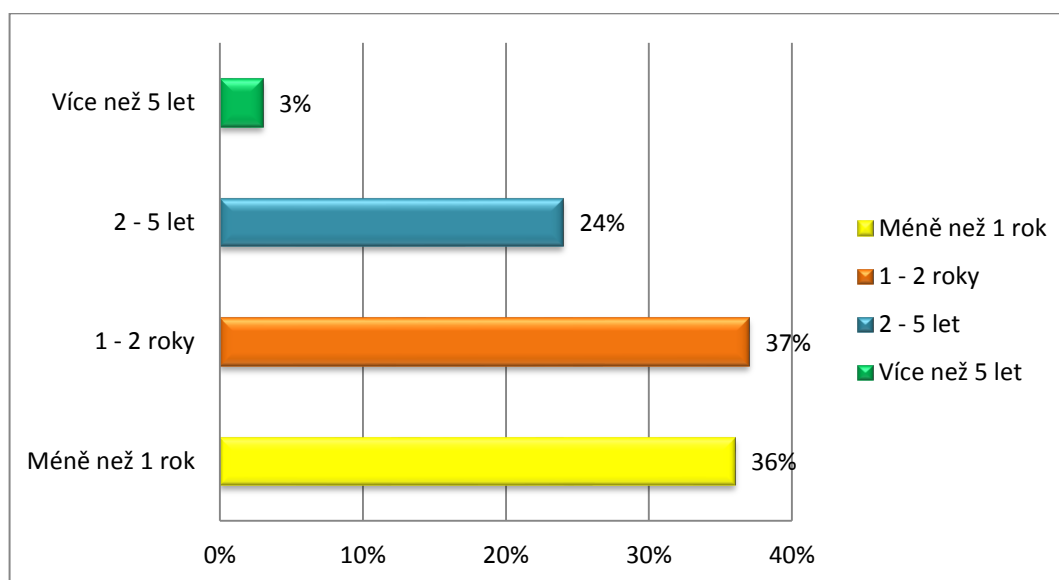


Graf 2: Struktura respondentů podle věku

Zaměstnanci ve firmě jsou ve věku od 15 do 60 let. Největší podíl zaměstnanců tvoří mladí lidé, což je odraženo i ve struktuře respondentů, kdy největší podíl tvoří respondenti ve věku 21 – 30 let a to 76 %. Druhou nejpočetnější skupinou jsou pracovníci ve věku 15 - 20 let, kteří tvoří 12 % respondentů. Dalších 8 % jsou pracovníci ve věku 31 – 40 let

a zanedbatelný počet respondentů tvořící celkem 4 % jsou respondenti ve věku 41 – 50 let a 51 let a starší. Toto nízké procento může být také dáno tím, že dotazník byl publikován online a lidé v tomto věku nemají tak běžný přístup k internetu jako jejich mladší spolupracovníci.

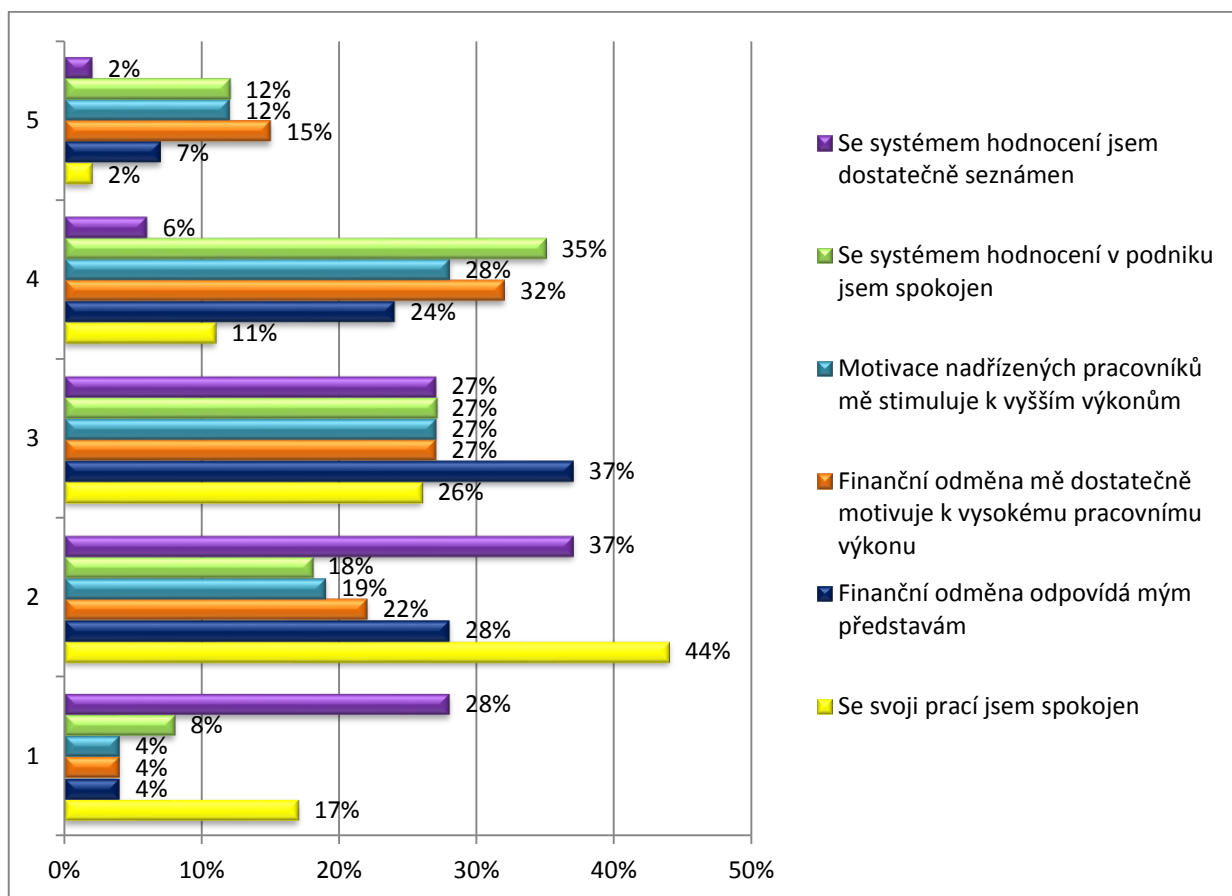
Struktura dle délky práce pro danou společnost



Graf 3: Struktura respondentů dle délky práce pro danou společnost

Poměrně vyrovnané hodnoty (36 % a 37 %) z hlediska struktury respondentů dle doby, po kterou pro firmu pracují, přinesly odpovědi „méně než 1 rok“ a „1 – 2 roky“. Od 2 do 5 let pracuje pro společnost 24 % respondentů a pouze 3 % z nich pracují pro společnost déle než 5 let. Krátká doba práce pro společnost je dána především tím, že hodně pracovníků bere tuto práci jako práci dočasnou, než se uplatní někde jinde, jelikož na pozici inventurního pracovníka má možnost dostat se téměř každý, kdo projde základním počítačím testem. Tyto informace byly získány od vedení společnosti.

Analýza spokojenosti zaměstnanců



Graf 4: Analýza spokojenosti zaměstnanců

Graf č. 4 obsahuje 6 výroků, které měli respondenti za úkol ohodnotit známkami 1 – 5, kde 1 = zcela souhlasím a 5 = zcela nesouhlasím. Hodnoceny byly následující výroky:

- „Se svojí prací jsem spokojen“

Jsou-li hodnoty 1 a 2 brány jako souhlas s výrokem a hodnoty 4 a 5 jako nesouhlas, hodnota 3 značí neurčitou odpověď. Celkem 61 % respondentů (pro hodnotu 1 je to 17 %, pro hodnotu 2 pak 44 %) je se svojí prací spokojeno. Dalších 26 % odpovědělo neurčitě a 13 % je nepokojeno (pro hodnotu 4 je to 11 %, pro hodnotu 5 pak 2 %).

- „Finanční odměna odpovídá mým představám.“

Vezmeme-li v úvahu stejný význam jednotlivých odpovědí jako u předchozího výroku, potom 32 % respondentů je spokojeno se svojí mzdou (pro hodnotu 1 jsou to 4 %, pro hodnotu 2 pak 28 %, pro hodnotu 3 pak 27 %, pro hodnotu 4 pak 32 %, pro hodnotu 5 pak 15 %).

pro hodnotu 2 pak 28 %), 37 % odpovědělo neutrálně a 31 % spokojeno není (pro hodnotu 4 je to 24 %, pro hodnotu 5 pak 7 %).

- „Finanční odměna mě dostatečně motivuje k vysokému pracovnímu výkonu.“

S ohledem na to, že výběr hodnoty 1 a 2 znamená, že zaměstnanec je dostatečně motivován k vysokému pracovnímu výkonu, hodnota 3 je neutrální a hodnoty 4 a 5 znamenají, že není dostatečně motivován, potom 26 % (pro hodnotu 1 jsou to 4 %, pro hodnotu 2 pak 22 %) respondentů je motivováno finanční odměnou, 27 % se k tomuto výroku staví neutrálně a 47 % (pro hodnotu 4 je to 32 %, pro hodnotu 5 pak 15 %) dostatečně motivováno není.

