

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ V PODNIKOVÉ PRAXI

Bc. Petra Růžková

© 2014 ČZU v Praze

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 31.3.2014

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu mé diplomové práce panu Ing. Mgr. Danielu Tothovi, Dr. za odborné vedení práce, ochotu a poskytnutí cenných rad.

HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ V PODNIKOVÉ PRAXI

The Employee Evaluation System in the company

Souhrn

Hlavním cílem teoretické části této diplomové práce je navržení takových procesních změn, které povedou k optimalizaci vybraných procesů a činností. V rámci těchto návrhů bude také předložena koncepce inovace systému hodnocení, který povede ke zvýšení efektivity a konkurenceschopnosti zkoumané organizace.

Cílem praktické části bude návrh na případné zlepšení současného hodnocení zaměstnanců. Součástí praktické části bude také charakteristika předchozího hodnocení zaměstnanců oproti současnému hodnocení zaměstnanců na pozici pracovníka mobilního Back office u velké telekomunikační společnosti. Dalším záměrem bude zjištění, zda je současné hodnocení a odměňování zaměstnanců spravedlivé a efektivní a analýza hodnocení zaměstnanců v minulých letech v porovnání se současností s následným vyhodnocením a návrhem případných změn.

Summary

The main aim of the theoretical part of this diploma thesis is to propound procedural changes leading to optimize selected processes and activities. Within these suggestions a conception of innovation of the rating system will be presented that ought to raise efficacy and competitive ability of a particular organization.

The object of the practical part is a plan for improving current employee assessment. It includes characterization and comparison of previous employee assessment involving the position of back office at a big telecommunication company. The next intention is to ascertain whether the current assessment and remuneration is effective and impartial. This part is comprised of an analysis of former employee assessment in comparison to the contemporary situation with subsequent evaluation and suggestions for changes.

Klíčová slova: Společnost, zaměstnanec, pozice, práce, mzda, odměna, spokojenost, hodnocení, vyhodnocení

Keywords: Company, employee, position, work, salary, remuneration, satisfaction, assessment, evaluation

Obsah

1. ÚVOD.....	8
2. CÍL A METODIKA PRÁCE	9
2.1 Metodika práce	9
3. TEORETICKÁ ČÁST	11
3.1 Historie personálního řízení	11
3.2 Vedení lidí.....	12
3.3 Manažer a jeho přednosti, vlastnosti.....	13
3.4 Řízení lidských zdrojů	13
3.5 Pojem hodnocení	14
3.6 Využití systému pracovního hodnocení	16
3.7 Metody hodnocení pracovníků	17
3.8 Hodnotící pohovor	18
3.9 Zpětná vazba	20
3.10 Kritéria hodnocení.....	23
3.11 Pracovní místo – popis a analýza	25
3.12 Hodnotitelé a způsob hodnocení	26
4. Motivace a její proces	28
4.1 Typy Motivace	29
4.2 Teorie Motivace	30
5. Charakteristika odměňování pracovníků	30
5.1 Úkoly systému odměňování.....	34
5.2 Práce přesčas	35
7. PRAKTICKÁ ČÁST	36
7.1 Charakteristika společnosti a lidské zdroje	36
7.3 Oddělení Back Office	38
7.5 Hodnocení pracovníků na oddělení Back Office „Fáze 1“	42
7.7 Hodnocení pracovníků na oddělení Back Office „Fáze 2“	44

7.8 SWOT analýza.....	49
7.9 Ekonomické zhodnocení a přínos	499
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY:	52
PŘÍLOHY:.....	54

1. ÚVOD

V této diplomové práci jsem se zaměřila na téma hodnocení zaměstnanců v telekomunikační společnosti. K výběru tématu mne přivedl můj zájem o danou oblast, vztah k lidem a cit pro spravedlnost. Hodnocení se dotýká nejen mé osoby, nýbrž i mých blízkých spolupracovníků a dalších lidí. Hodnocení zaměstnanců a jeho nastavení je prioritní oblast a každá firma je nucena se snažit o to, aby bylo efektivní, reálné a spravedlivé. Právě zaměstnanci jsou nejcennějším zdrojem pro každou firmu a spokojený, dobře motivovaný pracovník, je daleko výkonnější, než demotivovaný pracovník, který není spokojen s nastaveným systémem hodnocení.

V současné době patří hodnocení zaměstnanců a hodnocení jejich výkonu mezi nejdůležitější faktory managementu firmy. Management podniku by měl mít přesná data o pracovním výkonu svých zaměstnanců. V případě potřeby upozorní management z dat zaměstnance na slabší stránky jeho práce, doporučí mu další vzdělání, nastaví akční plán v případě jejich nízké produktivity, snaží se zaměstnance vhodným způsobem motivovat a načrtnout kariérní postup zaměstnance. Management z dat zaměstnance vyhodnotí i případné ukončení spolupráce nebo v opačném případě pro daného zaměstnance navrhne systém odměňování dle jeho výkonu. Z uvedeného je zřejmé, že řízení pracovního výkonu úzce souvisí se systémem pracovního hodnocení zaměstnanců. Bude-li mít společnost hodnotitele s kvalifikací na vysoké úrovni a bude-li zaměstnanec spokojen se svým hodnocením ze strany svého hodnotitele, může společnost od pracovníka očekávat vysokou produktivitu při dobré kvalitě díky jeho motivaci a stane se tak pro společnost cenným, důležitým pracovníkem, který nebude hledat práci u jiného zaměstnavatele. Pro firmu je výhodnější si kvalitní a schopné zaměstnance udržet, než přijímat nové, protože zaškolení nového zaměstnance je pro společnost po finanční stránce velmi nákladné.

Hodnocení pracovníků může mít více podob a různá kritéria, jež budou v diplomové práci postupně představena a zhodnocena. Neméně důležitá je rovněž zpětná vazba, odměňování a motivace, která hraje nemalou úlohu v úspěšném hodnocení pracovníků a jejich výkonu.

2. CÍL A METODIKA PRÁCE

Hlavním cílem teoretické části této diplomové práce je navržení takových procesních změn, které povedou k optimalizaci vybraných procesů a činností. V rámci těchto návrhů bude také předložena koncepce inovace systému hodnocení, který povede ke zvýšení efektivity a konkurenceschopnosti zkoumané organizace.

Cílem praktické části bude návrh na případné zlepšení současného hodnocení zaměstnanců. Součástí praktické části bude také charakteristika předchozího hodnocení zaměstnanců oproti současnému hodnocení zaměstnanců na pozici pracovníka mobilního Back office u velké telekomunikační společnosti. Dalším záměrem bude zjištění, zda je současné hodnocení a odměňování zaměstnanců spravedlivé a efektivní a analýza hodnocení zaměstnanců v minulých letech v porovnání se současností s následným vyhodnocením a návrhem případných změn.

V praktické části za využití SWOT analýzy budeme vyhodnocovat slabé nebo silné stránky obou hodnocení s možností nových příležitostí popřípadě hrozeb. K analýze budou využity vlastní zkušenosti z pozice hodnotitele zaměstnanců Back office velké telekomunikační společnosti.

V diplomové práci bude kladen důraz především na popis a kritéria předchozího hodnocení, který na mobilním Back office platil, s popisem a kritérii hodnocení, který je nastaven v současnosti a jejich srovnání. Dalším výstupem pak bude analýza efektivity daných stylů hodnocení a případné návrhy na zlepšení.

2.1 Metodika práce

Úspěšnost a srozumitelnost diplomové práce je závislá na dobře zvolené metodice výzkumu. Vzhledem k zvolnému tématu byla na projekt aplikována SWOT analýza.

SWOT analýza je jedním ze základních nástrojů strategického managementu. Úkolem SWOT analýzy je přimět management a zaměstnance, aby se zamysleli nad silnými stránkami, slabými stránkami, příležitostmi a hrozbami. Na základě rozboru těchto prvků je možné vyvodit i případné důsledky. Silné a slabé stránky se řadí k vnitřním faktorům potažmo k tzv. interní analýze, neboť jsou to prvky definované vnitřními vlivy – zejména lidským kapitálem, zkušenostmi, duševním vlastnictvím společnosti a také jejím

vybavením a kapacitami. Příležitosti a hrozby jsou řazeny mezi vnější faktory či do tzv. externí analýzy. Faktem ovšem je, že jsou do značné míry ovlivněny faktory interními. Například může společnost velice dobře ovlivnit, jaké budou na trhu příležitosti (může je totiž sama aktivně i novými produkty, službami či šikovným marketingem vytvářet) a velice dobře může aktivně předcházet hrozbám například pravidelná kontrola výsledků zaměstnanců. SWOT analýza je zkrátka univerzální nástroj, pro který v zásadě neplatí žádná pravidla, jen vás má donutit přemýšlet.

Obvykle se lze setkat se spojením silných stránek a příležitostí, které vyústí v nové služby a produkty. Dále jde o spojení slabých stránek a příležitostí, které nám pomůže změnit chod firmy tak, aby se slabé stránky eliminovaly takovým způsobem, aby firma nové příležitosti na trhu mohla využít. Ve vztahu silných stránek a hrozeb se často rodí agresivní strategie postupu proti konkurenci, která je hrozbou nejčastější, ale také postupu vůči vládě (lobbing), atd. Při spojení slabých stránek a hrozeb pak vznikají ochranná opatření či krizové plány (např. pokud máme mezery v technickém zabezpečení některých provozů chemické továrny a hrozí nám povodně).

SWOT analýzu má smysl dělat tehdy, když sami chceme něco změnit a/nebo když hledáme nové cesty, co dělat, jak něco dělat lépe. Ze závěrů SWOT analýzy by se nicméně nikdy neměla dělat unáhlená rozhodnutí, neboť, jak bylo řečeno již výše, se jedná pouze o dílčí část situační analýzy. SWOT analýza jako taková popisuje jen malou část toho, co chod společnosti, potažmo projektu, ve svém důsledku ovlivňuje. Jistě, důsledným a podrobným postupem by se možná dalo popsat všechno více do detailu, ale tím by se bohužel vytratila ona stručnost, jasnost a přehlednost. SWOT analýza sama o sobě by tak neměla sloužit jako přímý podklad k rozhodování, ale spíše jako přímý podklad k dalšímu přemýšlení.

V rámci této analýzy bude dle pevně stanoveného plánu sledována efektivita současně nastaveného hodnocení a odměňování zaměstnanců oproti předchozímu systému. Analýza bude probíhat na základě sběru denních dat a na vzorku 30 zaměstnanců. Data, která budou použita, vychází z objemu vykonané práce zaměstnanců a jejich chybovosti.

Výsledkem analýzy bude určení příležitostí, hrozeb, silných stránek a slabých stránek s následným vyhodnocením nejefektivnějšího systému odměňování a hodnocení zaměstnanců.

3. TEORETICKÁ ČÁST

Hodnocení je historicky nedílnou součástí personálního řízení. Personální řízení představuje nejstarší pojetí personální práce, které chápalo práci jako službu, zastřešující administrativní práce a administrativní procedury spojené se zaměstnáváním lidí, pořizováním, uchováváním a aktualizací dokumentů a informací týkajících se zaměstnanců a jejich činností a poskytováním těchto informací řídicím složkám organizace. Toto pojetí je přisuzovalo personální práci výlučně pasivní, podpůrnou roli.¹

3.1 Historie personálního řízení

Řízení je jedna z nejdůležitějších lidských činností. Spolu s tím, jak se lidé v minulosti začali slučovat a vytvářet skupiny, aby dosáhli cílů, které nebyli schopni naplnit jako jednotlivci, se řízení stalo nezbytnou podmínkou pro zabezpečení koordinace a zaměření úsilí jednotlivců potřebným směrem. Postupem času docházelo k rozvoji společností a všeobecné tendenci spoléhat na skupinové úsilí, specializaci jednotlivých činností a dělbu práce. Zcela přirozeným důsledkem tohoto procesu byl vzrůstající význam lidí, později přímo specialistů, zaměřených na koordinaci tohoto úsilí jednotlivců nebo menších skupin – manažerů.²

Personální řízení se jako koncepce personální práce začalo objevovat již před druhou světovou válkou v podnicích s dynamickým progresivním vedením, v podnicích orientovaných na expanzi, na ovládnutí pokud možno co největší části trhu, na eliminaci konkurence. Nejschůdnější cestou k dosažení tohoto cíle se ukázalo hledání a využívání konkurenčních výhod, mezi nimiž významnou roli hrál pečlivě vybraný, zformovaný, organizovaný a motivovaný pracovní kolektiv podniku. Podnik zde začal vnímat, že člověk a pracovní síla je nepostradatelným zdrojem v konkurenceschopnosti na trhu.³

Řízení lidských zdrojů představuje nejnovější koncepci personální práce, která se ve vyspělém zahraničí začala formovat v průběhu 50. a 60. let. Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou a také nejdůležitější úlohou

¹ Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2008, s.14

² Cajthamr, V. Dědina, J. Management a organizační chování, Praha: Grada Publishing, 2010, s.17

³ Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2008, s.15

všech manažerů. Tímto novým postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace.⁴ V dnešní době jsou na vedoucí pracovníky kladeny stále větší nároky a pracují pod stále větším tlakem. Musejí plnit náročné cíle svých firem a ve stále tvrdší konkurenci. Kvalifikovaní a odpovědní zaměstnanci jsou naopak pro firmy předpokladem a nejdůležitějším zdrojem, který jim z dlouhodobého hlediska umožňuje obstát na stále dravějším trhu. Dnes se vedoucí více než kdy dříve stávají partnery než-li nadřízení svých podřízených spolupracovníků.

3.2 Vedení lidí

Vedení je nezbytné k tomu, aby firmy mohly plnit svůj základní úkol, tedy vytvářet zisk. Tato funkce firmy spočívá v dosahování určitých výsledků. Na druhé straně firma dosahuje svých cílů pouze s pomocí svých zaměstnanců. Proto se vedení neřídí pouze úkolem, který je třeba splnit, ale vždy také potřebami a požadavky jednotlivých pracovníků. Vysoká pozornost, která se tradičně věnovala pouze vedoucímu, dnes stále nachází protiváhu v zapojení ostatních pracovníků.

Vést znamená přimět ve formě organizaci za určitým cílem a konkrétních okolních podmínek ostatní lidi k tomu, aby se věnovali plnění úkolů, přičemž je nutné dodržovat požadavky na dobré mezilidské vztahy, jakými jsou vzájemná slušnost a otevřenost.⁵

„Lídrovství“ je v dnešním moderním managementu chápáno spíše jako ovlivňování, působení na lidi a je zcela nezávislé na pozici, kterou „lídr“ zastává. Většina lidí si stále vedení spojuje s postavením na vrcholu pyramidy vedení.

Slovo „lídr“ se do češtiny často překládá jako „vůdce“, ale ve smyslu ovlivňování lidí tak, aby byly uskutečňovány cíle podniku. V praxi se setkáváme s tímto „lídrovstvím“ např. ve funkci trenéra, který trénuje své svěřence a ovlivňuje je – vede.

Vedení pracovníků není to samé jako řízení, nejedná se o synonyma. Nevyplývá z nich, že každý vedoucí by byl manažer. Vůdce se nacházejí nejen v manažerské hierarchii, ale také v neformálních pracovních skupinách. Vedení se vztahuje k motivaci, mezilidskému chování a k procesu komunikace. Vedení je součástí řízení a jedná se o schopnost přesvědčovat a přimět pracovníky dělat věci ochotně, s nadšením, za účelem dosažení

⁴ Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2008, s.15

⁵ Daigeler, T. Vedení lidí v kostce. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, s.15

plánovaných cílů. Jedná se o lidský faktor, který skupinu stmeluje, motivuje a orientuje k danému cíli. Důraz na vedení je tedy kladen na mezilidské vztahy v širším kontextu. Je často spojován s ochotným a nadšeným chováním spolupracovníků.⁶

3.3 Manažer a jeho přednosti, vlastnosti

Manažeři zabezpečují, aby jejich organizace fungovaly nebo jejich útvary efektivně pracovaly a jsou odpovědní za dosahování požadovaných výsledků. Jsou jim přitom uděleny určité pravomoci nad lidmi pracujícími v dané části organizace či ve funkčním útvaru. Odpovědnost znamená, že jsou odpovědní za to, co dělají a čeho dosahují. Pravomoci znamenají mít právo nebo moc dosáhnout toho, aby lidé zpracovali: Pravomoci jsou naplňovány prostřednictvím vedení a osobního vlivu plynoucího z postavení nebo znalostí. Manažeři však nemusí mít žádný podřízený personál, například manažer investic může být odpovědný pouze za řízení a kontrolu investic přitom mu v tom nikdo nepomáhá. A manažeři samozřejmě jsou také odpovědní za řízení ostatních zdrojů – financí, zařízení, znalostí, informací, času a sami sebe.⁷

Manažeři přispívají k úspěšnosti organizace tím, že dosahují toho, aby ostatní lidé vynakládali své nejlepší schopnosti a úsilí, ale také tím, že sami manažeři vynakládají své nejlepší schopnosti a úsilí.

