

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Metody hodnocení zaměstnanců v organizaci**

**Bc. Iveta Skřivanová**

© 2017 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Iveta Skřivanová

Provoz a ekonomika

Název práce

**Metody hodnocení zaměstnanců v organizaci**

Název anglicky

**The Performance Appraisal Methods**

---

### Cíle práce

Hlavním cílem práce je identifikovat a zhodnotit metody hodnocení zaměstnanců v podmínkách konkrétní organizace a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření.

### Metodika

Práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část bude zpracována na základě analýzy sekundárních zdrojů. Praktická část bude zpracována na základě výstupů z kvantitativního/kvalitativního výzkumu.

### Harmonogram:

Syntéza výchozí znalostní báze: 11/2015 – 08/2016

Kvantitativní/kvalitativní výzkum: 09/2016 – 11/2016

Agregace poznatků: 12/2016 – 02/2017

Odevzdání práce na katedru: 03/2017

**Doporučený rozsah práce**

60 – 80 stran

**Klíčová slova**

Řízení lidských zdrojů, hodnocení pracovníků, metody hodnocení, pracovní výkon, organizace, výzkum

---

**Doporučené zdroje informací**

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

HRONÍK, František. Hodnocení pracovníků. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4. vydání, rozšířené a doplněné. Praha: Management Press, s.r.o., 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

PILAŘOVÁ, Irena. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. 1. vydání. Praha: Grada, 2009. 128s. ISBN 978-80-247-2042-5.

Vědecké články – např. Journal of Competitiveness (vydavatel Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně)

---

**Předběžný termín obhajoby**

2016/17 LS – PEF

**Vedoucí práce**

Ing. Hana Urbancová, Ph.D.

**Garantující pracoviště**

Katedra řízení

---

Elektronicky schváleno dne 8. 3. 2016

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 9. 3. 2016

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 20. 02. 2017

### Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Metody hodnocení zaměstnanců v organizaci" 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 použitých zdrojů 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 3. 3. 2017

---

## Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Haně Urbancové, Ph.D. za její vstřícný přístup, pravidelné odborné konzultace a cenné rady a připomínky při zpracování mé diplomové práce. Ze společnosti Partners Financial Services, a. s. bych chtěla poděkovat Ing. Zuzaně Střílkové, Ing. Štěpánce Svátkové a Ing. Tatianě Purdiakové za jejich ochotu při poskytování potřebných informací a materiálů. Dále také všem zaměstnancům za jejich součinnost při vyplňování dotazníků pro praktickou část diplomové práce.

# Metody hodnocení zaměstnanců v organizaci

## Souhrn

Hodnocení a následné odměňování zaměstnanců je v dnešní době důležitým aspektem pro zvyšování jejich pracovního výkonu, a tím i výkonu celé organizace. Z důvodu aktuálnosti a důležitosti této personální činnosti se diplomová práce zabývá metodami hodnocení zaměstnanců v podmínkách konkrétní organizace – Partners Financial Services, a. s. Cílem této práce je zhodnotit současně nastavený systém hodnocení zaměstnanců v této organizaci a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná řešení.

Při zpracování práce byly nejprve analyzovány sekundární zdroje a interní dokumenty organizace. Následně byly provedeny kvalitativní a kvantitativní výzkumy. Tyto výzkumy probíhaly formou dotazníkového šetření a rozhovorů (standardizovaných a polo standardizovaných) se zaměstnanci organizace. Na základě těchto výzkumů bylo zjištěno, že každé oddělení organizace má nastavený svůj vlastní systém pro hodnocení zaměstnanců. Z tohoto důvodu není možné mezi sebou porovnávat zaměstnance z různých oddělení a spravedlivě je finančně odměňovat. Organizaci bylo doporučeno zavedení jednotného systému pro hodnocení zaměstnanců.

## **Klíčová slova:** řízení lidských zdrojů

hodnocení pracovníků

metody hodnocení

pracovní výkon

organizace

výzkum

# The Performance Appraisal Methods

## Summary

Evaluation of employees and their subsequent remuneration is an important aspect for improving their work performance, and thus the performance of the entire organization. Due to the importance of these human resources activities this thesis deals with methods of employee evaluation in terms of an organization Partners Financial Services, a. s. The main aim of this thesis is to assess the current system of employee evaluation in this organization and (in case of founding weaknesses) propose appropriate solution.

For the processing of this thesis the secondary sources and internal documents of the organization were analysed firstly. Subsequently the qualitative and quantitative researches were conducted. Researches were carried out through questionnaires and standardized and semi-standardized interviews with employees of this organization. It was found that in every department of this organization own system for employee evaluation is set. For this reason, it is impossible to compare the performance of employees of different departments and fairly financially reward their work. It was recommended that this organization should establish a uniform system for employee evaluation.

**Keywords:** human resource management

employee evaluation

methods of evaluation

job performance

organization

research

# Obsah

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>1</b> | <b>Úvod .....</b>                           | <b>12</b> |
| <b>2</b> | <b>Cíl práce a metodika .....</b>           | <b>14</b> |
| 2.1      | Cíl práce .....                             | 14        |
| 2.2      | Metodika práce .....                        | 14        |
| <b>3</b> | <b>Teoretická východiska .....</b>          | <b>17</b> |
| 3.1      | Hodnocení zaměstnanců .....                 | 17        |
| 3.1.1    | Systém hodnocení .....                      | 19        |
| 3.1.2    | Formy hodnocení .....                       | 20        |
| 3.1.3    | Chyby při hodnocení zaměstnanců .....       | 21        |
| 3.1.4    | Subjekty hodnocení .....                    | 21        |
| 3.1.5    | Implementace systému hodnocení .....        | 22        |
| 3.2      | Oblasti hodnocení zaměstnanců .....         | 23        |
| 3.3      | Cíle hodnocení zaměstnanců .....            | 24        |
| 3.4      | Metody hodnocení zaměstnanců .....          | 24        |
| 3.4.1    | Metody orientované na minulost .....        | 25        |
| 3.4.2    | Metody orientované na budoucnost .....      | 28        |
| 3.5      | Hodnotící rozhovor .....                    | 31        |
| 3.6      | Hodnocení a jeho další využití .....        | 33        |
| 3.7      | Shrnutí teoretických východisek práce ..... | 34        |
| <b>4</b> | <b>Praktická část .....</b>                 | <b>36</b> |
| 4.1      | Charakteristika organizace .....            | 36        |
| 4.1.1    | Podíly v ostatních společnostech .....      | 37        |
| 4.1.2    | Organizační struktura .....                 | 39        |
| 4.1.3    | Počet zaměstnanců v organizaci .....        | 41        |



|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| 4.1.4    | Ekonomická charakteristika organizace.....              | 41        |
| 4.2      | Zhodnocení výzkumu .....                                | 45        |
| 4.2.1    | Vyhodnocení kvalitativních výzkumů .....                | 46        |
| 4.2.2    | Vyhodnocení kvantitativního výzkumu .....               | 50        |
| <b>5</b> | <b>Návrhy a doporučení .....</b>                        | <b>71</b> |
| 5.1      | Zavedení jednotného systému hodnocení KPI.....          | 71        |
| 5.2      | Zavedení programu MultiSport .....                      | 74        |
| 5.3      | Zavedení příspěvku na investiční životní pojištění..... | 75        |
| 5.4      | Dny dovolené navíc dle odpracovaných let.....           | 77        |
| <b>6</b> | <b>Závěr .....</b>                                      | <b>79</b> |
| <b>7</b> | <b>Seznam použitých zdrojů .....</b>                    | <b>82</b> |
| 7.1      | Literatura.....   | 82        |
| 7.2      | Elektronické zdroje .....                               | 84        |
| 7.3      | Další zdroje .....                                      | 84        |
|          | <b>Přílohy I – III.....</b>                             | <b>I</b>  |

## Seznam schémat

|   |    |
|---|----|
| Schéma 1: Cyklus řízení pracovního výkonu .....                                 | 18 |
| Schéma 2: 360° hodnocení pracovníků.....  | 31 |
| Schéma 3: Společnosti, v nichž je PFS ovládající osobou.....                    | 38 |
| Schéma 4: Funkcionální organizační a řídicí struktura společnosti Partners..... | 40 |

## Seznam tabulek

|   |    |
|---|----|
| Tabulka 1: Metody hodnocení pracovníka rozdělené dle časového hlediska..... | 25 |
| Tabulka 2: Rozvaha k 31. 12. 2015 - aktiva (v tis. Kč) .....                | 42 |
| Tabulka 3: Rozvaha k 31. 12. 2015 - pasiva (v tis. Kč).....                 | 43 |
| Tabulka 4: Výkaz zisku a ztráty za rok 2015 (v tis. Kč).....                | 44 |
| Tabulka 5: Bodové a slovní ohodnocení pro stanovené cíle.....               | 72 |
| Tabulka 6: Kalkulace zavedení nového benefitu – MultiSport karet.....       | 75 |
| Tabulka 7: Porovnání zvýšení mzdy a příspěvku na životní pojištění.....     | 77 |
| Tabulka 8: počet dní dovolené dle odpracovaných let.....                    | 78 |

## Seznam grafů

|  |    |
|--|----|
| Graf 1: Struktura zprostředkovaných obchodů Partners v roce 2015 (v %).....      | 37 |
| Graf 2: Rozdělení respondentů dle pohlaví.....                                   | 51 |
| Graf 3: Věková struktura respondentů .....                                       | 52 |
| Graf 4: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů .....                             | 53 |
| Graf 5: Rozdělení zaměstnanců dle úseku, na kterém pracují .....                 | 54 |
| Graf 6: Rozdělení zaměstnanců dle toho, zda je PFS jejich 1. zaměstnavatelem.... | 55 |
| Graf 7: Rozdělení zaměstnanců dle délky jejich úvazku u Partners .....           | 56 |
| Graf 8: Periodicita hodnocení odvedené práce zaměstnanců.....                    | 57 |

|  |    |
|--|----|
| Graf 9: Spokojenost s periodicitou hodnocení .....                           | 58 |
| Graf 10: Navrhovaná periodičita pro hodnocení zaměstnanců .....              | 58 |
| Graf 11: Využívané metody hodnocení zaměstnanců v Partners .....             | 59 |
| Graf 12: Spokojenost zaměstnanců s metodami hodnocení.....                   | 60 |
| Graf 13: Spokojenost s informováním o termínu a s prostředím hodnocení ..... | 61 |
| Graf 14: Přítomné osoby při hodnocení zaměstnanců .....                      | 62 |
| Graf 15: Připravenost hodnotitele na hodnocení svých podřízených .....       | 63 |
| Graf 16: Spokojenost zaměstnanců s průběhem hodnocení.....                   | 63 |
| Graf 17: Témata, která jsou při hodnocení konzultována se zaměstnanci.....   | 64 |
| Graf 18: Možné následky hodnocení pracovníků .....                           | 65 |
| Graf 19: Závislost mzdy na pracovním výkonu .....                            | 66 |
| Graf 20: Vliv benefitů na pracovní výkony zaměstnanců.....                   | 67 |
| Graf 21: Nejvíce oceňované benefity ze strany zaměstnanců.....               | 68 |
| Graf 22: Spokojenost s nabídkou benefitů v Partners.....                     | 69 |

# 1 Úvod

Lidské zdroje představují ten nejcennější zdroj, který mají jednotlivé organizace k dispozici. Prostřednictvím tohoto kapitálu se podniky snaží o dosahování stanovených cílů a úspěchů, proto je pro ně důležité vyhledávat a udržovat si kvalitní a schopné zaměstnance.

Řízení lidských zdrojů je v dnešní době velmi důležitým tématem pro všechny organizace. Jeho cílem je vytvářet na pracovištích vhodné podmínky pro růst výkonu jak jednotlivců, tak i celé organizace. Dále napomáhá ke zvyšování intelektuálního kapitálu a zlepšování firemní kultury a klimatu.

Řízení lidských zdrojů zahrnuje celou řadu postupů a metod pro práci s lidmi v organizaci. Mezi činnosti této personální práce patří především získávání kvalitních zaměstnanců, jejich rozvoj, vzdělávání, motivování k lepšímu výkonu a odměňování. Hodnocení zaměstnanců je s těmito zmíněnými personálními aktivitami ve velmi úzkém vztahu.

Hodnocení zaměstnanců a jejich výkonů je nedílnou součástí řídicí práce každého vedoucího pracovníka vůči okruhu svých podřízených. Prostřednictvím hodnocení získává organizace představy o výkonech svých zaměstnanců, o jejich znalostech, nabytých zkušenostech, dovednostech a způsobech jednání s okolím – jak uvnitř v organizaci, tak i vzhledem k vnějšímu prostředí. Hodnocení zaměstnanců slouží jako podnět pro hledání cest ke zlepšování pracovního výkonu, pro rozvoj a vzdělávání zaměstnanců, pro jejich usměrňování nebo motivování a pro stanovování dílčích cílů.

Dle Váchala a Vochozky (2013, s. 114) patří mezi nejdůležitější kritéria při hodnocení pracovního výkonu zaměstnance jeho kvalita a kvantita svěřené práce, samostatnost při jejím výkonu a pracovní postoje. Na základě těchto čtyř kritérií je zaměstnanec hodnocen různými metodami, které se liší svou časovou orientací a metodikou, jak je popsáno v teoretické části této práce.

Jelikož je každá organizace odlišná a má své specifické potřeby, neexistuje žádný univerzální systém pro hodnocení zaměstnanců, jehož použití by bylo ideální pro všechny. Proto si každá organizace musí zvolit takové metody, které budou nejvíce odpovídat jejím požadavkům.

Pokud je systém hodnocení zaměstnanců správně nastavený, výrazně ovlivňuje výkonnost jednotlivých pracovníků a tím i výkonnost celé organizace, což má značný dopad na její profitabilitu.

## **2 Cíl práce a metodika**

Tato kapitola obsahuje zvolené hlavní a vedlejší cíle práce a metodiku, prostřednictvím které je těchto cílů dosaženo.

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem této diplomové práce je identifikovat a zhodnotit využívané metody hodnocení zaměstnanců v podmínkách akciové společnosti Partners Financial Services a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření ke zlepšení procesu hodnocení zaměstnanců.

Hlavní cíl práce se rozkládá na několik dílčích cílů:

- zpracovat literární rešerši – nastudovat teoretická východiska dané problematiky;
- charakterizovat vybranou společnost Partners Financial Services;
- popsat současný systém hodnocení ve společnosti;
- realizovat dotazníkové šetření mezi zaměstnanci společnosti;
- vyhodnotit výsledky dotazníkového šetření.

### **2.2 Metodika práce**

Práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické.

V teoretické části práce byly na základě analýzy sekundárních zdrojů vymezeny základní pojmy hodnocení zaměstnanců, jeho oblasti, cíle a jednotlivé metody. Informace v této části byly čerpány převážně z knih českých a zahraničních autorů, kteří se zabývají problematikou řízení lidských zdrojů, personalistiky a hodnocení zaměstnanců.

V praktické části byla, po prostudování interních dokumentů a internetových stránek, nejprve charakterizována společnost Partners Financial Services. Doplňující informace byly získány od zaměstnanců společnosti.

Pro zjištění základních informací o metodách hodnocení zaměstnanců, které jsou v organizaci využívány, byl nejprve v červenci roku 2016 proveden kvalitativní výzkum. Ten proběhl formou polo standardizovaného rozhovoru se zaměstnankyní personálního oddělení organizace, Ing. Zuzanou Střílkovou, které bylo dotazováno na 7 základních okruhů otázek (uvedeny v Příloze I) a případě potřeby i na otázky doplňující. Po jejím odchodu z Partners Financial Services, a. s. byla práce dále konzultována s novou personalistkou organizace, a sice Ing. Štěpánkou Svátkovou, která již dříve na pozici personalistky v této organizaci působila.

Po základní charakteristice systému hodnocení zaměstnanců v Partners Financial Services, a. s., vyplývající z provedeného kvalitativního šetření s personalistkou, následovaly dva výzkumy pro zjištění podrobnějších informací a názorů ze strany zaměstnanců společnosti. První výzkum byl opět kvalitativního charakteru a byl určen pro vedoucí pracovníky, kteří při hodnocení pracovních výkonů zastávají pozice hodnotitelů. Jelikož jsou tito vedoucí zaměstnanci pracovním vytížení a mnohdy nepřítomni ve svých kancelářích, nebylo by možno se všemi uskutečnit přímý rozhovor. Z tohoto důvodu proběhl výzkum formou elektronické komunikace, prostřednictvím které jim byl v září roku 2016 zaslán formulář s otevřenými otázkami (lze nalézt v Příloze II) a v případě potřeby konkretizace odpovědí i otázky doplňující. S prosbou o vyplnění formuláře pro hodnotitele bylo osloveno všech 11 vedoucích zaměstnanců, 8 z nich se tohoto kvalitativního výzkumu zúčastnilo. Vedoucí pracovníci byly dotazováni celkem na 9 otevřených otázek. První otázka byla obecného charakteru a sloužila pro základní charakteristiku respondentů z hlediska jejich nejvyššího dosaženého vzdělání. Následně měli hodnotitelé odpovídat na otázky týkající se toho, jak mají ve svém úseku nastaven systém pro hodnocení zaměstnanců. Otázky se konkrétně dotazovali například na to, jak dlouho a pro kolik zaměstnanců jsou dotazovaní hodnotitelem, jak často a jakým způsobem své podřízené hodnotí, jakým tématům se při hodnocení věnují nebo jaké může mít hodnocení následky na odměňování.

Druhý výzkum byl kvantitativního charakteru a byl určen všem ostatním zaměstnancům, kteří jsou vzhledem k této problematice na pozici hodnocených. Jeho cílem byla charakteristika systému hodnocení ze strany podřízených a identifikace spokojenosti jednotlivých zaměstnanců s takto nastaveným systémem. Pro vytvoření tohoto výzkumu sloužil jako podklad rozhovor s personalistkou organizace, stejně jako tomu bylo

u kvalitativního výzkumu pro hodnotitele. V rámci tohoto kvantitativního výzkumu byl v říjnu roku 2016 distribuován dotazník, který lze nalézt v Příloze III. V dotazníku byly využity všechny tři základní typy otázek – otevřené, uzavřené i polo uzavřené. Dotazník byl zpracován jak ve formě elektronické (na internetovém portále [www.survio.com](http://www.survio.com)), tak ve formě tištěné. Tento dotazník byl určen pouze pro zaměstnance, kteří v Partners pracují na hlavní pracovní poměr, neboť pracovní výkony brigádníků ve většině případů hodnoceny nebývají. Elektronickou formou byli prostřednictvím e-mailu osloveni zaměstnanci brněnské centrály Partners, papírovou formou byli osobně osloveni zaměstnanci na centrále pražské. O vyplnění dotazníku pro hodnocené bylo požádáno všech 104 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr. Z tohoto počtu vyplnilo a odevzdalo dotazník celkem 51 respondentů, což představuje 49 %. Dotazník byl sestaven z 21 otázek. Na jeho začátku respondenti odpovídali na obecné dotazy, které sloužily pro rozdělení zaměstnanců do kategorií podle jejich pohlaví, věku, nejvyššího dosaženého vzdělání a úseku, pro který pracují. Následné otázky se týkaly konkrétních metod hodnocení zaměstnanců, které se u jednotlivých úseků odlišovaly. Zaměstnanci měli odpovídat například na otázky, jak často hodnocení jejich pracovního výkonu probíhá, prostřednictvím jakých metod, jaká témata jsou s nimi konzultována, jaké má hodnocení následky nebo jak jsou spokojeni s nejrůznějšími aspekty hodnocení. Poslední skupina otázek byla zaměřena na benefity, které jsou zaměstnancům Partners poskytovány. Tyto otázky byly věnovány tomu, zda zaměstnanci považují nabídku benefitů jako uspokojivou, které z benefitů nejvíce oceňují, zda mají benefity vliv na jejich pracovní výkony nebo jaký další benefit pro zaměstnance by navrhovali.

V závěru praktické části byly na základě syntézy výsledků výzkumu identifikovány nedostatky v současně využívaném systému hodnocení zaměstnanců a byla navržena vhodná opatření pro jeho zlepšení. Dále bylo navrženo zavedení vybraných nových benefitů.



### 3 Teoretická východiska

V této části práce jsou vymezeny základní pojmy týkající se problematiky hodnocení zaměstnanců v organizaci.

#### 3.1 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců je považováno za velice účinný nástroj kontroly, usměrňování a motivování pracovníků. Je to personální činnost, která se zabývá:

- zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa, jaké je jeho chování vůči svým spolupracovníkům a jiným osobám, s nimiž v souvislosti se svou prací přichází do styku;
- sdělováním zjištěných výsledků jednotlivým pracovníkům;
- hledáním cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizací opatření, která tomu mají napomoci (Koubek, 2012, s. 207).

Hodnocení zaměstnanců navazuje na kontrolu jejich práce. Na rozdíl od ní však neslouží k okamžité korekci nebo podpoře určitého jednání pracovníků, ale ke shrnutí, dokumentaci a rozboru jejich výkonu za určité období. Rozbor výkonu pracovníka je nástrojem jak pro odstranění jeho dlouhodobějších výkonových nedostatků, tak i pro jeho motivaci a rozvoj (Urban, 2013, s. 91).

Pro kvalitní hodnocení je nutné stanovit vhodná kritéria hodnocení. Východiskem při hodnocení pracovníka je dle Pauknerové a kol. (2012, s. 217) posuzování jeho výkonu v kvantitativním a kvalitativním aspektu. Tyto aspekty zahrnují to, jak se daný pracovník podílí na hospodářských úkolech podniku na konkrétním pracovišti, v určitém profesním a funkčním zařazení.

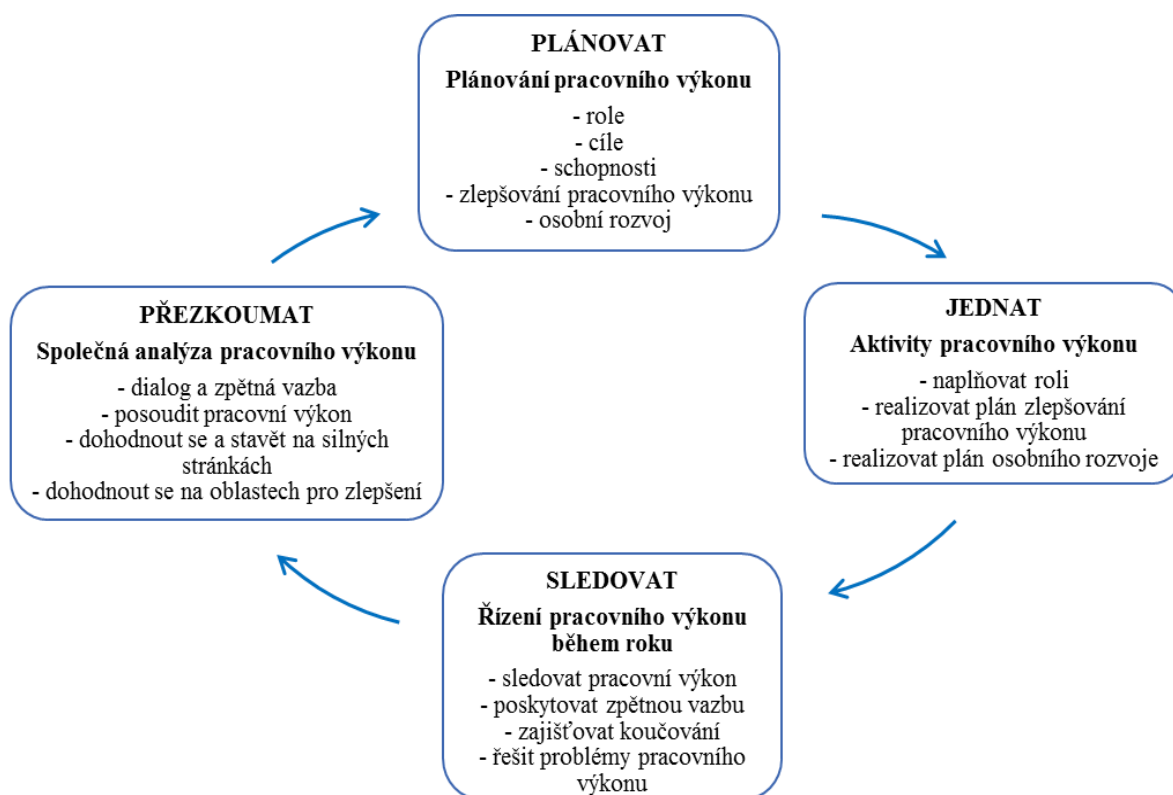
Váchal a Vochozka (2013, s. 314) ve své knize Podnikové řízení konkretizují tato kritéria kvality a kvantity a doplňují je o pracovní postoje a samostatnost zaměstnance:

- Kvantita práce – pracovník musí naplnit očekávání z hlediska množství odvedené práce, resp. výše žádoucího výkonu podle jeho odpovídajícího pracovního zařazení.

- Kvalita práce – pracovník musí prokázat, že jeho pracovní výsledky odpovídají požadovaným standardům kvality. Jeho úroveň práce musí být na minimálně přijatelné hranici standardů pro organizaci.
- Pracovní postoje – pracovník by měl pozitivně, vstřícně a aktivně ovlivňovat profesionální pracovní přístupy, metody a způsoby výkonu činnosti stanovené popisem práce.
- Samostatnost v práci – pracovník by se měl chovat podle pokynů svého vedoucího, v souladu s vymezenými kompetencemi a pracovním popisem, pracovat samostatně a nést za výsledky práce plnou odpovědnost.