- „Motivace nadřízených pracovníků mě dostatečně stimuluje k vyšším výkonům.“

Při stejném vysvětlení jednotlivých hodnot jako u předchozího výroku odpovědělo 23 % (pro hodnotu 1 jsou to 4 %, pro hodnotu 2 pak 19 %) respondentů kladně, tedy že jsou dostatečně motivováni ze strany vedoucích pracovníků, 27 % odpovědělo neutrálně a 50 % (pro hodnotu 4 je to 38 %, pro hodnotu 5 pak 12 %) dostatečně motivováno není.

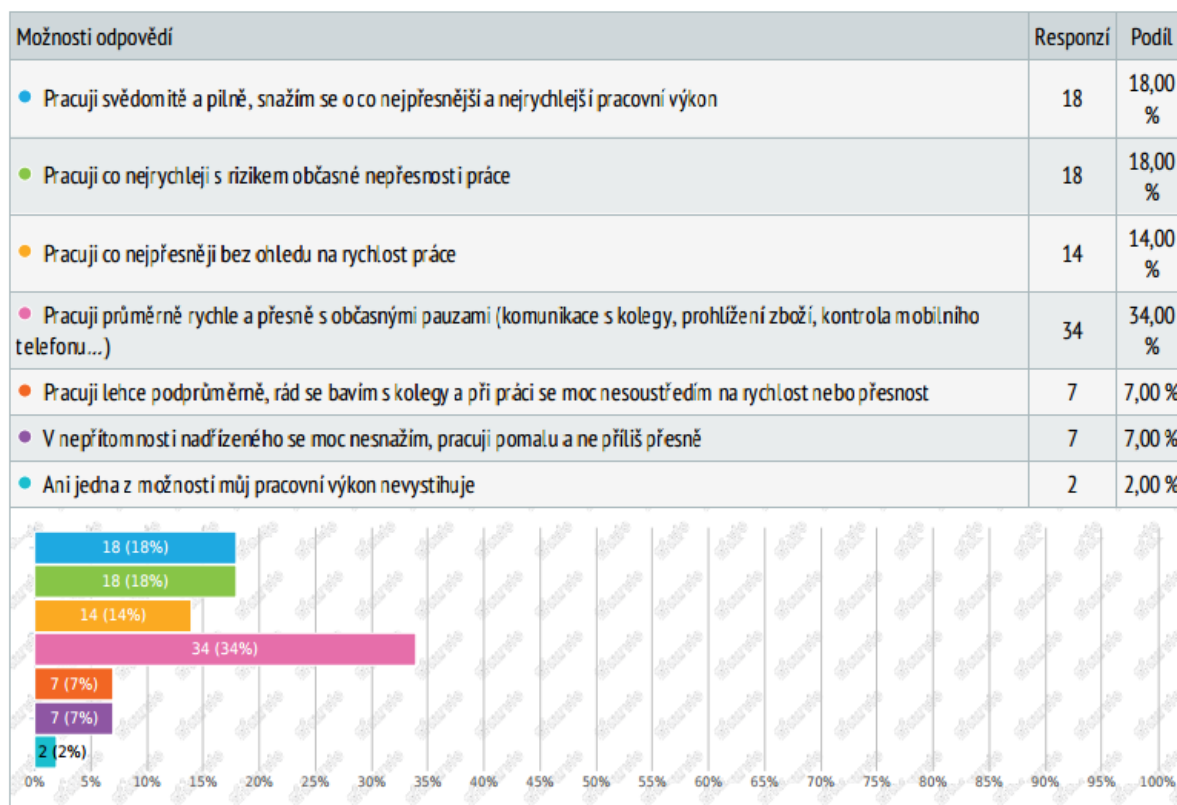
- „Se systémem hodnocení v podniku jsem spokojen.“

Bereme-li odpovědi 1 a 2 jako spokojenost s dosavadním systémem hodnocení pracovního výkonu, hodnotu 3 jako neutrální a hodnoty 4 a 5 jako nespokojenost s hodnocením, potom 26 % (pro hodnotu 1 je to 8 %, pro hodnotu 2 pak 18 %) je spokojeno s hodnocením, 27 % má neutrální postoj a 47 % (pro hodnotu 4 je to 35 %, pro hodnotu 5 pak 12 %) respondentů, což je téměř polovina, se systémem hodnocení pracovního výkonu spokojeno není.

- „Se systémem hodnocení v podniku jsem dostatečně seznámen.“

Vysvětlení hodnot 1 a 2 jako dostatečné seznámení se systémem hodnocení, 3 jako neutrální hodnota a 4 a 5 jako nedostatečné seznámení přináší informace o tom, že 65 % (pro hodnotu 1 je to 28 %, pro hodnotu 2 pak 37 %) respondentů je dobře seznámeno s dosavadním systémem hodnocení jejich pracovního výkonu, 27 % odpovědělo neutrálně a pouze 8 % (pro hodnotu 4 je to 6 %, pro hodnotu 5 pak 2 %) není dostatečně seznámeno se systémem.

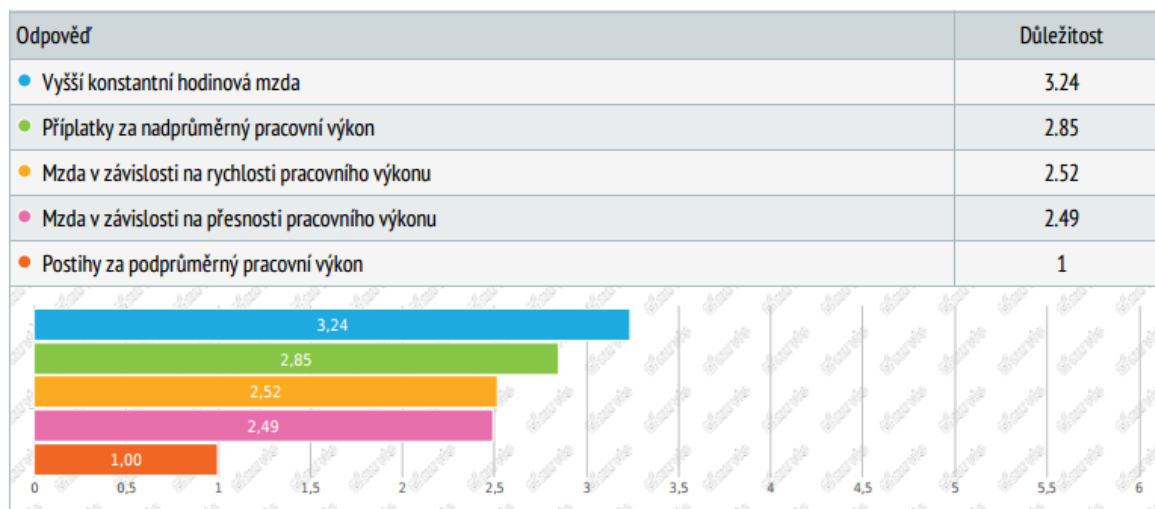
Analýza postoje k práci



Graf 5: Analýza postoje k práci (Survio.cz, 2014)

V této části dotazníku byli respondenti vyzváni k vybrání jednoho výroku, který nejlépe charakterizuje jejich postoj k práci. Celkem 18 % z nich odpovědělo, že pracuje pilně a svědomitě s důrazem na rychlost i přesnost, což je považováno za ideální postoj. Stejně procento, tedy také 18 %, odpovědělo, že pracuje co nejrychleji s tím, že riskují výskyt chyb a překlepů při počítání či zadávání dat do čtečky. O něco méně respondentů, 14 %, naopak pracuje co nej přesněji, ale s tím, že jim práce trvá déle. Nejvíce účastníků dotazníkového šetření, tedy 34 %, odpovědělo, že pracuje průměrně rychle a přesně, že si dopřejí občasnou pauzu ve formě komunikace s kolegy či občasného prohlížení počítaného zboží nebo manipulace s mobilním telefonem. Pouze 7 % pracovníků odpovědělo, že pracuje podprůměrně, dalších 7 % pracuje pomalu a ne příliš přesně a zbylá 2 % respondentů se neztotožnila s žádným z předchozích výroků ohledně jejich pracovního postoje a nasazení.

Analýza motivace k vyššímu pracovnímu výkonu



Graf 6: Motivační faktory vedoucí ke zvýšení pracovního výkonu (Survio.cz, 2014)

Respondenti měli za úkol v této otázce seřadit jednotlivé motivační faktory podle jejich důležitosti (1 = nejdůležitější) tak, jak by je motivovaly k vyšším pracovním výkonům. Nejčastěji byl na první místo kladen motiv vyšší konstantní hodinové mzdy, dále v těsném závěsu následovaly faktory příplatků za nadprůměrný výkon, mzdy v závislosti na rychlosti nebo přesnosti práce a na poslední místo byl nejčastěji řazen postih za podprůměrný výkon.