Efektivní manažeři konkrétně:

- zabezpečují, aby se udělalo, co se udělat má,
- uplatňují vizionářský způsob vedení lidí,
- plánují efektivní využívání zdrojů, které jsou jim přiděleny,
- ukazují směr a zabezpečují, aby každý věděl, co se od něho očekává,
- iniciují a řídí změnu směřující ke zlepšení výkonu,
- rychle se přizpůsobují měnícím se požadavkům a okolnostem a reagují na ně.⁸

3.4 Řízení lidských zdrojů

Klíčovým předpokladem úspěchu spočívá v kvalitě lidí, která má firma k dispozici. Rozhodující prostředky vložené do firemních zaměstnanců a manažerů. Co tedy můžou

⁶ Dědina, J. Odcházet, J. Management a moderní organizování firmy, Praha: Grada Publishing, 2007, s.258

⁷ Armstrong, M. Management a leadership. Praha: Grada Publishing, 2008, s.38

⁸ Armstrong, M. Management a leadership. Praha: Grada Publishing, 2008, s.38

lidé své firmě poskytnout? Zpravidla nepovažujeme za zdroj člověka, ale určité schopnosti, vlastnosti a postojem, které lidé nabízejí, a firma jich musí efektivně využít. Schopnost je to, co člověk umí. Vlastnosti jsou lidské rysy osobnosti člověka, které jsou neměnné nebo příliš obtížně měnitelné. Postoje bychom mohli vyjádřit jako celkovou míru ochoty, snahy. Pokud chce management firmy mít dobrou strategii, musí mít stanovenou politiku řízení lidských zdrojů, musí chtít a umět řídit získávání znalostí pracovníků a musí umět pracovníka získávat. Pokud je to splněno, musí management dokázat řídit pracovní výkony, odměňovat je a regulovat pracovní vztahy.⁹

Lidé potřebují vidět, že nejsou pouhými mechanickými kolečky ve firemním soustrojí, ale svébytnými a respektovanými osobnostmi.¹⁰

Lidé jsou jediným zdrojem, se kterým ve firmě spolupracujeme, komunikujeme, předáváme si informace o ostatních zdrojích.

Nesmíme tedy na lidi pohlížet jenom jako na spotřebitele nákladů, ale i jako na intelektuální kapitál, který musíme umět přeměnit na kapitál finanční. Lidé jsou nejcennější zdroj, který firma má.¹¹

Cílem je zabezpečit, aby organizace získala a udržela potřebné kvalifikované, oddané a dobře motivované pracovní síly. Znamená to podnikat kroky směřující k předvídání budoucí potřeby pracovníků a jejímu uspokojování a ke zvyšování a rozvíjení schopností lidí – jejich přispívání k cílům organizace, jejich potencionálu a zaměstnatelnosti tím, že se jim budou nabízet příležitosti k učení a soustavnému rozvoji. Zahrnuje to fungování pečlivých a přísných postupů při získávání a výběru pracovníků, systému pobídkového odměňování založeného na výkonu, rozvoj manažerů způsobu řízení a vzdělávací aktivity odrážející potřeby podniku a podnikání.¹²

3.5 Pojem hodnocení

Existuje mnoho možností, které se dají hodnotit. Dokonce už od narození můžeme začít hodnotit jednu z prvních etap vývoje dítěte. Někteří rodiče si evidují do různých typů

⁹ Charvát, J. Firemní strategie pro praxi. Praha: Grada Publishing, 2006, s.97

¹⁰ Plamínek, J. Vedení lidí, týmů a firem: Praha Grada Publishing, 2008, s.208

¹¹ Charvát, J. Firemní strategie pro praxi. Praha: Grada Publishing, 2006, s.97

¹² Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2008, s.14

tabulek či harmonogramů už od útlého věku pokroky svého dítěte a porovnávají s odbornou literaturou jejich vývoj.

Hodnocení zaměstnanců patří mezi jednu z nejdůležitějších náplní práce managementu společnosti. Všichni vedoucí zaměstnanců, manažeři, team leadeři jsou povinni hodnotit své podřízené. Kvalita hodnocení zaměstnanců vede rovněž k rozvoji zaměstnance, zlepšení jeho výkonu a další motivaci se zlepšovat a zdokonalovat se ve svém oboru. V případě dobře vypracovaného hodnotícího systému musí zaměstnanec vědět, co je jeho pracovní náplní, jakých cílů má dosáhnout a v čem se může více zdokonalit.

Hodnocení je personální činnost zabývající se zjišťováním zaměstnancova pracovního výkonu, plněním jeho úkolů a požadavků kladených na jeho pracovní místo. Dále zjišťováním jeho pracovního chování a vztahů se spolupracovníky, zákazníky. Mezi další součásti hodnocení můžeme uvést informování zaměstnanců o výsledcích, projednávání daných výsledků se zaměstnanci a hledáním možných cest ke zlepšení pracovního výkonu a aplikace opatření, které tomu mají pomoci.¹³

Bezprostřední nadřízení hrají v hodnocení pracovníků rozhodující roli a na nich v podstatě záleží, zda bude hodnocení efektivní, spolupodílejí se na přípravě hodnocení (co se bude hodnotit, jak, kdy a jakým způsobem), jsou rozhodujícími hodnotiteli, vedou hodnotící rozhovor, formulují závěry hodnocení a sledují, usměrňují pracovní výkon pracovníka po hodnocení.¹⁴

Z výše uvedeného vyplývá, že hodnocení by ideálně měl být neustálý proces probíhající v podobě interakce hodnotitele a hodnoceného.¹⁵

V této diplomové práci bude pracovní hodnocení bráno jako prostředek k získávání, analýze a zaznamenávání informací o zaměstnanci.

Důležitým faktorem bude neustálá komunikace mezi hodnotícím a hodnotitelem, kdy nadřízený bude vycházet z potřeb a požadavků podniku a bude tedy reagovat na jeho požadavky a současně potřeby zaměstnanců. Využitelnost hodnocení bude bráno především se zřetelem na účelnost.

¹³ Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2008, s.15

¹⁴ Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2008, s.15

¹⁵ Hroník, F. Hodnocení pracovníků. Grada Publishing, 2006, s.10

Hodnocení pracovního výkonu je posouzením zaměstnanců z pohledu jejich manažerů při pravidelných setkání zaměřených zpravidla do minulosti. Řízení pracovního výkonu je mnohem širším, ucelenějším procesem řízení. Cílem procesu řízení pracovního výkonu je vyjasnit si vzájemná očekávání, přičemž od hodnotitelů se očekává přijetí role kouče orientovaného na budoucnost.

U zaměstnanců by neměl být hodnocen pouze samotný výstup pracovního výkonu. Měli by být i hodnoceny vstupy. Diplomová práce tak bude obsahovat nejen téma hodnocení a odměňování, ale i téma dalšího rozvoje zaměstnanců.

3.6 Využití systému pracovního hodnocení

Při vytváření systému pracovních hodnocení je nutné si nejprve ujasnit jeho význam, a jakým způsobem by mohl být nový systém v dané organizaci využit. V odborných literaturách autoři kladou důraz na využití hodnocení v různých oblastech. Na základě toho je hodnocení předpokladem pro mnoho dalších personálních procesů. Hodnocení je rovněž úzce provázáno s managementem.

Mezi základní funkce managementu patří plánování (stanovení cílů, vize, plánování činností, rozpočtu, tvorba postupů a směrnic), organizace (tvorba organizační struktury, delegování apod.), vedení (komunikace, motivace, rozhodování, výběr, rozvoj, apod.) a kontrola (stanovení výkonnostních standardů, měření výkonnosti a hodnocení).¹⁶

Pro všechny výše uvedené jednotlivé funkce managementu je hodnocení velice důležité. Z tohoto důvodu má hodnocení v managementu firmy své nezastupitelné místo. Bez správného hodnocení by mohl management chybně postupovat v řízení firmy. Podstatou hodnocení není jen zhodnocení nějakého pracovního výkonu pracovníka.

Existující možnosti, jak využít pracovní hodnocení účelně a to např. odměňováním, rozmisťováním pracovníků (jejich povýšení, přeřazení, plánování následnictví a kariéry) a ukončení pracovního poměru, stimulací ke zlepšení pracovního výkonu, motivací zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj pracovníků.¹⁷

Z hodnocení lze zjistit u zaměstnance jeho přednosti a zároveň i nedostatky. Z tohoto vyplývá, že hodnotitel se může zaměřit na lepší výkon zaměstnance tím, že se bude snažit

¹⁶ Hroník, F. Hodnocení pracovníků. Grada Publishing, 2006, s.15

¹⁷ Koubek, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha : Management Press, 2008, s.541

jeho nedostatky odstranit a jeho výkonnost, tak zlepšit. Nedostatky se dají odstranit formou proškolení dané problematiky, důležitá je rovněž ochota a motivace samotného zaměstnance v této fázi spolupracovat na odstraňování nedostatků.

Základními důvody pro provedení hodnocení v organizaci mohou být změny nebo posílení organizační kultury a komunikace, sladění zájmu všech zúčastněných a zvýšení výkonnosti.

Hodnocení v organizaci může vést ke změně nebo posílení organizační kultury. Zde je ještě třeba zdůraznit, že funkční hodnocení by mělo být postaveno na základě shody s organizační kulturou.

Ve výše uvedené kapitole jsou uvedeny důvody důležitosti provázanosti managementu s hodnocením pracovníků. Tím je zdůvodněn i příklon ke Koubkovu pojetí hodnocení a tedy k možnosti využití hodnocení k odměňování, motivaci a dalšího vzdělávání pracovníků, či k jejich přemísťování z různých pozic na jiné pozice nebo k případnému propouštění. V praktické části diplomové práce bude tato myšlenka aplikována na firmu v oblasti služeb, kde firma bere v potaz důležitost motivace svých pracovníků.

3.7 Metody hodnocení pracovníků

Metody hodnocení je možné roztrždit podle typu oblasti hodnocení zaměstnanců, to znamená, co všechno vůbec můžu u pracovníka hodnotit. Jaký význam to může mít pro firmu či pracovníka samotného a co z hodnocení může vůbec vyplynout.

Podle časového horizontu je vhodné rozlišit 3 skupiny metod.

- 1) Metody zaměřené na minulost (tyto metody se orientují především na to, co se již stalo).
- 2) Metody zaměřené na přítomnost (tyto metody jsou zaměřené na zhodnocení aktuální situace).
- 3) Metody zaměřené na budoucnost (tyto metody se orientují k určité předpovědi toho, co se může stát).¹⁸

Nejlepší pro společnost by bylo, i z úsporného hlediska, aby hodnocení pracovníka pokrývalo všechny možné průniky oblastí hodnocení a časových horizontů, ale tohoto lze dosáhnout jen velmi těžce. Minimálně je potřeba, aby hodnocení pokrývalo přinejmenším výstup a bylo zaměřeno jednak do minulosti (k tomu co se již stalo), jednak do

¹⁸ Hroník, F. Hodnocení pracovníků. Grada Publishing, 2006, s. 54

budoucnosti (k tomu, co chceme, aby se stalo). Opakování metod znamená, že jednotlivé metody hodnocení nemusí být každý hodnotící cyklus stejné. Některé mohou mít delší periodu opakování, jiné mohou být zařazeny ojediněle. U jednoho hodnotícího cyklu je optimální zařazovat metody hodnocení, které umožňují účast dalších hodnotitelů kromě přímého nadřízeného, například metodického vedoucího, kolegy a podobně.¹⁹

Mezi základní metody hodnocení řadíme takové metody, které mají obecný charakter. Obvykle mezi ně patří Motivačně-hodnotící pohovor, MBO (řízení pomocí cíl) a BSC (balance score card). MBO a BSC se více zaměřují na relativně snadněji měřitelné hodnoty, a proto se uplatňují především při hodnocení výstupů.²⁰

Charakteristika metody

Metoda se dělí na dvě části. V první části pracovník hodnotí sebe. Ohlíží se za tím, co se stalo, ale nezůstává u toho, posléze se více zaměřuje k budoucnosti a ke kontextu (pracoviště, firma). Text otázek, bodů sebehodnocení pracovník dostává týden či 14 dní dopředu, aby se mohl dobře připravit. Někteří mohou mít třeba přípravu na papíře a někdo může mluvit bez případných pomůcek a někteří mohou být i případní puntičkáři. Druhá část metody je hodnocení nadřízeným. Jestliže motivačně-hodnotící pohovor navazuje na předem zadané úkoly, je do takového hodnocení zakomponována kontrola plnění a splnění. Motivačně-hodnotící pohovor je součástí naprosté většiny hodnotících systémů. Jeho struktura může být mírně odlišná, v zásadě je zde část sebehodnocení a část hodnocení druhým.²¹

Hlavní výhodou motivačně-hodnotícího pohovoru je to, že může pokrývat všechny oblasti a časové horizonty hodnocení. Navíc může integrovat řadu dalších metod například metodu klíčové události, která je zobrazena v příloze číslo 1.

3.8 Hodnotící pohovor

Než-li se začne hodnotící pohovor, připraví si hodnotitel podklady. Mezi podklady patří informace pozorování ze strany nadřízeného pracovníka, plnění zadaných úkolů, pracovní dokumentace pracovníka a případné informace ze strany kolegů.

¹⁹ Hroník, F. Hodnocení pracovníků. Grada Publishing, 2006, s. 55

²⁰ Hroník, F. Hodnocení pracovníků. Grada Publishing, 2006, s. 55

²¹ Hroník, F. Hodnocení pracovníků. Grada Publishing, 2006, s. 56

Hodnotící pohovor slouží hlavně k předání zpětné vazby, ke zhodnocení určitých skutečností a dalšímu rozvoji zaměstnance. Průběh uvedených hodnotících pohovorů, tedy otázek, nad kterými se s podřízenými zamýšlíme.

Nutno uvést, že tyto otázky dostane pracovník cca týden před svým hodnotícím pohovorem, aby měl možnost se nad těmito tématy sám v klidu zamyslet. Samotný pohovor probíhá tak, že u každého z jednotlivých bodů, uvede, co si „v hlavě připravil“ a pak se snažíme o tomto tématu mluvit více do hloubky a mu jej prostřednictvím vhodně volených otázek pomáhám k vlastním formulacím. Pohovor má dvě části – první je obecnější a má za úkol navodit pracovní-hodnotící atmosféru. Druhá, konkrétnější, už je vlastním hodnocením. Hodnotící rozhovor by měl být veden klidně a formou racionálního dialogu.²²

Aby hodnotící rozhovor byl účelný, je dobré mít zvolený obsah. Obsahově by měl vypadat, tak že nejdříve se probírají pozitivní nebo negativní výsledky zaměstnance. Vývojem hodnotíme dosavadní a plánujeme budoucí vývoj, přičemž se pochopitelně zaměřujeme spíše na lidské zdroje než na výkon. Předmětem diskuze může být i vztah mezi hodnoceným a hodnotitelem nebo mezi kolegy. Může to vést k navázání bližších vztahů a lidského pochopení.²³

Hodnotící rozhovor vedeme v příznivé atmosféře. Začínáme otevřenými otázkami a dle probíhajícího času začneme pozitivními výsledky s postupným přecházením k negativním výsledkům. Nejdříve mluví k věci hodnocený, kdy zpravidla končíme vztahovým dialogem. Hodnotící rozhovor by měl být rámován příznivou atmosférou a ukončen povzbuzením na závěr.²⁴

Obecné otázky k hodnotícímu pohovoru:

1. Co se ti na Tvé práci líbí?
2. Co se ti na Tvé práci nelíbí? / S čím jsi v práci nespokojen/á? (obecné vyjádření k týmu, vedení, pracovní době, náplni práce, přímé a nepřímé práci atp.)
3. Jaké změny (vzhledem k aktuálnímu stavu viz bod 2) bys uvítal/a?