Následující schéma zobrazuje jednotlivé fáze řízení pracovního výkonu a definuje jejich hlavní náplně.

Schéma 1: Cyklus řízení pracovního výkonu



Zdroj: vlastní zpracování dle Armstronga a Taylora (2015, s. 394)

Jak lze vidět na schématu číslo 1, řízení pracovního výkonu se skládá z fáze plánování, jednání, sledování a přezkoumávání. Tento systém funguje jako nepřetržitý cyklus., který se neustále obnovuje.

### **3.1.1 Systém hodnocení**

Podle Hroníka (2006, s. 86) by měl efektivní systém hodnocení naplňovat tyto předpoklady:

- mít důslednou a přesvědčenou podporu top managementu;
- být v souladu s firemní kulturou;
- podporovat cíle organizace a odpovídat jejím potřebám (business strategii);
- být akceptovatelný pracovníky;
- být administrativně nenáročný;
- navazovat na systém odměňování a rozvoje;
- být vyhodnocován (hodnocení systému hodnocení).

Efektivně nastavený systém hodnocení pracovníků přináší zisk nejen zaměstnancům a manažerům, ale také celé organizaci tím, že ovlivňuje postoje zaměstnanců vůči firmě, a následně tím posiluje jejich loajalitu k ní. Slouží ke zlepšení výkonů jednotlivých pracovníků, pro plánování jejich kariéry, jako podklad k diferenciaci odměn, jako podklad k odborné přípravě a vzdělávání pracovníků, pro nalezení chyb ve vnitřních procesech organizace i ke vzájemnému předávání informací (Šedivý, Medlíková, 2011, s. 95).

Pokud je systém hodnocení nastaven kvalitně, ve správnou dobu a správně implementován, měl by ještě dle Pilařové (2008, s. 11) poskytnout zpětnou vazbu o potenciálu, spokojenosti, názorech, vztazích a úrovni komunikace zaměstnance. Dále by měl zaměstnance motivovat, navrhnout a prodiskutovat potřebné změny týkající se jeho chování, stanovit výkonové a rozvojové cíle do budoucna a orientovat zaměstnance tím, že mu budou poskytovány potřebné informace například o pracovních povinnostech, o správném technologickém postupu nebo o způsobu řešení problémů.

### 3.1.2 Formy hodnocení

Šikýř (2012, s. 115) ve své knize *Personalistika pro manažery a personalisty* uvádí dvě formy hodnocení zaměstnanců – formální a neformální.

Neformální hodnocení je uplatňováno průběžně dle aktuální potřeby při zkoumání a posuzování pracovního výkonu zaměstnance během určitého období, ve kterém manažer řídí a vede zaměstnance k vykonávání sjednané práce. Častá zpětná vazba ze strany manažera napomáhá udržovat žádoucí pracovní výkon zaměstnance. Účelem neformálního hodnocení je včasné rozpoznání a řešení případných odchylek skutečného pracovního výkonu od požadovaného a určení vhodného postupu nápravy (Šikýř, 2012, s. 115).

Formální hodnocení bývá zpravidla standardizované, periodické a realizované podle přesně definovaných kritérií. Jeho charakteristickými rysy jsou plánovitost a systematickosti. Záznamy o formálním hodnocení se ukládají do osobních materiálů jednotlivých pracovníků. Formální hodnocení se provádí tak často, jak je nezbytně nutné, například v situaci, kdy nejsou k dispozici žádné aktuální výsledky periodického hodnocení pracovníka nebo kdy došlo k výrazným změnám v pracovním výkonu (Dědina, Cejthamr, 2005, s. 230).

Formální neboli pravidelné hodnocení zaměstnanců Plamínek (2009, s. 117) ve své knize *Týmová spolupráce a hodnocení lidí* ještě rozděluje dle četnosti na další dva typy – krátkodobé a dlouhodobé.

Krátkodobé hodnocení probíhá obvykle po několika týdnech práce (například jednou za 14 dní nebo měsíčně). Jsou při něm posuzovány především výkony zaměstnance, zdroje jsou řešeny pouze výjimečně, je-li to nezbytné. Krátkodobé hodnocení umožňuje drobné korekce na úrovni výkonu a pomáhá udržovat kontinuální zpětnou vazbu a vztah mezi hodnotitelem a hodnoceným. Údaje z tohoto hodnocení je dobré uchovávat, neboť mohou sloužit jako podklady pro hodnocení dlouhodobé, které probíhá pravidelně kvartálně nebo jednou za půl roku, v některých firmách však pouze jednou za rok. Při dlouhodobém typu hodnocení jsou posuzovány jak výkon, tak i zdroje (Plamínek, 2009, s. 117).

### 3.1.3 Chyby při hodnocení zaměstnanců

Mnoho chyb při hodnocení zaměstnanců souvisí s osobností vedoucího pracovníka. Daigeler (2008, s. 24) ve své knize jako nejčastější příklady chyb uvádí ukvapené hodnocení bez reprezentativního pozorování po delší dobu; přehlížení chyb a s ním spojené příliš pozitivní hodnocení; považování vynikajícího výkonu za samozřejmý normální stav; chybějící odvaha rozhodovat a otevřeně mluvit o rozdílech mezi pracovníky; neuvědomování si vlastních předsudků, ve kterých se odráží životní zkušenosti a postoje hodnotitele; usuzování celkového charakteru pracovníka z jeho jednorázového chování; zapojování vlastních sympatií do hodnocení a ovlivnění celkového dojmu čerstvými vzpomínkami z nedávné minulosti.

Šikýř (2012, s. 121) tyto chyby, kterých se manažeři dopouštějí při hodnocení svých zaměstnanců, doplňuje o používání subjektivních kritérií při hodnocení, využívání jen průměrných stupňů hodnocení, sklon k přílišné schovávavosti nebo přísnosti hodnocení a tendenci hodnotit na základě výrazných pozitiv nebo negativ. Vyvarování se zmíněným chybám je předpokladem k tomu, aby se hodnocení stalo účinným nástrojem pro stimulování a usměrňování zaměstnanců k dosahování požadovaného pracovního výkonu a realizaci strategických cílů organizace.

Obranou proti hodnotitelským chybám je důkladná příprava, kvalita všech fází hodnocení a odpovědný vztah mezi oběma stranami. Objektivní hodnocení vyžaduje odpovědnou přípravu hodnotitelů, protože 99 % úspěchu hodnocení spočívá právě v ní. Má-li hodnocení proběhnout konstruktivně, je třeba se na něj důkladně připravit předem (Kocianová, 2010, s. 91).

### 3.1.4 Subjekty hodnocení

Nejkompetentnější osobou pro hodnocení pracovníka je jeho bezprostřední nadřízený, neboť zná důvěrně úkoly pracovního místa, práci svého podřízeného, podmínky, za nichž pracuje, i zázemí pracovníka a jeho možné vlivy na pracovní výkon (Koubek, 2012, s. 216).

Podle kvalifikovaných odhadů je hodnocení přímým nadřízeným prováděno ve více než 90 % organizací, kde je formalizované hodnocení zavedeno. V moderním

pojetí by hodnocení nadřízeného neměl být pouze jednostranný pohled hodnotitele, který si hodnocený vyslechne, ale mělo by mít vždy partnerský charakter a výstupy z něj by měly mít podobu dohody (Žufan a kol., 2013, s. 45).

Na hodnocení pracovníků se mohou také podílet další lidé, kteří jsou obvykle jedním ze zdrojů hodnocení, ze kterých nadřízený čerpá. Dle Hroníka (2006, s. 99) mohou těmito dalšími hodnotiteli být například metodický vedoucí, personalista, externí hodnotitel, spolupracovník, zákazníci, dodavatelé, manažer rozvoje či nadřízený bezprostředního nadřízeného.

Kocianová (2010, s. 147) mezi hodnotitele řadí ještě psychologa. Ten hodnotí zaměstnance zpravidla na základě psychodiagnostiky a rozhovorů při posuzování jeho způsobilosti pro danou pracovní pozici nebo při identifikaci jeho potenciálu.

Pokud hodnocení provádí více osob, mělo by probíhat odděleně, protože účast dvou hodnotitelů by mohla vést k vytvoření koalice dvou proti třetímu. Přímý nadřízený musí být vždy informován o závěrech, které byly při hodnocení formulovány (Hroník, 2006, s. 99).

V případě, že se na hodnocení podílí více hodnotitelů, přímý nadřízený provádí závěreční vyhodnocování všech podkladů hodnocení, které pořizoval buď sám, nebo kdokoliv jiný, dělá z nich závěry, vede hodnotící rozhovor a navrhuje a projednává s pracovníkem opatření vyplývající z hodnocení (Koubek, 2012, s. 216).

### **3.1.5 Implementace systému hodnocení**

Zavádění pracovního hodnocení, ať už jde o nový systém nebo změnu stávajícího systému, je zpravidla dlouhodobou záležitostí. První jeden až dva cykly hodnocení mívají obvykle nízkou účinnost a nelze od nich očekávat přílišné výsledky (Wagnerová, 2008, s. 79).

Aby byla implementace systému hodnocení v organizaci úspěšná, musí být tato změna v souladu se strategickými cíli organizace, mít podporu managementu, být pečlivě připravena a mít definovaný jasný cíl a harmonogram změny. Dále je důležité, aby se na změnách podíleli navrhovatelé, schvalovatelé i koncoví uživatelé. Systém hodnocení by měl být provázán s ostatními firemními systémy, měl by být implementován

ve vhodné vývojové fázi organizace ve směru od managementu k výkonným zaměstnancům (Pilařová, 2008, s. 105).

Kocianová (2010, s. 144) tato doporučení pro správné zavedení hodnotícího systému doplňuje o další aktivity – při jeho zavádění je důležité řádné proškolení hodnotitelů a podpora jejich dovedností potřebných ke stanovování cílů, posuzování výkonu, poskytování zpětné vazby a vyjasnění vazby na odměňování.

K nejčastějším příčinám neúspěšného zavedení systému hodnocení patří nerespektování přirozeného odporu ke změnám, nesprávné načasování, nesoulad personálních cílů se strategií firmy nebo nezkušenost personalisty. Důsledkem nevhodné implementace mohou být potíže s postoji účastníků hodnocení, neochota k otevřené zpětné vazbě či nepoužívání hodnocení (Pilařová, 2008, s. 111).

### **3.2 Oblasti hodnocení zaměstnanců**

Z hlediska předmětu se hodnocení může zabývat třemi oblastmi – vstupem, procesem a výstupem. Aby hodnocení bylo efektivní, musí být zaměřeno na všechny tyto oblasti. Podle povahy funkce však bude dán větší důraz pouze na 1 nebo 2 z nich.

Mezi vstupy jsou velmi často zařazovány kompetence. Většina z nich odráží i přístup hodnoceného k úkolu, který je v rámci oblasti procesu hodnocen. Pod vstupy je zařazeno vše, co pracovník do své práce vkládá. Kromě zmíněných kompetencí to mohou být i zkušenosti, způsobilost a potenciál zaměstnance (Hroník, 2006, s. 20).

Hodnocení procesu, pod které spadá pracovní chování a přístup, se zaměřuje na významné a předem známé zásady chování zaměstnanců, především na požadavky stanovené ve vymezení jeho pracovní pozice nebo v osobních cílech. Kritéria by současně měla být formulována tak, aby jejich posuzování omezovalo prostor pro subjektivitu. Některá kritéria pracovního chování lze po určitém přizpůsobení použít pro celý podnik (například kvalita práce, samostatnost, odpovědnost, iniciativa, ochota spolupracovat apod.), jiná je potřeba stanovit podle jednotlivých útvarů (například zákaznická orientace, specifická znalost atd.). Konkrétní kritéria by však měla vycházet z náplně a úkolů konkrétní pracovní pozice a zaměření organizační jednotky. U vedoucích zaměstnanců by ke kritériím hodnocení měla přistupovat i ta, která hodnotí jejich řídicí chování.

K těm patří například schopnost stimulovat a rozvíjet zaměstnance, pomáhat jim zlepšovat jejich výkon nebo poskytovat zpětnou vazbu (Urban, 2013, s. 92).

Výstupy nejčastěji představují pracovní výsledky a výkony zaměstnance. Jejich hodnocení se zaměřuje na hlavní úkoly a osobní cíle, které byly zaměstnanci na konci předchozího hodnotícího období stanoveny nebo za které je trvale odpovědný. Efektivita tohoto hodnocení souvisí s jednoznačností a konkrétností zadaných úkolů, ale i s možností zaměstnance jejich plnění skutečně ovlivnit. Hodnocení osobních cílů zaměstnance by mělo brát v úvahu změny vnějších objektivních podmínek, například legislativního rámce nebo situace na trhu (Urban, 2013, s. 92). Šikýř (2012, s. 117) ještě doplňuje oblasti hodnocení o motivaci (ochotu zaměstnance k práci) a podmínky vyjádřené pracovní dobou, pracovním prostředím a podobně.

### **3.3 Cíle hodnocení zaměstnanců**

Hlavními cíli hodnocení výkonů zaměstnanců je zajištění maximálního využití jejich schopností, znalostí, dovedností a zájmů. Dalšími důležitými cíli je také zlepšování vztahů mezi zaměstnavatelem a jeho podřízenými pracovníky a motivace zaměstnanců k tomu, aby sledovali cíle, které jsou v souladu s cíli celé organizace (Arthur, 2010, s. 14).

Cíle hodnocení zaměstnanců lze vyjádřit jak z pohledu nadřízeného, který hodnotí své podřízené, tak i z pohledu zaměstnance, který je hodnocen. Mezi cíle hodnocení z hlediska vedoucího pracovníka patří zlepšení pracovního výkonu zaměstnanců, zvýšení jejich efektivnosti a kvality práce, zlepšení motivace, zkvalitnění vlastní řídicí práce, zlepšení atmosféry v organizaci a k plánování vzdělávání, odměňování a řízení kariéry pracovníků. Cílem hodnocení z pohledu pracovníka je získání zpětné vazby na vykonávání své práce, získání informací o možnostech svého osobního rozvoje a kariérního postupu v organizaci a možnost sdělit své představy o budoucím působení na daném pracovišti (Kocianová, 2010, s. 148).

### **3.4 Metody hodnocení zaměstnanců**

V personální praxi existuje mnoho metod, které lze při hodnocení pracovníků využít. Metody pomáhají sledovat a zaznamenávat plnění standardů pracovního výkonu



a jednání. Dle Dvořákové (2012, s. 265) existují dvě hlavní skupiny metod hodnocení, které jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 1: Metody hodnocení pracovníka rozdělené dle časového hlediska

| <b>METODY HODNOCENÍ PRACOVNÍKA</b>        |                                       |
|---|---------------------------------------|
| <b><u>Orientace na minulost</u></b>       | <b><u>Orientace na budoucnost</u></b> |
| Hodnocení podle stanovených cílů          | Sebehodnocení pracovníka              |
| Srovnání se standardním pracovním výkonem | Assessment / development center       |
| Testování a pozorování pracovního výkonu  | 360° zpětná vazba                     |
| Hodnotící dotazník                        |                                       |
| Hodnotící stupnice                        |                                       |
| Metoda BARS                               |                                       |
| Metoda kritických případů                 |                                       |
| Hodnotitelské zprávy                      |                                       |
| Srovnání pracovníků                       |                                       |

Zdroj: vlastní zpracování dle Dvořákové (2012, s. 265)

Metody jsou rozlišeny podle toho, zda jsou zaměřeny na odvedený pracovní výkon (minulost) nebo rozvojový potenciál pracovníka (budoucnost). V následujících kapitolách jsou jednotlivé metody charakterizovány.

Vodák a Kucharčíková (2011, s. 150) ve své knize tyto metody ještě doplňují o 180° a 540° zpětnou vazbu. U 180° zpětné vazby je zaměstnanec hodnocen spolupracovníkem a podřízeným, u 540° navíc ostatními kontaktními osobami, jako jsou například zákazníci nebo dodavatelé.

### **3.4.1 Metody orientované na minulost**

Tyto metody jsou zaměřeny na odvedený pracovní výkon zaměstnance.

#### **Hodnocení podle stanovených cílů**

Řízení podle stanovených cílů spočívá ve stanovení pravidel mezi pracovníkem a podnikem vzhledem ke splnění hlavních cílů, postupů, časového plánu a kritérií hodnocení vykonané práce. Po skončení určitého časového úseku je výsledek práce hodnocen (Martinovičová a kol., 2014, s. 143).

Hodnocení podle stanovených cílů (výsledků) se používá častěji pro hodnocení manažerů a specialistů. Při využití této metody je důležité mít stanovené jasné a přesně definované cíle, včetně postupu ukazujícího, jak má pracovník daných cílů dosáhnout. Vytváření cílů by se mělo řídit pravidlem SMART, jehož písmena vyjadřují charakteristiky dobře zformulovaného cíle:

- S = specifický cíl by měl být jednoznačný, srozumitelný a podnětný;
- M = měřitelný vyjádření konkrétního množství, kvality, času nebo peněz;
- A = akceptovatelný cíl by měl být dosažitelný;
- R = relevantní musí odpovídat cílům celé organizace a přispívat k jejich dosažení;
- T = termínovaný časové určení, kdy má být daného cíle dosaženo (Koubek, 2012, s. 220).

### **Srovnání se standardním pracovním výkonem**

Při této metodě je výkon pracovníka srovnáván s požadovaným (standardním) pracovním výkonem, který odpovídá obvyklé intenzitě práce. Standardní výkon lze stanovit jako průměr výkonu dosaženého u většího počtu pracovníků, odhadem intenzity práce nebo odvozením z normativů časů, které udávají spotřebu času odpovídající dané činnosti ve vymezených pracovních podmínkách (Dvořáková, 2012, s. 266).

### **Testování a pozorování pracovního výkonu**

Toto hodnocení je založeno na testování specifických znalostí a dovedností nebo kontrole dodržování pracovněprávních předpisů. Jedná se například o testy jazykových nebo jiných znalostí či testy na přítomnost návykových látek (Dvořáková, 2012, s. 266).

Pozorování pracovního výkonu je nezbytné dopředu naplánovat. Hodnotitel si musí například stanovit, co všechno bude u zaměstnance pozorovat, na které vlastnosti a schopnosti pracovníka se zaměří a jak často a v jak dlouhých intervalech bude pozorování realizováno (Mikuláščík, 2015, s. 250).

## **Hodnotící dotazník**

Hodnotící dotazník předkládá určité formulace týkající se pracovního chování. Posuzovatel v tomto dotazníku označuje, zda je určitý typ chování v pracovníkově výkonu přítomen či nikoliv. Odpovědi zpravidla vyhodnocuje specialista v personálním útvaru, který jednotlivým kritériím přisuzuje různé váhy. Tato metoda vyžaduje důkladnou přípravu a je časově náročná, neboť pro každou skupinu pracovních míst musí být jiný formulář a specifické formulace (Koubek, 2012, s. 223).

## **Hodnotící stupnice**

Hodnocení pomocí stupnice je univerzální a snadno použitelná metoda, která umožňuje hodnocení jednotlivých kritérií práce (Kocianová, 2010, s. 151).

V této metodě jsou využívány tři druhy hodnotících stupnic – neverbální, verbální a kombinované. Neverbální, do kterých patří grafické a numerické stupnice, jsou jedny z nejstarších a nejpoužívanějších metod hodnocení pracovního výkonu. Jednotlivé charakteristické rysy zaměstnance a jeho práce jsou oznamkovány na škále mezi dvěma extrémy – dobrým a špatným hodnocením. Následným pospojováním číselných hodnocení vznikne graficky vyjádřený profil. Tato metoda je poměrně jednoduchá a rychlá. Na rozdíl od grafické stupnice, kde si manažer libovolně rozhoduje, co různá bodová hodnota představuje za vlastnost či projev, ve verbální hodnotící stupnici jsou jednotlivé výkony a projevy pojmenovány slovně. V kombinovaných stupnicích se ke každé hodnocené charakteristice uplatňuje jak grafické a numerické, tak i verbální vyjádření (Hroník, 2006, s. 46).

## **Metoda BARS**

BARS (Behaviourally Anchored Rating Scales), tedy klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování, je metoda, která hodnotí chování požadované k úspěšnému vykonávání práce. Od hodnotící stupnice se odlišuje tím, že není zaměřená na výsledky práce, ale na pracovní chování (přístup k práci, dodržování stanoveného postupu při práci a účelnost výkonu). Vychází z toho, že žádoucí pracovní chování má za následek i efektivní vykonávání práce. Nevýhodou této metody je její náročnost na čas a úsilí ve fázi přípravy. Oproti tomu je výhodou dostatečná zpětná vazba na pracovní výkon zaměstnance (Koubek, 2012, s. 223).

## **Metoda kritických případů**

Metoda kritických případů je založena na pozorování a zaznamenávání kritických forem nebo výsledků pracovního chování – extrémně úspěšných, extrémně neúspěšných nebo častých. Výsledkem je výčet všech pozitivních a negativních kritických případů. Tato metoda se využívá jako užitečný podklad pro rozvoj zaměstnanců. Do systému hodnocení bývá tato metoda začleňována jako doplňková (Pilařová, 2008, s. 33).

## **Hodnotitelské zprávy**

Při využití této metody hodnotitel poskytuje písemnou formou obraz o hodnoceném pracovníkovi, o jeho schopnostech, dovednostech, potenciálu, silných a slabých stránkách. Hodnotitelské zprávy jsou za určité období a mohou poskytovat i návrhy na zlepšení (Martinovičová a kol., 2014, s. 143).

## **Srovnání pracovníků**

Srovnání pracovníků je metoda, při které se porovnává výkon dvou nebo více pracovníků. Je vhodné ji využívat pro motivování pracovníků a zlepšování jejich výkonu. Nejčastěji se používá párové porovnání, střídavé porovnání a povinné rozdělení.

U párového porovnání jsou výkony nebo kompetence hodnoceného srovnávány se všemi ostatními pracovníky. Při každém porovnání je vítěznému pracovníkovi přidělen jeden bod. Následně jsou každému hodnocenému sečteny jeho získané body, čímž se vytvoří seznam pořadí (Pilařová, 2008, s. 32).

Při střídavém porovnání hodnotitel vybírá nejlepšího a nejhoršího pracovníka. Ze zbývajících pracovníků na seznamu opět vybírá toho nejlepšího a nejhoršího a takto pokračuje. Tímto postupem hodnotitel vytvoří pořadí zaměstnanců dle jejich výkonů (Koubek, 2012, s. 224).

Při povinném rozdělení hodnotitelé rozřazují všechny své podřízené do několika skupin podle úrovně jejich výkonu na základě Gaussovy křivky, u které je podstatou, že největší četnost je u střední hodnoty (Pilařová, 2008, s. 32).

### **3.4.2 Metody orientované na budoucnost**

Tyto metody jsou zaměřeny na rozvojový potenciál zaměstnance.

## **Sebehodnocení pracovníka**

Sebehodnocení je proces, v němž jednotliví pracovníci zkoumají a posuzují svůj vlastní pracovní výkon. Zahrnuje identifikování úspěšnosti a jakýchkoliv problémů v dosahování cílů. Při tomto hodnocení mohou pracovníci rovněž uvádět nedostatek odpovídající podpory a pomoci ze strany svých manažerů nebo kolegů, nedostatečné zdroje, nesplnitelné cíle nebo jakékoliv jiné faktory, o kterých jsou přesvědčeni, že ovlivnily jejich pracovní výkon. Sebehodnocení vede pracovníky k tomu, aby přemýšleli o svých potřebách rozvoje a o tom, jak by mohli zlepšit svůj výkon (Armstrong, 2011, s. 155).

Výhodou sebehodnocení pracovníka je, že jsou odstraněny vlivy interpersonálních vztahů na hodnocení a subjektivitu v posuzování jiných (Koubek, 2011, s. 127). Nevýhodou sebehodnocení je v mnoha případech to, že zaměstnanci nejsou schopni objektivně ohodnotit sami sebe, jsou k sobě mírnější a mají tendenci se prezentovat v příznivějším světle, přeceňovat se nebo se omlouvat. Vzhledem k tomu je sebehodnocení využíváno spíše pro účely rozvoje než jako podklad pro administrativní rozhodnutí (Wagnerová, 2008, s. 75).

## **Assessment a development centre**

Assessment a development centra využívají pro hodnocení různé skupiny metod. Mezi ty nejrozšířenější užívané metody patří skupinové modelové situace, individuální situace a psychodiagnostika. V těchto centrech má důležitý význam skupina hodnotitelů, která v průběhu testování posuzuje účastníky dle předepsané metodiky. Metody assessment a development center jsou považovány za nejvalidnější metody ve své předpovědi (Hroník, 2006, s. 63).

Assessment centre diagnostikuje na základě souboru diagnostických metod pracovní způsobilost jedinců, jejich kompetence podle stanovených kritérií pro práci na daném pracovním místě. (Kocianová, 2010, s. 152). Assessment centra jsou využívána při výběrových řízeních na nové zaměstnance. Pro jejich využití je nezbytné analyzovat skutečné potřeby obsazované pozice podle profilu ideálního kandidáta (Evangelu, 2009, s. 44).

Development centre je soubor různých diagnostických metod zaměřený na identifikaci úrovně schopností a kompetencí pracovníků, na posouzení jejich silných a slabých stránek a jejich rozvojového potenciálu s cílem stanovit potřeby jejich vzdělávání a osobního rozvoje. Development centra se soustřeďují na hodnocení a rozvoj stávajících zaměstnanců (Kocianová, 2010, s. 152).