4.4.2 Závěry plynoucí z výsledků dotazníkového šetření

První výzkumná otázka v dotazníku se týkala spokojenosti zaměstnanců s prací, s finanční odměnou a zkoumala jejich motivaci k práci. Z výsledků vyplývá, že pouze 32 % pracovníků je spokojena se svojí mzdou a téměř stejný počet (31 %) spokojeno se mzdou není. Zbytek odpověděl neutrálně, na škále od 1 do 5 uvedl hodnotu 3. Toto poměrně nízké procento spokojenosti naznačuje, že by dosavadní systém finančních odměn měl být přehodnocen. Tento fakt podporuje také zjištění, že pouze 26 % pracovníků je dostatečně motivováno k lepšímu pracovnímu výkonu právě danou finanční odměnou a téměř polovina pracovníků (47 %) je fixní hodinovou mzdou ve výši 100 Kč/h hrubého naprosto nemotivováno k rychlejšímu či přesnějšímu výkonu. Kromě motivace na základě finanční odměny byla dotazována také motivace ze strany vedoucích pracovníků, kdy opět

50 % zaměstnanců dostatečně motivováno není. Posledním faktorem, který poukazuje na nutnost změnit systém hodnocení a odměňování je otázka týkající se spokojenosti se systémem hodnocení, kdy spokojeno je pouze 26 % pracovníků a naopak 47 %, tedy téměř polovina, spokojena není. Dalších 27 % zaměstnanců má neutrální postoj k této otázce.

Se spokojeností a motivací k práci úzce souvisí postoj pracovníka k výkonu práce. Poměrně velké procento pracovníků uvedlo, že pracuje pouze průměrně rychle a přesně a během výkonu práce se baví s kolegy na pracovišti, prohlíží si počítané zboží, kontroluje mobilní telefon, či je jiným způsobem rozptylováno. Jedná se o 34 % zaměstnanců a dalších celkem 14 % uvedlo, že pracuje dokonce podprůměrně a nesoustředí se na rychlost a přesnost, nesnaží se v nepřítomnosti vedoucího pracovníka, pracuje záměrně pomalu a v podstatě si chodí pouze „odsedět“ danou pracovní dobu pro výdělek jisté mzdy. Dalších 18 % pracovníků uvedlo, že se sice snaží pracovat co nejrychleji, ale zároveň nedbají na přesnost, tudíž je zde rychlost na úkor přesnosti, což je nežádoucí stav vzhledem k tomu, že klient požaduje téměř 100 % přesnost práce. Naopak 14 % pracovníků se snaží pracovat co nejpřesněji, ale nedbají na rychlost, což způsobuje delší dobu práce celkově. Poměrně nízké procento zaměstnanců se snaží pracovat co nejrychleji, zároveň nejpřesněji a svědomitě, a to pouze 18 %.

Na základě těchto údajů je jasné, že u manuální práce, kde jde kladen důraz na rychlost práce a přesnost práce je nezbytné, aby mzda byla uzpůsobena těmto dvěma faktorům, protože v opačném případě, kdy mzda je fixní a stejná pro všechny pracovníky, dochází k tomu, že nemají dostatečnou motivaci k lepším výkonům.

Zjišťováno také bylo, co by zaměstnanec popřípadě vedlo k vyšším výkonům práce. Z výsledků vyplývá, že nejčastěji na první místo byla dávana vyšší konstantní hodinová mzda, což je v rozporu s výsledky uvedenými výše. To můžeme připisovat tomu, že vidina vyšší mzdy pro každého, bez ohledu na výkon práce, je lákavá a respondenti při výběru odpovědi proto sáhli po této odpovědi jako první, která je zaujala. Na druhé místo byly řazeny příplatky za nadprůměrný pracovní výkon, což již odpovídá lepšímu řešení, jak odměňovat zaměstnanec na základě jejich výkonu. Téměř shodně pak byly na třetí místo uváděny mzdy v závislosti na rychlosti práce a na přesnosti práce. Na poslední místo byly jednoznačně řazeny postihy za podprůměrný pracovní výkon.

Nejlepším řešením se jeví kombinace mzdy v souvislosti s rychlostí a přesností práce s možností příplatků za nadprůměrný pracovní výkon.

4.5 Analýza stanovených hypotéz

Analýza hypotéz, které byly stanoveny, proběhla pomocí statistických metod, konkrétně testování statistických hypotéz v kontingenčních tabulkách. Tyto tabulky popisují závislosti dvou znaků, kde sloupce představují hodnoty jednoho znaku a řádky hodnoty znaku druhého. Buňky tabulky pak obsahují četnosti, kdy došlo k výskytu zároveň hodnoty znaku sloupce i příslušného řádku. Hladina významnosti α byla zvolena 0,05, což znamená, že platnost výsledku bude s 95% pravděpodobností. Další výpočet byl proveden pomocí Pearsonova statistického chí-kvadrát testu a výsledná hodnota tohoto testu je porovnávána s hodnotou kritickou na zvolené hladině významnosti a dále na zvoleném stupni volnosti. Ten je vypočítán jako součin počtu sloupců a řádků tabulky, kde obě hodnoty jsou zmenšeny o jednotku. Tabulková hodnota je po porovnání s vypočítanou hodnotou buď nižší, nebo vyšší – pokud je nižší, zamítá se nulová hypotéza ve prospěch alternativní, pokud vyšší, nulová hodnota se nezamítá.

Stanoveny byly tyto 3 nulové hypotézy (H) a k nim příslušné alternativní hypotézy (A):

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.

4.5.1 Ověření stanovených hypotéz

Hypotéza H1

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

A1: Existuje závislost mezi pohlavím a spokojeností s dosavadním systémem hodnocení.

Hladina významnosti $\alpha = 0,05$, tzn. 5% pravděpodobnost chyby 1. druhu.

Pohlaví	Spokojenost s dosavadním hodnocením					CELKEM
	<i>Zcela spokojen</i>	<i>Spíše spokojen</i>	<i>Nevím</i>	<i>Spíše nespokojen</i>	<i>Zcela nespokojen</i>	
<i>Muž</i>	2	7	10	11	4	34
<i>Žena</i>	6	11	17	24	8	66
CELKEM	8	18	24	35	12	100

Tabulka 4: Kontingenční tabulka – závislost pohlaví a spokojenosti s hodnocením

Hodnota testovacího kritéria vypočítaná z této tabulky je $\chi^2 = 0,697$. Kritická hodnota χ^2 na hladině významnosti 0,05 a při počtech stupňů volnosti 4 je 9,488. Po porovnání těchto dvou hodnot vychází, že vypočtená hodnota $\chi^2 < \chi^2_{\alpha}$, tedy nulovou hypotézu nezamítáme. Platí tedy, že s 95% pravděpodobností neexistuje závislost mezi pohlavím pracovníků a jejich spokojeností s dosavadním systémem hodnocení.

Hypotéza H2:

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

A2: Existuje závislost mezi délkou doby práce v podniku a přístupem k práci.

Hladina významnosti $\alpha = 0,05$, tzn. 5% pravděpodobnost chyby 1. druhu.

<u>Doba práce v podniku</u>	<u>Přístup k práci*</u>							CELKEM
	1	2	3	4	5	6	7	
<i>Méně než 1 rok</i>	8	7	5	12	2	2	0	36
<i>1 – 2 roky</i>	2	6	5	14	4	4	2	37
<i>2 – 5 let</i>	6	5	3	7	2	1	0	24
<i>Více než 5 let</i>	2	0	1	0	0	0	0	3
CELKEM	18	18	14	33	8	7	2	100

Tabulka 5: Kontingenční tabulka – závislost délky doby práce v podniku a přístupu k práci

*1 = Pracuji svědomitě a pilně, snažím se o co nejpřesnější a nejrychlejší pracovní výkon.

2 = Pracuji co nejrychleji s rizikem občasné nepřesnosti práce.

3 = Pracuji co nejpřesněji bez ohledu na rychlost práce.

4 = Pracuji průměrně rychle a přesně s občasnými pauzami (komunikace s kolegy, prohlížení zboží, kontrola mobilního telefonu...).

5 = Pracuji lehce podprůměrně, rád se bavím s kolegy a při práci se moc nesoustředím na rychlost nebo přesnost.

6 = V nepřítomnosti nadřízeného se moc nesnažím, pracuji pomalu a ne příliš přesně.

7 = Ani jedna z možností můj pracovní výkon nevystihuje.

Z tabulky bylo vypočítáno testovací kritérium $\chi^2 = 16,822$. Hodnota kritická je při zvolené hladině významnosti a při počtech stupňů volnosti 18 $\chi^2_{\alpha} = 28,869$. Protože $\chi^2 < \chi^2_{\alpha}$, hypotézu H2 nezamítáme, tudíž platí, že s 95% pravděpodobností neexistuje závislost mezi dobou, po kterou zaměstnanec pro firmu pracuje a jeho přístupem k práci.

Hypotéza H3:

H3: Neexistuje závislost mezi věkem a spokojeností s prací.

A3: Existuje závislost mezi věkem a spokojeností s prací.

Hladina významnosti $\alpha = 0,05$, tzn. 5% pravděpodobnost chyby 1. druhu.