²² Plamínek, J. Týmová spolupráce a hodnocení lidí, Grada Publishing, 2006, s. 112

²³ Plamínek, J. Týmová spolupráce a hodnocení lidí, Grada Publishing, 2006, s. 113

²⁴ Plamínek, J. Týmová spolupráce a hodnocení lidí, Grada Publishing, 2006, s. 114

Konkrétní otázky k hodnoticímu pohovoru:

1. Co se Ti v uplynulém období ve Tvé práci povedlo? S čím jsi spokojen/á?
2. Co naopak hodnotíš jako neúspěch? (doplňující otázky: Kde myslíš, že se stala chyba? Šlo tomu předejít? Jak?)
3. Jak vnímáš svou pozici v týmu?
4. Čeho chceš do konce roku 2014 ve své práci dosáhnout? Jak?
5. Co potřebuješ od vedení / od organizace? (Jaké podmínky bys od vedení potřeboval/a?)

3.9 Zpětná vazba

Zpětná vazba je nedílnou součástí každého hodnoticího procesu. U Zpětné vazby je neméně důležité mít informace po provedeném hodnocení i z druhé strany. I hodnotitel, který udává své hodnocení zaměstnanci, by měl znát názor na provedené hodnocení ze strany zaměstnance, na základě kterého může zlepšit svůj osobní projev, obohatit se novými znalostmi, zjistit potřeby hodnoticího zaměstnance. To vše je součástí hodnoticího pohovoru.²⁵

Techniku zpětné vazby do praxe uvedl neznámý německý teolog, a o více než 100 let později v 16. století ji rozvinuli zakladatelé kalvinismu a jezuitského řádu Jan Kalvín a Ignác z Loyoly. Užívání zpětné vazby se podílelo na rozvoji této církve, respektive řádů. Jejich členům umožňovalo se soustředit na výkonnost, výsledky a následné uspokojení a rozvoj. Zpětná vazba při vedení lidí tedy není pouhým hitem posledních let, a to přestože se dříve v naší mluvě pramálo vyskytovala spojení typu: budu teď tvým feedbackem a dám ti zpětnou vazbu a podobně. Na zpětnou vazbu se můžeme podívat i z psychologického hlediska. K čemu dalšímu je nám vlastně zpětná vazba dobrá a jiné.²⁶

Zpětnou vazbou se obvykle rozumí předání hodnotící informace kolegovi v týmu o jeho chování a výkonnosti. Zpětná vazba je zpravidla chápána jako pozitivní, kdy cílem je dotyčného utvrdit ve správnosti jeho počínání, nebo negativní, kdy cílem je upravit nežádoucí chování či nízkou výkonnost. Ne vždy ovšem dokáží obě zúčastněné strany – hodnotící a hodnocený – zpětnou vazbu správně podávat a přijímat.

²⁵ Hroník, F. Hodnocení pracovníků. Grada Publishing, 2006, s. 50

²⁶ Hroník, F. Hodnocení pracovníků. Grada Publishing, 2006, s. 51

Aby byla zpětná vazba účinná, je nutné se držet důležitých podmínek, které by zúčastněné směřovaly k správnému vedení neboli podávání zpětné vazby.

Např. vždy informovat partnera o jeho chování a nehodnotit toto chování ve smyslu „dobře – špatně“. Prvek hodnocení „dobře – špatně“ či interpretace je silně manipulativní. Vyvolává mimo jiné závislost, vysvětlování, obhajování, neodpovídající obranu nebo protiútok.

Základem zpětné vazby je vždy jen informace o zaměstnancově chování, které není vhodné, nebo nepřiměřené. Cílem není změnit zaměstnance, převychovávat ho. Zaměstnanec může změnit své postoje, své chování jen na základě vlastního rozhodnutí, a technika zpětné vazby k tomu vytváří předpoklady. Základem zpětné vazby je rovněž poskytovat specifické informace, nikoli zobecňující tvrzení. Změna zaměstnancova chování je možná pouze za pomoci přesného, stručného a srozumitelného popisu daného chování.

V praxi je možné setkat se s různým podáním zpětné vazby. Obecně jsou přijímány čtyři styly vedení v závislosti na situaci a aktuálních schopnostech zaměstnance, tzv. situačního vedení: directing, coaching, supporting a delegating.

Podřízený vlastně dostává podporu, nebo si zaměstnanec sám zažádá, když ji potřebuje. V tomto případě lze říci o zaměstnancích, že mají střední až vysoké schopnosti a ve své ochotě jsou velmi proměnliví. Při zpětných vazbách je důležité, abych byla připravena na jejich sebekritičnost, pochybování, opatrnost, nejistotu, způsobilost, případnou znuděnost a leckdy i útočnost.

Častými způsoby podávání zpětných vazeb jsou vize. Jde o cíl do budoucna, neboli sen s jasným termínem, kterého by dotyčný v nejbližší budoucnosti chtěl dosáhnout. Dalším způsobem podávání zpětné vazby je plánování, což znamená naplánování si aktivit k dosažení cíle. Detailem je možné se zaměřit na určitou část problému anebo naopak přímo problém rozebrat a to třeba i „rýpáním“. V závěru může dojít i k dramatu, jehož následkem může být i emotivně vypjaté sdělení.

Podání zpětné vazby by mělo mít vždy úroveň, řád a řádnou formu. Z hlediska správnosti je vhodné držet se následujících kroků. Určení časové osy (cíl/cestu), dle které se definují cíle a to teď a tady.²⁷

Následuje sebereflexe a na konci pomoc a v neposlední řadě kontrola. Stanovením cíle je určeno, na co se zaměřit (produktivitu, kvalitu, odbornost atd.). Nutným předpokladem je volba vhodné cesty ke stanovenému cíli, který je přesně definován. U stanoveného cíle vždy hodnotíme, jak je náročné jej vůbec uskutečnit. U stanovení cíle si jako pomocný nástroj klademe otázky například typu: Je stanový cíl časově náročný? Je stanovený cíl časově omezený? Je stanovený cíl mnou ovlivnitelný? Je stanovený cíl pozitivní? Je stanovený cíl účelný? Je stanovený cíl měřitelný?

U kroku „Teď a tady“ je důležité si říci, zda je vhodný čas a místo na vyhodnocení konkrétní situace. Je to důležité zejména při řešení nepříjemných záležitostí. V případě nízké výkonnosti zaměstnance je nutné dát zaměstnanci vytýkáci dopis, výpověď a jiné.

V „Sebereflexi“ vycházíme z koučování. Nemusí se v ní vždy vyvažovat negativa nebo pozitivita. Sám zaměstnanec si řekne, na co se chce při podávání zpětné vazby zaměřit. Je zde důležité si uvědomit, co vlastně děláme (základní uvědomění se).

Uvědomění si, z jakého důvodu to dělám. V tomto případě si můžeme rovněž pomoci kladením si otázek typu: K čemu je dobře to, co děláš? Jaký bude důsledek tvého jednání? Co má být v budoucnu? Chci to? Šlo by to jinak? Jak jinak to můžu udělat? Zpětná vazba má několik na sebe navazujících kroků. Existují dva základní způsoby podávání zpětné vazby, a to: Kontext pomoci x Kontext kontroly. V případě kontextu pomoci, hodnotitel nabízí volbu, co se bude hodnotit. Nabízí pomoc s řešením definovaného cíle a definováním a stanovením si cesty.

Prvním krokem zjistíme otázkou bližší informace. Zjišťuji, co potřebuje (ptám se a definujeme cíle). Co potřebuješ? Co má být jinak? S čím ti mohu pomoci?

Druhým krokem se zaměřuji na cestu – jak dosáhnout cíle? Ověření si porozumění (já). Třetím krokem jdu přímo na věc. Udělám to, a ne jinak!

Čtvrtým krokem řešíme, jakým způsobem poznáme, že jsi dosáhl daného cíle? A zde se držíme kritéria, kde je užitek ze splnění cíle (co ti to přinese, když ty to splníš?).

²⁷ Hroník, F. Hodnocení pracovníků. Grada Publishing, 2006, s.52

Následuje Kontext kontroly. Definování a stanovení si cesty a jak stanoveného cíle dosáhnout (navrhuje hodnocený). Zde je na místě jednání na „rovinu“ (je nutné každý den udělat 20 požadavků) a není zde důvod vysvětlovat proč to tak je. V konečné fázi se ptáme hodnoceného, co proto může udělat on.²⁸

Prvním krokem řešíme, co definuje nadřízený. Cílem neřešíme proč (je to věc z venku a nemá smysl to rozebírat), prostě jsou změny a tím zvýším svou argumentaci a úbytek vatových slov. Cíl obsahuje kritéria úspěchu.

Druhým krokem se zaměřuji na cestu – co udělám a ověřuji porozumění (on).

Třetím krokem jdu přímo opět na věc. Udělám to a ne jinak!

Čtvrtým krokem řešíme kontrolu výkonu. Při dané činnosti je průběžná. Hodnotím nastavený cíl dle plnění a dle daných měřitelných parametrů (4 schůzky měsíčně).

V případě „Vidím x myslím si“ striktně rozlišujeme podávání zpětné vazby ve vnímání hodnotitele. Jsou dvě polohy „Viděl jsem x myslel jsem“. Je nutné si dopředu definovat, jakou zpětnou vazbu požadujeme.

Viděl jsem - zde hodnotitel pozoruje chování, jednání koho hodnotí. Hodnotí, co slyšel, co viděl – nekomentuje. Myslím si - v tomto hodnotitel popisuje „jak to pochopil, jak to vnímal – tak jak to vidí on“!²⁹

Zpětná vazba je pro dobrý a efektivní výkon nutná. Proto by měl nadřízený dbát na to, aby co nejčastěji poskytoval svým podřízeným neformální zpětnou vazbu o jejich práci. Takto se může dít např. v osobním rozhovoru, na poradě týmu nebo celé organizace apod. U neformální zpětné vazby je nutno dobře zvážit vhodnost prostředí a situace – např. negativní zpětná vazba by neměla být sdělována před ostatními kolegy, příp. uživateli, zákazníky apod.

3.10 Kritéria hodnocení

Při tvorbě hodnocení si musíme uvědomit, jaká jsou kritéria hodnocení, protože ta jsou pro hodnocení zásadní.

Pokud se jedná o kritéria kladená na systém hodnocení nebo o kritéria hodnocení pracovníků, vnímáme jako hlavní indikátor funkčnosti systému.

²⁸ Hroník, F. Hodnocení pracovníků. Grada Publishing, 2006, s. 52

²⁹ Hroník, F. Hodnocení pracovníků. Grada Publishing, 2006, s. 28

Systém hodnocení by měl vyhovovat požadavkům kladených ze strany firmy. Společnost může mít různá zaměření, a proto zde mohou být rozdílné představy o hodnocení.³⁰

Organizace se na základě svých cílů, svého zaměření, organizační struktury, velikosti a vývoje může více zaměřit na následující hodnocení:

- skupinové nebo individuální
- hodnocení zpracovávané elektronicky nebo papírově
- srovnávající nebo nesrovnávající hodnocení
- s kratším nebo delším časovým intervalem mezi jednotlivými hodnoceními
- nejméně nákladné variantě hodnocení nebo oproti tomu dražšímu, ale kvalitnějšímu
- formálnímu nebo neformálnímu hodnocení
- hodnocení nadřízenými, podřízenými pracovníky nebo jinými hodnotiteli

Pro hodnocení jsou velmi důležitá kritéria hodnocení pracovníků. Kritéria jsou ukazateli výkonu nebo výkonnosti, podle nichž hodnotíme úspěšnost zaměstnance. Kritéria mají významný vliv na výkony zaměstnanců a jejich nevhodné nastavení může vést k nežádoucímu chování ohrožujícímu ekonomické výsledky organizace. (Pilařová, 2008) Je nutné předem definovat, jaký výkon je žádoucí, přijatelný a nepřijatelný. Je tedy třeba stanovit normy výkonu, a to výslovně, písemně.

Kritéria hodnocení pro pracovníky jsou voleny podle jejich pracovního zařazení a jejich pracovní činnosti. O kritériích stanovenými firmou, by měli být zaměstnanci předem informováni. Pracovní hodnocení orientované na zvýšení pracovního výkonu by se mělo vztahovat pouze na ty skutečnosti, které má hodnocený pod svou kontrolou a které může ovlivnit. Mezi kritéria pracovního výkonu patří výsledky práce (např. realizovaný prodej služeb, počet či objem získaných zakázek, množství prodaných výrobků, kvalita výrobků nebo služeb, množství obslužených zákazníků, spokojenost zákazníků, množství chyb, množství reklamací či stížností), chování v práci (např. podávání zlepšujících návrhů, pracovní docházka, dodržování pracovních pravidel, plnění instrukcí, ochota přijímat

³⁰ Koubek, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha : Management Press, 2008, s. 548

úkoly) a chování sociální (např. jednání se spolupracovníky, s klienty, ochota ke spolupráci).³¹

Dovednosti, znalosti (organizační schopnosti, samostatnost, spolehlivost, jazyková vybavenost). V tomto smyslu tedy např. samostatnost nechápu jako osobnostní charakteristiku, ale jako schopnost pracovníka.

Z kvalitativní a kvantitativní perspektivy členíme měřítko pracovního výkonu na finanční (např. hodnota vykonané práce), výsledková kvantitativní (např. počet vyrobených produktů, počet obslužených zákazníků, uzavřených objednávek získaných zákazníků), výsledková kvalitativní (např. kvalita, změny v chování, nové znalosti a dovednosti), percepční (jak daného pracovníka vnímají jiní lidé v organizaci i mimo ni) a časová (např. rychlost reakce na požadavek, plnění termínů, množství nevyřízených úkolů, dodací doby).³²

Vzhledem k tomu, že kritéria by měla být stanovena tak, aby je pracovníci měli pod svou kontrolou, existují také kritéria, která nemůže zaměstnanec ani ovlivnit.

Mezi tato kritéria můžeme zařadit například celopodnikovou výkonnou složku, vliv ekonomického vývoje v zemi, kde společnost působí.

3.11 Pracovní místo – popis a analýza

Popis pracovního místa by měl vést k odpovědím na otázky: Kdo je potřeba na určitou pozici a jaká bude jeho pracovní náplň? Odpovědi na tyto otázky by měly sloužit jako nástroj pro personalisty, manažery a i pro samotné zaměstnance.

Popis pracovního místa určuje kdo, kdy, kde, za jakých pracovních podmínek, s jakým pracovním nástrojem a pomůckami provádí práci, komu je za pracovní výkon zodpovědný a zda je jeho pracovní místo provázáno s ostatními kolegy. Specifikace pracovního místa se týká fyzických či psychických požadavků kladených na pracovníka. Jedná se o to, jaké má pracovník dosažené vzdělání, dovednosti, co může v pracovním místě nabídnout, jaké má schopnosti, osobní projev a třeba již nabitě zkušenosti z předchozích pracovních míst. Informace o nabízených místech můžeme získat nejen z dokumentů, ale také pozorováním, pohovory s držiteli pracovních pozic či využitím dotazníků.

³¹ Koubek, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha : Management Press, 2008, s. 548

³² Koubek, Josef, Řízení pracovního výkonu. Praha: Management Press, 2004, s.28

Máme-li o pracovních místech jasně dané informace, máme již kvalitní základ pro hodnocení zaměstnanců. Pro spravedlivé provádění hodnocení pracovního výkonu, musí být jasně stanoveno, co mají vlastně zaměstnanci dělat, co se od nich očekává. Výsledky hodnocení pracovníků mohou být důvodem k zamyšlení nad tím, jestli by pomocí re-designu pracovních míst nebylo možné zvýšit motivaci pracovníků a tím i jejich pracovní výkon.

