

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Návrh systému hodnocení pracovníků

Andrea Tomicová

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Ing. Andrea Tomicová

Ekonomika a management
Provoz a ekonomika

Název práce

Návrh systému hodnocení pracovníků

Název anglicky

Design of Staff Appraisal System

Cíle práce

Cílem diplomové práce je na základě zhodnocení současného stavu problematiky vytvořit vlastní návrh systému výběru pracovníků a návrh systému hodnocení pracovníků (měření výkonnosti a přínosnosti daných pracovníků). Výstup z těchto systémů bude vstupem do následného systému odměňování a povyšování.

Metodika

V rámci metodiky je převážně teoretická část literární rešerše založena na studiu a analýze odborných literárních zdrojů. Získané znalosti budou potom synteticky využity v návrhové části, která na praktickém příkladu z oblasti podnikového řízení (nebo na případové studii) racionalizuje řízení lidských zdrojů.

Konkrétně bude v návrhové části práce provedena analýza současného systému výběru a hodnocení pracovníků v ve společnosti zaměřené na kynologii a na základě získaných informací bude proveden návrh nového hodnotícího systému.

Doporučený rozsah práce

60 až 80 stran A4

Klíčová slova

System, pracovní výkonnost, motivace, hodnocení, selekce, adaptace

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání.

Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1458-2.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

ŠIKÝŘ, M. – ARMSTRONG, M. – TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů : moderní pojetí a postupy : 13. vydání*.

Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.

Předběžný termín obhajoby

2019/20 LS – PEF

Vedoucí práce

doc. Ing. Tomáš Macák, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 27. 2. 2020

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 28. 2. 2020

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 06. 04. 2020

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 31.3.2020

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala mému vedoucímu práce doc. Ing. Tomáši Macákovi, Ph.D. za užitečné odborné rady a pomoc při tvorbě mé práce. Zároveň bych chtěla poděkovat společnosti Dogsandfun za inspiraci, poskytnutí veškerých podkladů a možnost využití jejich společnosti pro tuto diplomovou práci. Nakonec bych chtěla také poděkovat své rodině, nejbližším a přátelům za obrovskou podporu a trpělivost při studiu.

Návrh systému hodnocení pracovníků

Abstrakt

Tato závěrečná práce pojednává o systému, který je součástí řízení lidských zdrojů. Jedná se o systém hodnocení pracovníků, který by měl být nedílnou součástí každé společnosti či firmy. Hodnocení pracovníků je systém, který představuje posouzení kvality výkonu zaměstnance, ve srovnání s ostatními zaměstnanci. Na základě hodnocení pracovníka lze nastavit spravedlivou výši odměňování. Závěrečná práce je rozdělena do tří základních částí.

V úvodní části je uvedena teorie, která seznamuje se základními pojmy z oblasti řízení a vedení lidských zdrojů. Dále jsou zde popsány na teoretické úrovni postupy hodnocení pracovníků a metody vhodné pro hodnocení pracovníků. Základním zdrojem informací pro tuto část je čerpání z odborné literatury a odborných zdrojů.

Práce dále navazuje na druhou praktickou část, která, má základní charakteristiky a metody systému hodnocení pracovníků pojaté z teoretického hlediska využije již v praxi. Tato část práce je zaměřena již na konkrétní systém hodnocení pracovníků ve vybrané společnosti DogsRun, která nabízí služby a zboží vhodné pro sportování se psem. Současný systém hodnocení pracovníků ve společnosti je analyzován na základě získaných informací a dat ze společnosti. Následně jsou posouzeny nedostatky analyzovaného systému hodnocení pracovníků pro společnost a na základě těchto nedostatků je sestaven nový systém hodnocení pracovníků.

Závěrem práce je zhodnocení nově navržených systémů pro výběr a hodnocení pracovníků. Nakonec jsou shrnuty přínosy nových systémů pro společnost DogsRun.

Klíčová slova: systém hodnocení, motivace, řízení, vedení, lidské zdroje, pracovník, odměňování, personalistika, optimalizace, posuzovací kritéria.

Design of Staff Appraisal System

Abstract

This thesis deals with a system that is part of human resources management and should be an integral part of every company. Employee evaluation is a system that represents an assessment of the quality of employee performance compared to other employees. A fair remuneration can be set based on the employee's assessment. The final thesis is divided into three basic parts.

In the introductory part there is a theory that introduces the basic concepts of management and human resources management. Furthermore, there are described at the theoretical level the procedures of evaluation of employees and methods suitable for evaluation of employees. The basic source of information for this part is specialized literature and specialized sources.