Věk	Spokojenost s prací					CELKEM
	<i>Zcela spokojen</i>	<i>Spíše spokojen</i>	<i>Nevím</i>	<i>Spíše nespokojen</i>	<i>Zcela nespokojen</i>	
<i>15-20 let</i>	1	7	4	0	0	12
<i>21-30 let</i>	12	32	20	10	2	76
<i>31-40 let</i>	2	3	2	1	0	8
<i>41-50 let</i>	1	1	0	0	0	2
<i>51 let a více</i>	1	1	0	0	0	2
CELKEM	17	44	26	11	2	100

Tabulka 6: Kontingenční tabulka – závislost věku a spokojenosti s prací

Testovacího kritérium pro hodnoty z této tabulky je $\chi^2 = 8,215$. Kritická hodnota pro zvolenou hladinu významnosti a pro počet stupňů volnosti 16 je $\chi^2\alpha = 26,296$. Po porovnání tedy $\chi^2 < \chi^2\alpha$ a tím pádem i tuto hypotézu H3 nezamítáme, což znamená, že s 95% pravděpodobností neexistuje závislost mezi věkem pracovníků a jejich spokojeností v práci.

Všechny tři zvolené hypotézy nebyly zamítnuty a nebyla nalezena žádná závislost mezi zvolenými kritérii. Z výsledků tedy vyplývá, že spokojenost v zaměstnání a spokojenost s hodnocením nebo i postoj k práci neovlivňují faktory, jako jsou věk, pohlaví nebo délka doby, po kterou pracovník ve firmě pracuje. Je tedy možné sestavit nový systém hodnocení a s ním souvisejícího odměňování pro všechny stejný, bez ohledu na tyto charakteristiky.

4.6 Návrh systému hodnocení pracovníků

4.6.1 Volba hodnotících kritérií

Jak již bylo uvedeno, náplní práce inventarizačního pracovníka je pomocí automatické čtečky počítat zboží. Při této manuální práci se přímo nabízí hodnotit rychlost práce, tedy počet načtených a spočítaných kusů zboží za časovou jednotku, a přesnost práce, neboli počet chyb, kterých se pracovník za určitý počet spočítaného zboží dopustí. Zavedení těchto dvou hodnotících kritérií by jednak motivovalo pracovníky k vyšším a lepším pracovním výkonům a jednak by vedlo k zefektivnění práce v očích zadavatele inventury, jelikož by inventura s rychlejšími pracovníky proběhla rychleji než dříve a s menším počtem chyb. Společnost by pak získala konkurenční výhodu a zlepšila by své postavení v očích klientů.

V literární rešerši bylo uvedeno, že jedním ze způsobů dělení metod hodnocení je dělení na metody zaměřené na minulost, přítomnost a budoucnost. Následující návrh je návrhem metody zaměřené na minulost, konkrétně na hodnocení výstupů – záznam výsledků a hodnocení výsledků.

Kritérium 1 = Rychlost práce

Pracovník má přidělenou lokalitu se zbožím (regál na prodejně s potravinami, klec či paleta na skladu, stojan na prodejně s oblečením apod.), která je označena písmenem, číslem a kódem. Tento kód pracovník při zahájení počítání načte do čtečky a čtečka tento čas zaznamená. Po načtení posledního kusu zboží v rámci lokality je kód lokality načten znovu pro ukončení a tento čas je opět ve čtečce zaznamenán. Na základě této funkce čtečky je možno stanovit počet kusů spočítaného zboží za určitý čas. Pro využití tohoto údaje k hodnocení rychlosti pracovníka je potřeba zjistit určitou průměrnou hodnotu, od které se bude odvíjet určení podprůměrné a nadprůměrné rychlosti práce.

Průměrná doba práce byla zjištěna na základě měření. Na jedné z inventur bylo vybráno 30 zaměstnanců úrovně P neboli „profik“, což znamená, že zaměstnanci mají za sebou více než 20 inventur a tudíž jsou již ve své práci zblhlí a jejich výkon nebude ovlivňován nedostatkem zkušeností. Těmto pracovníkům byly přiděleny postupně lokality s různou

náročností počítání a byly zaznamenávány počty kusů zboží a čas, za který byly spočítány jednotlivými pracovníky. Výsledky těchto měření jsou uvedeny v příloze č. 2. Měření bylo opakováno celkem 3x s různými zaměstnanci na různých inventurách.

Jednotlivé lokality je nutno rozdělit dle jejich náročnosti, aby bylo možné co nejvíce objektivně hodnotit, jaké tempo práce je průměrné. Není možné srovnávat například lokalitu obsahující 2400 tyčinek Snickers balených po 40 kusech (pracovník pouze spočítá počet krabic – zde 60 – a do čtečky načte jeden kód a zadá množství 60x40, a tím má 2400 kusů hotovo za minimální časový interval) a naproti tomu lokalitu s 500 žárovkami, kde každá je balena zvlášť a navíc jsou v regále pomíchané jednotlivé druhy žárovek a je nutno kontrolovat každý EAN (čárový kód) zvlášť a vše přebrat a srovnat. Bylo tedy zvoleno rozdělení lokalit do skupin A, B, C, D a E, kde A jsou lokality nejjednodušší a E lokality nejvíce náročné. Po načtení kódu lokality čtečka automaticky rozpozná, o jakou lokalitu se jedná. Vedoucí pracovníci při vylepování jednotlivých lokalit dle svých zkušeností určí, jak je která lokalita náročná a podle toho přidělí štítek s daným označením.

Kritérium 2 = Přesnost práce

Rozdělení lokalit také umožní určit hodnotu přesnosti práce. Při měření rychlosti práce vybraných pracovníků byla kromě rychlosti měřena také chybovost, kdy každá spočítaná lokalita byla 2x zkontrolována vedoucími pracovníky a byl zaznamenán počet chyb. Výsledky jsou uvedeny v tabulce měření v příloze č. 2.

V následující tabulce je shrnutí výsledků jednotlivých měření.

LOKALITA	Průměrné tempo práce (ks/hod)	Průměrný čas na 100 ks (min.)	Průměrný počet chyb na 100 ks
A	5988,42	1,001934	0,1386819
B	681,99	8,797829	0,14330424
C	354,28	16,93559	0,15429405
D	185,01	32,43048	0,50286306
E	125,36	47,86361	1,20219508

Tabulka 7: Průměrné naměřené hodnoty rychlosti a přesnosti práce

4.6.2 Stanovení průměrných hodnot rychlosti práce

Všechny stanovené průměrné hodnoty rychlosti práce odvozené na základě měření byly navrženy ve spolupráci s třemi vedoucími pracovníky firmy.

Lokalita A – mezi lokality A budou řazeny lokality, které jsou nejjednodušší na práci., tzn. např. lokality zahrnující pouze jeden druh zboží, lokality obsahující balení jednotlivého zboží s již uvedeným počtem kusů uvnitř každého balení, lokality s extrémně malým počtem zboží, lokality se zbožím, kde je potřeba načíst každý kus zvlášť a není nutno je manuálně počítat.

Příkladem lokality A je:

- Lokalita se sušenkami Snickers, které jsou baleny pohromadě v krabicích,
- lokalita s počtem zboží do 10 kusů,
- lokalita s knížkami,
- a další...

Z výsledků měření bylo zjištěno, že za hodinu pracovník spočítá 5988,42 kusů zboží v rámci lokality A. Přepočtem bylo určeno, že průměrné tempo práce je 100 ks za 1,001934 minut, pro potřeby hodnocení bude hodnota zaokrouhlena na 1 minutu.

Výsledek: Lokalita A = 100 ks / 1 min

Lokalita B – do lokalit B jsou řazeny lokality obsahující malé množství druhů zboží, kde se od každého druhu zboží nachází X kusů a jednotlivé druhy zboží jsou od sebe na první pohled rozeznatelné, pracovník tedy načte EAN prvního kusu daného druhu a manuálně dopočítá počet druhů, který na první pohled pozná (stejný typický obal apod.) a zapíše daný počet kusů do čtečky. Zboží v těchto lokalitách je uspořádáno podle druhů pouze s občasnými výjimkami, kdy pracovník zboží přerovná tak, aby podle druhů uspořádáno bylo.

Příklady lokalit B:

- Lokalita s balenými salámy či sýry,
- lokalita se sladkostmi,

- lokalita se sešity a školními potřebami,
- a další...

Testovací měření lokalit B ukázalo, že za hodinu je načteno a spočítáno 691,99 kusů zboží, což činí 8,797829 minut na 100 ks zboží. Pro naše potřeby bude za průměrnou hodnotu brána hodnota 9 minut.

Výsledek: Lokalita B = 100 ks / 9 min

Lokalita C – do lokality C je řazeno zboží, které obsahuje různé druhy a není na první pohled úplně jasné, jaký kus patří k jakému druhu. Znamená to, že pracovník načte EAN prvního kusu a musí jednotlivé další kusy v rámci lokality (např. regálu) najít, zkontrolovat podle kódu, zda se jedná o stejný druh a výsledný počet zapsat. V těchto lokalitách dochází k přeházení zboží a je nutné zboží přerovnat tak, aby byly jednotlivé druhy zboží pohromadě.

Příklady lokalit C:

- Lokalita s kořením, instantními polévkami, pudinky apod.,
- lokalita s kosmetikou,
- lokalita s pet lahvemi,
- a další...