U zkoumané společnosti budu provádět analýzu popisu pracovních míst, protože jsou důležitým zdrojem kompetencí požadovaných od pracovníků a kritérií jejich hodnocení.

Podstatou analýzy pracovního místa je zpracování informací do podoby, kterou označujeme jako popis pracovního místa, přičemž ten je podkladem pro vypracování specifikace pracovního místa. Analýza pracovního místa má tedy přinášet pokud možno aktuální a objektivní obraz pracovního místa a zároveň je rozhodujícím východiskem pro proces vytváření pracovních míst či změnu jejich profilu, pro změnu jejich designu.³³

Z tohoto vyplývá, že je třeba popis i specifikace pracovních míst neustále aktualizovat, aby jejich obsah odpovídal realitě.

3.12 Hodnotitelé a způsob hodnocení

V předchozích kapitolách jsem se zaměřila na potřeby firmy, problematiku požadavků a kritéria hodnocení. Dále se budu věnovat problematice volby hodnotitele nebo hodnotitelů a způsobu hodnocení.

Formální hodnocení by měl provádět přímý nadřízený pracovník, či prostřednictvím koučovacího rozhovoru ředitel organizace. Formální hodnocení by mělo být vázáno na finanční hodnocení, příp. na získání zaměstnaneckých výhod dle aktuálních možností organizace.

Formální hodnocení by mělo probíhat v pravidelných intervalech, případně dle aktuální potřeby. Měl by o něm být proveden zápis a měly by mu předcházet osobní rozhovory s jednotlivými pracovníky, které mohou být vedeny i neformálně.

Písemné hodnocení by mělo obsahovat:

- zhodnocení jednotlivých složek obsažených v náplni práce

³³ Koubek, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha : Management Press, 2008, s. 550

- spokojenost pracovníka s prostředím, vztahy v týmu a přístup přímého nadřízeného (ne vždy nutné, ale nezbytné při konfliktu v týmu, u nových pracovníků apod., jedná se především o zpětnou vazbu zaměstnavateli, nemělo by mít vliv na finanční ohodnocení).
- Při tvorbě pracovního hodnocení se musíme také zaměřit na vhodného hodnotitele a vhodnou metodu hodnocení. Hodnotitel ze své pozice poskytuje zpětnou vazbu hodnocenému pracovníkovi. Hodnotitelem bývá nejčastěji přímý nadřízený hodnoceného, ale určení hodnotitele závisí na typu organizační struktury. V maticově řízených organizačních strukturách se hodnotitelem může stát každý, kdo přiděluje zaměstnanci práci a následně ji kontroluje a vyhodnocuje.³⁴

Na jednoho hodnotitele by nemělo připadnout více jak 15 zaměstnanců. Pokud je to více zaměstnanců, domnívám se, že na hodnocení by neměl hodnotitel dostatek času a mohlo by to mít za následek neefektivnost hodnocení, ale pouze ztráta času.

Obecně platí, že hodnocení může provádět přímý nadřízený hodnoceného, personální manager, spolupracovníci a nadřízený (o dva stupně v podnikové hierarchii výše), podřízený, sám hodnocený (tj. sebehodnocení), zákazníci, klienti.

Hodnocení jednotlivými hodnotiteli mají své kladné a záporní stránky. Hodnocení osobou přímého nadřízeného je tím nejobvyklejším způsobem, protože hodnoceného zaměstnance zná nejspíš nejlépe a obvykle je s ním denně v kontaktu. Problémem může být vytíženost přímého nadřízeného a nedostatek času na hodnocení. Méně informací o hodnoceném má jeho vyšší nadřízený. Pro něj platí stejný problém jako při hodnocení zaměstnance personálním manažerem. U personálního manažera je nepravděpodobné, že hodnoceného bude dobře znát. Dá se předpokládat, že informace o zaměstnanci bude mít zprostředkované od jiného zaměstnance.

Hodnocení ze strany spolupracovníků může být velmi užitečné pro podnik, v němž je důležitá týmová spolupráce nebo v němž funguje maticová struktura. Spolupracovníci mají většinou jasnou představu o efektivnosti práce každého jednotlivého kolegy.

Na druhou stranu spolupracovníci nemusejí být ochotni vyjádřit svůj skutečný názor na kolegovu práci, protože mohou mít obavy, že by jejich hodnocení kolegovy práce mohlo

³⁴ Pilařová, Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost, Praha: Grada, 2008, s.16

být označováno jako donášení. Do hodnocení spolupracovníky se může promítnout vzájemná nesnášenlivost, antipatie či žárlivost. Jindy se může projevit tzv. falešná koheze, kdy jednotliví zaměstnanci očekávají, že když oni budou hodnotit ostatní pozitivně, budou i oni hodnocení kladně. Hodnocení ze strany podřízených může být zkomplikováno jejich obavami vyjádřit svůj názor. Navíc hodnocený se může zdráhat přijetí hodnocení ze strany svých podřízených. Tento způsob hodnocení se používá především v progresivních organizacích, jejichž management má zájem o sebezdokonalování. Je ovšem třeba dodržet tyto zásady: dobrovolnost hodnocení, anonymita, diskrétnost, pouze podpůrná role výsledných údajů a skutečnost, že negativní hodnocení vedoucího nebude důvodem k jeho odvolání, ale ke zlepšení jeho stylu vedení.³⁵

Užitečnou součástí hodnotícího systému je sebehodnocení. Poznatky samotného zaměstnance a jeho názory, pohledy, jsou potom prodiskutovány s jeho nadřízeným. Pro zaměstnance však může být obtížné připustit si své slabé stránky a může se tedy hodnotit nepřiměřeně mírně.

Stejně tak jisté nebezpečí neobjektivity s sebou nese hodnocení ze strany zákazníků nebo klientů, protože ti mohou nepřiměřeně projevovat svou nespokojenost se zaměstnancem, ale spokojení zákazníci již tak leckdy svůj názor vyslovovat nemusí.

4. Motivace a její proces

Motivace je důležitá složka v každé organizaci. Má vliv na celkový výkon pracovníka. Bez motivace není možné posouvat výkon pracovníka. Společnost tedy musí věnovat zvýšenou pozornost způsobům motivace, respektive jakými motivačními nástroji bude vést pracovníky k vyššímu výkonu. Za nejčastější motivační nástroj můžeme považovat peníze, odměnu, školení, úkol, cíl, informovanost nebo potřebu. Jaký nástroj společnost použije je závislé na pozici pracovníka.

„Motivace je odvozena z cílově orientovaného chování nebo je jím definována. Týká se síly a směru tohoto chování. K motivaci dochází, když lidé že určit akce pravděpodobně povede k dosažení nějakého cíle a ceněné odměny – takové, která povede a uspokojuje jejich individuální potřeby.“³⁶

³⁵ Pilařová, Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost, Praha: Grada, 2008, s.16

³⁶ Bláha, J., Mateisisus, A., Kaňáková, Personalistika pro malé a střední firmy. Brno: CP Books, 2005, s.21

Motivace začíná vědomým nebo mimovolným zjištěním potřeb, které nejsou uspokojeny. Tyto potřeby vytváří přání něčeho docílit nebo něco získat. Dále jsou určeny cíle, o kterých si myslíme, že naše přání a potřeby uspokojí. Pak se mohou zvolit cesty, o nichž si myslíme, že nám pomohou dosáhnout určených cílů. Je-li pak následně cíle dosaženo a dojde k uspokojení potřeby, celý tento proces se opakuje v případě, jedná-li se o stejnou potřebu. Jestliže cíle a potřeby nebylo dosaženo, tak se celý zmiňovaný proces nebude pravděpodobně opakovat.³⁷

Motivační proces ovlivňují faktory, jako je síla podnětů (jedná se o vnitřní pohnutky, instinkty, které jsou někdy silnější, někdy slabší podle vnitřního napětí či uvolnění). Vlastní účinnost (jde o vnitřní přesvědčení, schopnost formovat a prožívat svůj život podle své úvahy a posouzení). Časová perspektiva (určuje, které z cílů jsou pro jedince významnější, v jaké životní fázi se nachází např. podle dosaženého vzdělání) a emoce.³⁸

4.1 Typy Motivace

Motivaci rozdělujeme na vnitřní a vnější.

Vnitřní motivace je ta, když se lidé motivují sami sebe tím, že vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby. Mezi faktory této motivace patří odpovědnost, volnost konat, příležitost využívat, rozvíjet um a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k postupu.

Vnitřní motivace má hlubší a dlouhodobější účinek než vnější, protože je přímo součástí jednotlivce.

Vnější motivace je ta, pokud jsou lidé motivováni vedením pomocí metod jako odměňování, povyšování nebo pochvala.

Tvoří ji i tresty v podobě disciplinárního řízení, odmítnutí platu nebo kritiky. Vnější motivace je vše co děláme pro lidi, abychom je motivovali. Tato motivace má bezprostřední a zřetelný účinek, ale nemusí účinkovat po dlouhou dobu. Vnější motivace je ta, pokud jsou lidé motivováni vedením pomocí metod jako odměňování, povyšování nebo pochvala. Tvoří ji i tresty v podobě disciplinárního řízení, odmítnutí platu nebo kritiky. Vnější motivace je vše co děláme pro lidi, abychom je motivovali. Tato motivace má

³⁷ Armstrong, M. Personální Management. Praha: Grada Publishing, 1999, s.19

³⁸ Niermayer R.; Seyffert M. Jak motivovat sebe a své spolupracovníky. Praha: Grada Publishing, 2005, s.26

bezprostřední a zřetelný účinek, ale nemusí účinkovat po dlouhou dobu. Vnější motivace je ta, pokud jsou lidé motivováni vedením pomocí metod jako odměňování, povyšování nebo pochvala. Tvoří ji i tresty v podobě disciplinárního řízení, odmítnutí platu nebo kritiky. Vnější motivace je vše co děláme pro lidi, abychom je motivovali. Tato motivace má bezprostřední a zřetelný účinek, ale nemusí účinkovat po dlouhou dobu.³⁹

4.2 Teorie Motivace

Motivační teorie zkoumá proces motivování a utváření motivací. Vysvětlují, co to motivace je a proč se lidé určitým způsobem chovají při práci a proč při tom vyvíjejí určité úsilí. Popisují, co mohou určité organizace dělat pro povzbuzení osob, aby byly uplatněny jejich schopnosti a vyvinuli úsilí, které podpoří splnění cílů a také uspokojení vlastních potřeb. Zabývají se také spokojeností s prací. Nejznámějšími teoriemi jsou zajisté Maslowova teorie potřeb a Herzbergova dvoufaktorová teorie.

Hlavní teorie motivace jsou teorie instrumentalisty, teorie zaměřená na obsah, Maslowova hierarchie potřeb, Herzbergův dvoufaktorový model, ERG teorie. Dále teorie zaměřené na proces, expektační teorie, teorie cíle, teorie spravedlnosti.

Finanční odměna je nejobvyklejší vnější odměnou. Lidé peníze potřebují a hlavně je chtějí. Peníze nás motivují, protože jsou spojeny s uspokojováním potřeb a mohou fungovat jako nástroj uznání. Mzda je důležitým faktorem při výběru zaměstnavatele. Každý je penězi motivován jinak. Někdo více a někdo méně. Peníze jsou však jen velice omezeným krátkodobým faktorem motivace.

Důležitější je jejich spravedlivé rozdělení. Nespravedlivý systém odměňování může vést k značné demotivaci. Peníze se také mohou stát měřítkem hodnoty jedince, což může vést až k nespokojenosti jedince.⁴⁰

5. Charakteristika odměňování pracovníků

Odměňování pracovníků v organizaci se provádí na základě hodnocení pracovníků. Jedná se o jednu z „nejstarších a nejvážnějších personálních činností“ a jde o to, jak jsou lidé

³⁹ Niermayer R.; Seyffert M. Jak motivovat sebe a své spolupracovníky. Praha: Grada Publishing, 2005, s.23

⁴⁰ Bělohávek, F. Jak vést a motivovat lidi. Brno: Computer Press, 2008, ISBN 978-80-251-2235-8

odměňování v souladu s hodnotou, jakou mají pro organizaci. Odměňování se zabývá jednak peněžními, tak i nepeněžními odměnami.⁴¹

Finanční ohodnocení a zaměstnanecké výhody jsou vždy závislé na aktuálních možnostech organizace – o těchto by samozřejmě měli být zaměstnanci vždy aktuálně informováni.

Finanční ohodnocení může mít více podob a to pravidelné měsíční odměny nebo mimořádné odměny a kritéria pro udělení těchto ohodnocení musí být vždy přesně stanoveny a zaměstnanci s nimi musí být seznámeni.

Zaměstnanecké výhody poskytuje firma či organizace opět dle svých aktuálních možností. Jedná se například: (částečně) flexibilní pracovní doba, týden dovolené navíc, tzv. sick day, možnost využívat internet k soukromým účelům, možnost volby obsahu dalšího vzdělávání, vč. volby kurzů, vzdělávací a rozvojové programy, služební telefon, možnost seberealizace, příspěvek na stavební spoření, poradenství (právní, daňové, psychologické aj.), kultura pracovního prostředí podíl na zisku, podíl na akcích atd.

Při finančním ohodnocení pracovníka by měl nadřazený také brát v potaz přístup pracovníka k hodnotícím rozhovorům a jeho ochotu pracovat na svém vlastním rozvoji.

Mezi nepeněžní můžeme zařadit např. garanci povýšení (při splnění určitých podmínek), formální uznání v rámci organizace (např. ve formě pochvaly), zaměstnanecké výhody (většinou nepeněžní) nezávislé na jeho výkonu, dále např. více dnů dovolené, slevy na zboží vyráběného či distribuovaného firmou. Mezi méně časté nepeněžní odměny patří například služební automobil, mobilní telefon, notebook, přidělení kanceláře, vybavení pracoviště nebo vzdělání poskytované organizací.⁴²

Moderní přístup k odměňování je tedy velmi široký a využívá peněžní a zároveň nepeněžní formy odměn.

Systémy odměňování pracovníků jsou součástí motivačních a stimulačních systémů. Vytvořit účinný motivační systém znamená především zavést jasná kritéria náročnosti a hodnocení výkonnosti u jednotlivých míst a vybudovat systém odměňování úzce vázaný na celkovou strategii podniku. Cílem mzdového systému je stanovit mzdu za vykonanou práci.⁴³

⁴¹ DUDA, J. Řízení lidských zdrojů. Brno: KEY Publishing s BIBS a.s., 2008, s.16

⁴² DUDA, J. Řízení lidských zdrojů. Brno: KEY Publishing s BIBS a.s., 2008, s.16

⁴³ DUDA, J. Řízení lidských zdrojů. Brno: KEY Publishing s BIBS a.s., 2008, s.17

Mzdou se rozumí peněžité plnění nebo plnění peněžité povahy poskytované zaměstnanci za odvedenou práci. Zaměstnavatel svojí mzdovou politikou sleduje následující cíle.

Získat kvalifikované zaměstnance splňující nároky pracovních míst, kteří svým chováním přispějí k vytvoření stabilizovaného jádra zaměstnanců. Vytvořit účinnou stimulaci k nadprůměrným a kvalitním pracovním výkonům. Sledovat a korigovat celkový objem vyplácených mezd, který nebude ohrožovat konkurenceschopnost firmy.

Vytvořit spravedlivou mzdovou diferenciaci uvnitř firmy, srovnatelnou s konkurencí v daném oboru a lokalitě. Spravedlivou mzdovou diferenciací se rozumí vytvoření takových rozdílů ve mzdách, jenž odpovídá rozdílům mezi jednotlivými pracovními činnostmi, pracovních výsledků zaměstnance či skupiny a jejich přínosům k hospodářským výsledkům organizace.