Výhodou těchto metod je komplexnost posouzení. Nevýhodou je to, že centra informují o momentální výkonu pracovníka v uměle vytvořených podmínkách, což nemusí korespondovat s výkonem v reálné situaci (Koubek, 2012, s. 224).

### **360° zpětná vazba**

360° zpětná vazba, označována také jako vícezdrojová, spočívá v hodnocení pracovního výkonu určitého jedince ze strany řady lidí, mezi kterými mohou být vedoucí, nadřízení zaměstnanci, kolegové, dodavatelé nebo zákazníci. Hodnocení probíhá formou klasifikování rozmanitých stránek pracovního výkonu (Armstrong, Taylor, 2015, s. 407).

Použití týmového přístupu k hodnocení může poskytnout přesnější výsledky, neboť nadřízení nemusejí být v každé společnosti v přímém, každodenním kontaktu se svými pracovníky (Wagnerová, 2008, s. 77).

Nejčastěji používaným nástrojem sběru dat pro získání 360stupňové zpětné vazby jsou dotazníky, které obsahují položky představující různé vlastnosti pracovního chování. Hodnotitelé posuzují každé chování jednotlivě na vícebodové stupnici (Kubeš, Šebestová, 2008, s. 15).

Následující schéma zobrazuje skupiny hodnotitelů, kteří se mohou podílet na klasifikování hodnoceného jedince.

Schéma 2: 360° hodnocení pracovníků



Zdroj: vlastní zpracování dle Koubka (2012, s. 218)

Tato metoda je velmi komplexní a poskytuje mnohostranné pohledy na pracovní výkony. Bere v úvahu množství proměnných, které při běžném hodnocení jedním manažerem nemusejí být zohledněny (Hospodářová, 2008, s. 113).

Někteří autoři rozšiřují 360° zpětnou vazbu ještě na 540° zpětnou vazbu. Ta na rozdíl od 360° sbírá zpětné vazby také od lidí vně týmu nebo organizace, z čehož vyplývá, že tito autoři radí například zákazníky až k 540° zpětné vazbě, nikoliv 360° (Bloudek a kol., 2016, s. 77).

### 3.5 Hodnotící rozhovor

Hodnotící rozhovor vede manažer se zaměstnancem v rámci formálního hodnocení jeho pracovního výkonu za určité období, kterým je obvykle uplynulý rok. Toto hodnocení zaměstnance vychází z minulosti, avšak směřuje do budoucnosti. Během hodnotícího rozhovoru manažer a zaměstnanec společně procházejí a projednávají dosažené výsledky, chování, schopnosti, motivaci i podmínky zaměstnance. Výsledkem hodnotícího rozhovoru je dohoda o dalším zlepšování a nápravě zjištěných nedostatků pracovního výkonu zaměstnance (Šikýř, 2012, s. 120).

Pro efektivní vedení hodnotícího rozhovoru je dle Pilařové (2008, s. 75) důležité si uvědomit, že se hodnocení skládá ze tří fází:

- kvalitní **příprava** na hodnotící rozhovor, bez které by hodnotící rozhovor mohl být pouze ztrátou času pro oba účastníky;
- **hodnotící rozhovor**, který musí mít pevnou obsahovou strukturu;
- **realizace a kontrola** dohod a opatření, která z hodnotícího rozhovoru vyplývají. Bez této fáze by se hodnocení stalo neúčinným nástrojem pro řízení výkonu.

Obsahem hodnotícího rozhovoru by měly být tři oblasti – ukazatele, plnění úkolů a osobní kvality. Ukazatele jsou objektivní kvantitativní údaje plnění úkolů pracovníkem. Jedná se například o počet vyrobených výrobků, kvalitu práce (počet chyb), objem získaných zakázek nebo počet stížností. Nevýhodou této oblasti hodnocení jsou nestejně podmínky, které různí pracovníci mají. Plnění úkolů (cílů), které vyplývají buď z předchozího hodnocení, nebo byly pracovníkovi uděleny v průběhu hodnotícího období. Plnění úkolů je hodnoceno alternativně (splněno/nesplněno) nebo kvantitativním odhadem (splněno například na 70 %). Osobní kvality (kompetence), které spočívají v hodnocení určité složky chování (znalosti, dovednosti, postoje). V této oblasti je nevýhodou subjektivita hodnotitele vůči zaměstnanci (Bělohlávek, 2009, s. 63).

Hodnotící rozhovor by měl zhodnotit současný výkon pracovníka, popřípadě jeho výkon v uplynulém období; formulovat plán směřující ke zlepšení výkonu; rozpoznat problémy a prozkoumat možné příležitosti týkající se práce a rozpoznat faktory nezávislé na pracovníkově vůli, ale negativně ovlivňující jeho pracovní výkon. Mezi další úlohy hodnotícího rozhovoru patří zlepšení komunikace mezi podřízeným a nadřízeným; orientace pozornosti pracovníka na práci a některé její aspekty; umožnění pracovníkovi zaujmout stanovisko (hodnotitel by měl vyslechnout jeho názor); zabezpečení podkladů pro odměňování; rozpoznání potenciálu pracovníka a možnosti jeho povýšení nebo převedení na jinou práci a rozpoznání potřeb vzdělávání a dalšího rozvoje z hlediska pracovníka i jím vykonávané práce (Koubek, 2012, s. 225).

Přirozenou součástí hodnotícího rozhovoru je projednání pozitivních i negativních aspektů pracovního výkonu zaměstnance v uplynulém období. Hodnotící rozhovor je dobré začít uznáním pozitiv – dosažených úspěchů zaměstnance. U negativní kritik je nezbytné ověřit si skutečné příčiny problému pracovního výkonu. Až poté může hodnotitel



vyvozovat konkrétní závěry. Cílené projednávání pozitiv a negativ pracovního výkonu v uplynulém období je podmínkou úspěšného řízení a vedení zaměstnance k dosažení požadovaného výkonu v období následujícím (Šikýř, 2012, s. 121).

Stejně jako začátek hodnotícího pohovoru by měl být i konec pozitivní. Přestože mohl být obsah hodnocení spíše negativní, měl by nadřizený na závěr vyslovit optimistické vyhlídky a pracovníka ocenit (Laufer, 2008, s. 140).

### **3.6 Hodnocení a jeho další využití**

Výsledky hodnocení zaměstnanců jsou často využívány pro plánování kariéry, rozpoznávání pracovníků vhodných pro povýšení, stanovování potřeby vzdělávání jednotlivců v organizaci, vzdělávání organizace jako celku, zlepšování organizace práce nebo odměňování. Odměňování zaměstnanců za jejich přínos organizaci je jednou z nejdůležitějších funkcí, se kterými se zaměstnavatel setkává při řízení svých lidských a finančních zdrojů (Wagnerová, 2008, s. 94).

Odměňování je realizováno ve formě mzdy, platu či jiné peněžní nebo nepeněžní odměny, je kompenzací za vykonanou práci. Odměna za odvedenou práci a další odměny ovlivňují množství a kvalitu práce budoucí. Odměňování je tak jedním z nejefektivnějších nástrojů motivace pracovníků, které má organizace a vedoucí pracovníci k dispozici. Systém odměňování by měl odpovídat potřebám organizace a potřebám jejích pracovníků, měl by být spravedlivý a motivující. Odměny mohou mít peněžní nebo nepeněžní formu, mohou mít podobu povýšení, zajímavých pracovních úkolů, vzdělávání, veřejného uznání pracovních výsledků apod. Současné pojetí odměňování zahrnuje vedle mzdy či platu a jiných hmotných odměn (zpravidla závislých na pracovním výkonu) také odměny, které jsou poskytovány zaměstnanci obvykle nezávisle na pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního výkonu, tj. zaměstnanecké výhody (Kocianová, 2010, s. 160).

Metody odměňování a formy odměn je nezbytné spojovat s úspěchy i neúspěchy vlastní práce, práce dílčího kolektivu a částečně i práce podnikatelského subjektu jako celku (Martinovičová a kol., 2014, s. 147).

### 3.7 Shrnutí teoretických východisek práce

Následující část této diplomové práce je zpracována na základě předpokladů pro hodnocení zaměstnanců, které jsou charakterizovány v teoretické části.

Hodnocení zaměstnanců se zabývá identifikováním pracovního výkonu, sdělováním zjištěných výsledků a hledáním způsobů pro výkonové zlepšení. Je hodnocena zejména kvalita a kvantita práce, pracovní postoje zaměstnance a jeho samostatnost při výkonu práce.

Mezi předpoklady kvalitního systému hodnocení patří poskytnutí zpětné vazby nejen o výkonu zaměstnance, ale také o jeho potenciálu, rozvojových potřebách, možnostech kariérního postupu, spokojenosti, názorech a vztazích na pracovišti. Výsledky takového hodnocení zaměstnanců jsou dále využity například pro zlepšování organizace práce nebo odměňování zaměstnanců, které je jednou z nejdůležitějších funkcí, se kterými se zaměstnavatel setkává při řízení svých lidských a finančních zdrojů.

Implementace nového nebo změna stávajícího systému hodnocení je pro organizaci dlouhodobým procesem. Pro správnou implementaci je důležitý například soulad se strategickými cíli celé organizace, podpora managementu, kvalitní příprava, proškolení hodnotitelů atd.

Existuje mnoho metod, prostřednictvím kterých lze zaměstnance hodnotit. Metody se rozdělují podle toho, zda jsou orientovány na minulost nebo na budoucnost. Mezi metody orientované na minulost se řadí například hodnocení podle stanovených cílů, srovnávání se standardním pracovním výkonem, hodnotící dotazníky nebo stupnice či srovnávání dvou a více zaměstnanců. Do metod, které jsou orientovány na budoucnost, patří sebehodnocení zaměstnance, assessment a development centre a 360° zpětná vazba. Metody, které jsou využívány v Partners Financial Services, a. s., jsou dotazovány pomocí kvalitativního i kvantitativního výzkumu v praktické části.

Nejčastější formou hodnocení zaměstnance je hodnotící rozhovor, což je dalším předpokladem pro praktickou část. Během hodnotícího rozhovoru manažer a zaměstnanec společně projednávají dosažené výsledky, pracovní chování a motivaci zaměstnance. Výsledkem hodnotícího rozhovoru by měla být dohoda o nápravě zjištěných nedostatků v pracovním výkonu zaměstnance.

V praktické části jsou s využitím teoretických východisek identifikovány pomocí kvalitativního a kvantitativního výzkumu jednotlivé předpoklady pro hodnocení zaměstnanců.

## 4 Praktická část

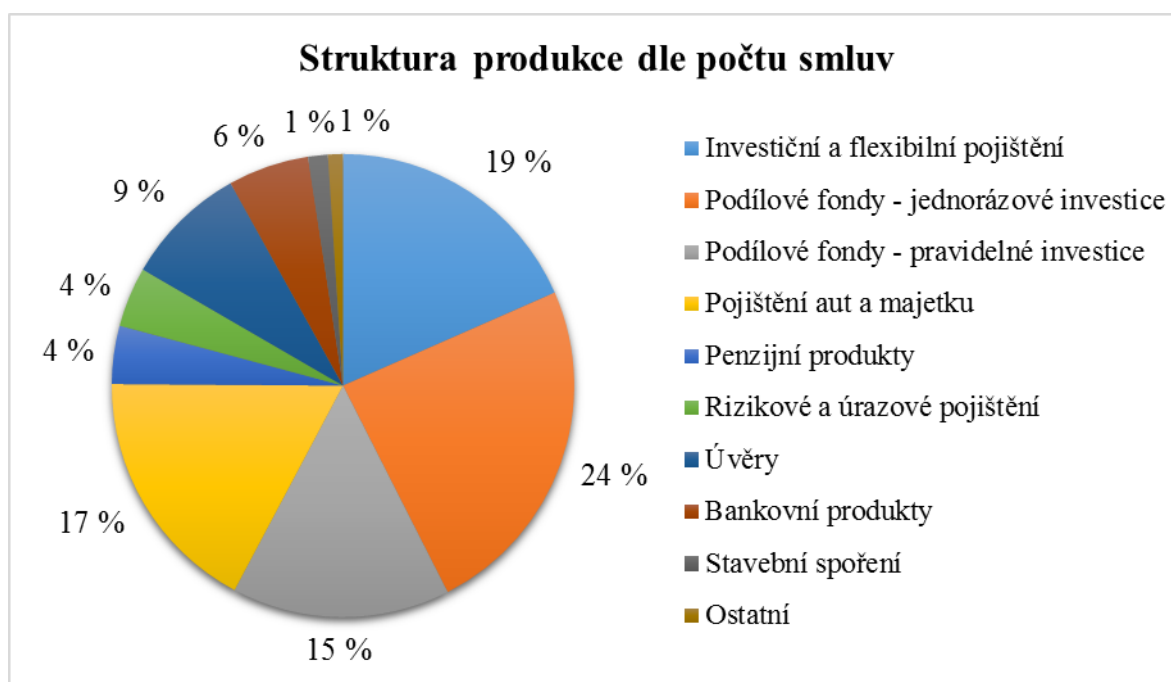
Praktická část této práce je věnována hodnocení zaměstnanců v akciové společnosti Partners Financial Services. Tato organizace je nejprve charakterizována z obecného i ekonomického pohledu a následně jsou zhodnoceny provedené výzkumy – dva kvalitativní a jeden kvantitativní.

### 4.1 Charakteristika organizace

Akciová společnost Partners Financial Services (dále také Partners nebo PFS) byla založena v červnu roku 2007, původně pod názvem Partners For Life Planning, a na trhu je tedy v současnosti více než devět let. Její sídlo se nachází na adrese Türkova 2319/5b, 149 00 Praha 4 – Chodov. Celkový počet kmenových akcií organizace je 2.000 kusů, z nichž každá má jmenovitou hodnotu 5.000,- Kč. Hodnota základního kapitálu tedy činí 100 milionů Kč. K 31. 12. 2015 mělo Partners v držení celkem 152 kusů vlastních akcií. Společnost je zapsána v obchodním rejstříku vedeném Městským soudem v Praze, oddíl B, vložka 12158 (Ministerstvo spravedlnosti, 2016).

Partners Financial Services, a. s. se zabývá poskytováním služeb v oblasti finančního poradenství a zprostředkováním finančních produktů na území České Republiky. V současnosti patří mezi největší české společnosti zabývající se touto oblastí. Vizí organizace je poskytovat nezávislou a férovou poradenskou službu široké klientele ve všech oblastech osobních financí. V roce 2015 spadalo pod Partners přibližně 1.900 aktivních poradců a 70 bankovních a poradenských poboček označovaných jako Partners markety. Počet klientů dosáhl v témže roce téměř půl milionu osob. Organizace v současné době spolupracuje s více než 60 obchodními partnery, mezi které patří největší banky, pojišťovny a investiční společnosti, a ve svém portfoliu nabízí klientům přes 400 produktů (Partners Financial Services, a. s., 2016). Typy nabízených produktů a jejich procentuální zastoupení na uzavřených smlouvách v roce 2015 lze vidět v následujícím grafu.

Graf 1: Struktura zprostředkovaných obchodů Partners v roce 2015 (v %)



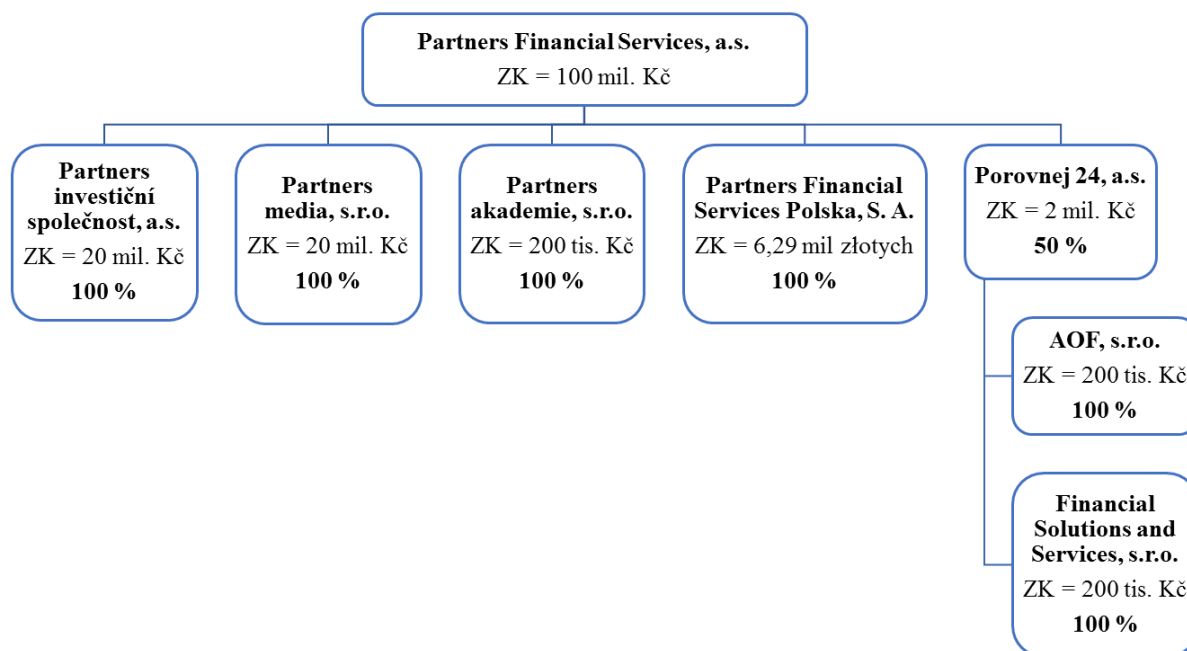
Zdroj: vlastní zpracování dle Konsolidované výroční zprávy Partners 2015

V roce 2015 zprostředkovala společnost Partners více než 170 tisíc smluv. Jak je možno vidět v grafu 1, na zprostředkovaných obchodech Partners měly největší podíl uzavřené smlouvy na jednorázové investice do podílových fondů (24 %, více než 44.000 smluv), investiční a flexibilní pojištění (19 %, více než 30.000 smluv), pojištění aut a majetku (17 %, přibližně 29.000 smluv) a pravidelné investice do podílových fondů (15 %, přibližně 27.000 smluv). Zbývající produkty zastávaly podíl na celkové produkci organizace menší než 10 procent. Přestože se zprostředkované úvěry podílí na celkové produkci Partners pouze devíti procenty, jejich objem dosáhl v roce 2015 celkové hodnoty 20 miliard Kč.

#### 4.1.1 Podíly v ostatních společnostech

Partners Financial Services, a. s. stojí v čele koncernu, ve kterém je ovládající osobou ve vztahu hned k několika společnostem. Velikosti podílů na řízení jednotlivých společností zobrazuje následující schéma.

Schéma 3: Společnosti, v nichž je PFS ovládající osobou



Zdroj: vlastní zpracování dle Konsolidované výroční zprávy Partners 2015

Jak lze vyčíst ze schématu číslo 3, Partners Financial Services je jediným akcionářem ve společnostech Partners investiční společnost, a. s. a Partners Financial Services Polska, S. A. Dále je jediným společníkem organizací Partners media, s. r. o. a Partners akademie, s. r. o. Všechny tyto zmíněné společnosti spolu tvoří dohromady konsolidovaný celek.

Partners Financial Services je také ovládající osobou vůči akciové společnosti Porovnej 24, ve které vlastní 50% podíl z jejího základního kapitálu, a zároveň ve vztahu ke společnostem AOF, s. r. o. a Financial Solutions and Services, s. r. o., u kterých je Porovnej 24 jediným akcionářem (Partners Financial Services, a. s., 2016).

Na konci roku 2015 ještě Partners majetkově vstoupilo do akciové společnosti Twisto Payments, zabývající se nebankovní platební metodou, ve které nabylo menšinového podílu o velikosti 25,83 % z hodnoty základního kapitálu, (Partners Financial Services, a. s., 2016).

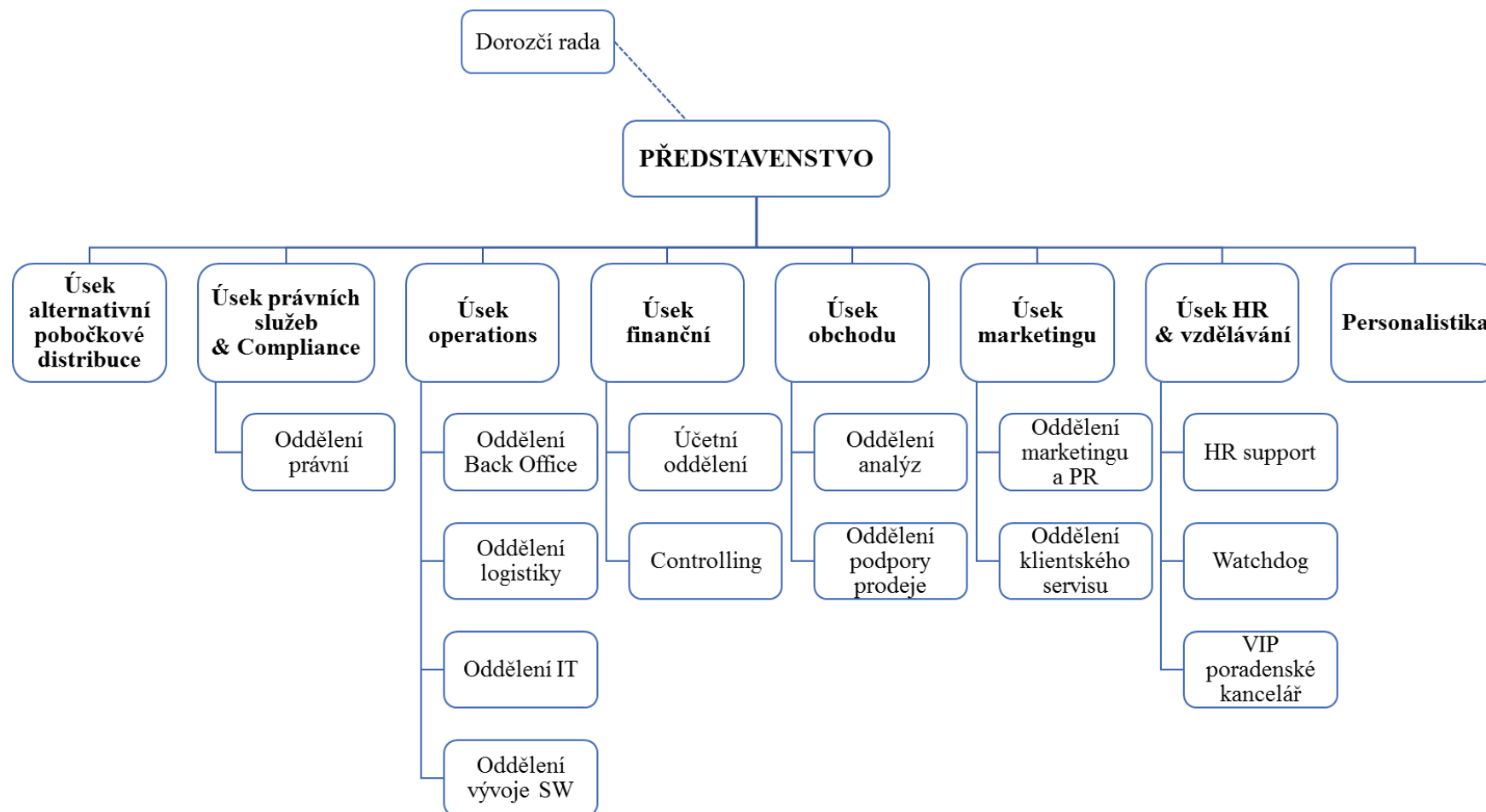
#### 4.1.2 Organizační struktura

Partners Financial Services, a. s. má funkcionální organizační strukturu. Tato organizace je rozdělena na dvě divize – divize centrála, kterou řídí předseda představenstva, a divize distribuce, která je vedena generálním ředitelem společnosti. Představenstvu, které se skládá celkem ze 7 členů, jsou dále podřízeny 3 výbory:

- Produkt management committee (PMC);
- Etický výbor;
- Partnerská rada (KPMG Česká republika Audit, s. r. o., 2016).

Následující schéma zobrazuje jednotlivé funkční útvary divize centrály. Na těchto útvarech bude aplikována praktická část této práce.

Schéma 4: Funkcionální organizační a řídicí struktura společnosti Partners



Zdroj: vlastní zpracování dle Konsolidované výroční zprávy Partners 2015



Jak je uvedeno ve schématu č. 4, většina úseků je dále rozdělena na jednotlivá oddělení. Největší počet oddělení má pod sebou úsek operations, který se dělí na oddělení Back Office, logistiky, IT a vývoje softwaru. V čele každého úseku stojí vždy jeho ředitel, v čele oddělení pak vedoucí oddělení. Jak si lze dále všimnout, nad činností představenstva a celé společnosti vykonává dohled dozorčí rada, která je složena ze třech členů.

#### **4.1.3 Počet zaměstnanců v organizaci**

Partners Financial Services, a. s. má dvě centrály – jednu v Praze a jednu v Brně. Na těchto centrálách pracovalo k 1. červenci 2016 celkem 115 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr a 21 brigádníků na dohodu o provedení práce nebo dohodu o pracovní činnosti. Z tohoto počtu je na pražské centrále 61 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr a 13 brigádníků. Na brněnské centrále pracuje na hlavní pracovní poměr 54 zaměstnanců a na dohody zaměstnanců 8.