Z měření vyplývá, že za hodinu je načteno 354,28 kusů zboží z lokality C, což znamená 16,93559 minut na 100 ks zboží. Pro potřeby hodnocení rychlosti práce bude vybrána hodnota 17 minut.

Výsledek: Lokalita C = 100 ks / 17 min

Lokalita D – lokality označené písmenem D jsou lokality již náročné na počítání. Zboží v těchto lokalitách je přeházené, na první pohled není poznat rozdíl mezi jednotlivými druhy zboží a je potřeba zboží srovnat podle druhů a poté jednotlivé druhy načíst a spočítat. Pracovník tedy stráví hodně času nad tříděním zboží.

Příklady lokalit D:

- Lokalita se žárovkami, bateriemi a dalšími drobnými výrobky s odlišnými parametry a přitom téměř stejným obalem,
- Lokality s na první pohled stejným obalem ale různým kódem, např. nové receptury u potravinového zboží apod.,
- a další...

Lokality D byly v rámci měření spočítány průměrnou rychlostí 185,01 kusů za hodinu, což po přepočtu znamená 32,43048 minut na 100 kusů zboží. Počítáno tedy bude s hodnotou 32 minut.

Výsledek: Lokalita D = 100 ks / 32 min

Lokalita E – takto označené lokality patří mezi nejtěžší, jedná se například o lokality s velmi křehkým či velmi těžkým zbožím, se kterým je obtížná manipulace. Dále se jedná o lokality, které obsahují na první pohled stejné druhy zboží ale s různými čárovými kódy, tudíž je nutné opravdu každý druh kontrolovat podle EANu a nespoléhat pouze na vizuální vzhled.

Příklady lokalit E:

- lokality se skleněným zbožím, drahým alkoholem, křehkým zbožím,
- lokality s těžkým zbožím, které je nutno přesouvat za účelem spočítání,
- lokalita s výrobky určitých značek, jako například Nivea, které mají různé kódy EAN, i když se jedná o naprosto totožný produkt,
- lokality s cigaretami, které mají různé kódy EAN,
- a další...

Z výsledků měření vyplývá, že lokality E jsou počítány průměrným tempem 125,36 kusů za hodinu. Vypočtena je tedy hodnota 47,86361 minut na 100 kusů zboží, použita bude zaokrouhlená hodnota 48 minut.

Výsledek: Lokalita E = 100 ks / 48 min

Přehled stanovených hodnot je uveden v následující kapitole v tabulce 8 spolu se zvolenými hodnotami přesnosti.

4.6.3 Stanovení průměrných hodnot přesnosti práce

Stejně jako u rychlosti práce, byly i hodnoty chybovosti navrženy na základě naměřených hodnot ve spolupráci s vedoucími pracovníky podniku.

Lokalita A – v této lokalitě byla naměřena chybovost 0,1386819 chyb na 100 kusů zboží. Vzhledem k velmi nízké náročnosti počítání této lokality bude tato hodnota pro budoucí hodnocení pracovníků na základě chybovosti snížena na hodnotu 0, tudíž žádná tolerance chyb při počítání lokalit A.

Lokalita B – chybovost v této lokalitě byla 0,14330424 chyb na 100 kusů zboží, což je téměř stejný výsledek, jako u lokalit A. V tomto případě je již počítání o něco složitější a tudíž bude stanovena průměrná hodnota chybovost na 0,14 chyb na 100 kusů zboží, což pro lepší představu činí 1 chybu na 714,29 kusů zboží.

Lokalita C – tyto již náročnější lokality byly měřeny s chybovostí 0,15429405, což je velmi příznivá hodnota v porovnání s chybovostí v lokalitě A a B, chybovost výrazně neroste se zvyšující se dosavadní obtížností. Pro tento typ lokalit tedy bude stanovena průměrná chybovost 0,15 chyb na 100 kusů zboží, tedy pro přehlednost 1 chyba na 666,67 kusů zboží.

Lokalita D – u této těžší lokality již chybovost roste, naměřena byla hodnota 0,50286306 chyb na 100 kusů zboží, průměrná hodnota pro hodnocení chybovosti této lokality bude stanovena na 0,5 chyb na 100 kusů, v přepočtu 1 chyba na 200 kusů zboží.

Lokalita E – nejvyšší hodnota chybovosti - 1,20219508 – byla naměřena u nejtěžší lokality, chybovost je v tomto případě nutno zkusit snížit, zvolená hodnota pro průměrnou chybovost bude tedy stanovena na 1,0, tedy 1 chyba na 100 kusů zboží.

Přehled stanovených průměrných hodnot rychlosti i přesnosti je uveden v následující tabulce.

Lokalita	Průměrná rychlost (počet minut na 100 ks)	Průměrná přesnost (počet chyb na 100 ks)
A	1	0
B	9	0,14
C	17	0,15
D	32	0,5
E	48	1

Tabulka 8: Průměrné stanovené hodnoty rychlosti a přesnosti práce

4.7 Stupnice hodnocení

Na základě stanovených průměrných hodnot rychlosti a přesnosti práce jednotlivých lokalit je třeba stanovit stupnici hodnocení pro jednotlivé pracovníky tak, aby na jejím základě bylo možné přistoupit k odměňování.

Pro hodnocení pracovního výkonu byla zvolena třídílná stupnice, která se jeví jako nejvýhodnější. Výhodou je její středová hodnota, kterou je možno stanovit pomocí naměřených průměrů. Dolní a horní hodnota stupnice pak odpovídá podprůměrnému a nadprůměrnému výkonu, který bude odlišně odměňován.

Pro rychlost práce byla subjektivně po konzultaci s vedením firmy stanovena tolerance pro průměrnou hodnotu 20 %. To znamená, že pracovník, který naměřenou a stanovenou průměrnou hodnotu nepřekročí o více jak 20 % oběma směry, bude hodnocen jako průměrný. Pracovník, jehož čas bude o více než 20 % pomalejší, bude hodnocen jako podprůměrný. Naopak pracovník, jehož čas bude o více než 20 % rychlejší, bude hodnocen jako nadprůměrný.

V následující tabulce je uveden přehled hodnot pro průměr, nadprůměr a podprůměr dle jednotlivých lokalit.

Lokalita	Nadprůměr (plus)	Průměr (0)	Podprůměr (mínus)
A	Méně než 48 s.	48 – 72 s.	Více než 72 s.
B	Méně než 7 min. 48 s.	7 min. 48 s. – 10 min. 12 s.	Více než 10 min. 12 s.
C	Méně než 13 min. 36 s.	13 min. 36 s. – 20 min. 24 s.	Více než 20 min. 24 s.
D	Méně než 25 min. 36 s.	25 min. 36 s. – 38 min. 24 s.	Více než 38 min. 24 s.
E	Méně než 38 min. 24 s.	38 min. 24 s. – 57 min. 36 s.	Více než 57 min. 36 s.

Tabulka 9: Stanovení hodnotící škály pro rychlost

Pro přesnost pracovního výkonu byla stanovena s pomocí vedení firmy tolerance chybovost 10 % a sestavena tak byla následující stupnice:

Lokalita	Nadprůměr (plus)	Průměr (0)	Podprůměr (mínus)
A	-	0 chyb*	Více než 0 chyb
B	Méně než 0,126 chyb	0,126 – 0,154 chyb	Více než 0,154 chyb
C	Méně než 0,135 chyb	0,135 – 0,165 chyb	Více než 0,165 chyb
D	Méně než 0,45 chyb	0,45 – 0,55 chyb	Více než 0,55 chyb
E	Méně než 0,9 chyb	0,9 – 1,1 chyb	Více než 1,1 chyb

Tabulka 10: Stanovení hodnotící škály pro přesnost

* Všechny hodnoty chyb jsou dány absolutně v počtu chyb na 100 ks zboží.

4.8 Váhy jednotlivých kritérií

Podle předchozích stanovených stupnic bude každý zaměstnanec hodnocen na základě přesnosti a chybovost plusy, nulou či mínusy. Po skončení pracovní doby, kdy budou v počítači sečtena všechna data každého pracovníka a poté, co proběhne klasický, již zavedený, systém kontrol (každá lokalita je 2x překontrolována náhodnými pracovníky,

žádný pracovník nesmí kontrolovat lokalitu sám po sobě) bude každý pracovník ohodnocen plusy, nulami a mínusy.

Dále je potřeba stanovit váhy oběma kritériím, které hodnotí výkon pracovníka. Pro firmu je důležitější, aby byla práce odvedena co nejpřesněji, ale zároveň je nutné, aby inventura neprobíhala příliš dlouho. Bylo vybráno 10 vedoucích pracovníků, kterým bylo dáno za úkol ohodnotit tyto dvě kritéria váhami tak, aby jejich součet byl roven jedné. Výsledky jsou zaznamenány v tabulce v příloze č. 3. Průměrná váha pro kritérium RYCHLOST byla zvolena 0,405 a pro PŘESNOST 0,595. Po dohodě došlo k zaokrouhlení hodnot na **0,4 pro rychlost a 0,6 pro přesnost**.