Spravedlivé odměňování pozitivně ovlivňuje spokojenost zaměstnanců s podnikem. Formy odměn lze rozdělit na hmotné odměny a výhody, mezi něž patří přímé odměny ve finančním vyjádření. Jedná se o mzdu, plat a všechny její složky, včetně příplatků a podílů na hospodářských výsledcích, dále v penězích poskytované benefity, tj. jednorázová zvýhodnění přiznávaná pracovníkům (např. příspěvky na stravování, dopravu, bydlení, vzdělávání a aktivity volného času). Nepřímé odměny ve finančním vyjádření jsou příplatky na používání služebního vozu k pracovním i soukromým potřebám, příplatky na pojištění, na dovolenou, na různé zájmové činnosti, dále členství v organizacích nebo slevy na služby a zboží prodávané firmou. Nepřímé odměny ve finančním vyjádření jsou příplatky na používání služebního vozu k pracovním i soukromým potřebám, příplatky na pojištění, na dovolenou, na různé zájmové činnosti, dále členství v organizacích nebo slevy na služby a zboží prodávané firmou. Odměny a výhody v nefinančním vyjádření jsou mnohdy závislé na vykonávané funkci a k této funkci odpovídá vybavení kanceláře, přednostní parkování automobilu, poskytování služeb – občerstvení, zdravotní péče i pro členy rodiny, mateřská školka, vlastní pomocný personál, atd. Nehmotné odměny a výhody je také volná, popř. individuálně stanovená pracovní doba, zabezpečení sociální jistoty pracovní smlouvou, zvýšený rozsah rozhodování v určitých otázkách, účast na rozhodovacích procesech.

Mzdu můžeme také definovat tak, že ji zaměstnanci dostávají výměnou za svou práci. Řízení této klíčové oblasti napomáhá zaměstnavateli získávat a udržet si produktivní sílu.

Bez přiměřené mzdy současní zaměstnanci pravděpodobně odejdou a noví se budou těžko získávat. Důsledky nespokojenosti se mzdou mohou snížit produktivitu organizace a zapříčinit pokles kvality práce.⁴⁴

V případě, že je mzda opravdu nízká, může dojít ke stížnostem a následné výpovědi zaměstnance. Pravým opakem je příliš vysoká mzda, neodpovídající vynaloženému úsilí pracovníků, jenž může být spouštěcím faktorem závisti mezi zaměstnanci, pocity viny, křivdy a neklidu.

Nehledě na to, že se zvyšují náklady organizace spojené s odměňováním, které snižují konkurenceschopnost podniku na trhu a také limitují počet pracovních míst.

Druhy mezd rozlišujeme na časovou mzdu, kterou je možné použít pro jakýkoliv druh práce.

Jedná se o základní formu mzdy, jež se vypočítává součinem mzdové sazby za jednotku pracovní doby a počtem těchto jednotek (v praxi se jedná o hodinu nebo měsíc). Lépe se hodí pro práce, kde je požadována spíše kvalita, přesnost a pečlivost než kvantita práce.

„Předností časové mzdy je jednoduchost evidence, zabraňuje příliš rychlému pracovnímu tempu a tím snižování kvality, je administrativně levná. Pro zaměstnance je srozumitelná a snadno počitatelná.

Oproti tomu úkolová mzda je nejjednodušším a nejpoužívanějším typem pobídkové formy mzdy. Je vhodná zejména pro odměňování dělnické práce, kde se klade větší důraz na kvantitu. S tím musí být zavedena správně fungující kontrola jakosti práce. Aby bylo možné kontrolovat jak množství, tak kvalitu. Pracovník je placen za každou jednotku práce, kterou odvede. Z těch je následně na konci zúčtovacího období složena jeho mzda.

Prémie jsou typickými a hojně používanými pobídkovými formami, které bývají účtované k časové nebo úkolové mzdě. Z časového hlediska rozlišujeme dva druhy prémie – periodicky se opakující a jednorázovou.

Prémie jsou velmi variabilním druhem odměn, kterým lze dosahovat předem vytyčených pracovních výsledků. Např. prémie za kvalitu motivující snížení zmetků, výkonové prémie, prémie za věcnou úsporu, apod.

Odměny jsou často vypláceny pouze jednorázově nebo za mimořádné výsledky práce.

⁴⁴ DUDA, J. Řízení lidských zdrojů. Brno: KEY Publishing s BIBS a.s., 2008, s.18

V některých případech, jsou vypláceny pravidelně loajálními pracovníky, kteří v podniku setrvávají již delší dobu (např. desítky let).

Účast na výsledku hospodaření. Tento typ odměny je charakteristický pro podnikovou sféru a může mít tři varianty. Podíl na zisku, podíl na výnosu (např. obratu, přidané hodnotě, aj.) a podíl na výkonu (objem výroby, přírůstek produktivity, úspora nákladů). Nejčastější formou je podíl na zisku, který se v procentech vyplácí pracovníkům. Buď v peněžní formě, nebo například získáním zaměstnaneckých akcií.⁴⁵

5.1 Úkoly systému odměňování

Na systému odměňování by se měli podílet vedoucí pracovníci, neboť nejlépe vidí, jak tato politika a systém plní své stimulační, motivační a další funkce. Mají významnou roli v hodnocení práce a rozhodující roli v hodnocení pracovníků, dovedou dobře posoudit náročnost práce a příspěvek jednotlivých pracovníků. Jsou odpovědní za realizaci politiky odměňování na svém úseku s růstem významu proměnlivé složky mezd a platů vzrůstají i jejich rozhodovací pravomoci.⁴⁶

Systém odměňování by měl plnit následující úkoly. Být přitažlivý – to znamená motivovat zaměstnance, být srovnatelný s odměnami, které by pracovník při stejných podmínkách obdržel v jiných firmách. Být spravedlivý – zaměstnanec by měl mít pocit, že není vůči svým kolegům ve finanční nevýhodě a že jeho odměny jsou adekvátní jeho práci. Být jasný – systém odměňování musí být založen na známých, popř. jednoduchých mechanismech, aby byl chápán všemi zaměstnanci. Hrát pozitivní roli ve stimulaci pracovníků, vést je k tomu, aby pracovali podle svých nejlepších schopností. Sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace a schopnosti pracovníků. Stabilizovat žádoucí zaměstnance a přilákat potřebný počet a potřebnou kvalitu uchazečů o zaměstnání v organizaci. Odměňovat pracovníky za jejich úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenosti a schopnosti.⁴⁷

⁴⁵ DUDA, J. Řízení lidských zdrojů. Brno: KEY Publishing s BIBS a.s., 2008, s.18

⁴⁶ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2008, s.30

⁴⁷ DUDA, J. Řízení lidských zdrojů. Brno: KEY Publishing s BIBS a.s., 2008, s.19

5.2 Práce přesčas

Za práci přesčas náleží zaměstnanci příplatky ke mzdě. Jejich výše se liší podle toho, v jaké dny zaměstnanec nad stanovenou pracovní dobu pracoval. Zaměstnanci by si však měli dát pozor, aby se v pracovní smlouvě odměn za přesčasovou práci nezřekli. Zaměstnanec, který z rozhodnutí zaměstnavatele pracuje přesčas, má kromě běžné mzdy nárok buď na příplatek, nebo na náhradní volno.

Výše příplatku ke mzdě či platu závisí na tom, jestli dotyčný pracoval přesčas v pracovní den, nebo v den odpočinku.

Náhradní volno může pracovník dostat jen tak dlouhé, jak dlouho přesčas pracoval. Zákoník práce uvádí, že za práci přesčas v pracovní den dostane zaměstnanec navíc 25 procent průměrného výdělku. Pokud pracuje přesčas ve svátek, má nárok na odměnu ve výši sto procent průměrného výdělku ke své běžné mzdě.

Existují firmy, které vedou dvojí evidenci pracovní doby. Jednu pro svou potřebu i se záznamem přesčasů a druhou bez něj pro případné kontroly z úřadu práce. Tím se vyhýbají proplácení příplatků za práci přesčas či udělení náhradního volna, které za ně pracovníkům ze zákona náleží.

Pokud zaměstnanec zjistí, že mu ke mzdě nebyly řádně započteny příplatky za práci přesčas, může se jich domáhat u soudu. A to až do tří let ode dne, kdy mu na ně vznikl nárok. Na problém může upozornit i kontrolní odbor úřadu práce.

7. PRAKTICKÁ ČÁST

Praktická část diplomové práce bude zaměřena na charakteristiku společnosti Telefonica O2 Czech Republic, a.s., její lidské zdroje a hodnocení pracovníků na mobilním Back Office. Pomocí SWOT analýzy budeme zkoumat, zda současné nastavení hodnocení pracovníků u společnosti je efektivní oproti předchozímu a to určením hrozeb, příležitostí, slabých a silných stránek.

7.1 Charakteristika společnosti a lidské zdroje

Společnost Telefonica O2 Czech Republic, a.s. patří mezi největší poskytovatele datových a mobilních služeb. Vznikla integrací společností Český Telecom a Eurotel a na základě tohoto spojení poskytuje komplexní nabídku hlasových a datových služeb v pevných a mobilních technologiích včetně nabídky na využívání síťové infrastruktury pro provozovatele a poskytovatele veřejných i neveřejných sítí a služeb. Nově nabízí službu digitální televize O2 TV, která distribuuje digitální televizní vysílání a dodatečné obsahové služby prostřednictvím pevné telefonní linky – na bázi IP protokolu. Služby jsou zaměřeny na dva základní segmenty zákazníků: spotřebitelský a podnikatelský segment (včetně korporátních zákazníků a státní správy). Organizační struktura na Back office společnosti je uvedena v příloze 11.

Dlouhodobou strategií společnosti v oblasti lidských zdrojů je vytvořit z Telefónica O2 Czech Republic „místo, kde je radost pracovat“. Stanovila cíle, kterých chce v jednotlivých oblastech dosáhnout formou programů a projektů.

Společnost v oblasti lidských zdrojů pravidelně organizuje rozvojové a motivační programy a projekty:

O2 Reflekt

Program průzkumu spokojenosti a zapojení zaměstnanců nazvaný O2 Reflekt je zaměřený na různé oblasti jejich spokojenosti a potřeb. Průzkum je prováděn formou elektronického dotazníku, který vypracovává a zaměstnancům zasílá najatá agentura. Dotazník je zasílán pravidelně na začátku roku a je zaměřen na uplynulý rok. Otázky jsou rozděleny do více oblastí. Jednotlivé oblasti odpovídají organizační struktuře firmy. Zvláštní kategorii má nejvyšší vedení, které tak sbírá informace o spokojenosti zaměstnanců, jejich obecné

informovanosti a zajímá se o propojení pracovního a osobního života. Využívá k tomu otázky zaměřené směrem k vedení. Další kategorie se zaměřují na firmu jako takovou, na obecnou spokojenost (nemusí se vztahovat na vedení či přímého nadřízeného), vnímání firmy mezi nejbližšími. Speciální kategorií je pak hodnocení přímého nadřízeného (Team Leader) a manažera/ředitele v rámci přímé hierarchie. Zde se zaměřují na informovanost o jednotlivých krocích, které mají vliv přímo na práci specialistů (podřízených), nástrojů pro vykonávání práce a vyvážení osobního a pracovního života. Tato zpětná vazba je podrobnější než výše zmíněné.

S výsledky O2 Reflekt, které zpracovává nezávislá agentura, poté pracují jednotlivý ředitelé a manažeři tak, že si určují „akční plány“ na zlepšení se v jednotlivých oblastech. O tom informují své přímé podřízené a obhajují se před svými nadřízenými. Firma jako celek hodnotí výsledky a představí kroky ke zlepšení jednotlivých zpětných vazeb. K tomu využívá plochy přístupné pro všechny zaměstnance (například firemní intranet, firemní časopis, plakáty na chodbách a ve výtazích), dále organizuje tzv. snídaně s vedením, zaměřené právě na výsledky O2 Reflekt.

Benefity pro zaměstnance

Telefónica O2 Czech Republic svým zaměstnancům nabízí pestrou škálu zaměstnaneckých benefitů. Zaměstnanci mají možnost vybrat si benefity v hodnotě 18.000 Kč, která je přepočítaná koeficientem podle kategorií. Jedná se například o finanční benefity, umožňující nákup určitých produktů či služeb. Dále slevy na produkty a služby. Benefity zaměřené na propojení osobního a pracovního života. Dále jde o benefity jako příspěvek na dopravu, předškolní zařízení, kulturu, sportovní vyžití, výuku či cestování. Benefity lze využít i jako příspěvek na penzijní připojištění či životní pojištění. Je určený na celý rok, poté je nahrazen novým.

Lokální talent Program

Skupina Telefónica vnímá potřebu rozvoje svých talentovaných zaměstnanců jako jednu ze svých strategických priorit. Úspěch každé společnosti je vždy pevně svázán s lidmi, kteří pro ni pracují, a pouze s těmi správnými lidmi můžeme dosáhnout našich cílů. Proto je podpora a rozvoj talentovaných zaměstnanců pro nás tak důležitá

V roce 2012 v České republice zahájila Lokální Talent Development Program, jehož cílem je rozvoj a podpora talentovaných zaměstnanců z řad specialistů i manažerů v rámci České republiky a Slovenska. První ročník programu byl naplánován na rok a půl a byl úspěšně zakončen v červnu 2013. V současné době probíhá druhý ročník programu, který odstartoval v říjnu 2013 a bude trvat 12 měsíců.

Podpora veřejně prospěšných aktivit – Nadace O2

Hlavním nástrojem pro podporu těchto aktivit je Nadace O2, která dlouhodobě organizuje a financuje celou řadu programů. Mezi tyto programy patří:

Linka bezpečí

Nadace O2 byla v roce 2008 generálním partnerem jediné celostátní bezplatné anonymní linky důvěry pro děti, které se ocitly v tíživých životních situacích. V roce 2008 se Nadace O2 podílela na přečíslování Linky bezpečí na jednotné celoevropské číslo 116 111. Česká republika se díky tomu stala jednou z prvních zemí Evropské unie, které toto číslo implementovaly.

Linka seniorů

Senioři se mohli na telefonním čísle 800 200 007 svěřit pracovníkům linky důvěry se svým trápením i radostmi a dostalo se jim rady a pomoci z oblasti medicíny, práva, psychologie a systému sociální podpory.

Dobrovolnické programy pro zaměstnance

Činnost Nadace O2 je založena na dobrovolné práci zaměstnanců společnosti. Jednotlivá oddělení a týmy měly možnost jeden den pomáhat ve vybrané neziskové organizaci, kterou Nadace O2 podpořila.

7.3 Oddělení Back Office

U společnosti Telefónica O2 Czech Republic se oddělení Back Office zabývá zpracováním písemných požadavků ze stran zákazníků. Jedná se o oddělení Back Office zaměřené na Korporátní zákazníky, které se člení na dvě části, na oddělení operativy a na oddělení optimalizací. V rámci oddělení se zavádějí Rámcové smlouvy a po zavedení Rámcových smluv se nastavují služby zákazníkům.

Hodnocení pracovníků v této oblasti je velice důležité nejen pro kvalitu nabízených služeb vůči zákazníkům, ale i rovněž v rámci osobního rozvoje kolegů, kteří na oddělení pracují. Zmiňované oddělení je členěno do dvou týmů. V rámci projektu je pojmenujeme na tým A a tým B. Tým je složen ze tří následujících pozic a na oddělení jsou odpovědní za následující činnosti:

Team Leader – provádí koučování specialistů (jeho podřízených), poskytování zpětných vazeb, odměny, řešení provozních změn a nestandardních úkolů, docházka/dovolené.

Senior specialista Back Office (zástupce Team Leadera) - poskytování zpětných vazeb, kontrola kvality, urgence/eskalace, SLA, koordinace PZ a aktivit, šablony, školení – evidence, organizace, právní záležitosti.

Specialista Back Office (10 – 15 specialistů): zpracování požadavků.

Jak bylo už zmíněno v předchozím bodě, zmiňované oddělení je zaměřeno na Korporátní zákazníky potažmo firmy. Jedná se o portfolio firem s vyšším objemem fakturace. Vzhledem k tomu, že Telefónica O2 Czech Republic si těchto společností cenní musí jim nastavit takové podmínky, aby si jejich pozornost udržela. Společnost Telefonica navrhne Korporátnímu zákazníkovi smluvní vztah, kde jsou definovány nabízené služby za zvýhodněných podmínek. Využití těchto služeb je podmíněno uzavřením tzv. Rámcové smlouvy a po dobu její platnosti by zákazník neměl odejít k jiné telekomunikační společnosti. Pokud by tuto podmínku zákazník porušil, vystavuje se tak riziku vystavení Smluvní pokuty za porušení smluvního vztahu.