Největší počet zaměstnanců (celkem 52) má úsek operations, který je téměř z poloviny tvořen zaměstnanci z oddělení Back Office. Druhým nejpočetnějším úsekem je marketing, pod který spadá celkem 32 zaměstnanců, z nichž 25 pracuje pro oddělení klientského servisu. Okolo deseti zaměstnanců mají úseky právních služeb, financí, obchodu a HR (interní dokumenty Partners).

Na řízení lidských zdrojů klade organizace velký důraz, pravidelně jsou pořádány setkání všech zaměstnanců, na kterých mají všichni možnost dozvědět se klíčové novinky o firmě, hospodářské výsledky, priority a cíle Partners na následující období a informace o personálních záležitostech. Na tomto setkání se také vyhodnocují nejlepší zaměstnanci a odměňují se za nadstandardní pracovní výkony. Dále jsou pravidelně organizována setkání vedoucích pracovníků nebo zástupců jednotlivých oddělení, na kterých se diskutují témata týkající se pracovních podmínek, benefitů a aktivit pro zaměstnance.

#### **4.1.4 Ekonomická charakteristika organizace**

V roce 2015 dosáhla skupina Partners provizního obrátu necelých 1,2 miliard Kč, výsledek hospodaření před zdaněním představoval hodnotu 114 milionů Kč a čistý zisk organizace činil přes 89 milionů Kč.

Následující tabulka zobrazuje netto hodnoty jednotlivých položek aktiv v rozvaze Partners Financial Services, a. s. k 31. prosinci 2015.

Tabulka 2: Rozvaha k 31. 12. 2015 - aktiva (v tis. Kč)

| ROZVAHA k 31. 12. 2015 (v tisících Kč) |                             |           |                           |                            |
|--|-----------------------------|-----------|---------------------------|----------------------------|
| Označení                               | AKTIVA                      | Řádek č.  | Běžné účetní období Netto | Minulé účetní období Netto |
|  | <b>AKTIVA CELKEM</b>        | <b>1</b>  | <b>646 513</b>            | <b>631 945</b>             |
| <b>B.</b>                              | <b>Dlouhodobý majetek</b>   | <b>3</b>  | <b>122 711</b>            | <b>83 415</b>              |
| B.I.                                   | Dlouhodobý nehmotný majetek | 4         | 6 284                     | 9 060                      |
| B.II.                                  | Dlouhodobý hmotný majetek   | 13        | 16 427                    | 13 240                     |
| B.III.                                 | Dlouhodobý finanční majetek | 23        | 100 000                   | 61 115                     |
| <b>C.</b>                              | <b>Oběžná aktiva</b>        | <b>31</b> | <b>421 364</b>            | <b>459 178</b>             |
| C.I.                                   | Zásoby                      | 32        | 1 087                     | 1 339                      |
| C.II.                                  | Dlouhodobé pohledávky       | 39        | 228 659                   | 134 153                    |
| C.III.                                 | Krátkodobé pohledávky       | 48        | 67 938                    | 137 230                    |
| C.IV.                                  | Krátkodobý finanční majetek | 58        | 123 680                   | 186 456                    |
| <b>D.I.</b>                            | <b>Časové rozlišení</b>     | <b>63</b> | <b>102 438</b>            | <b>89 352</b>              |

Zdroj: vlastní zpracování dle Zprávy nezávislého auditora pro akcionáře společnosti Partners Financial Services, a. s. od KPMG Česká republika Audit, s. r. o.

Jak lze vidět v tabulce č. 2, největší podíl na aktivech společnosti měla v roce 2015 oběžná aktiva, která byla z více než poloviny tvořena dlouhodobými pohledávkami. Další velkou položkou je v rozvaze krátkodobý finanční majetek, převážně účty v bankách, na kterých měla organizace více než 123 milionů Kč.

Oproti roku 2014 stoupla celková hodnota aktiv o necelých 15 milionů Kč. Tato částka byla nejvíce ovlivněna růstem dlouhodobého finančního majetku, jehož hodnota se zvýšila o 39 milionů Kč, poklesem oběžných aktiv o 38 milionů Kč a nárůstem časového rozlišení o 13 milionů Kč.

V následující tabulce lze vidět netto hodnoty základních položek pasiv v rozvaze k 31. prosinci 2015.

Tabulka 3: Rozvaha k 31. 12. 2015 - pasiva (v tis. Kč)

| ROZVAHA k 31. 12. 2015 (v tisících Kč) |  |           |                     |                      |
|--|--|-----------|---------------------|----------------------|
| Označení                               | PASIVA   | Řádek č.  | Běžné účetní období | Minulé účetní období |
|  | <b>PASIVA CELKEM</b>                               | <b>67</b> | <b>646 513</b>      | <b>631 945</b>       |
| <b>A.</b>                              | <b>Vlastní kapitál</b>                             | <b>68</b> | <b>331 692</b>      | <b>273 104</b>       |
| A.I.                                   | Základní kapitál                                   | 69        | 34 400              | 53 250               |
| A.II.                                  | Kapitálové fondy                                   | 73        | -1 562              | -13 756              |
| A.IV.                                  | Výsledek hospodaření minulých let                  | 83        | 216 210             | 155 901              |
| A.V.                                   | Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) | 87        | 89 029              | 87 884               |
| <b>B.</b>                              | <b>Cizí zdroje</b>                                 | <b>89</b> | <b>244 135</b>      | <b>297 578</b>       |
| B.I.                                   | Rezervy  | 90        | 37 966              | 38 947               |
| B.II.                                  | Dlouhodobé závazky                                 | 95        | 105 063             | 112 835              |
| B.III.                                 | Krátkodobé závazky                                 | 106       | 101 106             | 145 796              |
| C.I.                                   | Časové rozlišení                                   | 120       | 70 686              | 61 263               |

Zdroj: vlastní zpracování dle Zprávy nezávislého auditora pro akcionáře společnosti Partners Financial Services, a. s. od KPMG Česká republika Audit, s. r. o.

Jak lze vidět v tabulce č. 3, více než polovina pasiv je tvořena vlastním kapitálem. Ten se oproti roku 2014 zvýšil o 58 milionů Kč, což bylo způsobeno zvýšením výsledku hospodaření minulých let o více než 60 milionů Kč. Hodnota cizích zdrojů se výrazně snížila, neboť organizaci ubylo velké množství nejen krátkodobých, ale i dlouhodobých závazků. Hodnota časového rozlišení vzrostla o necelých 9 milionů Kč.

Poměr vlastního a cizího kapitálu je v souladu s doporučenými hodnotami pro zadluženost podniku, která u společnosti Partners činila k rozvahovému dni přibližně 38 %<sup>1</sup>.

Následující tabulka zobrazuje výkaz zisku a ztráty za rok 2015.

---

<sup>1</sup> Výpočet zadluženosti = cizí zdroje / celková aktiva \* 100

Doporučená hodnota zadluženosti by se měla pohybovat v rozmezí 30–60 % (Knápková a kol., 2013, str. 85).

Tabulka 4: Výkaz zisku a ztráty za rok 2015 (v tis. Kč)

| VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY za rok 2015 (v tisících Kč) |   |           |                     |                      |
|--|---|-----------|---------------------|----------------------|
| Označení   | + / -   | Řádek č.  | Běžné účetní období | Minulé účetní období |
| II.  | Výkony  | 4         | 1 194 224           | 1 127 677            |
| B.   | Výkonová spotřeba   | 8         | 984 394             | 912 416              |
| +  | Přidaná hodnota   | 11        | 209 830             | 215 261              |
| C.   | Osobní náklady  | 12        | 69 924              | 76 781               |
| D.   | Daně a poplatky   | 17        | 417                 | 258                  |
| E.   | Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku   | 18        | 6 099               | 7 172                |
| III.   | Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu  | 19        | 126                 | 1 144                |
| F.   | Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu  | 22        | 952                 | 1 736                |
| G.   | Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období (+/-) | 25        | -237                | -4 189               |
| IV.  | Ostatní provozní výnosy   | 26        | 9 067               | 10 424               |
| H  | Ostatní provozní náklady  | 27        | 17 278              | 18 231               |
| *  | Provozní výsledek hospodaření   | 30        | 124 590             | 126 840              |
| M.   | Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti  | 41        | 16 110              | 17 138               |
| X.   | Výnosové úroky  | 42        | 6 230               | 4 485                |
| N.   | Nákladové úroky   | 43        | 3                   | 22                   |
| XI.  | Ostatní finanční výnosy   | 44        | 45                  | 76                   |
| O.   | Ostatní finanční náklady  | 45        | 348                 | 411                  |
| *  | Finanční výsledek hospodaření   | 48        | -10 186             | -13 010              |
| Q.   | Daň z příjmu za běžnou činnost  | 49        | 25 375              | 25 946               |
| **   | <b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>   | <b>52</b> | <b>89 029</b>       | <b>87 884</b>        |
| ***  | Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)   | 60        | 89 029              | 87 884               |
| ****   | Výsledek hospodaření před zdaněním  | 61        | 114 404             | 113 830              |

Zdroj: vlastní zpracování dle Zprávy nezávislého auditora pro akcionáře společnosti Partners Financial Services, a. s. od KPMG Česká republika Audit, s. r. o.

Dle tabulky č. 4 se v roce 2015 čistý zisk organizace výrazně nezvýšil, pouze nepatrně vzrostl na 89 milionů Kč. Provozní výsledek hospodaření se snížil o 2 miliony Kč a finanční výsledek hospodaření se změnil z mínus 13 na mínus 10 milionů Kč. Výraznější

změna nastala u osobních nákladů, které se snížily o 7 milionů Kč. Největší část tržeb organizace představují tržby za prodej vlastních výrobků a služeb, konkrétněji tržby z provizí za zprostředkované smlouvy, jejichž hodnota v roce 2015 dosáhla více než 1,18 miliard Kč.

Jelikož je PFS akciovou společností, je pro její akcionáře důležitým ukazatelem rentabilita vlastního kapitálu, která měří, kolik korun čistého zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu akcionářem. Rentabilita vlastního kapitálu činila v roce 2015 26 %<sup>2</sup>, což znamená, že 100,- Kč vlastního kapitálu vyprodukovalo 26,- Kč čistého zisku.

Z výpočtu hotovostní likvidity (likvidity 1. stupně) lze odvodit, že byla organizace v roce 2015 schopna velmi dobře dostát svým krátkodobým závazkům (se splatností kratší než 1 rok), neboť vlastnila dostačující množství krátkodobého finančního majetku. Hotovostní likvidita dosáhla hodnoty 1,22<sup>3</sup>, což znamená, že 100,- Kč krátkodobých závazků bylo pokryto 122,- Kč krátkodobého finančního majetku.

## 4.2 Zhodnocení výzkumu

Pro zjištění, jak je v Partners Financial Services, a. s. nastaven systém pro hodnocení zaměstnanců, byly provedeny dva kvalitativní a jeden kvantitativní výzkum. Kvalitativní výzkum byl realizován nejprve se zaměstnankyní personálního oddělení, následně pak se zaměstnanci ve vedoucích pozicích. Kvantitativní výzkum byl uskutečněn s ostatními zaměstnanci, kteří jsou v rámci hodnocení pracovního výkonu v pozici hodnocených.

---

<sup>2</sup> Rentabilita vlastního kapitálu = výsledek hospodaření za účetní období / vlastní kapitál \* 100 (Kislingerová, 2010, str. 98)

<sup>3</sup> Hotovostní likvidita (1. stupně) = krátkodobý finanční majetek / (krátkodobé závazky + krátkodobé bankovní úvěry + krátkodobé finanční výpomoci) (Knápková a kol., 2013, str. 90)

## 4.2.1 Vyhodnocení kvalitativních výzkumů

### Kvalitativní výzkum s personalistkou organizace

První kvalitativní výzkum byl proveden na základě polo standardizovaného osobního rozhovoru se zaměstnankyní personálního oddělení Partners. Tento rozhovor trval přibližně 30 minut. Odpovědi na kladené otázky byly zaznamenávány písemně formou poznámek. V následující části je vycházeno z odpovědí personalistky na otevřené a následné doplňující otázky, které se týkaly hodnocení zaměstnanců ve zvolené organizaci.

V Partners Financial Services, a. s. je systém hodnocení zaměstnanců individuální, každý vedoucí pracovník má pro své oddělení nastavený systém vlastní. V roce 2014 byla v organizaci snaha o zavedení plošného systému hodnocení dle klíčových ukazatelů výkonnosti KPI. Tento systém by se vyznačoval jednotným hodnotícím formulářem pro všechna oddělení. Z důvodu nedostatku prostoru na personálním oddělení se však od tohoto plánu upustilo.

Přestože není v současné době v organizaci zaveden jednotný systém hodnocení, lze téměř s jistotou říci, že na každém oddělení probíhá hodnocení nejméně jedenkrát za rok. Personalistka v rozhovoru uvedla, že hlavním důvodem pro roční bázi hodnocení zaměstnanců je stanovení hodnoty ročních bonusů, kterými bývají jednotliví zaměstnanci za uplynulý rok odměňováni.

Hodnocení provádí se zaměstnancem zpravidla jeho přímý nadřízený. Hodnocení probíhá při osobním setkání v uzavřeném, klidném prostředí zasedacích místností, bez přítomnosti jakýchkoliv dalších osob. Jak vyplývá z výše uvedeného, vedoucí pracovníci všech oddělení si kritéria pro hodnocení vždy stanovují individuálně dle konkrétní pracovní pozice zaměstnance, jeho náplně práce a zadaných úkolů.

Jelikož každý vedoucí pracovník hodnotí své podřízené oddělení individuálně, je zde výhodou, že hodnocení nemusí být přizpůsobováno předepsané, univerzální šabloně, která by nemusela korespondovat s hodnocením na jednotlivých odděleních. Naopak jako nevýhodu lze na základě odpovědí personalistky spatřovat to, že vedoucí pracovníci nemohou srovnávat své hodnocení podřízených s hodnocením zaměstnanců na ostatních odděleních. Pokud by byl v organizaci nastaven jednotný systém pro hodnocení,

byla by hodnocení zaměstnanců na různých odděleních mezi sebou srovnatelná, což by následně mohlo vést ke spravedlivějšímu systému odměňování.

Pro motivaci a zlepšování pracovních podmínek nabízí Partners svým zaměstnancům mnoho benefitů. Některé z nich jsou pouze pro zaměstnance na hlavní pracovní poměr, některé jsou pro všechny. Dále se také benefity dělí dle to, zda jsou závislé na pracovním výkonu či nikoliv. Mezi benefity, které mohou zaměstnanci čerpat bez závislosti na jejich pracovním výkonu, patří například 4 sick days<sup>4</sup> na každý kalendářní rok, příspěvek na penzijní připojištění ve výši 3 % z hrubé mzdy (nejvýše však 1.000,- Kč) a další zvýhodněné finanční produkty (např. bezúročné zaměstnanecké půjčky do částky 100 tisíc Kč, výhodnější podmínky pro sjednání životního, úrazového nebo cestovního pojištění, hypoték, investic atd.). Dalšími benefity, které jsou nezávislé na pracovních výkonech zaměstnanců, jsou služební telefon a využívání telekomunikačních služeb, pravidelné teambuildingové aktivity, stravenky v hodnotě 100,- Kč (zaměstnanci platí 35,- Kč z této částky), občerstvení na pracovišti zdarma (káva, čaj, voda apod.), oběd od společnosti MyFoodMarket každou středu, možnost využívání osobních automobilů pro soukromé účely se srážkami ze mzdy, zdravotní péče (lékařské prohlídky, bezplatná očkování proti chřipce nebo vitamínové balíčky) a nepeněžní odměňování formou benefitního programu Cafeteria.

Dále Partners poskytuje svým zaměstnancům benefity, které jsou závislé na jejich pracovních výkonech. Každý rok je zvoleno celkem 6 zaměstnanců roku - 3 zaměstnanci jsou voleni představenstvem organizace a jsou odměněni formou bodů do Cafeteria nebo hodnotným darem. Další 3 zaměstnanci jsou voleni na základě hlasování poradenské sítě v interním systému Partners. Zaměstnanci, kteří zde získají největší počet hlasů, mají možnost zúčastnit se jedné z motivačních cest sítě v následujícím roce. Dále se čtyřikrát za rok oceňuje tzv. nápad kvartálu, vybíraný generálním ředitelem, který například uspoří náklady organizace, povede k nárůstu spokojenosti poradců se službami centrály, zjednoduší administrativní procesy nebo zvýší pozitivní vnímání značky Partners ze strany veřejnosti. Zaměstnanec, který se svým nápadem vyhraje, získá firemní auto k osobnímu

---

<sup>4</sup> Sick day = den placeného volna ze zdravotních důvodů

použití na jeden měsíc, včetně pohonných hmot ve výši 2.000,- Kč, nebo poukaz na nákup v potravinovém řetězci MyFoodMarket, s. r. o.

### **Kvalitativní výzkum s vedoucími pracovníky**

Druhý kvalitativní výzkum proběhl s vedoucími pracovníky Partners Financial Services. Tento výzkum měl standardizovanou formu a s vedoucími pracovníky byl realizován prostřednictvím elektronické komunikace.

Bylo osloveno všech 11 pracovníků, kteří v Partners pracují ve vedoucích pozicích jednotlivých oddělení. Tohoto kvalitativního výzkumu se zúčastnilo 8 z nich, z čehož tři čtvrtiny byly zastoupeny ženami a zbývající jedna čtvrtina byli muži. Tento fakt je ovlivněn tím, že v Partners Financial Services, a. s. pracuje celkově výrazně větší počet žen než mužů. Poměr, v jakém byla mezi respondenty zastoupena obě pohlaví, je tedy srovnatelný se skutečným stavem.

Co se týče věkové struktury, největší zastoupení mezi respondenty měla věková kategorie 31-40 let, což je opět v souladu s ohledem na celkovou věkovou strukturu všech zaměstnanců Partners. Do této věkové kategorie patří 6 respondentů. 1 ze zbývajících dvou respondentů přísluší do věkové kategorie 41–50 let a jednomu respondentovi je méně než 30 let.

Všichni kromě jednoho respondenta uvedli do výzkumu jako své nejvyšší dosažené vzdělání vysokou školu (pět vedoucích zaměstnanců vystudovalo stupeň magisterský, zbývající dva stupeň bakalářský). Pouze jeden z respondentů dosáhl nižšího vzdělání, a sice střední školy s maturitou. Ani jeden z vedoucích zaměstnanců neoznačil jako své nejvyšší dosažené vzdělání nižší školu než střední, což je v souladu s jejich pozicemi ředitelů úseků a vedoucích oddělení.

Následující otázka se vedoucích zaměstnanců dotazovala na to, jak dlouho působí ve společnosti Partners v pozicích hodnotitelů. Ani jeden z respondentů není v pozici hodnotitele kratší dobu než 4 roky, všichni jsou v této pozici déle. Celkem 5 respondentů je ve své vedoucí pozici více než 4 roky, avšak kratší dobu než 7 let. Zbývající 3 respondenti zastávají funkci hodnotitele déle než 7 let, dva z nich jsou dokonce v této pozici již od založení Partners v roce 2007.

Odpovědi na otázku „Pro kolik podřízených zaměstnanců jste hodnotitelem?“ vyplývají z velikostí jednotlivých úseků a oddělení. Dva z vedoucích pracovníků zastávají



funkci hodnotitele pro 4–6 zaměstnanců. Větší úsek, konkrétně 7–9 hodnocených zaměstnanců, pod sebou mají celkem tři respondenti. Pod zbývajících tři hodnotitele spadá 10 nebo více podřízených osob, což se týká například oddělení Back Office, oddělení informačních technologií nebo klientského servisu, neboť tato tři oddělení zaměstnávají nejvíce osob.

Na otázku týkající se periodicity hodnocení nejčastěji respondenti odpovídali, že své podřízené zaměstnance hodnotí buď jednou měsíčně, nebo jednou za kvartál. Obě tyto odpovědi byly poznamenány celkem třemi respondenty. Odpovědi s pololetní a roční četností hodnocení byly uvedeny dvakrát. Jeden respondent zaznamenal také periodicitu týdně a jeden respondent neuvedl konkrétní interval, avšak do odpovědi uvedl, že hodnocení zaměstnanců probíhá nepravidelně v průběhu celého roku a v závislosti na aktuálních projektech, které jsou podřízeným zaměstnancům zadávány. Z důvodu možnosti hodnotit podřízené zaměstnance různými způsoby, je v souladu, že počet odpovědí je přibližně jeden a půl krát vyšší než počet respondentů, kteří se výzkumu zúčastnili. Výsledek této otázky koresponduje s tvrzením personalistky, že hodnocení pracovních výkonů probíhá nejméně jedenkrát za rok – ani jeden z respondentů neuvedl četnost nižší, naopak je u většiny vedoucích pracovníků zastoupena častější periodicitu hodnocení.

Nejčastěji využívanou metodou pro hodnocení zaměstnanců z pohledu vedoucích pracovníků, kteří se kvalitativního výzkumu zúčastnili, je hodnotící rozhovor. Kromě jednoho hodnotitele jej uvedli všichni respondenti. Druhá nejčastěji využívaná metoda mezi hodnotiteli je hodnocení dle stanovených cílů, které bylo ve výzkumu uvedeno celkem 6krát. Tři z vedoucích zaměstnanců uvedli jako používanou metodu také sebehodnocení pracovníka. Vždy jedním nadřízeným zaměstnancem jsou pak využívány metody testování a pozorování pracovního výkonu, 360stupňová zpětná vazba a srovnávání jednotlivých pracovníků mezi sebou. Jeden respondent jako používanou metodu hodnocení zaměstnanců uvedl práci se silnými a slabými stránkami a rozebírání jednotlivých úkolů a aktivit. Žádné další metody hodnocení zaměstnanců nebyly do výzkumu uvedeny.

Na další otázku, která se hodnotitelů dotazovala na to, jak bývají na hodnocení svých podřízených zaměstnanců připraveni, všichni respondenti odpověděli, že na každé hodnocení se připravují dostatečně. Ani jeden z hodnotitelů nezaznamenal do výzkumu žádnou jinou odpověď. U pozdějšího vyhodnocení kvantitativního dotazníku určeného

pro podřízené bude možno tento výsledek porovnat s tím, jaký názor na tuto otázku zastávají ti zaměstnanci, kteří jsou v rámci hodnocení pracovního výkonu na opačné straně, tedy v pozici hodnocených.

Následující otázka byla zaměřena na témata, která jsou s podřízenými zaměstnanci během jejich hodnocení konzultována. Nejčastěji konzultovanými tématy, která uvedli všichni, co se výzkumu pro vedoucí zaměstnance zúčastnili, jsou pracovní výsledky za uplynulé období a pracovní cíle stanovené na období nadcházející. Zjištěné nedostatky u zaměstnanců a možnost vzdělávání či jiné formy jejich osobního rozvoje konzultuje se svými podřízenými celkem 7 respondentů. Nejméně častým tématem pro konzultace je možnost kariérního růstu, která byla uvedena pouze třemi respondenty. Malá četnost výskytu tohoto posledního tématu by mohla být ovlivněna tím, že jelikož není PFS se svými 115 zaměstnanci na hlavní pracovní poměr příliš velkou organizací, není zde tolik prostoru pro možnost kariérního růstu zaměstnanců.

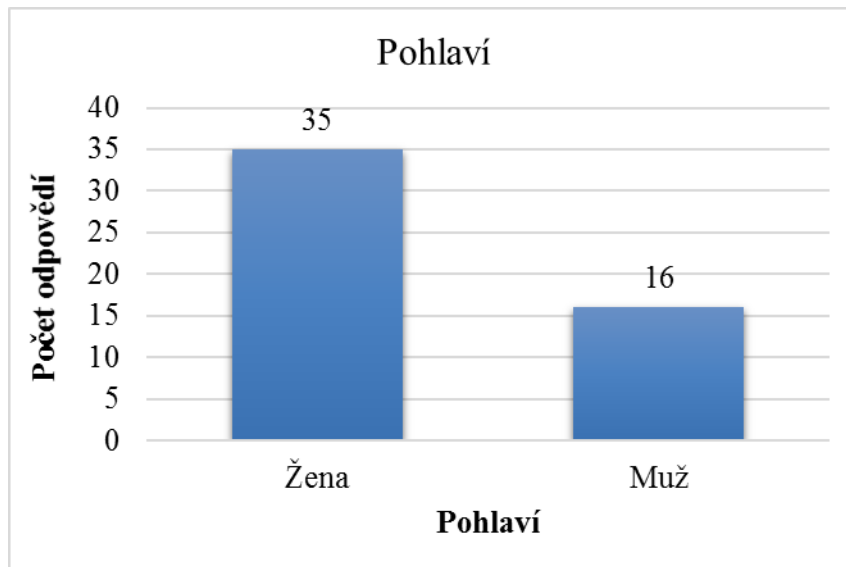
Poslední otázka v kvalitativním výzkumu pro hodnotitele se dotazovala na to, jaké důsledky může hodnocení mít pro podřízené zaměstnance. Mezi hodnotiteli bylo jako nejčastější následek hodnocení uvedeno ovlivňování výše jednorázové odměny. Tuto odpověď zaznamenalo všech osm respondentů, což se shoduje s výrokem personalistky, která ve výzkumu uvedla, že hodnocení je realizováno alespoň jedenkrát ročně z důvodu stanovení výše ročního bonusu pro jednotlivé zaměstnance. Přesně polovina respondentů do výzkumu ještě uvedla, že hodnocení zaměstnanců navíc může ovlivňovat výši jejich mezd, tedy může vést k jejich zvyšování, popřípadě i snižování. Z odpovědí lze usoudit, že všichni hodnotitelé považují hodnocení zaměstnanců za podklad pro následné finanční ohodnocení zaměstnanců. Jeden respondent do své odpovědi také zaznamenal, že hodnocení je zdrojem pro pozdější odborné vzdělávání zaměstnanců a pro uzpůsobení zadávaných úkolů a projektů.