Kombinace ohodnocení pracovníka plusy, nulami a mínusy a přidělením vah kritériím vznikla následující tabulka s výčtem jednotlivých situací, které mohou nastat. Při obdržení mínusu za dané kritérium je hodnota váhy od celkového výsledku odečtena.

Varianta	Rychlost (váha faktoru)	Přesnost (váha faktoru)	Hodnota faktorů
1	+ (0,4)	+ (0,6)	1
2	+ (0,4)	- (-0,6)	-0,2
3	- (-0,4)	+ (0,6)	0,2
4	- (-0,4)	- (-0,6)	-1
5	+ (0,4)	0	0,4
6	0	+ (0,6)	0,6
7	- (-0,4)	0	-0,4
8	0	- (-0,6)	-0,6
9	0	0	0

Tabulka 11: Varianty hodnocení

Nyní, když seřadíme celkové hodnoty vypočtených vah sestupně, získáme pořadí výsledků hodnocení dle jejich žádanosti, kdy celková hodnota 1 je nejžádanější a celková hodnota -1 je nejméně žádaná. Lze říci, že pracovníci, kteří získali kladnou hodnotu, pracují nadprůměrně, a pracovníci, kteří získali hodnotu zápornou, pracují naopak podprůměrně.

Hodnota	1	0,6	0,4	0,2	0	-0,2	-0,4	-0,6	-1
Varianta	1	6	5	3	9	2	7	8	4

Tabulka 12: Pořadí variant hodnocení

4.9 Systém odměňování na základě hodnocení

Dosavadní systém odměňování byl již uveden v kapitole 4.1.2. Vzhledem ke změně systému hodnocení, je třeba upravit i systém odměňování, aby pracovníci byli motivováni lepší hodnocení získávat.

Nejdříve je potřeba seřadit jednotlivá hodnocení od nejlepšího po nejhorší. K tomu již došlo v tabulce 12. Aby nedošlo k nepřehlednosti systému odměňování, je vhodné rozdělit jednotlivá hodnocení do 5 základních skupin. Jednotlivé skupiny budou pak různě odměňovány.

Skupina	1		2		3	4		5	
Hodnota	1	0,6	0,4	0,2	0	-0,2	-0,4	-0,6	-1
Varianta	1	6	5	3	9	2	7	8	4

Tabulka 13: Skupiny pracovníků dle hodnocení

Odměňování pracovníků se bude odvíjet na základě stanovené hodinové mzdy **skupiny 3**. Skupině 3 je přiřazena dosavadní hodinová mzda 100 Kč/hod. Za každý ujetý kilometr autobusem, který dováží pracovníky na místo výkonu práce, náleží 0,5 Kč. Průměrný pracovník tedy dostane stejnou mzdu, za jakou byl odměňován doposud.

Pracovníci **skupiny 2**, kteří jsou výkonnější, než pracovníci skupiny 3 budou odměňováni hodinovou mzdou 110 Kč/hod plus za každý ujetý kilometr bude náležet 0,8 Kč.

Pracovníkům **skupiny 1**, tedy nejvýkonnějším pracovníkům, bude náležet odměna 120 Kč/hod plus 1 Kč za každý ujetý kilometr. Tito pracovníci také budou odměňováni za vysoký pracovní výkon, je zde např. možnost od klientů, kde inventury probíhají, nakoupit slevové poukázky na nákup a ty pak zaměstnancům dle jejich výběru přidělovat.

Pracovníci, kteří jsou lehce pod průměrem výkonu práce, tedy ti, kteří patří do **skupiny 4**, budou odměňováni sníženou hodinovou sazbou, která činí 90 Kč/hod. Kilometrová sazba za ujetou cestu zůstává na úrovni průměrné, tedy 0,5 Kč za každý ujetý kilometr.

Nejhorší pracovníci, kteří spadají do **skupiny 5**, budou hodnoceni stejnou hodinovou sazbou jako jejich kolegové ze skupiny vyšší, ovšem s tím rozdílem, že se budou povinni účastnit speciálních školení, jejichž cílem bude zlepšit jejich výkonnost alespoň na úroveň 4. Snižovat mzdu na ještě nižší hodnotu, než je tomu u skupiny číslo 4, by nebylo z hlediska jejich motivace vhodné. Je však nutné je nějakým způsobem odlišit, aby se nestalo, že pracovníci ze skupiny 4 uvidí, že zde není žádný rozdíl a ve své práci poleví.

Tento fiktivní systém by bylo nutné v případě zavádění ve firmě konzultovat s pracovníky odpovídajících oddělení a s vedením firmy tak, aby firma měla dostatek prostředků na zvolené navýšené hodinové sazby.

4.10 Sdělování hodnocení

Na konci každé inventury bude pracovníkům sděleno, kdo dostal jaké hodnocení a do jaké skupiny se tím zařadil. Mzda za měsíc bude vypočítána na základě průměru hodnocení za celý měsíc tak, aby dlouhodobě výkonní pracovníci nebyli příliš poznamenáni výjimečným horším hodnocením. Každý má někdy horší den, každému někdy nemusí být dobře či může pociťovat únavu a bylo by nespravedlivé takové pracovníky na jedné inventuře ohodnotit jako výborné a na druhé jako podprůměrné.

Sdělování hodnocení pracovníkům po každé směně je důležité z toho důvodu, aby pracovník věděl, jak si vede a mohl svůj výkon na další směně zlepšit. Pokud by pracovník obdržel hodnocení pouze jednou měsíčně, celý daný měsíc by nevěděl, zda je jeho výkon průměrný, nadprůměrný nebo podprůměrný a doba, než by mohl něco změnit, by byla příliš dlouhá.

Na konci inventury vedoucí pracovník vytiskne seznam ID jednotlivých pracovníků s výsledky, které zaznamenala jejich čtečka a se zařazením do stanovené skupiny dle výkonnosti. Každý pracovník při odchodu dané informace obdrží. Na konci každého měsíce pak každý pracovník obdrží souhrnný report s výsledky za dané období, na základě toho si pak bude moci spočítat finanční odměnu, která mu za daný měsíc náleží.

5 Závěr

Diplomová práce v teoretické části vymezila základní poznatky z oblasti hodnocení pracovního výkonu. Definovala řízení pracovního procesu, uvedla vhodná kritéria a jednotky měření výkonu a popsala nejznámější formy a metody hodnocení. Mezi ty patří například motivačně-hodnotící pohovor, MBO (Management by Objectives) a různé doprovodné metody. Uvedeny byly také základní hodnotitelské chyby, kterých by se měla firma snažit vyvarovat a nesměl chybět ani popis jednotlivých kroků implementace nového systému hodnocení. Systém může být sebelepší, ale bez úspěšné implementace je zbytečný. Na konci teoretické části je charakterizován systém odměňování pracovníků, uveden je přehled mzdových forem odměňování, které je již v dnešní době téměř nezbytné doplnit i o propracovaný systém odměn nefinančních, tzv. benefitů.

Na začátku analytické části byly stanoveny statistické hypotézy, které měly za úkol odhalit závislosti zvolených sociodemografických charakteristik a faktorů, jako je spokojenost zaměstnanců s jejich prací a současným systémem hodnocení. Na základě těchto hypotéz byl vytvořen strukturovaný dotazník, který byl publikován online a rozeslán mezi zaměstnance firmy. Jeho návratnost činila 100 kusů.

Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že 31 % zaměstnanců není spokojeno se systémem finančních odměn, praktikovaným v podniku. Zaměstnanci zde dostávají hodinovou sazbu 100 Kč/hod, která je pro všechny stejná a neodráží se v ní žádným způsobem výkonnost pracovníka. To naznačuje, že by systém odměňování měl být přehodnocen. Tento fakt také podporuje zjištění, že téměř polovina pracovníků (47 %) je danou finanční odměnou naprosto nemotivována k lepšímu pracovnímu výkonu. Je zřejmé, že když je pracovník odměňován stejně ve chvíli, kdy pracuje pomalu a nepřesně i ve chvíli, kdy se snaží, postupem času přijde na to, že je jeho snaha víceméně zbytečná, co se jeho osobního uspokojení týče. Změna systému odměňování jde ruku v ruce se změnou systému hodnocení. Na její nutnost upozorňuje také zjištění, že 47 % pracovníků není spokojeno se současným systémem hodnocení, který v podniku v podstatě chybí. Někteřím pracovníkům tento fakt může vyhovovat, protože nejsou nuceni pracovat na vyšší výkon, ovšem z hlediska firmy je toto nepřipustné a firma dosahuje zbytečných ztrát, kterými jsou například finanční postihy klientů při nestihnutí inventury

ve vymezeném časovém okamžiku či při přílišné chybovosti pracovníků. Dotazován byl také postoj zaměstnanců k práci. 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 poukazyvaly na nutnost změny systému hodnocení a odměňování pracovníků v podniku.

Následovalo testování stanovených statistických hypotéz. Byly stanoveny tyto tři 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.

Všechny tři hypotézy 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.