Specialista Back Office je zodpovědný za provedení následujících činností:

- Kontrola RD (správnost a podpisy)
- Změny tarifů dle optimalizace, která je v požadované šabloně
- Zřízení / zavedení / deaktivace služeb
- Kontrola zákaznických kódů
- Kontrola adres
- Kontrola statusu karet v systémech
- Zavedení RD
- Zavedení nové IN do systémů
- Kontrola IN (dotažení všech výhod)

- Zrušení původní RD
- Zrušení staré IN
- Zaslání informace o zpracování požadavku obchodnímu zástupci
- Zaslání informace o zavedení nové RD, IN zákazníkovi
- Zaslání informace o navedení služeb na telefonní čísla zákazníkovi

Specialista Back Office – Rámcové smlouvy

Specialista obdrží od obchodního zástupce podepsanou Rámcovou smlouvu a dostáváme se k bodu, kdy je zapotřebí zavést podmínky vyplývající z Rámcové smlouvy do systémů. Vzhledem k tomu, že domluvené smluvní podmínky jsou odlišné hlavně v rámci cen, je na tomto kroku kladena vysoká důležitost. V případě, navede-li specialista chybně smluvní podmínky do systémů, může to mít za následek vyprodukování reklamace a nespokojenost zákazníka. Což není v tomto případě žádoucí.

V momentě, kdy se dostane specialista k požadavku, zavést Rámcovou smlouvu, musí nejprve provést kontrolu její správnosti a podepsání obou zúčastněných stran. Pak následuje na základě interních předpisů kontrola doložení optimalizační tabulky, ze které vyplývá, jaké služby budou zákazníkovi nastaveny. Provede kontrolu zákaznických kódů v systémech, na kterých jsou vázána telefonní čísla. Dále kontrolu správnosti všech adres a zákaznických karet a na konec zavedení Rámcové smlouvy a individuální nabídky.

Další činností specialisty v rámci oddělení Rámcových dohod je zpracování Výpovědi Rámcové smlouvy.

Specialista obdrží výpověď Rámcové smlouvy, zkontroluje náležitosti dokumentu (datum přijetí obchodním zástupcem, podpis oprávněné osoby, IČ, identifikaci Rámcové smlouvy, datum sepsání Rámcové smlouvy, číslo smlouvy a datum ukončení platnosti smlouvy).

Zavede tento požadavek u společnosti do systému. Zjišťuje, zda zákazník podává výpověď z Rámcové smlouvy v řádné výpovědní lhůtě, anebo zda se jedná o nedodržení smluvních podmínek.

V případě dodržení smluvních podmínek odrazuje smlouvu u zákazníka v systémech a zadává další požadavek na změnu služeb na telefonních číslech na standardní nabídku.

V případě nedodržení smluvních podmínek odrazuje rovněž smlouvu v systémech u zákazníka, zadává další požadavek na změnu služeb u telefonních čísel na standardní nabídku a rovněž zadává požadavek na vystavení smluvní pokuty.

Po zpracování požadavku je vždy specialista povinen informovat zákazníka.

Na základě provedení výše uvedených činností probíhá hodnocení specialisty, který Rámcovou smlouvu zavádí. Hodnocení specialisty není zaměřeno jen na kvalitu zavedení smlouvy, ale rovněž i na jeho kvantitu. Aby specialista dosáhl, toho nejvyššího ohodnocení musí obě kritéria splňovat ve sto procentech za dané hodnotící období.

Specialista Back Office – Optimalizace

Po zavedení Rámcové smlouvy na oddělení Rámcových dohod může začít pracovat specialista optimalizací na provedení změn u telefonních čísel evidovaných pod společností.

Za optimalizaci služeb je vždy zodpovědný primární obchodní zástupce zákazníka. Obchodní zástupce rovněž dokládá spolu s Rámcovou dohodou podklad pro provedení optimalizace služeb zákazníka.

Specialista provede kontrolu, zda služby, které jsou zákazníkovi nabídnuty, můžeme vůbec v našich systémech zavést na telefonní čísla. Neboť leckdy se dostáváme do situace, že služby, které obchodní zástupce zákazníkovi nabídne, není možné navést bez předchozího schvalovacího procesu ze strany jeho nadřízených. Zkontroluje jejich kompatibilitu, a pokud není něco v pořádku, kontaktuje obchodního zástupce společnosti a požaduje nápravu. Do doby, než-li obchodní zástupce dodá opravenou verzi optimalizace služeb nemůže specialista začít navádět v systémech požadované služby.

Po navedení služeb na telefonních číslech, informuje specialista zákazníka a jeho obchodního zástupce.

Na základě provedení výše uvedených činností probíhá hodnocení specialisty, který Optimalizaci služeb zavádí. I v tomto případě je hodnocení specialisty zaměřeno nejen na kvalitu, ale rovněž i na jeho kvantitu, a aby specialista dosáhl, toho nejvyššího možného ohodnocení musí obě kritéria splňovat ve sto procentech za dané hodnotící období.

7.5 Hodnocení pracovníků na oddělení Back Office „Fáze 1“.

Hodnocení pracovníků za existence oddělení Back Office probíhalo ve dvou fázích. Cílem diplomové práce je provést výzkum pomocí SWOT analýzy, která fáze je efektivnější a v celkovém pohledu spravedlivější a jednodušší, definováním hrozeb, příležitostí, silných a slabých stránek hodnocení.

Pro přehlednost a orientaci je hodnocení rozděleno a je pojmenováno na „Fáze 1“ a „Fáze 2“.

V této fázi se hodnocení pracovníků provádělo vždy jednou měsíčně za ukončený předchozí kalendářní měsíc. Za předchozí kalendářní měsíc se u specialistů hodnotila kvalita a kvantita zpracovaných požadavků. Kontrolu kvality zpracovaných požadavků prováděl „Team Leader“ a „Senior specialista Back Office“.

Kontrola kvality probíhala následovně. Team Leader vybral u specialisty náhodných pět požadavků za celý ukončený kalendářní měsíc a provedl kontrolu jejich zpracování. Senior specialista vybral u specialisty náhodných deset požadavků za celý ukončený kalendářní měsíc a rovněž provedl kontrolu jejich zpracování. Výstup předal svému Team Leaderovi. V rámci kvantity byl stanoven u zpracování požadavků denní limit na 11 požadavků. Tento limit byl určen na základě provedeného auditu společnosti a každý specialista ho měl plnit. Tento počet se u specialistů kontroloval na týdenní bázi.

Kouče a zpětné vazby prováděl Team Leader na základě výstupů kvality a kvantity dle reportu, který obsahoval počet zpracovaných požadavků za celý měsíc.

Dle těchto výstupů Team Leader určil svému podřízenému osobní ohodnocení (odměny), které jsou u specialistů tou nejvyšší prioritou a motivací.

Pokud Team Leader zjistil, že specialisté mají nižší produktivitu (neplní limit) a kvalita zpracovaných požadavků není na dobré úrovni, zajistil přes svého seniora doškolení problémových témat, případně hledal jiné alternativy (například soutěže) pro zvýšení jejich produktivity a snížení chybovosti.

Tab. č. 1: Hodnocení pracovníků „Fáze 1“ za měsíc Prosinec 2013

TÝM A

Specialista	Počet požadavků	Počet chyb
K. Tichá	11	0
P. Novák	15	2
J. Oříšek	14	1
P. Nová	10	0
O. Klucká	11	3
S. Kroupa	9	0
Š. Pelyněk	9	1
M. Petrová	10	0
K. Smutná	12	0
R. Krásná	8	0
Celkem	109	7

TÝM B

Specialista	Počet požadavků	Počet chyb
P. Peříčko	10	0
Š. Klidná	16	3
O. Kohout	17	2
R. Kolouch	14	0
K. Průšová	11	0
J. Malá	10	0
N. Loudová	9	0
T. Prudká	13	1
K. Proutek	12	2
E. Tlustý	7	0
Celkem	119	8

Zdroj: Vlastní zpracování

Z uvedené tabulky č. 1 můžeme vyhodnotit výstup:

Tým A má počet chyb 7 při zpracování 109 požadavků za měsíc. Z týmu je za daný měsíc nejlepší specialista P. Novák s počtem 17 požadavků a nejhorší specialista je R. Krásná s počtem 8 požadavků. Nejhorší chybovost za daný měsíc má Š. Klidná s počtem 3 chyby a nulovou chybovost mají specialisté K. Tichá, P. Nová, S. Kroupa, M. Petrová, K. Smutná, R. Krásná. Specialisté, kteří nesplnili daný limit 11 požadavků a mají rovněž detekovanou chybovost, nebudou mít prémiové ohodnocení a je nutné na nich začít pracovat, aby se jejich produktivita v příštím měsíci zvýšila. Se specialistou s nejvyšší chybovostí bude provedeno při zpětné vazbě detekce chyb, aby se jeho chybovost zlepšila.

Tým B má počet chyb 8 při zpracování 119 požadavků za měsíc. Z týmu je za daný měsíc nejlepší specialista O. Kohout s počtem 17 požadavků a nejhorší specialista je E. Tlustý s počtem 7 požadavků. Nejhorší chybovost za daný měsíc má O. Klucká s počtem 3 chyb a nulovou chybovost mají specialisté P. Peříčko, R. Kolouch, K. Průšová, J. Malá, N. Loudová, E. Tlustý. Specialisté, kteří nesplnili daný limit 11 požadavků a mají rovněž detekovanou chybovost, nebudou mít prémiové ohodnocení a je nutné na nich začít pracovat, aby se jejich produktivita v příštím měsíci zvýšila. Se specialistou s nejvyšší chybovostí bude provedeno při zpětné vazbě detekce chyb, aby se jeho chybovost zlepšila.

Porovnáme-li Tým A a Tým B, tak v rámci zpracovaných požadavků je na tom nejlépe Tým B s počtem 119 požadavků. Nejvyšší chybovost má Tým B s počtem 8 chyb.

Z toho vyplývá, že Tým A by se měl více zaměřit na zvýšení produktivity a Tým B na snížení chybovosti.

7.7 Hodnocení pracovníků na oddělení Back Office „Fáze 2“.

U této fáze se provádí hodnocení pracovníků prostřednictvím zpětných vazeb jednou měsíčně ze strany seniora a kouče jednou měsíčně ze strany Team Leadera za ukončené kalendářní čtvrtletí.

Zpětné vazby zajišťuje se specialisty senior a výsledky ze zpětných vazeb předává pro kouče svému Team Leaderovi.

Na zpětných vazbách řeší senior se specialisty jejich chybovost a produktivitu za ukončený kalendářní měsíc. Výpočet chybovosti u hodnotící aplikace je uveden v příloze č.5.

V případě nadměrné chybovosti detekuje senior u specialisty její příčinu. Pokud není možné detekovat příčinu chybovosti přímo na zpětné vazbě, je navrženo specialistovi v rámci jeho osobního rozvoje stínování. Stínování probíhá zpravidla po celý den, kdy senior sleduje práci specialisty. V rámci tohoto stínování je možné zjistit příčinu nejen u vysoké chybovosti, ale i u nízké produktivity. Výsledky ze stínování jsou konzultovány s daným specialistou a prezentovány Team Leaderovi.

V této fázi nedochází u specialistů ke kontrole kvality zpracovaných požadavků jen ze strany seniorů a Team Leaderů. Pro kontrolu zpracování požadavků je zde určeno oddělení auditu, které je rozděleno na oddělení reklamací a oddělení kontroly kvality. Toto oddělení kontroluje na základě výstupních reportů (z oddělení reklamací a auditu) všechny zpracované požadavky na oddělení Back Office. Výsledky z výstupů jsou zadávány do hodnotící aplikace a s těmito výstupy pracuje senior u zpětných vazeb a Team Leader u koučů.

Z tohoto důvodu byl zadán podnět pro společnou hodnotící aplikaci, která bude sloužit napříč odděleními, bude zahrnovat jednotlivé specialisty a bude reflektovat na veškerou odvedenou práci, chybovost a náročnost. Zpracování této aplikace bylo předáno na oddělení reportingu, které ji sestavilo dle potřeb jednotlivých manažerů a Team Leaderů. Pohled grafického zpracování z aplikace je uveden v příloze č. 10. Nachází se v ní denní data o veškerých zpracovaných požadavcích, jejich časové náročnosti a případné chybovosti v rámci zpracování (ta je dotahována zpětně, vzhledem k možnosti pozdějšího objevení chyb). Aplikace je aktualizována na denní bázi automaticky. Rizikem však je případná úprava procesů či časových náročností.

Hodnotící aplikace je propojena se systémy, se kterými specialista pracuje pod svým loginem. Zaznamenává tedy jak kvalitu/chybovost, tak i kvantitu/produktivitu jednotlivých specialistů a rovněž i dobu zpracování.

Aby aplikace byla schopna vyhodnotit veškeré typy požadavků, které specialista zpracovává, bylo nutné pro správné vyhodnocení určit hodnotící kritéria.

Jedním hodnotícím kritériem je kvantita. Výpočet produktivity je uveden v příloze č. 7. U tohoto kritéria bylo nutné určit správnou časovou náročnost zpracovávaných požadavků. Tato časová náročnost se určí na základě stínování požadavků, které specialista zpracovává. Zpravidla bývá stínováno více specialistů a z průměru měření je určena ideální

časová náročnost. Typy požadavků a určení jejich časové náročnosti (v minutách) uvádím pro představu v příloze č. 1.

Dalším hodnotícím kritériem je kvalita/chybovost v daném období. Posledním hodnotícím kritériem je doba zpracování požadavků. Výpočet doby zpracování (E2E) je uveden v příloze č. 6.

V momentě, kdy aplikace veškerá data zpracuje, máme možnost si je exportovat do csv souboru a následně s nimi pracovat v xls soboru.

Názorná ukázka výstupu z aplikace za období 4.Q u týmů A,B.

Dle nastavených kritérií jsou v obrázku č.1 a č. 2 zobrazena zpracovaná data týmů A a B za měsíc říjen, listopad a prosinec roku 2013. Výstup dat je uveden v procentech. V tabulce je zobrazen login zaměstnance, označení týmu, zařazení, skupina (typ zpracovávaných požadavků), chybovost, e2e PZ a e2e aktivit (splnění doby zpracování požadavků), produktivita a nakonec měsíce.

Obr.č.1: Tým „A“ Hodnocení pracovníků „Fáze 2“ za 4.Q 2013

Zobraz záznamů 10																
login	Team	Zařazení	Skupina	Chybovost %			e2e PZ %			e2e Aktivit %			produktivita %			
login	Team	Zařazení	Skupina	1310	1311	1312	1310	1311	1312	1310	1311	1312	1310	1311	1312	
ED059023	CC_BO_M_SS3	Standard1	OS	80,00	60,00	60,00	75,00	75,00	100,00	100,00	100,00	100,00	85,24	107,15	101,24	
EV001736	CC_BO_M_SS3	Standard2	OS	80,00	0,00	60,00	75,00	90,00	90,00	75,00	90,00	75,00	82,15	118,72	102,82	
JA061772	CC_BO_M_SS3	Standard3	Optimalizace	0,00	0,00	0,00	100,00	100,00	100,00	42,22	100,00	100,00	102,13	76,79	93,74	
PE062310	CC_BO_M_SS3	Standard2	Optimalizace	0,00	40,00	0,00	90,00	90,00	90,00	75,00	100,00	100,00	138,72	130,81	139,96	
X0532147	CC_BO_M_SS3	Standard3	OS	40,00	60,00	100,00	36,36	90,00	90,00	75,00	90,00	75,00	47,75	91,91	97,06	
X0539907	CC_BO_M_SS3	Standard3	Optimalizace	100,00	0,00	0,00	100,00	100,00	100,00	20,00	75,00	90,00	31,65	53,49	106,77	
X0540810	CC_BO_M_SS3	Standard3	Portace	0,00	40,00	100,00	90,00	100,00	90,00	20,00	75,00	75,00	44,32	87,61	87,62	
X0542685	CC_BO_M_SS3	Standard3	Vario	100,00	0,00	0,00	100,00	100,00	100,00	75,00	90,00	100,00	130,20	118,89	150,00	
X0542686	CC_BO_M_SS3	Standard3	Vario	100,00	80,00	60,00	90,00	90,00	90,00	100,00	90,00	90,00	91,91	82,47	107,99	
X0542693	CC_BO_M_SS3	Standard3	Vario	40,00	0,00	0,00	90,00	100,00	100,00	75,00	90,00	90,00	102,77	117,88	122,63	

Zdroj: Interní materiál firmy

Výstup z tabulky u týmu A nám ukazuje, že nejvyšší produktivitu 138,72 % v měsíci říjen měl specialista pod loginem PE062310 a nejhorší produktivitu 31,65 % měl specialista pod loginem X0539907. Nejvyšší chybovost v měsíci říjen byla u specialistů pod loginem JA061772, PE062310, X0540810 a naopak nejlépe s chybovostí v daném měsíci na tom

byly specialisté pod loginem X0539907, X0542685, X05542686. Stejný výstup je zobrazen i v ostatních měsících za daný Q.