#### **4.2.2 Vyhodnocení kvantitativního výzkumu**

Jako poslední byl realizován výzkum kvantitativní, v rámci kterého byli osloveni všichni zaměstnanci pražské i brněnské centrály, kteří zde pracují na hlavní pracovní poměr, ale zároveň nejsou ve vedoucích pozicích. Vedoucím pracovníkům byl určen pouze již vyhodnocený kvalitativní výzkum, neboť tito zaměstnanci nejsou ze strany ředitele společnosti Partners, svého přímého nadřízeného, nijak hodnoceni. S dotazníkem

pro hodnocené bylo osloveno celkem 104 zaměstnanců. Z tohoto počtu dotazník vyplnilo a odevzdalo celkem 51 respondentů. Jaký byl mezi zaměstnanci, kteří dotazník pro hodnocené vyplnili, poměr žen a mužů, lze vidět v následujícím grafu.

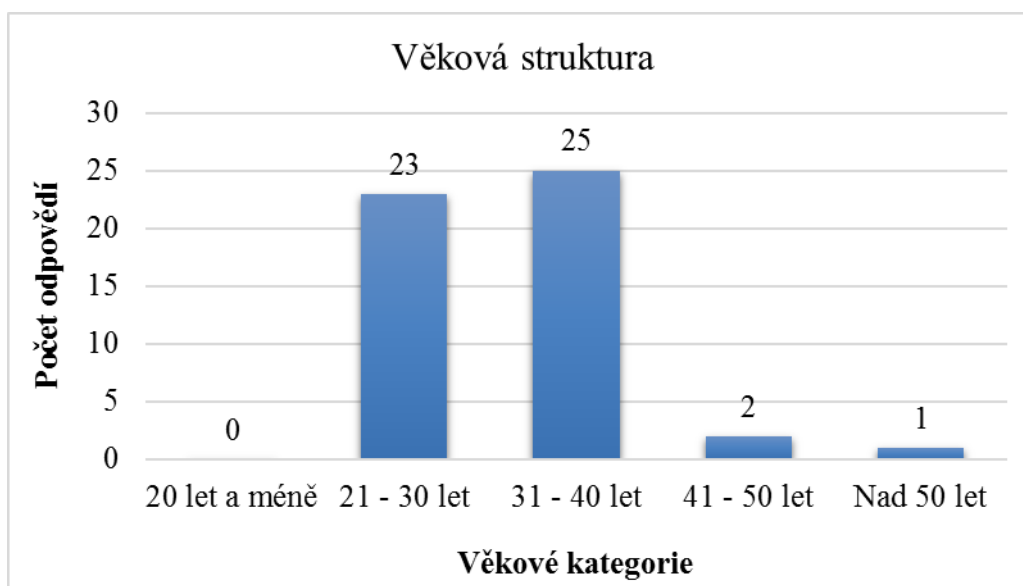
Graf 2: Rozdělení respondentů dle pohlaví



Zdroj: vlastní zpracování

Dvě třetiny respondentů byly zastoupeny ženami (celkem 35), zbývající jednu třetinu představovali muži (celkem 16). Jak již bylo uvedeno u vyhodnocení kvalitativního výzkumu pro vedoucí pracovníky, tato skutečnost vychází z faktu, že v Partners Financial Services, a. s. je celkově zaměstnáno více žen než mužů. Stejně tak i věková struktura respondentů, které se týkala další otázka, je ovlivněna tím, že v Partners pracuje převážná většina zaměstnanců do 40 let.

Graf 3: Věková struktura respondentů

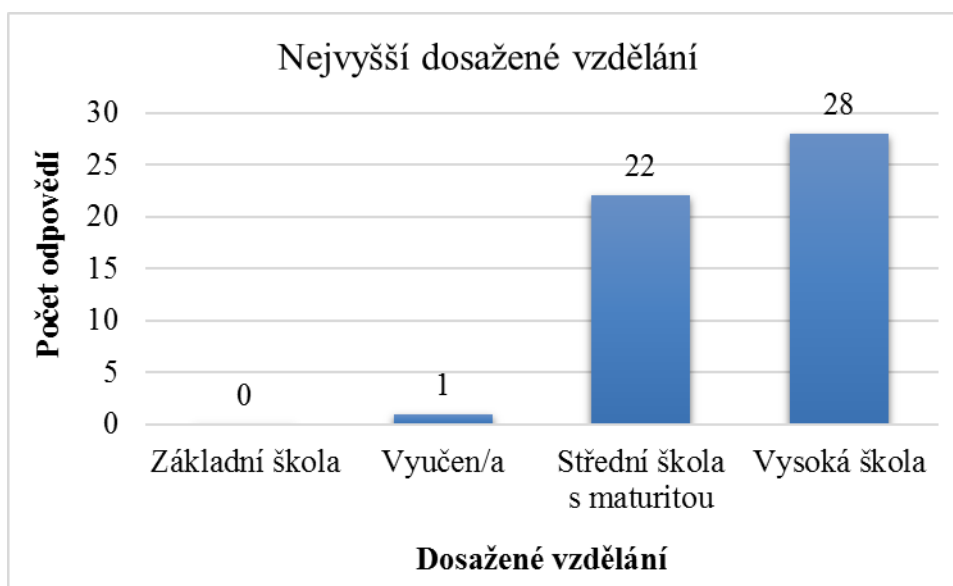


Zdroj: vlastní zpracování

Největší počet respondentů patří do věkové kategorie 31–40 let, do které se zařadila téměř polovina z nich (49 %). Tato věková skupina byla také nejvíce zastoupena mezi hodnotiteli v kvalitativním výzkumu, což vychází z celkové věkové struktury zaměstnanců Partners. Druhou nejpočetnější věkovou kategorií je 21–30 let, do které se zařadilo 45 % respondentů. Ostatní kategorie mají minimální zastoupení, 4 % respondentů jsou ve věku 41–50 let a 2 % ve věku nad 50 let. 20 let a méně není ani jednomu respondentovi, což může být způsobeno například tím, že většina zaměstnanců Partners v tomto věku stále ještě studuje vysokou školu a pracuje zde pouze brigádně na dohodu o provedení práce nebo dohodu o pracovní činnosti. Těchto brigádníků bylo v Partners dle interních dokumentů k 1. červenci 2016 celkem 21. Jako další možný důvod může být to, že zaměstnanci do 20 let nepracují na hlavní pracovní poměr v Partners příliš dlouho, a tudíž nemohou objektivně posoudit systém hodnocení, který je na jejich oddělení nastaven.

V následujícím grafu lze vidět rozdělení respondentů do kategorií dle jejich nejvyššího dosaženého vzdělání.

Graf 4: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů

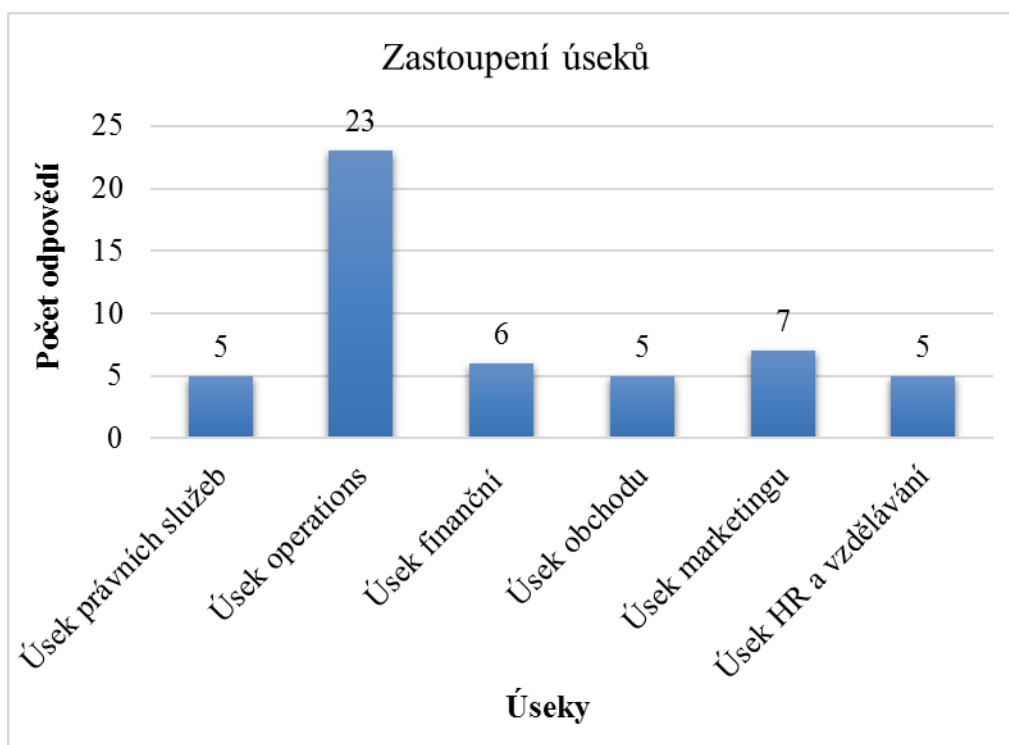


Zdroj: vlastní zpracování

Nejčastějším nejvyšším dosaženým vzděláním mezi hodnocenými zaměstnanci, kteří se kvantitativního výzkumu zúčastnili, je vysoká škola, kterou vystudovalo 55 % z nich (v dotazníku nebylo rozlišováno, zda se jedná o bakalářský nebo magisterský stupeň). Tato struktura kopíruje nejvyšší dosažené vzdělání u hodnotitelů v kvalitativním výzkumu, mezi kterými měla vysoká škola také nejvyšší zastoupení. Tento stav je způsoben tím, že v současném 21. století velmi vzrostl zájem studentů o vysoké školy, což je v souladu s faktem, že v Partners pracuje většina zaměstnanců ve věkovém rozmezí 21-40 let. Druhým nejpočetnějším vzděláním je střední škola s maturitou, kterou vystudovalo 39 % respondentů. U jednoho respondenta (2 %) je nejvyšším vzděláním výuční list a ani jeden respondent není v Partners pouze se základní školou.

Ve čtvrté otázce dotazníku pro hodnocené zaměstnanci udávali, pro jaký úsek v Partners pracují.

Graf 5: Rozdělení zaměstnanců dle úseku, na kterém pracují

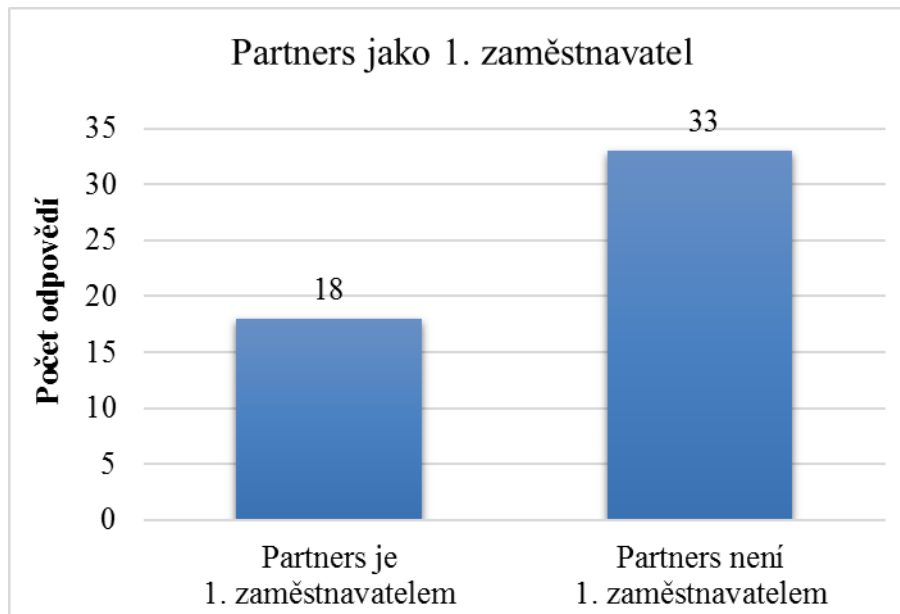


Zdroj: vlastní zpracování

Jak je uvedeno v grafu číslo 5, největší zastoupení mezi respondenty má úsek operations, který je celkově v Partners nejpočetnějším, neboť je jediným úsekem, pod který spadají 4 oddělení (Back Office, logistika, IT a vývoj softwaru). Do tohoto úseku se zařadilo celkem 45 % zaměstnanců. Ostatní úseky jsou značně vyrovnané – 14 % respondentů se zařadilo do úseku marketingu, pod který spadá také oddělení klientského servisu, 12 % respondentů je z úseku finančního a nejmenší zastoupení ve výzkumu mají úseky právních služeb, HR a vzdělávání a obchodu. Do každého z těchto tří nejméně zastoupených úseků se zařadilo 10 %.

Jako další následovala v dotazníku otázka, zda je Partners Financial Services, a. s. pro respondenty prvním zaměstnavatelem na hlavní pracovní poměr či nikoliv.

Graf 6: Rozdělení zaměstnanců dle toho, zda je PFS jejich 1. zaměstnavatelem

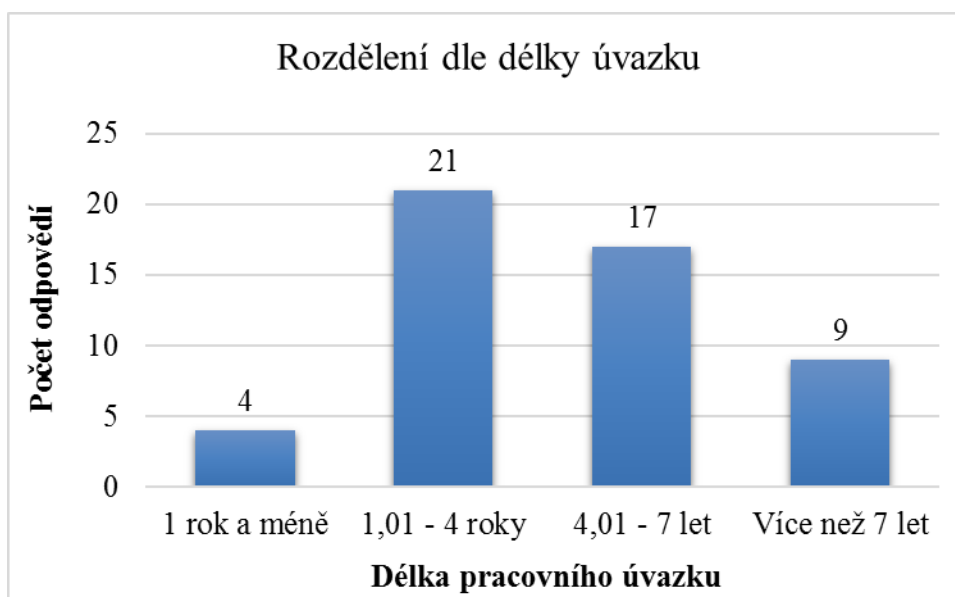


Zdroj: vlastní zpracování

Přibližně dvě třetiny respondentů měly před nástupem do Partners hlavní pracovní poměr u jiné organizace. Důsledkem toho mohou tito zaměstnanci charakterizovat a zhodnotit systém hodnocení v Partners z širšího pohledu, neboť s ním mají více zkušenosti a mohou ho porovnávat se systémem hodnocení zaměstnanců v jiných organizacích, pro které pracovali dříve. Pro zbývající jednu třetinu respondentů je Partners prvním zaměstnavatelem na hlavní pracovní poměr, tito zaměstnanci tudíž nemohou systém hodnocení s žádným jiným porovnávat. Jelikož Partners vzniklo přibližně před deseti lety, jako prvního zaměstnavatele si jej po vystudování zvolili především zaměstnanci, kteří v dotazníku spadají do věkové kategorie 21-30 let nebo do první poloviny věkové kategorie 31-40 let.

V následujícím grafu lze vidět, jak dlouho zaměstnanci pro společnost Partners pracují.

Graf 7: Rozdělení zaměstnanců dle délky jejich úvazku u Partners



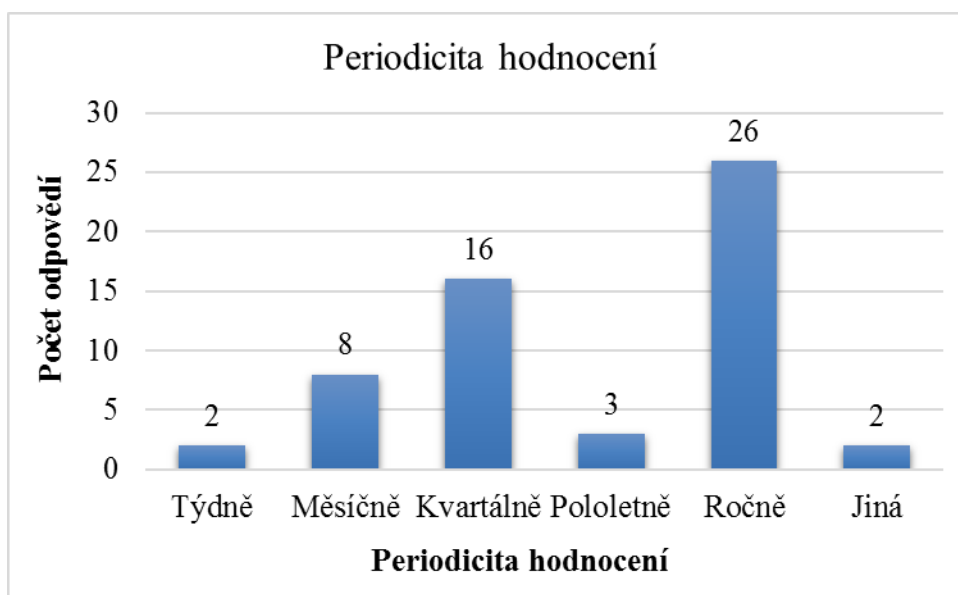
Zdroj: vlastní zpracování

Největší počet respondentů pracuje pro Partners více než 1 rok, ale zároveň 4 roky a méně. Do této kategorie se zařadilo celkem 41 % respondentů. Druhou nejpočetnější kategorií je pracovní poměr s délkou úvazku 4,01–7 let, kterou do výzkumu uvedla jedna třetina zaměstnanců. 18 % respondentů pracuje v Partners déle než 7 let. Tyto dvě poslední kategorie (4,01-7 let a více než 7 let) byly, na rozdíl od hodnocených zaměstnanců, nejvíce zastoupeny mezi vedoucími pracovníky. Zbývajících 8 % respondentů pracuje pro PFS kratší dobu než 1 rok. Z této struktury vyplývá, že jelikož je většina pracovníků v Partners zaměstnána déle než 1 rok, tito respondenti již dobře znají systém hodnocení a odměňování, který je v organizaci a na jejich oddělení nastaven. Systém hodnocení a odměňování mohou tudíž objektivněji posoudit. Na rozdíl od ostatních 4 respondentů, zaměstnaných v Partners kratší dobu než 1 rok, kteří si za doby trvání jejich pracovního poměru ještě nemuseli vytvořit kompaktní názor na systém hodnocení a odměňování zaměstnanců.

Po obecných otázkách následovala skupina otázek související s metodami hodnocení zaměstnanců v Partners. První z nich byly zaměřeny na jeho periodicitu.



Graf 8: Periodicita hodnocení odvedené práce zaměstnanců

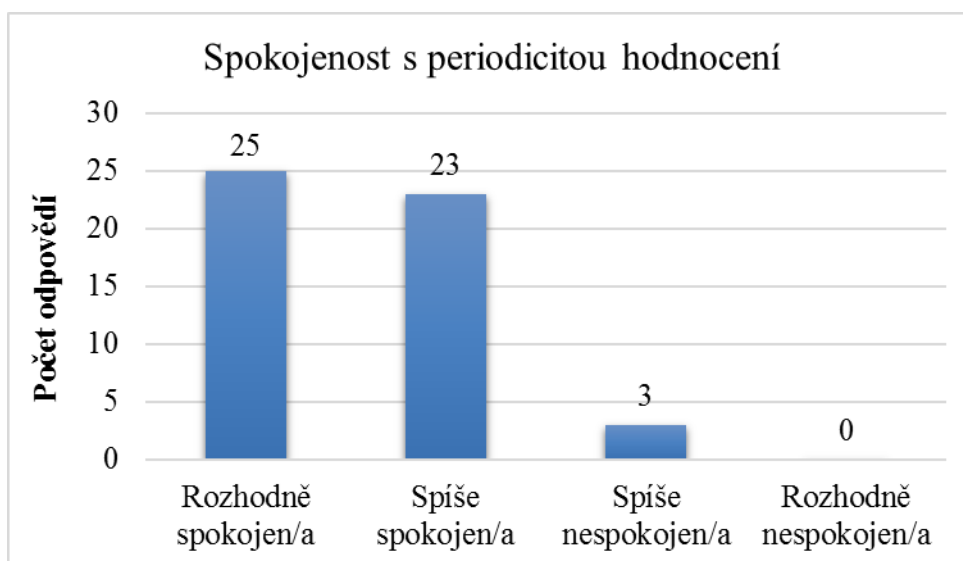


Zdroje: vlastní zpracování

Z důvodu, že hodnocení pracovních výkonů může probíhat více způsoby, mohli zaměstnanci u otázky na periodicitu označit více odpovědí. Proto si lze v grafu číslo 8 všimnout, že celkový počet odpovědí je větší, než byl počet respondentů, kteří se kvantitativního výzkumu zúčastnili. Více než polovina zaměstnanců (celkem 26) je hodnocena alespoň jedenkrát za rok, což je v plném souladu s odpovědí personalistky v rozhovoru. Avšak mezi hodnotiteli patřila tato odpověď k méně častým, označili ji pouze dva z vedoucích pracovníků. 31 % respondentů uvedlo, že jejich pracovní výkon je hodnocen kvartálně, u 16 % měsíčně a u 6 % pololetně. Odpověď „týdně“ uvedli 4 % dotazovaných, stejně tak jako odpověď „jinak“. Jeden zaměstnanec, jehož odpověď zněla „jinak“ do dotazníku poznamenal, že v případě nastalých změn (například v pracovním zařazení nebo pracovní náplni) probíhá hodnocení i během roku, druhý uvedl 14denní periodicitu.

U této otázky se odpovědi vedoucích pracovníků a podřízených zaměstnanců mírně lišily. Zatímco u podřízených zaměstnanců byla s velkým náskokem nejčastěji uváděna odpověď s roční periodicitou, u vedoucích pracovníků patří mezi nejpočetnější odpovědi měsíční a kvartální periodicita. V grafu číslo 9 lze vidět, jak jsou zaměstnanci s těmito periodicitami hodnocení spokojeni.

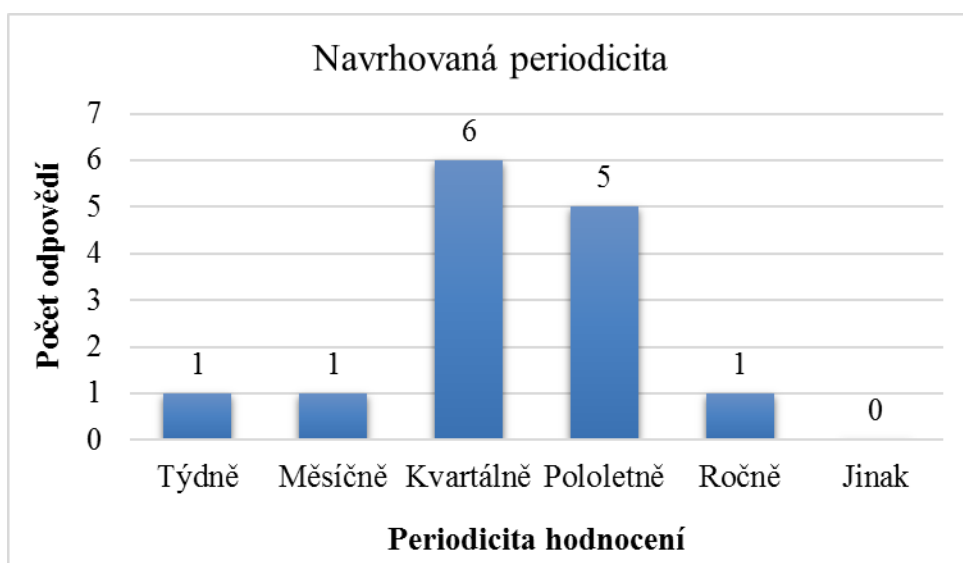
Graf 9: Spokojenost s periodicitou hodnocení



Zdroj: vlastní zpracování

Téměř všichni dotazovaní ve výzkumu uvedli, že jsou s periodicitou hodnocení pracovního výkonu spokojeni – 49 % respondentů je rozhodně spokojeno a 45 % je spíše spokojeno. Zbývající zaměstnanci, kteří představují 6 % z výběrového souboru, označili odpověď, že jsou s periodicitou spíše nespokojeni. Všichni tito spíše nespokojení zaměstnanci jsou aktuálně hodnoceni jedenkrát za rok. V následující, nepovinné, otázce proto mohli respondenti navrhnout, jak často by podle nich mělo hodnocení pracovního výkonu probíhat, což by mohlo být podkladem pro následné návrhy a doporučení pro organizaci.