Náplní práce inventarizačního pracovníka je počítat zboží, třídit jej podle stejných čárových kódů, pomocí automatické čtečky načítat tyto kódy a zapisovat spočítané množství. Hlavním požadavkem klienta, tedy zadavatele inventury, je co nejrychlejší odvedení práce s co nejmenším počtem chyb. Tato dvě kritéria se tedy jevila jako nejvhodnější pro výběr hodnotících kritérií. Zvolena teda byla následující dvě kritéria: rychlost práce a přesnost práce.

Pro možnost použití těchto dvou kritérií bylo zapotřebí zjistit jejich průměrné hodnoty, aby požadavky na pracovníky byly reálné. Ve třech různých dnech, na třech různých inventurách, tedy proběhlo měření rychlosti a přesnosti práce náhodné skupiny 30 pracovníků (na každé inventuře jiná skupina). Automatická čtečka, kterou jsou pracovníci vybaveni, má schopnost zaznamenat čas začátku a konce práce. Pracovníci tedy

počítali různá množství zboží, byl zaznamenán čas, za který dané množství spočítali, a vše po nich bylo zkontrolováno. Vše bylo zaznamenáno do tabulek. Jelikož však každý typ zboží, každá lokalita se zbožím, má jinou náročnost na počítání (např. hůře se počítají lahve s alkoholem, kde nemusí stejný obal vždy odpovídat stejnému čárovému kódu a manipulace je těžší, než např. lokalita obsahující 3000 stejných výrobků balených po 500 kusech a pracovník tak spočítá 3000 kusů za pár minut) bylo nutné rozdělit lokality podle jejich obtížnosti a stanovit průměrné časy jejich počítání a výskytu chyb pro každou skupinu lokalit zvlášť.

Stanoveny tedy byly průměrné rychlosti práce a průměrný výskyt chyb pro různé typy lokalit se zbožím. Dále 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. Součet vah musí být roven jedné a přesnost práce se jeví jako důležitější kritérium než rychlost. Skupině 10 vedoucích pracovníků bylo zadáno přidělit podle těchto pravidel 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 roztrždit je do menšího počtu skupin. Zvolena byla pětídílná 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.

Proto, aby firma mohla implementovat navržený systém hodnocení, by bylo potřeba, aby systém prošel testovacím obdobím. Dále by bylo nutné zaškolit vedoucí pracovníky

v práci s přizpůsobenými programy v počítači, které by zaznamenávaly pracovní výkon na základě dat stažených ze čteček. Všichni pracovníci by museli být informováni o podrobnostech zaváděného systému, a to nejlépe pomocí podrobného návodu poskytovaného online či v tištěné podobě. Dále by bylo vhodné zorganizovat několik schůzí, kterých by se zaměstnanci po skupinách zúčastnili, a na kterých by jim byl systém vysvětlen. Je důležité, aby pracovníci pochopili, že nový systém klade důraz na zvýšení pracovního výkonu každého z nich, a že za tento výkon budou náležitě odměněni. Pokud pracovníci uvidí, že jim nový systém může přinést nějaké výhody, přijmou jej ochotněji a rychleji.

6 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. HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 233 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.
7. KLEIBL, Jiří, Eva HÜTTLOVÁ a Zuzana DVOŘÁKOVÁ. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. Vyd. 2. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1998, 147 s. ISBN 80-7079-202-7.
8. KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 281 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.
9. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
10. KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2004, 209 s. ISBN 80-7261-116-x.
11. LEWIS, C. I. 1950. *An Analysis of Knowledge and Valuation*. La Salle: The Open Court Publ. Company.
12. MILKOVICH, Gerge T a John W BOUDREAU. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993. ISBN 8085623293.

13. NEKUDA, Jaroslav a Antonín SLANÝ. *O metodice zpracování bakalářských a diplomových prací v ekonomických oborech a vhodných informačních zdrojích*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 1996, 97 s. ISBN 80-210-1446-6.
14. PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 120 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 9788024720425.
15. RUBÁKOVÁ, Věra. *Účetnictví pro úplné začátečníky 2014*. 9. vyd. Praha: Grada, 2014, 192 s. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-802-4754-970.
16. SYNEK, Miloslav, KISLINGEROVÁ, Eva. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, xxv, 445 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.
17. ŠPALKOVÁ, Dagmar. *Personální management*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2004, 120 s. Distanční studijní opora. ISBN 8021035021.
18. ŠTIKAR, Jiří. *Základy psychologie práce a organizace*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 1996, 203 s. ISBN 80-7184-091-2.
19. ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 207 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.
20. ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.
21. TONDL, Ladislav. *Hodnocení a hodnoty: metodologické rozměry hodnocení*. Vyd. 1. Praha: Filosofia, 1999, 178 s. ISBN 80-7007-131-1.
22. VYBÍHAL, Václav. *Mzdové účetnictví: praktický průvodce: [zásadní změny v předpisech k ...]*. Praha: Grada, 1998, sv. Účetnictví a daně. ISBN 978-80-247-3347-0.
23. WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 128 s. ISBN 9788024723617.
24. WARD, P., *A 360-degree turn for the better*. People Management, February, 1995 s. 20-22

Internetové zdroje

1. International Service Check. What is Mystery Shopping? [online]. 2014 [cit. 2015-03-07]. Dostupné z: <http://www.internationalservicecheck.com/en/11/service-checker/Co-je-Mystery-Shopping>
2. Survio.com: *Vytvořit dotazník zdarma* [online]. 2015 [cit. 2015-03-20]. Dostupné z: <http://www.survio.com/cs/>

7 Seznam tabulek, obrázků a grafů

Tabulka 1: Hodnocení pracovního výkonu v porovnání s řízením pracovního výkonu (str. 15-16)

Tabulka 2: Matice metod hodnocení (str. 21)

Tabulka 3: Sociometrické pozice (str. 29)

Tabulka 4: Kontingenční tabulka – závislost pohlaví a spokojenosti s hodnocením (str. 55)

Tabulka 5: Kontingenční tabulka – závislost délky doby práce v podniku a přístupu k práci (str. 56)

Tabulka 6: Kontingenční tabulka – závislost věku a spokojenosti s prací (str. 57)

Tabulka 7: Průměrné naměřené hodnoty rychlosti a přesnosti práce (str. 59)

Tabulka 8: Průměrné stanovené hodnoty rychlosti a přesnosti práce (str. 64)

Tabulka 9: Stanovení hodnotící škály pro rychlost (str. 65)

Tabulka 10: Stanovení hodnotící škály pro přesnost (str. 65)

Tabulka 11: Varianty hodnocení (str. 66)

Tabulka 12: Pořadí variant hodnocení (str. 67)

Tabulka 13: Skupiny pracovníků dle hodnocení (str. 67)

Obrázek 1: Řízení pracovního výkonu (str. 14)

Obrázek 2: Vztah hodnocení pracovníků a řízení výkonnosti (str. 15)

Obrázek 3: Model procesu MBO (str. 23)

Obrázek 4: Model 360° zpětné vazby (str. 26)

Obrázek 5: Model odměňování podle přínosu (str. 40)

Graf 1: Struktura respondentů podle pohlaví (str. 47)

Graf 2: Struktura respondentů podle věku (str. 47)

Graf 3: Struktura respondentů dle délky práce pro danou společnost (str. 48)

Graf 4: Analýza spokojenosti zaměstnanců (str. 49)

Graf 5: Analýza postoje k práci (str. 51)

Graf 6: Motivační faktory vedoucí ke zvýšení pracovního výkonu (str. 52)

8 Přílohy

Příloha č. 1: Dotazník (str. 78 – 79)

Příloha č. 2: Výsledky měření rychlosti a přesnosti práce (str. 80 – 84)

Příloha č. 3: Výsledky volby vah (str. 85)

Příloha č. 4: Chí-kvadrát – kritické hodnoty (str. 86)

Příloha č. 1: Dotazník

Diplomová práce

Dobrý den, jmenuji se Lucie Procházková, studuji provozně ekonomickou fakultu, obor Provoz a ekonomika, na České zemědělské univerzitě v Praze. Ráda bych Vás touto cestou požádala o vyplnění následujícího dotazníku, který mi bude sloužit jako podklad pro analytickou část mé diplomové práce na téma *Návrh systému hodnocení pracovníků*. Tento dotazník je anonymní a bude sloužit pouze pro účely vytvoření diplomové práce. Děkuji Vám předem za ochotu a v případě dotazů mě prosím kontaktujte na emailové adrese lucaprochazkova90@gmail.com. Procházková

Pohlaví:	<input type="radio"/> Muž
	<input type="radio"/> Žena

Věk:	<input type="radio"/> 15-20
	<input type="radio"/> 21-30
	<input type="radio"/> 31-40
	<input type="radio"/> 41-50
	<input type="radio"/> 51 a více

V podniku pracuji:	<input type="radio"/> Méně než 1 rok
	<input type="radio"/> 1 - 2 roky
	<input type="radio"/> 2 - 5 let
	<input type="radio"/> Více než 5 let

Vyberte číslo na škále 1-5, kde 1 = zcela souhlasím a 5 = zcela nesouhlasím, kterým byste charakterizovali následující výroky:

	1	2	3	4	5
Se svojí prací jsem spokojen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Finanční odměna odpovídá mým představám	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Finanční odměna mě dostatečně motivuje k vysokému pracovnímu výkonu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motivace nadřízených pracovníků mě stimuluje k vyšším výkonům	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se systémem hodnocení v podniku jsem spokojen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se systémem hodnocení jsem dostatečně seznámen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vyberte výrok, který nejlépe postihuje Váš postoj k práci v dané společnosti. Nezapomeňte, že dotazník je zcela anonymní a odpovědi se nedostanou k vedení společnosti, odpovídejte tedy prosím co nejupřímněji.