Obr. č. 2: Tým „B“ Hodnocení pracovníků „Fáze 2“ za 4. Q 2013

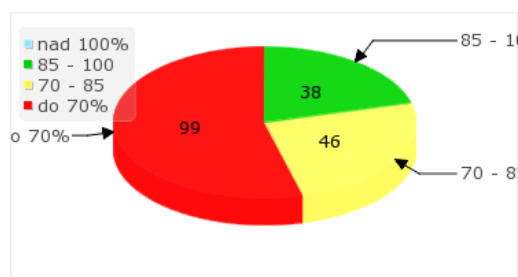
Zobraz záznamů 10																
login	Team	Zařazení	Skupina	Chybovost %			e2e PZ %			e2e Aktivit %			produktivita %			
login	Team	Zařazení	Skupina	1310	1311	1312	1310	1311	1312	1310	1311	1312	1310	1311	1312	
EV061777	CC_BO_M_SS3	Standard1	OS	60,00	60,00	0,00	100,00	75,00	100,00	25,00	75,00	90,00	57,04	61,82	70,27	
JA058836	CC_BO_M_SS1	Exclusive1	OS	60,00	100,00	100,00	75,00	75,00	75,00	90,00	90,00	75,00	82,62	110,43	125,83	
PA062308	CC_BO_M_SS1	Standard2	Optimalizace	0,00	40,00	60,00	100,00	100,00	100,00	42,31	75,00	100,00	106,02	125,93	150,00	
PE059102	CC_BO_M_SS1	Standard1	OS	80,00	100,00	100,00	90,00	90,00	90,00	90,00	100,00	90,00	99,80	123,96	135,73	
X0531740	CC_BO_M_SS1	Standard2	OS	60,00	100,00	60,00	75,00	75,00	42,86	75,00	90,00	100,00	71,90	77,54	82,07	
X0542684	CC_BO_M_SS1	Standard3	Vario	100,00	40,00	100,00	90,00	90,00	100,00	75,00	90,00	100,00	84,30	101,20	81,89	
X0542691	CC_BO_M_SS1	Standard3	Vario	100,00	100,00	100,00	90,00	90,00	100,00	75,00	90,00	100,00	77,36	83,45	79,67	
X0542696	CC_BO_M_SS1	Standard3	Vario	100,00	40,00	100,00	90,00	100,00	100,00	75,00	100,00	90,00	149,37	150,00	116,84	

Zdroj: Interní materiál firmy

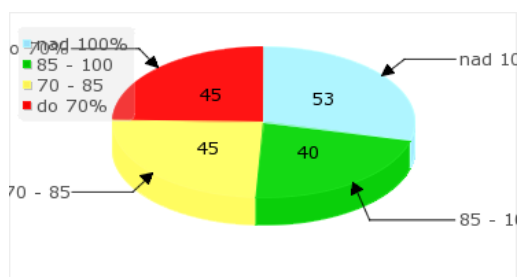
Výstup z tabulky u týmu B nám ukazuje, že nejvyšší produktivitu 149,37 % v měsíci říjen měl specialista pod loginem X0542696 a nejhorší produktivitu 57,04 % měl specialista pod loginem EV061777. Nejvyšší chybovost v měsíci říjen byla u specialistů pod loginem PA062308 a naopak nejlépe s chybovostí v daném měsíci na tom byly specialisté pod loginem X0542684, X0542691, X05542696. Stejný výstup je zobrazen i v ostatních měsících za daný Q.

Obr.č.: 3 Výstup z hodnotící aplikace v grafické podobě za celý 4. Q

Chybovost v %



Produktivita v %



Zdroj: Interní materiál firmy

Výstup z hodnotící aplikace je možné sledovat i v denních datech. Denní data nám umožní sledovat výkon zaměstnanců na denní bázi. Tento výstup je důležitý hlavně u kolegů, kteří mají nastaven akční plán například pro nízkou produktivitu. U denních dat můžeme průběžně vycházet, zda se u zaměstnance produktivita zvyšuje nebo naopak snižuje, popřípadě stagnuje. V případě stagnace zaměstnance máme stále čas stimulovat (školicími prostředky, přísunem práce, povzbuzením) pracovníka k vyššímu výkonu, tak aby splnil akční plán.

Obr. č. 4 Výstup hodnocení v denních datech

Zobraz záznamů 10										Hledat				
login	team	skupina	období	pz_d	akt_d	akt_ch	SLA akt	SLA PZ	počet lidí	produktivita (v %)				
X0542686	CC_BO_M_SS3	Vario	02.12.2013	17	33	0	80,00	76,47	1	175,79				
X0542686	CC_BO_M_SS3	Vario	03.12.2013	17	6	0	100,00	100,00	1	108,80				
X0542686	CC_BO_M_SS3	Vario	04.12.2013	16	3	1	100,00	81,25	1	173,24				
X0542686	CC_BO_M_SS3	Vario	05.12.2013	11	2	0	100,00	100,00	1	133,41				
X0542686	CC_BO_M_SS3	Vario	06.12.2013	11	5	0	100,00	81,82	1	123,93				
Zobrazují 1 až 5 z celkem 5 záznamů										První	Předchozí	1	Další	Pos

Zdroj: Interní materiál firmy

7.8 SWOT analýza

SWOT analýza je nástrojem dlouhodobého plánování, protože komplexně hodnotí fungování firmy nebo čehokoliv jiného) a pomáhá nalézt problémy nebo nové příležitosti k růstu.

SWOT analýza se skládá ze dvou částí, které mají dvě pod části:

- 1) Interní – Silné stránky a Slabé stránky.
- 2) Externí – Příležitosti a Hrozby.

K tomu, abychom vyhodnotili, zda současná hodnotící aplikace je správná a efektivní, využijeme SWOT analýzu. Interní část analýzy by nám měla ukázat v čem je nastavené hodnocení dobré a na druhé straně v čem je potřeba ji vylepšit. Externí část se týká spíše okolí, které těžko můžeme sami ovlivnit, ale které výrazně ovlivňuje nás samotné. Na jedné straně popíšeme příležitosti, které nám okolí nabízí, a na druhé straně zase popíšeme hrozby, které nás z okolí ohrožují.

K SWOT analýze použijeme tabulku v Excelu. Ve sloupci „A“ popíšeme silné a slabé stránky a celkový výstup. Ve sloupci „B“ si určíme Váhu a ve sloupci „C“ hodnocení.

U silných stránek a příležitostí použijeme kladnou stupnici od 1 do 5 s tím, že 5 znamená nejvyšší spokojenost a 1 nejnižší spokojenost. U Slabých stránek a Hrozeb použijeme zápornou stupnici od -1 (nejnižší nespokojenost) až -5 (nejvyšší nespokojenost).

V rámci samotného hodnocení obodujeme jednotlivé položky SWOT analýz dle úvahy. Váhou vyjádříme důležitost jednotlivých položek v dané kategorii (Silné stránky, Slabé stránky, Příležitosti a Hrozby). U váhy se řídíme pravidly:

- 1) Součet vah v dané kategorii musí být roven 1.
- 2) Čím vyšší číslo (např. 0,99) tím větší důležitost položky v dané kategorii a naopak.

A jak si hodnotící aplikace stojí? Nám ukazuje tabulka níže, dle výpočtu:

- 1) Do sloupce „D“ vynásobíme hodnotu Váhy (sloupec „B“) Hodnocením (sloupec „C“).
- 2) U každé položky vynásobené hodnoty sečteme.
- 3) Sečteme Interní část SWOT analýzy (Slabé a Silné stránky).
- 4) Sečteme Externí část SWOT analýzy (Příležitosti a Hrozby).
- 5) Vypočítáme konečnou bilanci (odečteme Příležitosti od Hrozeb).

Tab. č. 2: SWOT analýza

Silné stránky	Váha	Hodnocení	Výsledek
Přehlednost	0,2	5	1
Nezaujatost	0,15	2	0,3
Měřitelnost	0,15	4	0,6
Přístupnost	0,1	5	0,5
Zpracovatelnost	0,02	5	0,1
Objektivita	0,05	3	0,15
Přístup k datům	0,2	5	1
Motivace	0,01	2	0,02
Kultivace potenciálu lidských zdrojů	0,01	1	0,01
Disciplína	0,05	2	0,1
Týmovost	0,03	2	0,06
Rozšiřitelnost	0,03	4	0,12
Součet	1	5	5
Slabé stránky			
Chybí individuální přístup	0,3	-5	-1,5
Kreativita	0,05	-1	-0,05
Reálnost dat	0,05	-5	-0,25
Výpadek měření	0,15	-4	-0,6
Loajalita	0,1	-2	-0,2
Demotivace	0,25	-3	-0,75
Zaměření se na zákazníka	0,1	-1	-0,1
Součet	1	5	5
Příležitosti			
Možnost editace	0,2	4	0,8
Možnost úprav	0,2	5	1
Motivace	0,15	3	0,45
Kultivace potenciálu lidských zdrojů	0,05	1	0,05
Sociální kultura	0,1	2	0,2
Rozšiřitelnost	0,3	5	1,5
Součet	1	5	5
Hrozby			
Chybí individuální přístup	0,2	-5	-1
Upravitelnost	0,025	-4	-0,1
Reálnost dat	0,2	-5	-1
Výpadek měření	0,15	-4	-0,6
Demotivace	0,05	-1	-0,05
Fluktuace	0,025	-2	-0,05
Osobní prospěch	0,05	-1	-0,05
Proaktivnost	0,025	-1	-0,025
Flexibilita	0,1	-3	-0,3
Zaměření se na zákazníka	0,075	-1	-0,075
Týmovost	0,1	-2	-0,2
Součet	1	5	5
Interní	19		
Externí	-9		
Celkem	10		

Výsledek SWOT analýzy odhalil více pozitiv Hodnotící aplikace, zejména v rámci interního zhodnocení přímo pro uživatele.

7.9 Ekonomické zhodnocení a přínos

Vzhledem k náročnosti aplikace, nutné údržbě a potřebnosti, bych navrhovala určit konkrétního specialistu, který se bude primárně zabývat touto aplikací, bude dělat online podporu a bude za ni nést plnou odpovědnost.

Firmu bude tento člověk stát určité prostředky, které jsou vzhledem k důležitosti obhajitelné. Náklady jsou:

- | | |
|------------------------------------|------------------------------|
| • Pracovní místo na centrále firmy | 8.500 Kč měsíčně |
| • Vzdálený přístup | 70.000 Kč jednorázově |
| • Základní plat | 18.000 Kč měsíčně |
| • Odměny | 6.000 Kč měsíčně (maximálně) |

Návrh bude předložen manažerce Mobilního Back Office, na jejíž podnět byla hodnotící aplikace vyvinuta oddělením reportingu. Toto oddělení aplikaci pouze zprovoznilo a předalo ji jako hotovou. Je proto vhodné určit konkrétního specialistu, který ji bude dále spravovat.

Systém pracovního hodnocení bych udala jako podklad pro odměňování, rozvoj a vzdělávání pracovníků, jejich motivaci, zvyšování a zlepšování pracovního výkonu, kdy může dojít i k případnému propouštění z pracovního místa.

Pro adekvátní hodnocení je nezbytné dobré nastavení kritérií hodnocení zaměstnanců, která umožní srovnání skutečných pracovních výsledků s požadovaným výkonem. U některých zaměstnanců mohou být navržena kritéria shodná, ale budeme mít i kritéria, jež se budou od ostatních zaměstnanců vzájemně lišit. U systému hodnocení by měl zaměstnanec mít možnost si sám určené kritéria ovlivnit případně je mít i pod svou kontrolou. Hodnocen bude jeho pracovní výkon, pracovní chování a jeho znalosti a dovednosti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY:

- Amstrong, M. Personální Management. Praha: Grada Publishing, 1999, ISBN 80-7169-614-5
- Amstrong, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing. 2007, ISBN 978-80-247-1407-3
- Bláha, J., Mateisisus, A.,Kaňáková, Personalistika pro malé a střední firmy. Brno: CP Books, 2005, ISBN 80-251-0374-9
- Bělohlávek, F. Jak vést a motivovat lidi. Brno: Computer Press, 2008, ISBN 978-80-251-2235-8
- Cajthamr, V., Dědina, J. Management a organizační řízení, Grada Publishing. 2010, ISBN 978-80-247-3348-7
- Daigeler, T. Vedení lidí v kostce, Praha: Grada Publishing. 2008, ISBN 978-80-247-2158-3
- Dědina, J., Odcházal, J. Management a moderní organizování firmy, Praha: Grada Publishing. 2007, ISBN 978-80-247-2149-1
- DUDA, J. Řízení lidských zdrojů. Brno: KEY Publishing s BIBS a.s., 2008, ISBN 978-80-87071-89-2
- Gregar, A. Řízení lidských zdrojů, Brno: Institut mezioborových studií Brno. 2007
- Halík, J. Vedení a řízení lidských zdrojů, Praha: Grada Publishing. 2008, 978-80-247-2475-1
- Hospodářová, I. Kreativní management v praxi, Praha: Grada Publishing. 2008, 978-80-247-2158-3
- Hroník, F. Hodnocení pracovníků. Grada Publishing, 2006, ISBN 978-80-247-1458-5
- Charvát, J. Firemní strategie pro praxi, Praha: Grada Publishing, 2006, ISBN 80-247-1389-6
- Koubek, J. Personální práce v malých a středních firmách, 2007, ISBN 978-80-247-2202-3

- Koubek, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha : Management Press, 2008, ISBN 978-80-7261-168-3
- Koubek, Josef , Řízení pracovního výkonu. Praha: Management Press, 2004, ISBN 978-80-7261-116-X
- Koubek, Josef, Personální práce v malých a středních firmách, Grada Publishin, 2011, ISBN 978-80-247-3823-9
- Niermayer R.; Seyffert M. Jak motivovat sebe a své spolupracovníky. Praha: Grada Publishing, 2005, ISBN 80-247-1223-7
- Pilařová, Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost, Praha: Grada, 2008, ISBN 978-80-247-2042-5
- Plamínek, J. Tajemství motivace, Grada Publishing, 2007, ISBN 978- 80- 247-1991-7
- Plamínek, J. Týmová spolupráce a hodnocení lidí, Grada Publishing, 2009, ISBN 978-80-247- 2796-7
- Plamínek, J. Vedení lidí, týmu a firem, Grada Publishing, 2008, ISBN 978-80-247-2448-5
- Plamínek, J. Týmová spolupráce a hodnocení lidí, Grada Publishing, 2009, ISBN 978-80-247-2796-7
- Rychtaříková, Y.Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců, Praha: Grada Publishing, 2008, ISBN 978-80-247-2100-2
- Stýblo, J. Moderní personalistika. Trendy, inspirace, výzvy. Praha: Grada Publishing, 1998, ISBN 978-80-7169-616-1
- Tureckiova, M. Klíč k účinnému vedení lidí, Praha: Grada Publishing, 2007, 978-80-247-0882-9
- Veber, Management, Základy – moderní manažerské přístupy – výkonnost a prosperita, Management Press, 2011, ISBN 978-80-7261-200-0
- Veber, Podnikání malé a střední firmy, Grada Publishing, 2012, ISBN 978-80-247-4520-6
- Wágnerová, I. Hodnocení a řízení výkonnosti, Grada Publishing, 2008, ISBN 978-80-247-2361-7