After the introductory part continues the thesis with practical part which the basic characteristics and methods of the system of evaluation of employees conceived from the theoretical point of view already in practice. This part of the work is focused on a specific system of evaluation of employees in a selected company DogsRun, which offers services and goods suitable for sports with a dog. The current system of employee evaluation in the company is analyzed on the basis of obtained information and data from the company. Subsequently, the shortcomings of the analyzed system of employee evaluation for the company are assessed and a new system of employee evaluation is compiled on the basis on this information.

The conclusion of the work is the newly designed systems for the selection and evaluation of employees. Finally, the advantages of the new systems for DogsRun are summarized.

Keywords: evaluation system, motivation, management, leadership, human resources, employees, remuneration, optimization, assessment criteria.

Obsah

1 Úvod.....	11
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika	12
3 Teoretická východiska	13
3.1 Řízení lidských zdrojů.....	13
3.1.1 Pracovní pozice a její analýza.....	13
3.1.2 Personální plánování.....	14
3.1.3 Získávání pracovníků.....	14
3.1.4 Výběr pracovníků	15
3.1.5 Přijímání pracovníků.....	15
3.1.6 Ukončení pracovního poměru.....	16
3.1.7 Odměňování.....	16
3.1.8 Vzdělání a rozvoj pracovníků	17
3.2 Hodnocení pracovníků	17
3.2.1 Systém hodnocení pracovníků	20
3.2.2 Cíle hodnocení	20
3.2.3 Kritéria hodnocení	20
3.2.4 Metody hodnocení	21
3.2.5 Chyby při hodnocení.....	22
3.2.6 Implementace systému hodnocení	23
4 Praktická část	24
4.1 Charakteristika vybrané společnosti	24
4.1.1 Strategie společnosti, její vize a mise	25
4.1.1.1 Vize společnosti.....	25
4.1.1.2 Mise společnosti	25
4.1.1.3 Strategie společnosti.....	26
4.1.2 Organizační struktura společnosti.....	26
4.2 Náplň personální činnosti ve společnosti.....	29
4.2.1 Získávání pracovníků.....	29
4.2.2 Výběr pracovníků	29
4.2.3 Přijem pracovníků.....	30
4.2.4 Hodnocení pracovníků.....	31
4.2.5 Odměňování a benefity pracovníků.....	32

4.2.6	Péče o pracovníky	32
4.2.7	Ukončení pracovního poměru.....	32
4.3	Analýza současného systému výběru pracovníků.....	33
4.3.1	Výběr pracovníků z vnějšího zdroje	33
4.3.1.1	Analýza životopisu	34
4.3.1.2	Vedení přijímacího pohovoru.....	35
4.3.1.3	Výběr pracovníka	36
4.3.2	Výběr pracovníků z vnitřního zdroje	36
4.4	Analýza současného systému hodnocení pracovníků	37
4.4.1	Řízený rozhovor s vedením společnosti	37
4.4.1.1	Zpracované informace z řízeného rozhovoru	37
4.4.2	Dotazníkové šetření mezi pracovníky.....	39
4.4.2.1	Analýza dotazníkového šetření.....	40
4.4.3	Souhrn získaných poznatků z provedených šetření	47
5	Návrh nového systému a závěrečné vyhodnocení výsledků	48
5.1	Návrh nového systému výběru pracovníků.....	48
5.1.1	Stanovení metod pro výběr pracovníků	49
5.1.1.1	Životopis.....	49
5.1.1.2	Přijímací pohovor	50
5.1.1.3	Porovnání uchazečů.....	51
5.2	Návrh nového systému hodnocení pracovníků	51
5.2.1	Výběr kritérií a jejich označení.....	51
5.2.1.1	Vybraná kritéria pro manažerskou skupinu.....	52
5.2.1.2	Vybraná kritéria pro provozní skupinu.....	53
5.2.1.3	Vybraná kritéria pro skupinu trenérů	54
5.2.2	Stanovení vah kritérií pomocí metody Fullerova trojúhelníku.....	55
5.2.2.1	Metoda Fullerova trojúhelníku pro manažerskou skupinu	56
5.2.2.2	Metoda Fullerova trojúhelníku pro provozní skupinu.....	58
5.2.2.3	Metoda Fullerova trojúhelníku pro skupinu trenérů.....	59
5.2.3	Sestavení hodnotícího formuláře a stanovení jeho metodiky	61
5.3	Návaznost systému hodnocení pracovníků na systém odměňování	63
5.4	Souhrnné vyhodnocení a doporučení k nově navrženým systémům	64
6	Závěr.....	66
7	Seznam použitých zdrojů	67

8 Přílohy 70

Seznam obrázků

Obrázek 1 Hodnocení pracovníků - tři oblasti hodnocení	19
Obrázek 2: Organizační struktura	27