- Pracuji svědomitě a pilně, snažím se o co nejpřesnější a nejrychlejší pracovní výkon
- Pracuji co nejrychleji s rizikem občasné nepřesnosti práce
- Pracuji co nejpřesněji bez ohledu na rychlost práce
- Pracuji průměrně rychle a přesně s občasnými pauzami (komunikace s kolegy, prohlížení zboží, kontrola mobilního telefonu...)
- Pracuji lehce podprůměrně, rád se bavím s kolegy a při práci se moc nesoustředím na rychlost nebo přesnost
- V nepřítomnosti nadřízeného se moc nesnažím, pracuji pomalu a ne příliš přesně
- Ani jedna z možností můj pracovní výkon nevystihuje

Seřadte následující faktory podle důležitosti (1 = nejdůležitější): K vyššímu pracovnímu výkonu by mě nejvíce motivovalo:

1. Vyšší konstantní hodinová mzda
2. Mzda v závislosti na rychlosti pracovního výkonu
3. Mzda v závislosti na přesnosti pracovního výkonu
4. Příplatky za nadprůměrný pracovní výkon
5. Postihy za podprůměrný pracovní výkon

Příloha č. 2: Výsledky měření rychlosti a přesnosti práce

Měření č. 1 (30 pracovníků, prodejna Tesco)

Pracovník	Počet kusů v lokalitě	Čas potřebný ke spočítání lokality (min.)	Počet chyb	Náročnost lokality	Počet ks/hod	Počet chyb za 100 kusů
1	214	3,8	0	A	3378,95	0
2	65	20,5	0	D	190,24	0
3	369	61,9	1	C	357,67	0,27
4	52	4,2	0	B	742,86	0
5	58	1,2	0	A	2900,00	0
6	69	5,6	0	B	739,29	0
7	698	115,8	1	C	361,66	0,14
8	366	4,1	1	A	5356,10	0,27
9	1112	71,7	2	B	930,54	0,18
10	280	100,8	1	E	166,67	0,36
11	69	19,8	0	D	209,09	0
12	451	135,8	0	D	199,26	0
13	785	6,8	0	A	6926,47	0
14	36	0,2	1	A	10800,00	2,78
15	496	47,9	0	B	621,29	0
16	189	19,8	2	B	572,73	1,06
17	625	55,5	0	B	675,68	0
18	98	15,1	1	C	389,40	1,02
19	101	42,5	2	E	142,59	1,98
20	308	120,8	1	D	152,98	0,32
21	1590	135,8	1	B	702,50	0,06

22	269	32,5	0	C	496,62	0
23	347	148,9	0	E	139,83	0
24	658	7,1	0	A	5560,56	0
25	99	0,98	0	A	6061,22	0
26	65	8,1	0	B	481,48	0
27	478	84,5	1	C	339,41	0,21
28	369	74,9	0	C	295,59	0
29	951	15,4	0	A	3705,19	0
30	48	5,2	0	B	553,85	0

Měření č. 2 (30 pracovníků, prodejna Globus)

Pracovník	Počet kusů v lokalitě	Čas potřebný ke spočítání lokality (min.)	Počet chyb	Náročnost lokality	Počet ks/hod	Počet chyb za 100 kusů
1	980	10,2	0	A	5764,71	0
2	560	147,5	0	C	227,80	0
3	487	81,8	1	C	357,21	0,21
4	215	45,4	0	C	284,14	0
5	1520	20,8	0	A	4384,62	0
6	2100	18	0	A	7000,00	0
7	752	55,2	1	B	817,39	0,13
8	571	41,8	0	B	819,62	0
9	81	21,1	1	D	230,33	1,23
10	1478	157,8	2	B	561,98	0,14
11	52	36,3	0	E	85,95	0

12	145	64,1	1	D	135,73	0,69
13	65	39,1	1	E	99,74	1,54
14	258	70,1	0	D	220,83	0
15	96	47,9	0	E	120,25	0
16	587	41,1	0	B	856,93	0
17	245	45,8	1	C	320,96	0,41
18	258	3,1	0	A	4993,55	0
19	874	8,6	0	A	6097,67	0
20	214	35,7	0	C	359,66	0
21	369	30,6	0	B	723,53	0
22	87	41,9	1	E	124,58	1,15
23	258	72,7	1	D	212,93	0,39
24	997	198,8	0	C	300,91	0
25	587	5,4	0	A	6522,22	0
26	520	5,8	0	A	5379,31	0
27	150	11,1	0	B	810,81	0
28	250	80,1	0	D	187,27	0
29	174	24,7	0	C	422,67	0
30	387	61,1	0	C	380,03	0

Měření č. 3 (30 pracovníků, prodejna Hornbach)

Pracovník	Počet kusů v lokalitě	Čas potřebný ke spočítání lokality (min.)	Počet chyb	Náročnost lokality	Počet ks/hod	Počet chyb za 100 kusů
1	158	32,9	0	C	288,15	0

2	360	52,6	1	C	410,65	0,28
3	579	5,9	0	A	5888,14	0
4	1100	115,8	1	B	569,95	0,09
5	96	40,8	1	E	141,18	1,04
6	160	49,9	1	D	192,38	0,63
7	255	75,8	2	D	201,85	0,78
8	81	28,7	0	D	169,34	0
9	100	1,2	0	A	5000,00	0
10	40	32,8	3	E	73,17	7,5
11	700	5,8	0	A	7241,38	0
12	877	12,8	0	A	4110,94	0
13	833	88,9	0	B	562,20	0
14	364	32,6	0	B	669,94	0
15	255	98,8	1	E	154,86	0,39
16	410	140,2	0	D	175,46	0
17	840	9,7	0	A	5195,88	0
18	52	3,2	0	B	975,00	0
19	146	69,8	0	E	125,50	0
20	50	20,3	2	D	147,78	4
21	413	63,3	1	C	391,47	0,24
22	67	8,1	1	B	496,30	1,49
23	57	8,7	0	C	393,10	0
24	112	74,9	0	D	89,72	0
25	214	98,8	1	E	129,96	0,47
26	740	6,9	0	A	6434,78	0

27	118	28,9	0	D	244,98	0
28	1000	4,6	0	A	13043,48	0
29	30	3,8	0	B	473,68	0
30	42	3,9	0	B	646,15	0

Příloha č. 3: Výsledky volby vah

Vedoucí pracovník	Váha kritéria RYCHLOST	Váha kritéria PŘESNOST
1	0,4	0,6
2	0,45	0,55
3	0,5	0,5
4	0,4	0,6
5	0,3	0,7
6	0,4	0,6
7	0,4	0,6
8	0,3	0,7
9	0,5	0,5
10	0,4	0,6
Průměr	0,405	0,595

Příloha č. 4: Chí-kvadrát – kritické hodnoty

	$p = 1\%$	$p = 5\%$	$p = 25\%$	$p = 50\%$	$p = 75\%$	$p = 95\%$	$p = 99\%$
$\nu = 1$	0.00016	0.00393	0.1015	0.4549	1.323	3.841	6.635
$\nu = 2$	0.02010	0.1026	0.5754	1.386	2.773	5.991	9.210
$\nu = 3$	0.1148	0.3518	1.213	2.366	4.108	7.815	11.34
$\nu = 4$	0.2971	0.7107	1.923	3.357	5.385	9.488	13.28
$\nu = 5$	0.5543	1.1455	2.675	4.351	6.626	11.07	15.09
$\nu = 6$	0.8721	1.635	3.455	5.348	7.841	12.59	16.81
$\nu = 7$	1.239	2.167	4.255	6.346	9.037	14.07	18.48
$\nu = 8$	1.646	2.733	5.071	7.344	10.22	15.51	20.09
$\nu = 9$	2.088	3.325	5.899	8.343	11.39	16.92	21.67
$\nu = 10$	2.558	3.940	6.737	9.342	12.55	18.31	23.21
$\nu = 11$	3.053	4.575	7.584	10.34	13.70	19.68	24.72
$\nu = 12$	3.571	5.226	8.438	11.34	14.85	21.03	26.22
$\nu = 15$	5.229	7.261	11.04	14.34	18.25	25.00	30.58
$\nu = 20$	8.260	10.85	15.45	19.34	23.83	31.41	37.57
$\nu = 30$	14.95	18.49	24.48	29.34	34.80	43.77	50.89
$\nu = 50$	29.71	34.76	42.94	49.33	56.33	67.50	76.15
$\nu > 30$	$\nu + \sqrt{2\nu}x_p + \frac{2}{3}x_p^2 - \frac{2}{3} + O(1/\sqrt{\nu})$						
$x_p =$	-2.33	-1.64	-.674	0.00	0.674	1.64	2.33