Graf 10: Navrhovaná periodičita pro hodnocení zaměstnanců



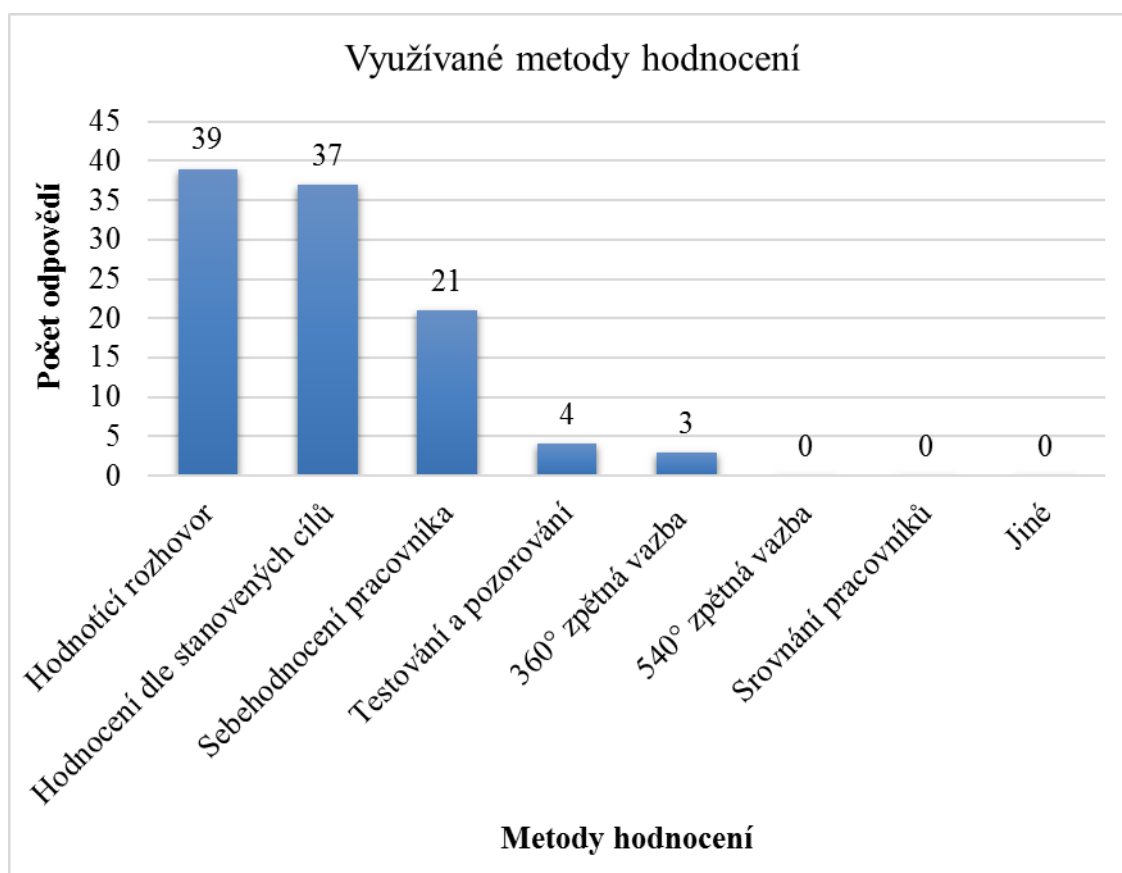
Zdroj: vlastní zpracování

Přestože výrazná většina uvedla v předcházející otázce spokojenost s periodicitou hodnocení, 27 % z respondentů by chtělo být hodnoceno v jiných intervalech. 12 % respondentů v dotazníku navrhovalo periodicitu kvartální a 10 % periodicitu pololetní. Nejméně navrhovanou periodicitou hodnocení je týdenní a měsíční, obě tyto odpovědi byly uvedeny vždy dvěma procenty respondentů. Všichni tito zmínění zaměstnanci navrhovali častější hodnocení, než u nich probíhá aktuálně. Pouze jeden zaměstnanec uvedl, že by hodnocení mělo probíhat méně často, tedy jednou za rok (namísto dosavadního pololetního hodnocení).

Z odpovědí na předcházející tři otázky lze usoudit, že by některým oddělením společnosti Partners mohla být doporučena vyšší četnost hodnocení zaměstnanců – tak, aby hodnocení probíhala na všech odděleních alespoň kvartálně nebo pololetně. Tím by hodnocení mohlo ovlivňovat výše mezd a vyplácených odměn i v průběhu roku.

V grafu číslo 11 jsou uvedeny metody hodnocení zaměstnanců, které jsou v Partners využívány. U této otázky bylo možno opět uvést více odpovědí.

Graf 11: Využívané metody hodnocení zaměstnanců v Partners



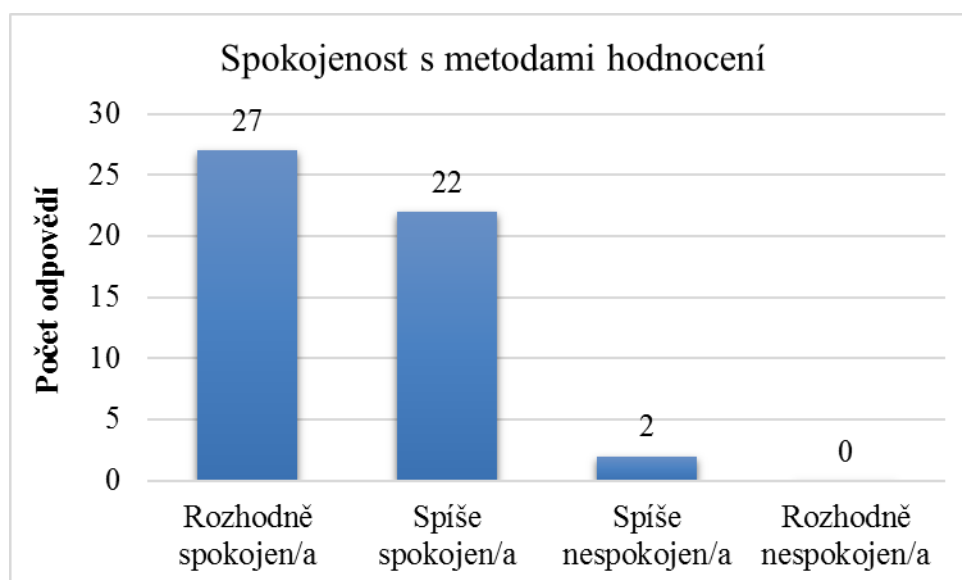
Zdroje: vlastní zpracování

Stejně jako tomu bylo u vedoucích pracovníků, byl i z pohledu hodnocených zaměstnanců nejčastěji uváděnou metodou hodnotící rozhovor. Jak lze vyčíst z grafu číslo 11, tuto metodu v dotazníku uvedlo 76 % respondentů. O 4 % méně hlasů obdrželo hodnocení dle stanovených cílů, což je opět v souladu s odpověďmi vedoucích pracovníků, mezi kterými byla tato metoda uvedena také s druhou největší četností. Poslední více rozšířenou metodou je sebehodnocení pracovníka, kterou uvedlo celkem 41 % respondentů. 8 % dotazovaných uvedlo jako další využívanou metodu testování a pozorování pracovního výkonu a 6 % také 360stupňovou zpětnou vazbu. 540stupňovou zpětnou vazbu nevedl ani jeden respondent, tak, jako tomu bylo v kvalitativním výzkumu pro hodnotitele. Stejně tak nevedl ani jeden respondent metodu srovnávání pracovníku, tato odpověď se však mezi hodnotiteli jedenkrát objevila.

V této oblasti, týkající se metod hodnocení zaměstnanců, lze vidět prostor pro návrh systému hodnocení dle klíčových ukazatelů výkonnosti, tzv. KPI (Key Performance Indicators). Pokud by se tento jednotný systém pro hodnocení zaměstnanců v organizaci zavedl, mohl by být následně podkladem pro srovnatelné hodnocení napříč různými odděleními a také pro spravedlivé odměňování zaměstnanců.

V následující otázce byli respondenti dotazováni na to, v jaké míře jsou se současně využívanými metodami hodnocení spokojeni.

Graf 12: Spokojenost zaměstnanců s metodami hodnocení

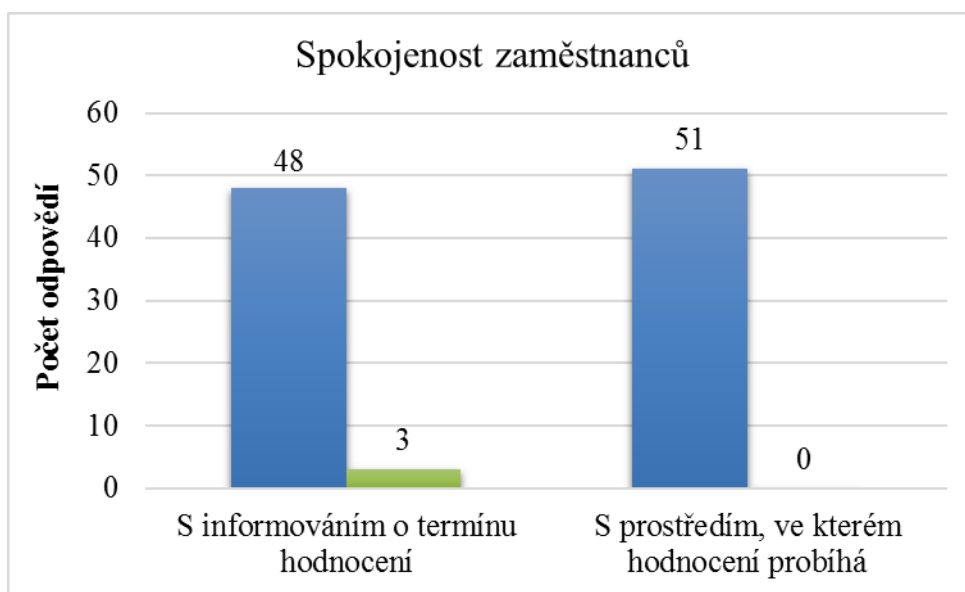


Zdroj: vlastní zpracování

Obdobně jako u periodicity hodnocení, je i spokojenost s využívanými metodami na velmi dobré úrovni. S metodami hodnocení je rozhodně spokojeno celkem 53 % respondentů a spíše spokojeno 43 % respondentů. Zbývající respondenti (pouze 4 %) uvedli, že jim metody hodnocení spíše nevyhovují.

Následující 2 otázky v dotazníku se týkaly spokojenosti respondentů s časovým předstihem, s jakým bývají informováni o termínu hodnocení, a s prostředím, ve kterém hodnocení probíhá.

Graf 13: Spokojenost s informováním o termínu a s prostředím hodnocení

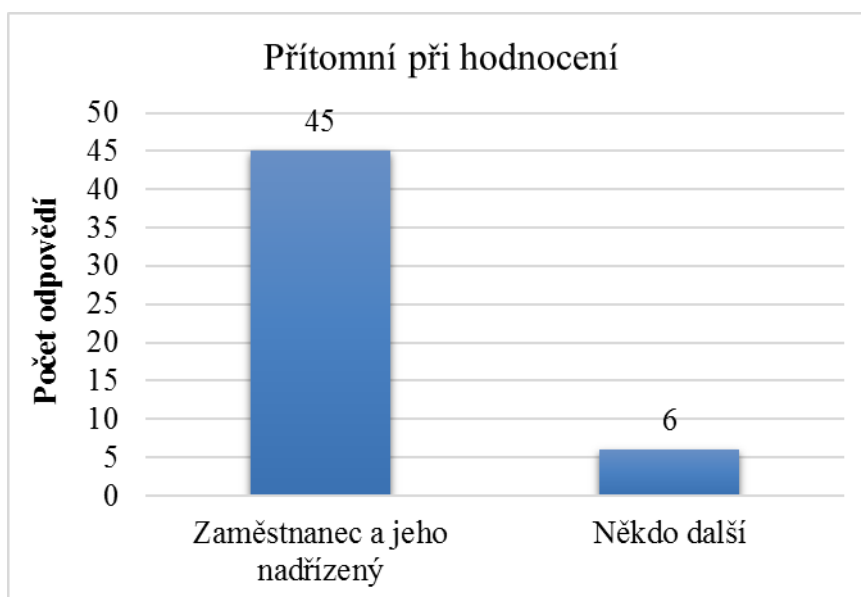


Zdroj: vlastní zpracování

Všichni zaměstnanci jsou naprosto spokojeni s prostředím, ve kterém hodnocení jejich pracovního výkonu probíhá. Co se týče spokojenosti s časovým předstihem, s jakým bývají zaměstnanci informováni o termínu hodnocení, spokojeno je 94 % respondentů. Zbývajících 6 % dotazovaných by uvítalo, kdyby byli o termínu hodnocení informováni dříve, než aktuálně bývají, aby měli více času se na hodnocení připravit.

Kdo všechno je při hodnocení pracovníků přítomen, lze vidět v grafu číslo 14.

Graf 14: Přítomné osoby při hodnocení zaměstnanců

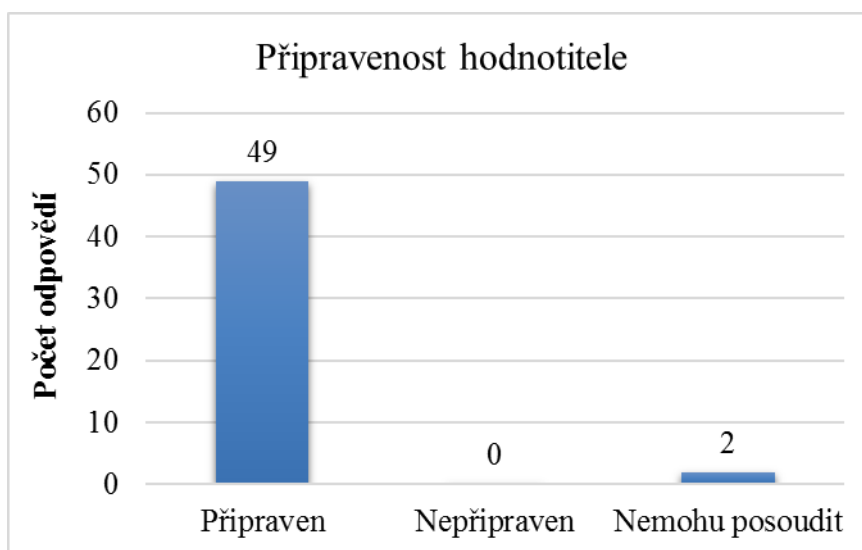


Zdroj: vlastní zpracování

Při hodnocení pracovního výkonu je ve většině případů, celkem v 88 procentech vyplněných dotazníků, přítomen pouze hodnocený zaměstnanec a jeho přímý nadřízený. Ve zbývajících 12 % případů je přítomna i nějaká další osoba. Z těchto 12 % se 10 % shodlo, že při hodnocení bývá přítomný jejich přímý vedoucí i ředitel celého úseku. Jeden respondent do dotazníku také uvedl, že při ročním hodnocení je přítomný pouze nadřízený, avšak při týdenním hodnocení je přítomno celé oddělení. Jelikož z každého oddělení vyplnilo a odevzdalo dotazník více respondentů než pouze jeden, lze z této odpovědi usoudit, že se tato situace týká celého oddělení, avšak ostatní jeho členové toto týdenní hodnocení buď opominuli, nebo ho nepovažují za oficiální hodnocení jejich pracovního výkonu.

Odpovědi na otázku, zda je hodnotitel na hodnocení podřízených dostatečně připraven, lze vidět v následujícím grafu.

Graf 15: Připravenost hodnotitele na hodnocení svých podřízených

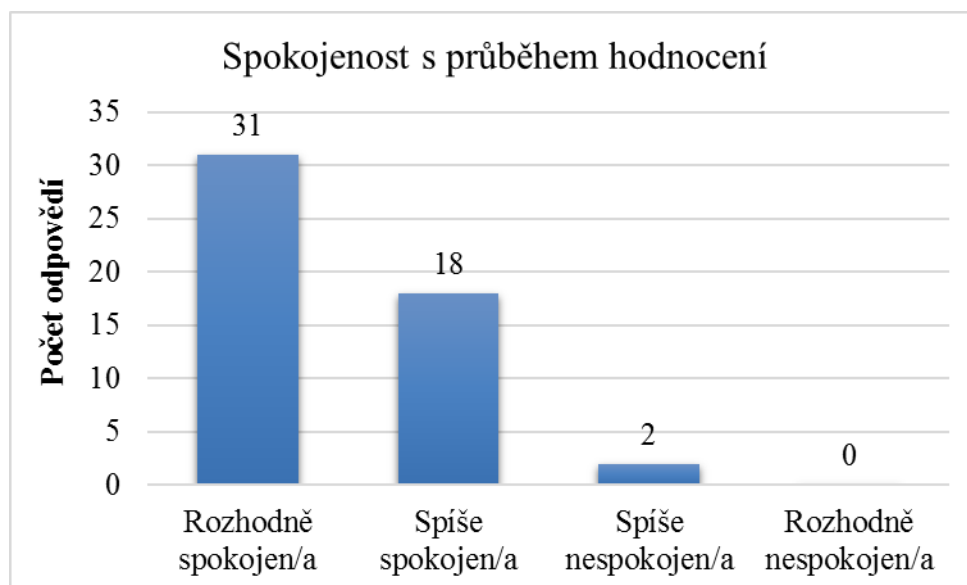


Zdroj: vlastní zpracování

Téměř všichni dotazovaní respondenti (96 %) považují svého nadřízeného za dostatečně připraveného na hodnocení jejich pracovního výkonu, což je v souladu s uvedenými odpověďmi vedoucích zaměstnanců, ve kterých se všichni označili za dostatečně připravené. Zbývající část respondentů do dotazníku uvedla odpověď, že připravenost jejich hodnotitele nelze posoudit.

Celkovou spokojenost s průběhem hodnocením uváděli respondenti v následující otázce.

Graf 16: Spokojenost zaměstnanců s průběhem hodnocení

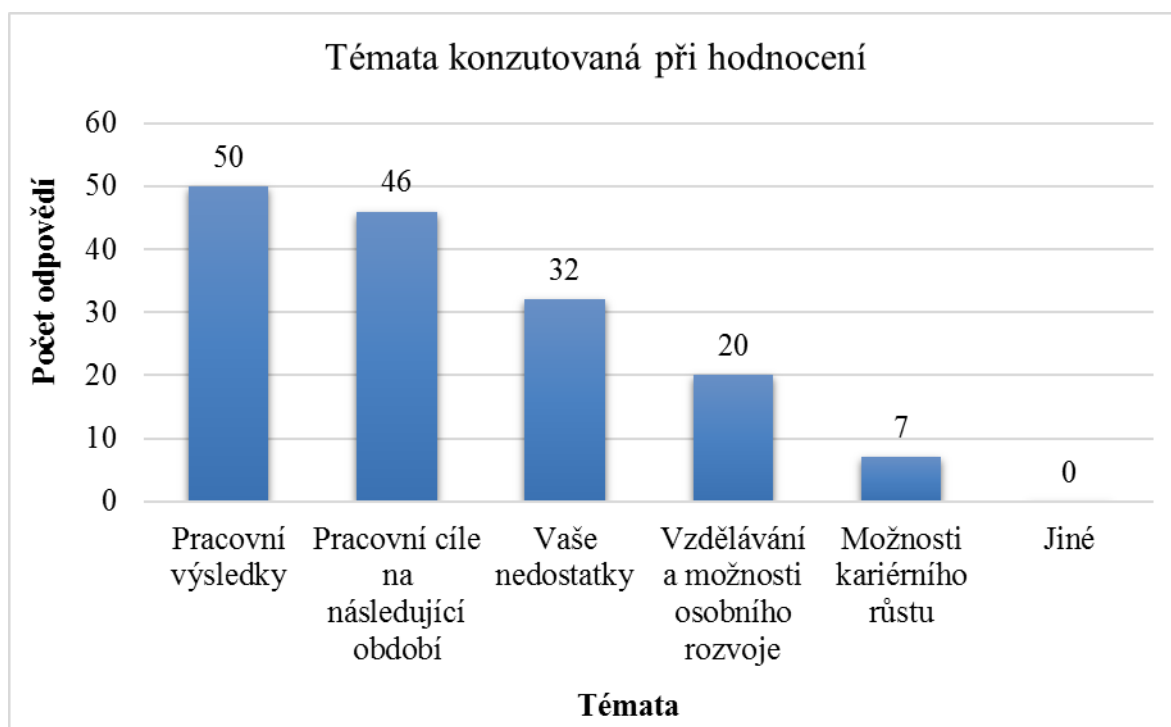


Zdroj: vlastní zpracování

Většina respondentů, celkem 61 %, je s celkovým průběhem hodnocení jejich výkonu rozhodně spokojena. 35 % respondentů uvedlo, že jsou s průběhem spíše spokojeni a pouze 4 % jsou spíše nespokojeni.

Následující graf zachycuje, jaká témata jsou při hodnocení se zaměstnanci konzultována. U této otázky bylo možné opět uvést více odpovědí.

Graf 17: Témata, která jsou při hodnocení konzultována se zaměstnanci



Zdroj: vlastní zpracování

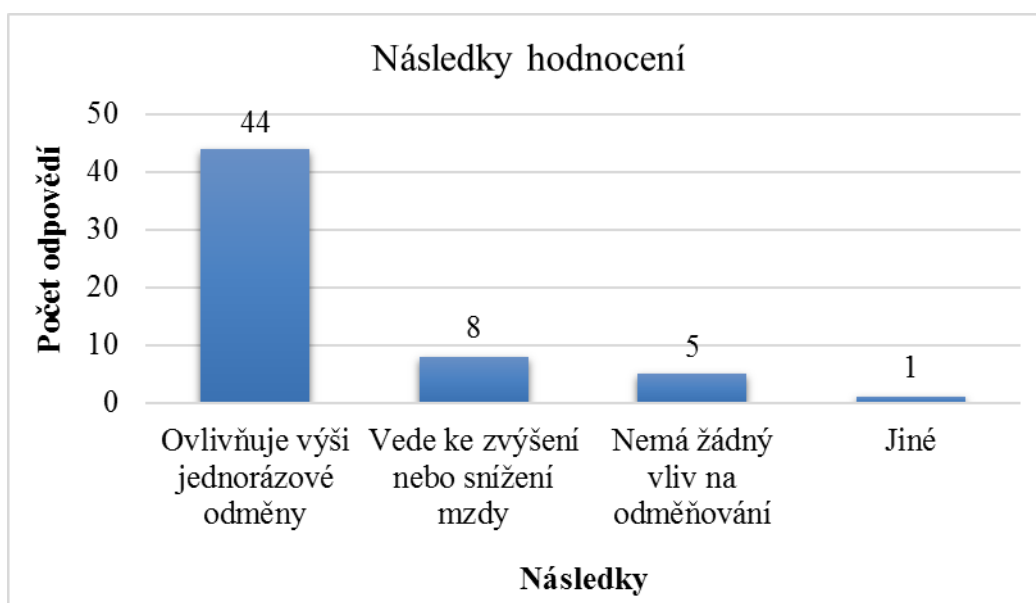
Výsledky této otázky opět zcela odpovídají pohledu vedoucích pracovníků v pozicích hodnotitelů. Nejčastěji konzultovaným tématem se zaměstnanci jsou jejich pracovní výsledky za uplynulé období, které do dotazníku uvedli téměř všichni hodnocení – 98 procent. Jak uvedla zaměstnankyně personálního oddělení Partners v kvalitativním výzkumu, zhodnocení pracovních výsledků slouží následně jako podklad pro udělování ročních bonusů. Jako druhé nejčastěji konzultované téma, které bylo označeno celkem v 90 % dotazníků, jsou pracovní cíle na následující období. 63 % respondentů uvedlo, že s nimi jejich nadřízený pracovník při hodnocení pracovního výkonu řeší také nedostatky, které u nich během sledovaného období shledal. S 39 % respondentů je konzultována možnost dalšího vzdělávání a osobního rozvoje. Jelikož je tato možnost konzultována pouze s necelou polovinou zaměstnanců, mohlo by být dalším doporučením pro Partners nabízet svým zaměstnancům více kurzů pro jejich zvyšování kvalifikace.



Se 14 % respondentů vedoucí pracovníci konzultují také možnost kariérního postupu v organizaci. Příčinou toho, že v dotazníku nevedlo více respondentů jako konzultované téma možnost kariérního růstu, může být například to, že Partners není tak velkou organizací, a proto zde není příliš velký prostor pro kariérní postupy. Žádná další témata, která by vedoucí pracovníci se svými podřízenými během hodnocení řešila, nebyla do dotazníku respondenty zaznamenána.

Další otázka v pořadí zněla: „Jaké následky má v Partners hodnocení pracovníků?“. Zde bylo možné opět označit více odpovědí, neboť hodnocení může mít u každého zaměstnance vliv jak na výši mzdy, tak i na výši jednorázové odměny. Respondenti u této otázky měli také možnost uvést jiný následek hodnocení, který se v nabízených možnostech neobjevil, tato možnost byla využita pouze jedním zaměstnancem.