PŘÍLOHY:

Příloha č. 1 – časová náročnost jednotlivých aktivit

typ	BS	BD
Admin oprava	5	5
akvizice eoz	4	4
zadání akvizice	25	30
zadání akvizice in	25	30
zadání rd in	25	30
čerpání in	5	5
čerpání fb	5	5
čerpání hw	5	5
eoz - offline	0	0
hovor se zákazníkem	5	5
informační	5	5
komunikace	0	0
aplikace optimalizace	45	150
bp zadání rd	25	30
dodat.		
zavedení fix. slev	5	5
dohoda o převzetí rd	25	30
dohoda o ukončení rd	30	30
OS - duplicita	5	5
exclusive certifikát	8	8
finanční bonus	4	4
fúze	15	15
kontrola	5	5
kontrola		
koordinátorem	30	40
kontrola seniorem	30	40

kreditace	10	10
optimalizace	45	150
optimalizace akvizice	45	150
optimalizace kontrola	15	15
optimalizace smb	45	150
optimalizace zavedení	45	150
příprava akvizice	40	40
příprava dodatku	40	40
příprava		
rámcové dohody	40	40
příprava zame/ič	40	40
úprava údajů	30	30
Výpočet smluv.pokut	15	15
výpověď rs	30	30
zařazení/vyřaz.		
účastníka	25	30
zavedení akvizice	25	30
zavedení dodatku	25	30
zavedení		
rámcové dohody	25	30
zavedení zame/ič	25	30
zpětvzetí výpovědi	15	15
sdo - duplicita	5	5
sdo - zadání mobil	25	30
sdo - zadání rd	25	30
ukončení smlouvy	30	30

Příloha č. 2 – Statistika hodnocení

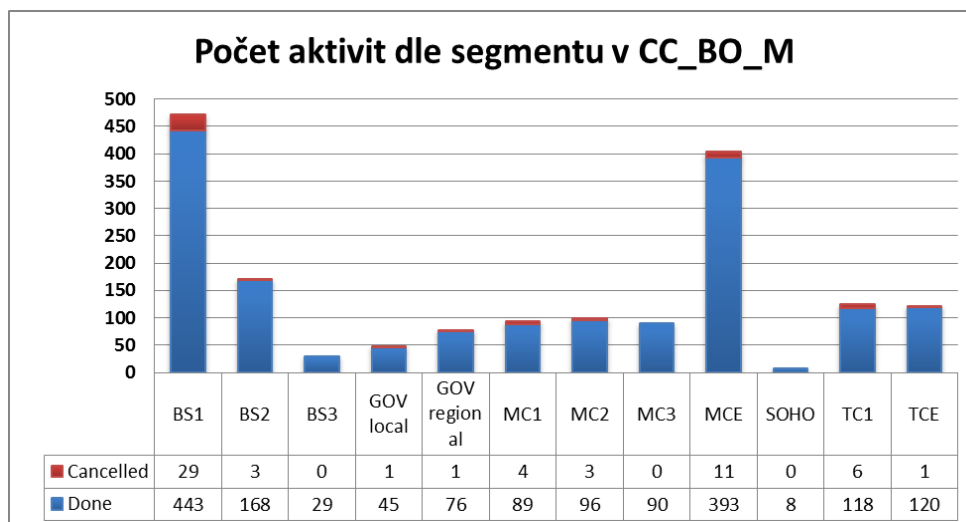
Top 5 týmových zadavatelů

Vytvořil - Tým	Cancelled	Denied	Done	Error	In Progress	Open	Storno	Celkem
CC_Q_C3	408	0	1670	1	10	25	2	2116
CC_Q_A	77	0	1276	0	0	0	0	1353
CC_BO_M_SS5	90	0	1181	0	4	17	2	1294
CC_BO_M_SS4	53	1	671	0	0	3	0	728
BS_BO_M	272	0	667	0	0	1	0	940

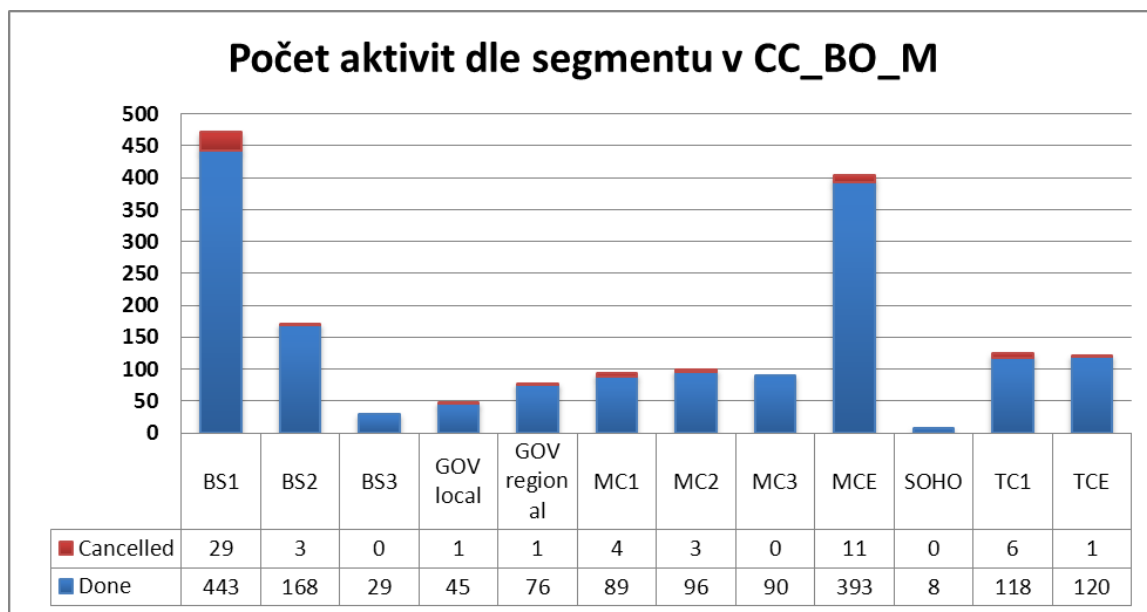
Top 10 týmových hříšníků

Řešitel - Tým	Cancelled	Denied	Done
CC_FO_Ostrava_6	4	0	535
CC_FO_Praha_2	2	0	517
CC_FO_Ústí_5	6	0	504
CC_FO_Ostrava_8	3	0	475
CC_FO_Ústí_3	19	0	473
CC_FO_Brno_9	2	0	465
CC_FO_Ostrava_7	4	0	463
CC_FO_Brno_10	3	0	462
CC_FO_Praha_1	7	0	431
CC_FO_Ústí_4	4	0	414

Příloha č. 3 – graf počtu aktivit připadajících na řešitele



Příloha č. 4 – graf počtu aktivit dle segmentu



Příloha č. 5 – Vzorce výpočtu chybovosti

CHYBOVOST

Výsledek v %. Nepřesáhne 100%.

$$\left(\frac{BD \text{ chybovost}}{Aktivity z \text{ šelmostroje} + PZ z \text{ šelmostroje}} \right) * 100$$

Nebo:

$$\left(\frac{BD \text{ chybovost dle ("Status Done", "datum uzavření", "login")}}{Aktivity z \text{ šelmostroje} + PZ z \text{ šelmostroje}} \right) * 100$$

Příloha č. 6 – Vzorce výpočtu E2E

Výsledek v %. Nepřesáhne 100%.

Aktivita:

$$\left(1 - \left(\frac{\sum \text{aktivit kde ("Skutečný konec" - "Začátek aktivity/hovoru") > 48 hodin}}{\text{Celkový počet aktivit z šelmostroje}} \right) \right) * 100$$

PZ:

$$\left(1 - \left(\frac{\sum \text{PZ kde ("Uzavřeno" - "Vytvořeno" nebo "Uzavřeno" - "Vyřešit do") > 24 hodin}}{\text{Celkový počet PZ z šelmostroje}} \right) \right) * 100$$

Výjimky:

U aktivit „OS – optimalizace *“ a „ OS – aplikace optimalizace“ nastaveno rozdílné SLA pro BD a BS segmenty a to následovně:

Pro BD – 72hod (GOV regional, GOVE, MC1, MC2, MC3, MCE, TC1, TCE, OLO TOP, OLO Major)

Pro BS – 24hod (zbytek segmentů)

Příloha č. 7 – Výpočet produktivity (efektivita)

Výsledek v %. Může přesáhnout 100%.

$$\frac{(PZ * \text{časová náročnost} + \text{objednávky} * 3 + \text{bulky} * 6 + \text{aktivity} * \text{časová náročnost} + MB * 1) \text{docházka online} - \text{docházka offline} - \text{docházka extra práce}}{60} * 100$$

Docházka

Online:

odchod-příchod

Offline:

pauza; oběd; školení; schůzka; kouč; zpětná vazba; porada

Příloha č. 8 – Výpočet KPI (odměny)

Matice pro výpočet KPI:

Váha:

	SPC	Senior	Koordinátor
Chybovost	20,00%	60,00%	30,00%
SLA	20,00%	10,00%	60,00%
Produktivita	60,00%	30,00%	10,00%
Targety:			
	Chybovost	SLA	Produktivita
100,00%	0,00%	100,00%	100,00%
80,00%	0,50%	95,00%	80,00%
60,00%	1,00%	80,00%	60,00%
40,00%	1,50%	75,00%	40,00%

Ořezy				
velicina	rozmezi_od	rozmezi_do	hodnota	vratitPuvodniHodnotu
chybovost	-100000000	0	100	ne
chybovost	0,00001	0,5	80	ne
chybovost	0,50001	1	60	ne
chybovost	1,00001	1,5	40	ne
chybovost	1,50001	100000000	0	ne
e2e	90	100000000	100	ne
e2e	75	89,99999	90	ne
e2e	50	74,99999	75	ne
e2e	-100000000	49,99999	0	ano
produktivita	-10000000	149,99999	0	ano
produktivita	150	100000000	150	ne

Příloha č. 9 - Vzorce výpočtu targetů

Vycházíme z výpočtů sledovaných položek.

Chybovost:

když ((chybovost < 0,5% = 100%) nebo (chybovost < 1% = 80%) nebo (chybovost < 1,5% = 60%) nebo (chybovost > 1,5% = 40%))

E2E (SLA):

když ((E2E > 95% = 100%) nebo (E2E > 80% = 80%) nebo (E2E > 75% = 60%) nebo (E2E < 75% = 40%))

Produktivita (efektivita):

Maximální hodnota započítávaná do výpočtu targetů efektivity je 150%

když ((produktivita > 150% = 150%) nebo (produktivita > 100% = produktivita) nebo (produktivita > 80% = 100%) nebo (produktivita > 60% = 80%) nebo (produktivita > 40% = 60%) nebo (produktivita < 40% = 40%))

Váha

Použijeme hodnoty z výpočtu targetů.

SPC:

Chybovost * 0,2 + E2E(SLA) * 0,2 + Produktivita(efektivita) * 0,6 = KPI

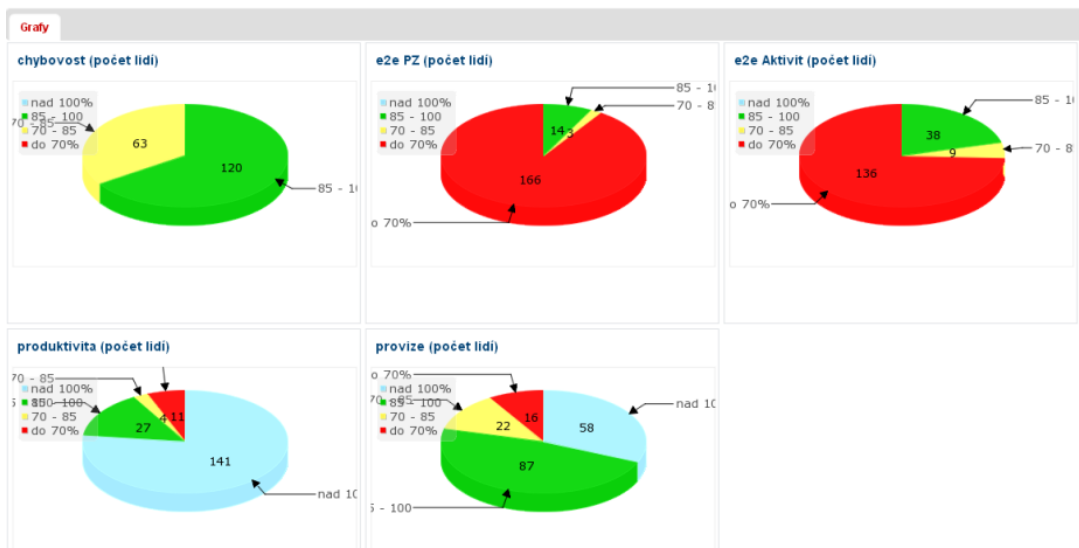
Senior:

Chybovost * 0,6 + E2E(SLA) * 0,1 + Produktivita(efektivita) * 0,3 = KPI

Koordinátor:

Chybovost * 0,3 + E2E(SLA) * 0,6 + Produktivita(efektivita) * 0,1 = KPI

Příloha č. 10 – Grafický náhled v hodnotící aplikaci



Možnosti filtrování

▼ **Filtry (01.10.2013 - 31.12.2013)**

Rozdělit po

Období

Podmínka

teamech ▼

2013-10-01 - 2013-12-31

v periodě

kvartální ▼

kvartální

měsíční

týdenní

denní

Příloha č. 10 – Měřené oblasti

Chybovost:

- Počet BD chybovostí ve statusu Done uzavřených v daném měsíci se podělí součtem všech načasovaných PZ a aktivit. Tento výsledek se přepočte pomocí matice targetu na procentuální plnění.

E2E(SLA):

- Počítá se pro PZ a Aktivitu zvlášť. SLA pro Aktivitu je 48 hodin, pro PZ 24 hodin. Pokud je nutné ovlivnit SLA, např. z důvodu požadavku na HD, zaseklých objednávek, nekompletních dokumentů a dalších, je možné v PZ použít pole „Vyřešit do“ a u aktivit „Začátek aktivit/hovoru“. Po vyplnění těchto polí dojde ke změně výpočtu SLA
 - o PZ:
 - „uzavřeno“ – „vytvořeno“ je-li vyplněno „vyřešit do“ je výpočet následující: „uzavřeno“ – „vyřešit do“
 - o Aktivita:
 - Výpočet je vždy stejný: „skutečný konec“ – „začátek aktivity/hovoru“ pokud není změněno „začátek aktivity/hovoru“ = „vytvořeno“
- Nakonec se tato hodnota opět přepočte pomocí matice targetu na plnění

Produktivita:

- Čítatel: součet všech načasovaných PZ, Aktivit, obj., hromádek (bulky), Magic Button, Journaling
 - Jmenovatel: data z docházky, jedná se o celkový čas očištěný o AUXy (oběd, pauza, extra práce, školení, kouč atd.)
 - Výpočet je tedy následující: $1 - \text{čítatel} / \text{jmenovatel}$
- Hodnota se opět prožene maticí targetu

KPI:

- Procentuální hodnoty získané dle předchozího postupu vložíme do rovnice pro výpočet KPI (příklad pro SPC):
 - o $\text{Chybovost} * 0,2 + \text{E2E_PZ} * 0,1 + \text{E2E_Akt} * 0,1 + \text{Produktivita} * 0,6$
- Kvartální výsledky získáme součtem KPI za jednotlivé měsíce a podělíme třemi, nejedná se tedy o vážený průměr
- KPI seniorů a TL se počítají dle stejných pravidel, ale vstupní hodnoty pro dílčí výsledky jsou výsledky celého týmu a váhy jednotlivých hodnot jsou rozdílné