Graf 18: Možné následky hodnocení pracovníků

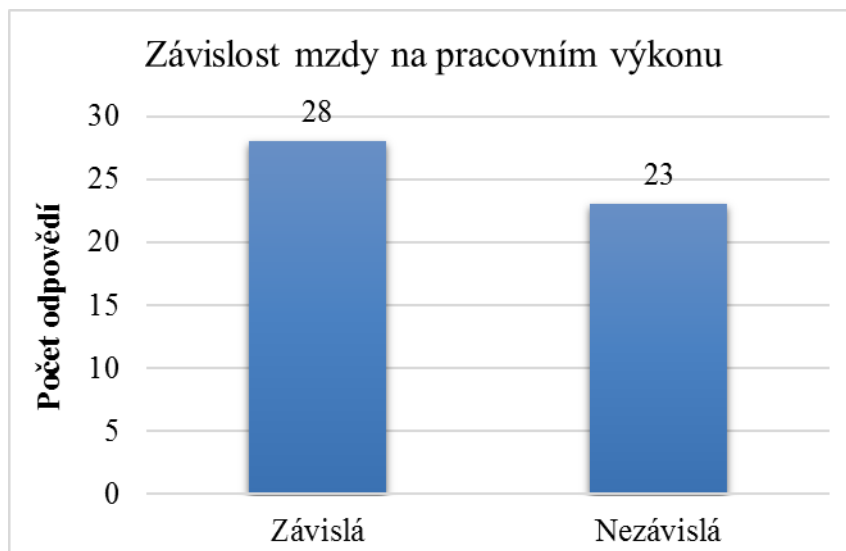


Zdroj: vlastní zpracování

Stejně jako ve výzkumu pro hodnotitele, bylo i mezi hodnocenými zaměstnanci jako nejčastější následek hodnocení uvedeno ovlivňování výše jednorázové odměny, které označilo celkem 86 % respondentů. Tento fakt dosvědčuje tvrzení zaměstnankyně personálního oddělení, která během rozhovoru uvedla, že hodnocení zaměstnanců slouží především jako podklad pro zjištění výše roční odměny, která by měla jednotlivým zaměstnancům připadnout. Avšak u zaměstnanců, kteří jsou hodnoceni častěji než pouze jedenkrát za rok, může hodnocení ovlivňovat také výši jiných odměn, jako jsou například kvartální nebo pololetní. 16 % dotazovaných zaměstnanců zastává názor, že hodnocení

vede ke zvýšení nebo snížení jejich mzdy. 10 % respondentů označilo odpověď, že hodnocení pracovního výkonu nemá žádný vliv ani na výši mzdy, ani na jednorázové odměňování. Jako jinou odpověď uvedl 1 respondent možnost vzdělávání. S touto otázkou souvisí i otázka následující, která se respondentů dotazovala na to, zda je výše jejich mzdy ovlivněna pracovním výkonem.

Graf 19: Závislost mzdy na pracovním výkonu

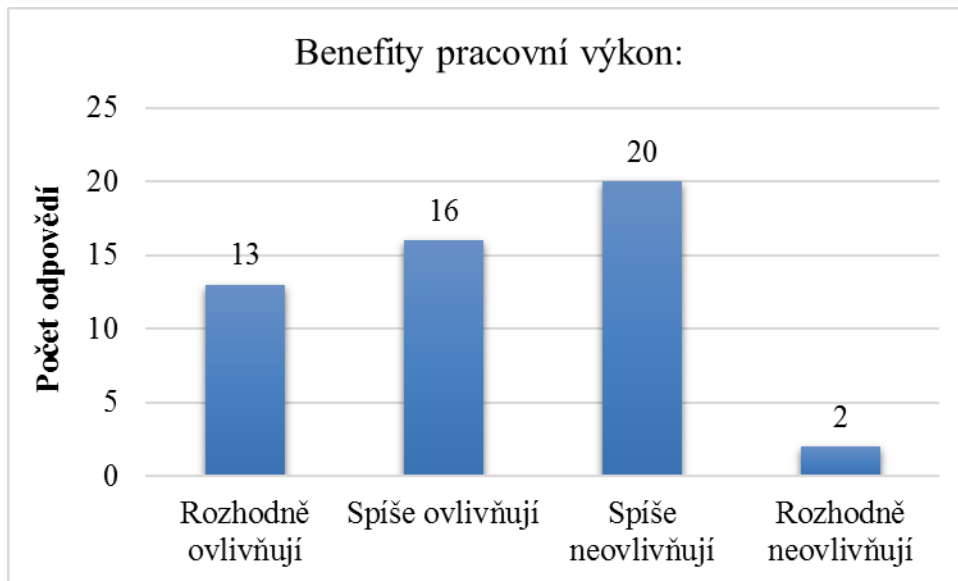


Zdroj: vlastní zpracování

Celkem 55 % respondentů souhlasí s tím, že výše mzdy je závislá na jejich pracovním výkonu. Zbývající část dotazovaných zastává opačný názor, tedy že jejich mzda na pracovním výkonu závislá není. Z odpovědí na tuto otázku lze vyvodit doporučení, že výše mzdy jednotlivých zaměstnanců by měla být více ovlivněna jejich pracovním výkonem, čímž by dotyční mohli získat vyšší motivaci ke kvalitnějšímu vykonávání své práce.

Po okruhu otázek, které se týkaly hodnocení zaměstnanců, následovaly otázky dotazující se na benefity.

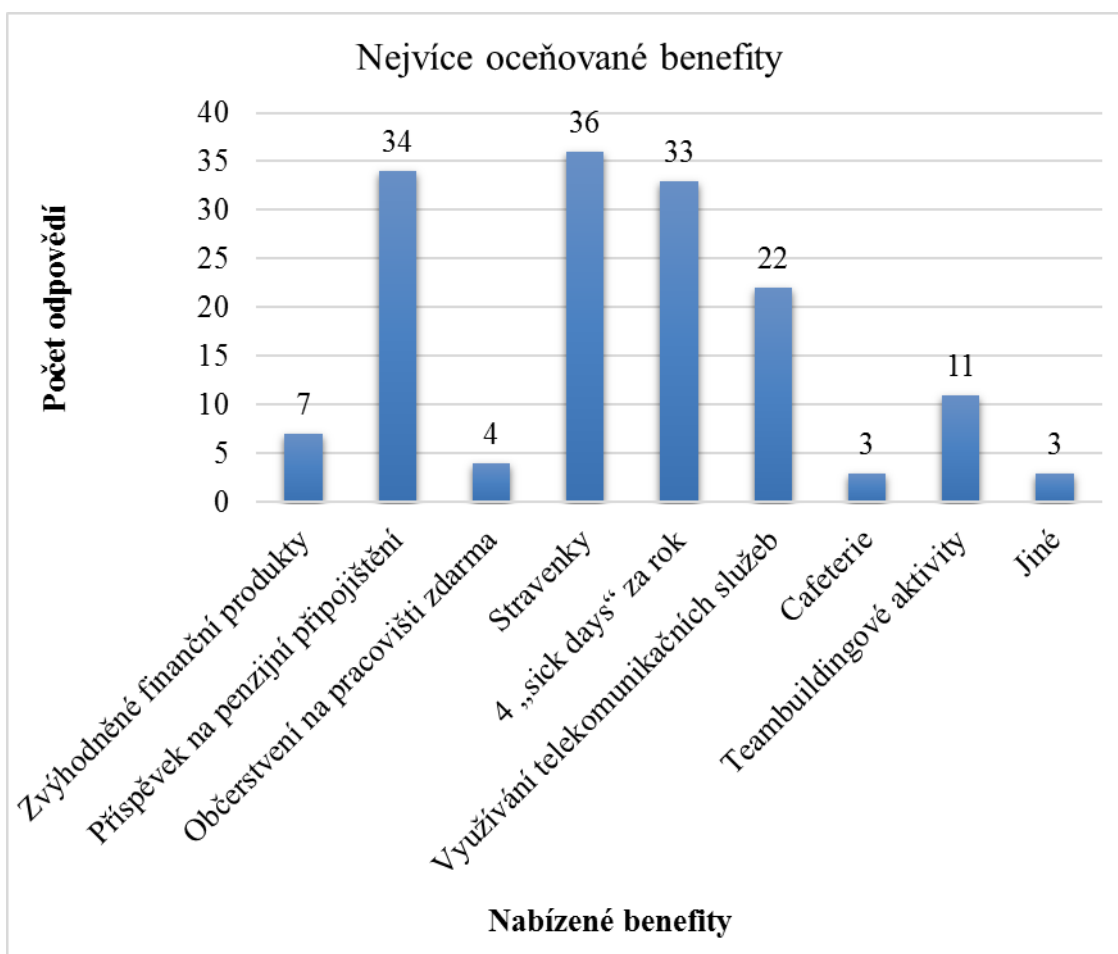
Graf 20: Vliv benefitů na pracovní výkony zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

Odpovědi na otázku, zda benefity ovlivňují výkony zaměstnanců, jsou oproti předcházejícím grafům více vyrovnané. Nejvíce respondentů, celkem 39 %, uvedlo, že benefity, které jsou jim společností Partners nabízeny, jejich pracovní výkon spíše neovlivňují. Celkem 57 % odpovědí bylo rozděleno mezi kladné odpovědi, a sice že jejich pracovní výkon je benefity buď rozhodně, nebo spíše ovlivněn. Pouze u 4 % dotazovaných zaměstnanců nejsou, dle odpovědí v dotazníku, jejich pracovní výkony nabídkou benefitů rozhodně ovlivňovány. Benefity, které zaměstnanci nejvíce oceňují, jsou uvedeny v následujícím grafu.

Graf 21: Nejvíce oceňované benefity ze strany zaměstnanců



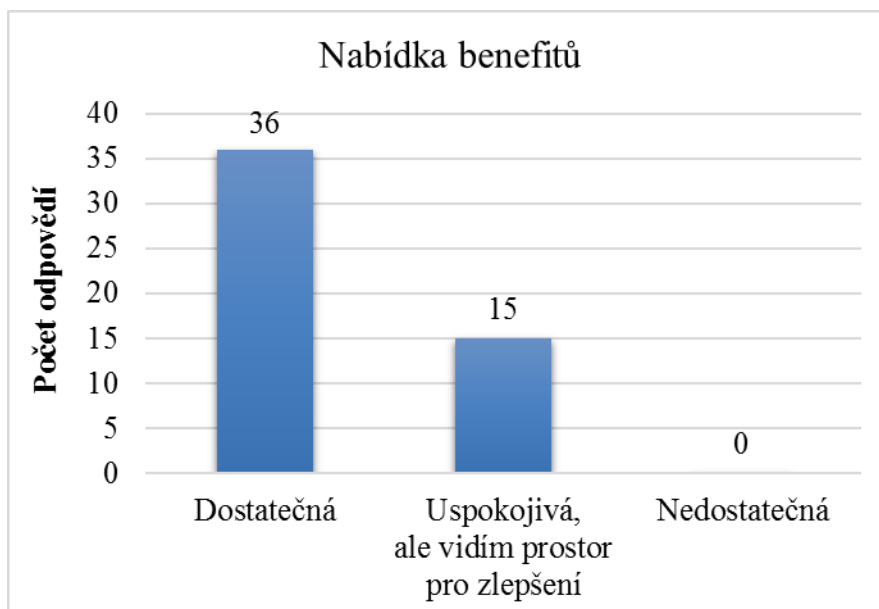
Zdroj: vlastní zpracování

V dotazníku mohl každý respondent uvést maximálně 3 benefity, které považuje za nejdůležitější. Na nejvyšší příčku se jako nejvíce oceňovaný benefit zařadily stravenky, které byly uvedeny v 71 % dotazníků. 67 % respondentů uvedlo příspěvek na penzijní připojištění a o 2 % zaměstnanců méně uvedlo benefit ve formě 4 „sick days“ za rok. Ve 43 % dotazníků bylo označeno využívání telekomunikačních služeb, ve 22 % teambuildingové aktivity a ve 14 % zvýhodněné finanční produkty. Nejméně hlasů obdrželo občerstvení pro zaměstnance na pracovišti zdarma (8 %) a benefiční systém Cafeteria (6 %). Jako jiný benefit bylo dvěma zaměstnanci uvedeno využívání služebního automobilu i k soukromým účelům. Tento benefit je však ze strany zaměstnanců využíván pouze v ojedinělých případech, proto se ani v nabídce benefitů v dotazníku neobjevil. Dále uvedl 1 zaměstnanec možnost práce z domova, tzv. home office. Tento benefit je poskytován zaměstnancům v závislosti na tom, pro které oddělení pracují – některá

oddělení nabízejí home office častěji, některá pouze ve výjimečných případech, vždy však po předchozí domluvě s příslušným vedoucím pracovníkem.

Zda je nabídka benefitů v Partners Financial Services pro zaměstnance dostatečná, lze vidět v následujícím grafu.

Graf 22: Spokojenost s nabídkou benefitů v Partners



Zdroj: vlastní zpracování

Ani jeden z respondentů nevedl, že by nabídku benefitů ze strany Partners považoval za nedostatečnou. Pro více než dvě třetiny respondentů je nabídka benefitů dostačující, pro zbývající část (29 %) je sice uspokojivá, ale spatřují v této oblasti prostor pro zlepšení. Proto byl v následující otázce umožněn respondentům návrh nových benefitů, které by v nabídce Partners uvítali a které by případně mohly být předmětem pro následná doporučení této organizaci.

Návrh nového benefitu uvedli v dotazníku nejen ti, kteří v této oblasti spatřují prostor pro zlepšení, ale také ti, pro které je nabídka benefitů dostačující. Jako nejčastěji uváděný návrh nového benefitu byl pátý týden dovolené (aktuálně jsou pouze 4 týdny). Celkem tento benefit uvedlo 14 respondentů, z čehož 1 respondent navrhl více dní dovolené, které by však zaměstnanci obdrželi v závislosti na počtu odpracovaných let. Zvýšení počtu dní dovolené však není ze strany vedení organizace příliš podporováno, jelikož velká část zaměstnanců během roku nevyčerpá ani zákonem stanovené 4 týdny. 7 zaměstnanců by mělo zájem o příspěvek na MultiSport kartu, šestkrát se v dotazníku

objevilo zavedení příspěvku zaměstnavatele na životní pojištění. Vždy 3 respondenti uvedli jako návrh navýšení příspěvku zaměstnavatele na penzijní připojištění zaměstnanců a finanční příspěvek na automobilovou dopravu nebo na kupony městské hromadné dopravy. Další 2 zaměstnanci by měli zájem získávat Flexi passy, které jsou však obdobné jako aktuálně využívaný benefitní systém Cafeteria. Z tohoto důvodu není pravděpodobné, že by organizace benefit ve formě Flexi passů zavedla. Ostatní návrhy se v dotaznících vyskytovaly pouze ojediněle. Jednalo se například o peněžité poukázky do potravinového řetězce MyFoodMarket, poukázky na masáže nebo možnost sportovních aktivit. Jako další návrh byla uvedena větší možnost pracovat z domova (tzv. home office), volný den na Silvestra nebo 1 „sick day“ navíc. V závislosti na odvedeném pracovním výkonu byla také jedním respondentem navržena odměna ve formě placeného volna.

## 5 Návrhy a doporučení

Z odpovědí respondentů v rámci provedených výzkumů vyplynulo, že v organizaci není využíván jednotný systém pro hodnocení zaměstnanců. Z tohoto důvodu je prvním doporučením pro společnost Partners zavedení sjednoceného systému hodnocení dle klíčových ukazatelů výkonnosti, tzv. KPI (Key Performance Indicators).

Přestože se kvantitativního výzkumu zúčastnilo pouze 51 zaměstnanců ze všech oslovených, lze na základě jejich názorů doporučit zavedení vybraných nových benefitů. Pro tato doporučení sloužila jako podklad část kvantitativního výzkumu, ve které mohli zaměstnanci uvádět návrhy na nové benefity.

### 5.1 Zavedení jednotného systému hodnocení KPI

Hodnocení dle klíčových ukazatelů výkonnosti by probíhalo koncem každého roku, čímž by se stalo podkladem pro následné spravedlivé rozdělování ročních odměn mezi zaměstnance Partners. Hodnocení by bylo realizováno vždy mezi zaměstnancem a jeho přímým nadřízeným pracovníkem. Základní hodnotící formulář by byl zpracován personálním oddělením Partners a každý z vedoucích pracovníků by dále formulář upravil tak, aby přesně odpovídal charakteru jeho oddělení a jednotlivým podřízeným zaměstnancům. Jelikož by byly hodnotící formuláře zpracovány zaměstnanci Partners, nevznikly by na zavedení jednotného systému hodnocení zaměstnanců externí náklady (pouze případné náklady na školení týkající se systému hodnocení KPI). Hodnotící formulář by byl rozdělen na následující 4 části.

První část hodnotícího formuláře by obsahovala informace o zaměstnanci – jeho jméno, příjmení, pozici a oddělení, pro které pracuje. Dále by zde bylo uvedeno jméno, příjmení a pozice hodnotitele (nadřízeného) a období, se kterým hodnocení časově souvisí. Důležitým bodem je u této části oznámení, jaká váha bude přidělena druhému a třetímu oddílu. Toto přidělení vah spočívá v rozdělení 100 % mezi zmíněné dvě části formuláře. Pokud by byly za důležitější považovány klíčové profesní cíle (část 2), byla by jim přidělena například hodnota 60 %. Třetí části, personálním a osobnostním cílům, by bylo přiděleno zbývajících 40 %. Poslední informací v první části by byl, po vyplnění ostatních částí hodnotícího formuláře, celkový výsledek hodnocení.

Druhá část formuláře by se věnovala hodnocení konkrétně stanovených klíčových profesních a osobních cílů, které by nadřízený pracovník vždy stanovil pro následující rok každému svému podřízenému zaměstnanci. U každého stanoveného cíle je nezbytné určit také jeho váhu, prostřednictvím které by byla vypočítána vážená dosažená hodnota. Stanovené váhy pro jednotlivé cíle musí být v celkovém výsledku 100 %. Koncem každého roku by probíhalo hodnocení stanovených cílů za přítomnosti nadřízeného pracovníka a hodnoceného zaměstnance. Jednotlivé cíle by byly ohodnoceny odpovídajícím počtem bodů dle míry splnění. Bodovou škálu lze vidět v následující tabulce.

Tabulka 5: Bodové a slovní ohodnocení pro stanovené cíle

| Počet bodů | Odpovídající slovní ohodnocení       |
|------------|--------------------------------------|
| 5          | Výsledek výrazně převyšuje očekávání |
| 4          | Výsledek převyšuje očekávání         |
| 3          | Cíl splněn                           |
| 2          | Cíl nedosažen                        |
| 1          | Cíl výrazně nedosažen                |

Zdroj: vlastní zpracování

Jak vyplývá z tabulky, bodové ohodnocení se pohybuje v rozmezí 1 až 5 bodů. Větší počet bodů znamená větší úspěšnost při plnění daného cíle. Posledním krokem v této části by byl součet všech vážených dosažených hodnot, který by byl vynásoben zvolenou vahou pro tuto část, která byla v tomto případě stanovena na 60 %.

Třetí část by v sobě zahrnovala hodnocení kompetencí, schopností a dovedností. Tato část by mohla vypadat analogicky pro všechna oddělení, pouze některé cíle by mohly být pozměněny z důvodu odlišného charakteru pracovních pozic. Základní cíle hodnocení by mohly být zvoleny následující:

- **Identifikace se společností** – zaměstnanec chápe důsledky vlastních rozhodnutí na ostatní části společnosti, snaží se svým jednáním dosáhnout úspěchu celé společnosti;
- **Loajalita a jednání** – dodržuje pracovní etiku, je loajální, akceptuje firemní politiku a vystupuje vždy v zájmu společnosti;



- **Odborná způsobilost** – orientuje se v odborných aspektech činnosti, osobně rozvíjí svou odbornou způsobilost, efektivně využívá své znalosti, projevuje zájem o danou problematiku;
- **Zaměření na trh, poradce a klienty** – zjišťuje preference a potřeby poradců/klientů a aktivně je řeší, je schopný vybudovat si s poradcí/klienty dlouhodobý strategický vztah, vyhledává tržní příležitosti a umí jich využít;
- **Týmová práce** – je aktivním členem týmu, spolupracuje, předává své poznatky, naslouchá a motivuje k vyšším výkonům;
- **Aktivní přístup, hledání nových řešení** – svědomitě plní své pracovní povinnosti, zkvalitňuje a zefektivňuje svou práci, vytváří příjemné a motivující prostředí, snaží se napomáhat při splňování celopodnikových cílů;
- **Osobností dovedností** – navrhuje nové způsoby řešení pracovních problémů, přizpůsobuje se změnám, efektivně plánuje a organizuje, je schopný vyjádřit svůj názor a zároveň naslouchat názorům ostatních, přijímá kritiku ze strany ostatních;
- **Sebedůvěra, rozhodnost a vytrvalost** – je sebevědomý, energický, rozhodný, umí přijímat stanoviska a vyjadřovat své názory, je vytrvalý při překonávání překážek;
- **Plánování a organizování** – je schopný stanovit si cíle, priority a postupy, je schopen si vhodně rozvrhnout čas a zdroje potřebné ke splnění cílů, systematicky a efektivně organizuje své úkoly;
- **Vedení lidí** – je schopný řídit tým, uspořádat funkční skupinu lidí a efektivně delegovat jednotlivé činnosti, je empatický a schopný vhodně jednat s ostatními a budovat dlouhodobé vztahy.

Tato část hodnocení by probíhala ve třech fázích. V první fázi by se hodnotil sám zaměstnanec, ve druhé fázi by zaměstnanec hodnotil jeho nadřízený a poslední fáze hodnocení by probíhala společně. Tento společný závěrečný výsledek by vyplynul buď na základě vzájemné diskuze, nebo by byla přijata známka navrhovaná nadřízeným pracovníkem. Pro ohodnocení každého ze stanovených cílů by byla opět použita stupnice

od 1 do 5, která by byla rozšířena o možnost N≠A (dané kritérium není možné na zaměstnance aplikovat). Následně by byl vypočítán průměr všech společných závěrečných výsledků, kterých by bylo v tomto případě 10, neboť bylo do této části navrženo celkem 10 cílů. Posledním krokem by bylo, stejně jako u druhé části formuláře, vynásobení výsledku zvolenou vahou, tedy 40 %.

Poslední, čtvrtá, část by byla věnována slovním komentářům jak ze strany nadřízeného, tak i ze strany hodnoceného zaměstnance. Tyto komentáře by se týkaly například toho, jakých úspěchů bylo u hodnoceného zaměstnance dosaženo nebo v jakých činnostech lze vidět prostor pro zlepšení.

Zavedením jednotného konceptu pro hodnocení zaměstnanců by bylo docíleno nejen zmíněné spravedlivosti při přerozdělování odměn, ale také srovnatelnosti hodnocení zaměstnanců mezi jednotlivými odděleními. Dále by toto hodnocení mohlo motivovat zaměstnance k vyšším výkonům, neboť právě na jejich výkonech by byla výše odměn závislá. Systém hodnocení KPI by mohl být poprvé použit již v prosinci tohoto roku, tj. 2017, a promítnout se tak do osobního ohodnocení zaměstnanců za rok 2017. Pro správné a efektivní využívání tohoto systému hodnocení by bylo nezbytným krokem to, aby s ním byli důkladně seznámeni nejen vedoucí zaměstnanci, ale také zaměstnanci podřízení, kteří jsou v pozicích hodnocených.

Jelikož je systém hodnocení KPI doporučeno realizovat na roční bázi, měli by vedoucí pracovníci zvolit i jinou formu, prostřednictvím které by zaměstnance hodnotili – tak, aby hodnocení odvedené práce probíhalo i v průběhu roku (například s kvartální periodicitou). Častější hodnocení by vedlo k tomu, že by zaměstnanci průběžně získávali informace o svém pracovním výkonu, a mohli tak zapracovat na jeho zlepšení.

## **5.2 Zavedení programu MultiSport**

Druhé doporučení vychází z otázky, která se v kvantitativním výzkumu dotazovala respondentů na to, jaký nový benefit by v nabídce Partners uvítali. Z navrhovaných benefitů bylo jako doporučení pro společnost Partners vybráno zavedení MultiSport karty, které se ve výzkumu objevilo celkem sedmkrát.

Program MultiSport je nepeněžitým benefitem pro zaměstnance. MultiSport karta spočívá v tom, že každý její držitel může za paušální měsíční poplatek využívat mnoho

sportovních a relaxačních center, která jsou do programu MultiSport zapojena. Výše měsíčního poplatku je závislá na několika faktorech. Nejdůležitějším faktorem je počet zaměstnanců, kteří budou do tohoto benefitního programu přihlášení. Druhým důležitým faktorem je model financování, který vyplývá z rozdělení měsíčních nákladů mezi zaměstnance a zaměstnavatele – tedy zda bude celé měsíční náklady hradit sám zaměstnanec prostřednictvím srážek ze mzdy, zda budou celé náklady hrazeny z peněžních prostředků firmy nebo zda budou náklady v určitém poměru rozděleny mezi oba. Tento benefit by byl určen nejen pro zaměstnance pracující v Partners na hlavní pracovní poměr, ale také pro brigádníky pracující zde na dohodu o pracovní činnosti.

V tabulce číslo 6 lze vidět ilustrativní příklad zavedení benefitu ve formě MultiSport karet. Počet zaměstnanců, kteří by se do programu zapojili, byl stanoven na 34, což odpovídá jedné čtvrtině všech zaměstnanců a brigádníků Partners. Cena za jednu kartu je pouze odhadem, neboť společnost MultiSport Benefit, s. r. o. si nepřeje zveřejňovat přesné ceny. Důvodem je individuální nastavení cen pro každou firmu. Doporučený model financování byl stanoven následovně - 50 % nákladů by platil zaměstnanec formou srážek ze mzdy, zbývajících 50 % by platil zaměstnavatel.

Tabulka 6: Kalkulace zavedení nového benefitu – MultiSport karet

|  |                  |
|--|------------------|
| <b>Počet zaměstnanců zapojených do programu</b>        | <b>34</b>        |
| Náklady na 1 zaměstnance za měsíc                      | 700 Kč           |
| Z toho náklady hrazené zaměstnancem                    | 350 Kč           |
| Z toho náklady hrazené zaměstnavatelem                 | 350 Kč           |
| Celkové měsíční náklady na 34 zaměstnanců              | 23 800 Kč        |
| <b>Celkové měsíční náklady hrazené zaměstnavatelem</b> | <b>11 900 Kč</b> |

Zdroj: vlastní zpracování

Při zavedení MultiSport karet by při odhadovaném počtu zapojených zaměstnanců do programu a ilustrativní ceně vznikly společnosti Partners měsíční náklady ve výši 11.900,- Kč. Skutečné náklady by se však oproti této modelové situaci lišily.

### 5.3 Zavedení příspěvku na investiční životní pojištění

Jelikož v současné době dostávají zaměstnanci Partners příspěvek na penzijní pojištění v maximální výši 1.000,- Kč za měsíc, nabízí se jako další návrh nového benefitu

buď tento příspěvek zvýšit, nebo nově zavést příspěvek na životní pojištění. Jako doporučení pro společnost byla zvolena druhá možnost, a sice zavedení příspěvku na investiční životní pojištění.

Příspěvek na životní pojištění by měli možnost získat všichni zaměstnanci pracující v Partners na hlavní pracovní poměr, kteří mají pracovní smlouvu na dobu neurčitou. Jednalo by se jak o zaměstnance, kteří mají pojištění již sjednané, tak i o ostatní, kteří by si životní pojištění nově založili (například prostřednictvím některého z poradců Partners). Příspěvek na investiční životní pojištění by mohl být zaměstnancům placen v maximální výši 4 % z jejich hrubé mzdy sjednané v pracovní smlouvě, nejvýše však v hodnotě 1.600,- Kč za měsíc, což odpovídá částce 19.200 Kč za kalendářní rok. Hodnota 1.600,- Kč koresponduje se čtyřmi procenty z hrubé mzdy ve výši 40.000,- Kč.

Od 1. 1. 2017 byla u penzijních produktů a soukromého životního pojištění zvýšena hranice pro daňové osvobození příspěvku od zaměstnavatele i hranice pro snížení základu daně o příspěvky poplatníka. V současné době jsou tedy příspěvky ze strany zaměstnavatele na penzijní produkty a soukromé životní pojištění na straně zaměstnance osvobozeny v úhrnu nejvýše do částky 50.000,- Kč (místo dřívějších 30.000,- Kč). Na straně zaměstnavatele jsou veškeré tyto příspěvky daňově uznatelné, bez ohledu na jejich výši (Active Solutions s.r.o., 2016).

Jelikož by měli zaměstnanci možnost dostávat celkový roční příspěvek v maximální výši 31.200,- (12.000,- penzijní připojištění, 19.200,- životní pojištění) byl by veškerý tento příspěvek, dle předchozího odstavce, po celý rok osvobozen od daně z příjmu fyzických osob. Oproti zvýšení mzdy je příspěvek na životní i penzijní připojištění daňově výhodnější jak pro zaměstnavatele, tak i pro zaměstnance. V následující tabulce lze vidět srovnání.

Tabulka 7: Porovnání zvýšení mzdy a příspěvku na životní pojištění

| <b>Pohled zaměstnavatele</b>            | <b>Zvýšení mzdy</b> | <b>Příspěvek do životního pojištění</b> |
|---|---------------------|---|
| Roční výše příspěvku                    | 19 200 Kč           | 19 200 Kč                               |
| Pojistné placené zaměstnavatelem (34 %) | 6 528 Kč            | 0 Kč                                    |
| <b>Náklady na 1 zaměstnance</b>         | <b>25 728 Kč</b>    | <b>19 200 Kč</b>                        |
|   |                     |   |
| <b>Pohled zaměstnance</b>               | <b>Zvýšení mzdy</b> | <b>Příspěvek do životního pojištění</b> |
| Roční výše příspěvku                    | 19 200 Kč           | 19 200 Kč                               |
| Pojistné placené zaměstnancem (11 %)    | 2 112 Kč            | 0 Kč                                    |
| Základ daně z příjmu (superhrubá mzda)  | 25 728 Kč           | 0 Kč                                    |
| Zaokrouhlení základu daně               | 25 800 Kč           | 0 Kč                                    |
| Daň z příjmu FO (15 %)                  | 3 870 Kč            | 0 Kč                                    |
| <b>Reálný příjem zaměstnance</b>        | <b>13 218 Kč</b>    | <b>19 200 Kč</b>                        |

Zdroj: vlastní zpracování

Jak lze vidět v tabulce, při zvýšení mzdy o 19.200,- Kč za rok, by náklady zaměstnavatele na zaměstnance činily 25.728,- Kč (o 6.528,- Kč více) a příjem zaměstnance by byl pouze 13.218,- Kč (o 5.982,- Kč méně). Při využití příspěvku do investičního životního pojištění by obě částky zůstaly na stejné hodnotě.

#### 5.4 Dny dovolené navíc dle odpracovaných let

Jelikož mají zaměstnanci Partners v současné době nárok pouze na 4 týdny dovolené, což je zákonem stanovené minimum, je čtvrtým doporučením zavedení více dní dovolené. Tento benefit je v současné době v mnoha firmách již standardně nabízen. V kvantitativním výzkumu jej jako návrh nového benefitu uvedla téměř jedna třetina respondentů.

Jelikož vedení PFS nechce plošně pro celou organizaci navýšit dovolenou na pět týdnů, avšak ze strany zaměstnanců je o týden dovolené navíc velký zájem, je konkrétním doporučením navýšení počtu dní dovolené, které by však záviselo na počtu let, které zaměstnanec pro Partners odpracoval na hlavní pracovní poměr. Za každé dva roky trvání pracovního poměru by zaměstnanec obdržel jeden den dovolené navíc na každý následující rok. Pokud by tedy zaměstnanec začal pro Partners pracovat v polovině roku 2017, dosáhl by dvou odpracovaných let v polovině roku 2019 a v roce 2020 by měl nárok na 21 dní dovolené. Maximálně by však mohl zaměstnanec takto získat

5 dní dovolené navíc. V následující tabulce lze vidět počet dní dovolené dle délky trvání pracovního poměru.

Tabulka 8: počet dní dovolené dle odpracovaných let

| <b>Délka trvání pracovního poměru ke konci aktuálního roku</b> | <b>Počet dní dovolené pro následující rok</b> |
|--|---|
| Méně než 2 roky  | 20  |
| 2 - 3,99 let   | 21  |
| 4 - 5,99 let   | 22  |
| 6 - 7,99 let   | 23  |
| 8 - 9,99 let   | 24  |
| 10 let a více  | 25  |

Zdroj: vlastní zpracování

Jak lze vidět v tabulce výše, po desetiletém trvání pracovního poměru by zaměstnanec každý rok disponoval 5 týdny dovolené. Z kvantitativního výzkumu vyplývá, že alespoň 51 % respondentů by s jistotou mělo nárok na získání delší dovolené než aktuálně, jelikož v Partners pracují déle než 4 roky. Z vedoucích pracovníků by měli nárok na delší dovolenou všichni, kteří se zúčastnili kvalitativního výzkumu, neboť každý z nich odpověděl, že v Partners zastupuje pozici hodnotitele déle než 4 roky.

Dny dovolené navíc, závislé na počtu odpracovaných let, by mohly být zavedeny již od roku 2018.

## 6 Závěr

System hodnocení zaměstnanců je důležitým personálním nástrojem, který slouží k rozboru pracovního výkonu za určité období. Pro hodnocení zaměstnanců jsou rozlišovány 3 oblasti – vstupy (kompetence, zkušenosti, způsobilost, potenciál atd.), proces (přístup k práci a pracovní chování, jako je například kvalita práce, loajalita nebo samostatnost) a výstupy (pracovní výsledky a výkony). Efektivně nastavený systém hodnocení slouží například ke zlepšení pracovních výkonů, rozvoji a plánování kariéry zaměstnanců, rozpoznávání zaměstnanců vhodných pro povýšení nebo zlepšování organizace práce. Důležitým následkem hodnocení zaměstnanců je také jejich odměňování, které rovněž patří k nejzásadnějším personálním aktivitám, týkajícím se řízení lidských a finančních zdrojů.

Hlavním cílem této diplomové práce bylo identifikovat a zhodnotit současně nastavený systém pro hodnocení zaměstnanců v podmínkách akciové společnosti Partners Financial Services a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření ke zlepšení. Identifikace systému hodnocení byla provedena na základě dvou kvalitativních a jednoho kvantitativního výzkumu.

Prostřednictvím kvalitativního výzkumu provedeného s personalistkou organizace bylo zjištěno, že v Partners Financial Services neexistuje jednotný systém pro hodnocení zaměstnanců, neboť každý vedoucí pracovník má pro své oddělení vlastní formu hodnocení. I přes odlišné formy hodnocení však pro celou organizaci platí, že hodnocení zaměstnanců probíhá alespoň jedenkrát ročně. Důvodem pro minimálně roční frekvenci hodnocení je přerozdělování ročních bonusů mezi zaměstnance.

V kvantitativním výzkumu realizovaném se zaměstnanci organizace bylo zjištěno, že přibližně u poloviny respondentů (51 %) probíhá hodnocení pracovního výkonu častěji než pouze na roční bázi. Jako nejčastěji využívanou metodu pro hodnocení zaměstnanců uvedlo 76 % respondentů hodnotící rozhovor. 72 % respondentů uvedlo do dotazníku hodnocení dle stanovených cílů a 41 % metodu sebehodnocení pracovníka. Dále byla také zmíněna metoda testování a pozorování pracovního výkonu (8 %) a 360° zpětná vazba (6 %). Při hodnocení dotazovaných zaměstnanců je ve většině případů (88 %) přítomen pouze hodnocený zaměstnanec a jeho přímý nadřízený. U zbývajících respondentů je přítomen nejen přímý nadřízený, ale také ředitel celého úseku. Téměř všichni

respondenti (98 %) uvedli, že nejčastěji konzultovaným tématem v rámci hodnocení jsou pracovní výsledky. Dalšími častými tématy byly zvoleny pracovní cíle (90 % respondentů) a nedostatky zaměstnanců (63 %). Ve druhé části dotazníků, která se týkala benefitů, bylo zjištěno, že mezi nejvíce oceňované benefity respondenti řadí stravenky, příspěvek na penzijní připojištění a 4 „sick days“ za rok. Každý z těchto 3 benefitů označilo více než 65 % respondentů. 43 % respondentů považuje za nejlepší benefit také využívání telekomunikačních služeb a 22 % teambuildingové aktivity. Více než dvě třetiny respondentů označilo nabídku benefitů za dostačující, zbývajících část (29 %) spatřuje v této oblasti prostor pro zlepšení. Jako nový benefit byl nejčastěji do dotazníku uveden pátý týden dovolené, finanční příspěvek na dopravu, na kartu MultiSport nebo na životní pojištění.

V rámci identifikace a zhodnocení současně nastaveného systému hodnocení ve společnosti Partners byla jako největší nedostatek spatřena individuální forma hodnocení pro každé oddělení. Aby bylo hodnocení zaměstnanců jednotné a srovnatelné napříč odděleními, byl navržen nový systém, a sice hodnocení dle klíčových ukazatelů výkonnosti, tzv. KPI. Toto sjednocené hodnocení by bylo realizováno v prosinci každého roku, aby se následně stalo podkladem pro spravedlivé rozdělování ročních bonusů mezi zaměstnance. V průběhu roku by vedoucí pracovníci mohli nadále hodnotit své podřízené metodami, které využívají v současné době, například s měsíční nebo kvartální periodicitou, aby hodnocení zaměstnanci získávali průběžně zpětnou vazbu na své pracovní výkony a pracovní chování.

Z kvantitativního výzkumu dále vyplynulo, že by zaměstnanci Partners Financial Services ocenili větší nabídku benefitů, což bylo podnětem pro následující tři doporučení. Prvním z nich je zavedení příspěvku na MultiSport kartu, které ve výzkumu uvedlo jako návrh nového benefitu 14 % respondentů. Náklady na MultiSport kartu by byly rozděleny mezi zaměstnance a zaměstnavatele v poměru 50:50.

Druhým doporučením je zavedení příspěvku na investiční životní pojištění, které bylo ve výzkumu navrženo deseti procenty respondentů. Výše měsíčního příspěvku by činila 4 % z hrubé mzdy zaměstnance, maximálně však 1.600,- Kč za měsíc. Tento příspěvek by byl pro zaměstnavatele po celý rok v plné výši daňově uznatelným nákladem a pro zaměstnance by byl osvobozen od 15% daně z příjmu fyzických osob.



Třetím doporučením je zavedení více dní dovolené, které v dotazníku požadovalo 33 % respondentů. Dny dovolené navíc by však závisely na počtu let, které zaměstnanec odpracoval pro Partners na hlavní pracovní poměr. Dovolená navíc byla stanovena na maximální počet 5 dní na každý kalendářní rok.

## 7 Seznam použitých zdrojů

### 7.1 Literatura

ARMSTRONG, M. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi*. 4. vyd. Praha: Nakladatelství Fragment, 2011. 400 s. ISBN 978-80-253-1198-1.

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: GRADA Publishing, a. s., 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARTHUR, D. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, a. s., 2010. 168 s. ISBN 978-80-247-2937-4.

BĚLOHLÁVEK, J. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, a. s., 2009. 136 s. ISBN 978-80-247-2313-6.

BLOUDEK, J., MÜLLER, D., BOSÁK, V., KUBÁTOVÁ, S., BUJNA, T. *Tajemství spolupráce v týmech*. 1. vyd. Praha: Management Press, s. r. o., 2013. 260 s. ISBN 978-80-7261-259-8.

DAIGELER, T. *Vedení lidí v kostce*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, a. s., 2008. 112 s. ISBN 978-80-247-2158-3.

DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, a. s., 2005. 340 s. ISBN 80-247-1300-4.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

EVANGELU, E. J. *Diagnostické metody v personalistice*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, a. s., 2009. 176 s. ISBN 978-80-247-2607-6.

HOSPODÁŘOVÁ, I. *Kreativní management v praxi*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, a. s., 2008. 136 s. ISBN 978-80-247-1737-1.

HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, a. s., 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.

KISLINGEROVÁ, E., a kol. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9.

- KNÁPKOVÁ, A., PAVELKOVÁ, D., ŠTEKER, K. *Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady*. 2. vyd. Praha: GRADA Publishing, a.s., 2013. 240 s. ISBN 978-80-247-4456-8.
- KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, a. s., 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: GRADA Publishing, a. s., 2011. 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 5. vyd. Praha: Management Press, s. r. o., 2012. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KUBEŠ, M., ŠEBESTOVÁ, L. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, a. s., 2008. 160 s. ISBN 978-80-247-2314-3.
- LAUFER, H. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, a. s., 2008. 168 s. ISBN 978-80-247-2445-4.
- MARTINOVIČOVÁ, D., KONEČNÝ, M., VAVŘINA, J. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, a. s., 2014. 208 s. ISBN 978-80-247-5316-4.
- MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. 3. vyd. Praha: GRADA Publishing, a. s., 2015. 344 s. ISBN 978-80-247-4221-2.
- PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. vyd. Praha: GRADA Publishing, a. s., 2012. 264 s. ISBN 978-80-247-3809-3.
- PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, a. s., 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2042-5.
- PLAMÍNEK, J. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, a. s., 2009. 128 s. ISBN 978-80-247-2796-7.
- ŠEDIVÝ, M., MEDLÍKOVÁ, O. *Úspěšná nezisková organizace*. 2. vyd. Praha: GRADA Publishing, a. s., 2011. 160 s. ISBN 978-80-247-4041-6.
- ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, a. s., 2012. 208 s. ISBN 978-80-247-4151-2.
- URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013. 276 s. ISBN 978-80-7357-925-8.

VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M. a kol. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, a. s., 2013. 685 s. ISBN 978-80-247-4642-5.

VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: GRADA Publishing, a. s., 2011. 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, a. s., 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

ŽUFAN, J., HÁN, J., KLÍMOVÁ, M. *Kapitoly z personálního a interkulturního managementu*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013. 140 s. ISBN 978-80-7478-328-9.

## **7.2 Elektronické zdroje**

Active Solutions, s. r. o. *10 nejdůležitějších daňových změn pro příští rok* [online]. [cit. 2017-01-17]. Dostupné z: <http://moneymag.cz/ekonomika/7389-10-nejdulezitejsich-danovych-zmen-pro-pristi-rok>.

Ministerstvo spravedlnost České republiky. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. [cit. 2016-08-19]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=343889&typ=PLATNY>.

Partners Financial Services, a. s. [online]. [cit. 2016-08-19]. Dostupné z: <http://www.partners.cz/cs/o-partners/o-spolecnosti/>.

## **7.3 Další zdroje**

KPMG Česká republika Audit, s. r. o. *Zpráva nezávislého auditora pro akcionáře společnosti Partners Financial Services, a. s. za rok 2015*. 2016.

Partners Financial Services, a. s. *Konsolidovaná výroční zpráva Partners za období od 1. ledna do 31. prosince 2015*. 2016.

## **Přílohy I – III**

### **Příloha I**

#### **Okruhy otázek pro polo standardizovaný rozhovor s personalistkou Partners**

- Je v Partners Financial Services, a. s. nastaven jednotný systém pro hodnocení zaměstnanců?
- Kdo se na hodnocení zaměstnanců podílí?
- Jaká jsou stěžejní kritéria pro hodnocení?
- V jakých frekvencích hodnocení probíhá?
- Jaké jsou hlavní důvody pro hodnocení?
- Jaká jsou pozitiva a negativa současného hodnocení zaměstnanců?
- Pomocí jakých benefitů jsou zaměstnanci motivováni k lepším pracovním výkonům?

Zdroj: vlastní zpracování

## **Příloha II**

### **Otázky pro standardizovaný rozhovor s vedoucími pracovníky jednotlivých oddělení**

- Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
- Jak dlouho jste v Partners v pozici hodnotitele?
- Pro kolik zaměstnanců jste hodnotitelem?
- Jak často své podřízené hodnotíte?
- Jaké metody pro hodnocení využíváte?
- Jak býváte připraven/a na hodnocení výkonů Vašich podřízených?
- Jaká témata konzultuje při hodnocení se svými podřízenými?
- Jaké následky může mít Vaše hodnocení pracovníků?
- Chtěl/a byste k tomuto tématu říci něco dalšího?

Zdroj: vlastní zpracování

## Příloha III

### Dotazník pro hodnocené

Dobrý den,

jmenuji se Iveta Skřivanová a jsem studentkou druhého ročníku navazujícího magisterského studia Provozně ekonomické fakulty České zemědělské univerzity v Praze. V současné době pracuji na své diplomové práci s názvem Metody hodnocení zaměstnanců v organizaci, kterou aplikuji na Partners Financial Services, a. s. Cílem této práce je identifikovat a zhodnotit využívané metody pro hodnocení zaměstnanců v této organizaci.

Ráda bych Vás touto cestou požádala o spolupráci vyplněním tohoto dotazníku. Dotazník je anonymní a bude sloužit pouze jako podklad pro zpracování mé diplomové práce.

Předem děkuji za Vaši ochotu.

Iveta Skřivanová

---

#### Obecné otázky

1. Jaké je Vaše pohlaví?

Žena

Muž

2. Do jaké věkové kategorie patříte?

20 let a méně

31–40 let

Nad 50 let

21–30 let

41–50 let

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Základní škola

Střední škola s maturitou

Vyučen/a bez maturity

Vysoká škola

4. Na jakém úseku pracujete?

Úsek právních služeb

Úsek operations

Úsek finanční + personalistika

Úsek obchodu

Úsek marketingu

Úsek HR a vzdělávání

Úsek alternativní pobočkové distribuce

5. Je Partners Vaším prvním zaměstnavatelem na hlavní pracovní poměr?

- Ano  Ne

6. Jak dlouho pro Partners pracujete?

- 1 rok a méně  4,01–7 let  
 1,01–4 roky  Více než 7 let

### Otázky vztahující se k hodnocení zaměstnanců

7. Jak často probíhá oficiální hodnocení Vaší odvedené práce? (lze zaškrtnout více odpovědí)

- Týdně  Kvartálně  Ročně  
 Měsíčně  Pololetně  Jinak: .....

8. S touto periodicitou jste:

- Rozhodně spokojen/a  Spíše nespokojen/a  
 Spíše spokojen/a  Rozhodně nespokojen/a

9. Jak často by podle Vás mělo hodnocení probíhat? (odpovídejte pouze, pokud jste u otázky číslo 8 zaškrtnuli odpověď c. nebo d.)

- Týdně  Kvartálně  Ročně  
 Měsíčně  Pololetně  Jinak: .....

10. Jaké metody hodnocení jsou využívány při hodnocení Vaší práce? (lze zaškrtnout více odpovědí)

- Hodnotící rozhovor  
 Hodnocení podle stanovených cílů  
 Sebehodnocení pracovníka  
 Srovnání pracovníků  
 360° zpětná vazba (hodnocení pracovního výkonu ze strany více lidí – vedoucí, podřízení, kolegové, ...)  
 540° zpětná vazba (zpětná vazba se sbírá i od lidí mimo organizaci)  
 Testování a pozorování pracovního výkonu  
 Jiné: .....



11. S metodami hodnocení jste:

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Rozhodně spokojen/a | <input type="checkbox"/> Spíše nespokojen/a    |
| <input type="checkbox"/> Spíše spokojen/a    | <input type="checkbox"/> Rozhodně nespokojen/a |

12. S časovým předstihem, s jakým býváte informován/a o termínu hodnocení Vašeho pracovního výkonu, jste:

- |                                     |                                       |
|-------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Spokojen/a | <input type="checkbox"/> Nespokojen/a |
|-------------------------------------|---------------------------------------|

13. S prostředím, v jakém hodnocení probíhá, jste:

- |  |
|--|
| <input type="checkbox"/> Spokojen/a                        |
| <input type="checkbox"/> Nespokojen/a – uveďte proč: ..... |

14. Kdo je přítomen při hodnocení Vašeho pracovního výkonu?

- |   |
|---|
| <input type="checkbox"/> Pouze Vy a Váš nadřízený |
| <input type="checkbox"/> Někdo další - .....      |

15. Váš hodnotitel na hodnocení Vašeho pracovního výkonu bývá:

- |                                    |                                      |  |
|------------------------------------|--------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Připraven | <input type="checkbox"/> Nepřipraven | <input type="checkbox"/> Nemohu posoudit |
|------------------------------------|--------------------------------------|--|

16. S tím, jak hodnocení ze strany Vašeho hodnotitele probíhá, jste:

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Rozhodně spokojen/a | <input type="checkbox"/> Spíše nespokojen/a    |
| <input type="checkbox"/> Spíše spokojen/a    | <input type="checkbox"/> Rozhodně nespokojen/a |

17. Jaká témata jsou s Vámi při hodnocení konzultována? (lze zaškrtnout více odpovědí)

- |   |
|---|
| <input type="checkbox"/> Pracovní výsledky                      |
| <input type="checkbox"/> Pracovní cíle na následující období    |
| <input type="checkbox"/> Vaše nedostatky                        |
| <input type="checkbox"/> Vzdělávání a možnosti osobního rozvoje |
| <input type="checkbox"/> Možnosti kariérního růstu              |
| <input type="checkbox"/> Jiné: .....                            |

18. Jaké následky má v Partners hodnocení pracovníků? (lze zaškrtnout více odpovědí)

- Ovlivňuje výši jednorázové odměny
- Vede ke zvýšení nebo snížení mzdy
- Nemá žádný vliv na odměňování
- Jiné: .....

19. Výše mzdy a benefitů je na pracovním výkonu:

- Závislá
- Nezávislá

20. Benefity, které Vám společností Partners nabízí, Váš pracovní výkon:

- Rozhodně ovlivňují
- Spíše neovlivňují
- Spíše ovlivňují
- Rozhodně neovlivňují

21. Které benefity nejvíce oceňujete? (Označte maximálně 2 odpovědi)

- Zvýhodněné finanční produkty
- Příspěvek na penzijní připojištění
- Občerstvení na pracovišti zdarma
- Stravenky
- 4 „sick days“ za kalendářní rok
- Využívání telekomunikačních služeb
- Cafeteria
- Teambuildingové aktivity
- Jiné: .....

22. Nabídka benefitů v Partners je:

- Dostatečná
- Uspokojivá, ale vidím prostor pro zlepšení
- Nedostatečná

23. Jaký další benefit byste ocenili? (nepovinná otázka)

.....

24. Chtěli byste k tomuto tématu říci něco dalšího? Máte například nějaký návrh na zlepšení systému hodnocení? (nepovinná otázka)

.....

Děkuji za Váš čas, který jste vyplnění dotazníku věnovali.