Seznam tabulek

Tabulka 1 Co motivuje respondenty v pracovní činnosti	46
Tabulka 2 Označení kritérií pro manažerskou skupinu	52
Tabulka 3 Označení kritérií pro provozní skupinu	54
Tabulka 4 Označení kritérií pro skupinu trenérů	55
Tabulka 5 Matice preferencí kritérií společnosti pro manažerskou skupinu	56
Tabulka 6 Výsledné váhy u manažerské skupiny	57
Tabulka 7 Matice preferencí kritérií společnosti pro provozní skupinu	58
Tabulka 8 výsledné váhy u provozní skupiny	58
Tabulka 9 Matice preferencí kritérií společnosti pro skupinu trenérů	59
Tabulka 10 výsledné váhy u skupiny trenérů	59
Tabulka 11 Hodnoty bodovací metody	62
Tabulka 12 Příklad odměňování pracovníků	63

Seznam grafů

Graf 1 Věkové složení pracovníků	40
Graf 2 Dosažené vzdělání	41
Graf 3 Počet odpracovaných let ve společnosti	42
Graf 4 Spokojenost se současným systémem hodnocení	43
Graf 5 Zavedení nového systému hodnocení	44
Graf 6 Očekávání od nového systému Graf 7 Obavy z nového systém	45

1 Úvod

Systém hodnocení pracovníků, by se dal velmi stručně charakterizovat takto - kritikou i pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců.

Hodnocení je z pracovního prostředí hodnotící nástroj, který se nejčastěji využívá k vedení a řízení lidí. Takovéto pracovní rozhodování může mít velký podíl na výsledném ekonomickém, materiálním či jiném aspektu. Hodnocení je vlastně výsledek jakého si prvku, o kterém se domníváme, že je třeba brát velmi vážně.

Na základě hodnocení můžeme nadále rozvíjet naši představu, ať už v osobním životě, nebo v tom pracovním. Z hlediska pracovního rozhodnutí můžeme velkou měrou zjistit skutečnou míru spokojenosti pracovníků, které zaměstnáváme. V praxi se tato hodnocení týká především velkých, nadnárodních či mezinárodních korporací. To ale neznamená, že se k takovému kroku nemůže postavit i společnost, které má minimální počet zaměstnanců. Hodnocení pracovníků by mělo být bráno v objektivním přístupu. Těžko můžeme objektivně vyhodnocovat např. hodnotícím rozhovorem zaměstnance, ke kterému cítíme zášť či nějakou křivdu. Objektivně a především spravedlivě je třeba dojít k názoru či představě, kterou nám nemusí v běžném pracovním režimu zaměstnanec říci. Hodnotící kritérium je pak častým podnětem k odměňování zaměstnance, ať už v kladném slova smyslu, mimo jiné přidáním peněz, či jeho snížením. Nedílnou součástí každé společnosti by mělo být personální oddělení. Oddělení, které je neustále v nejbližším kontaktu s pracovníky.

Nástroj manažera k motivaci pracovníků můžeme být velmi pestrý. V nepřeborné škále této motivace nemusí docházet jen za předpokladu finančního ohodnocení. Můžeme se setkat s možností dřívějšího odchodu ze zaměstnání, delší pauzou, či odpuštění pozdního příchodu. Toto všechno by se mělo odehrávat mezi manažerem a jeho podřízeným v duchu "Fair play". Nikdo nemůže zneužívat svých pravomocí k vlastnímu obohacení.

Pro účely této diplomové práce byl zvolen pracovní název DogsRun, který je záměrně smyšlený a nahrazuje originální název společnosti

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem této diplomové práce je seznámení s vedením, metodami a postupy v oblasti řízení lidských zdrojů a aplikovat tyto metody a postupy na konkrétní společnost.

V úvodní části diplomové práce bude tato problematika probírána z části teoretické, kde budou popsány vybrané postupy, metody a vysvětleny základní pojmy ve vedení a řízení lidských zdrojů.

Hlavním cílem práce je seznámení se současným systémem výběru pracovníků a hodnocení pracovníků v dané společnosti a tento stav ve společnosti zhodnotit. Na základě získaných poznatků z dané společnosti, bude navržen nový systém výběru pracovníků a návrh nového systému hodnocení pracovníků. Výstupem z těchto nově navržených systémů bude také sestaven systém odměňování a povyšování pracovníků ve vybrané společnosti. Závěrem se nově navržené varianty řešení v oblasti hodnocení pracovníků komplexně zhodnotí jejich přínos a případné nedostatky.

2.2 Metodika

V rámci metodiky teoretická část vychází ze studia, analýz, metodik a nástrojů, které jsou obsaženy a čerpány z odborných literárních zdrojů. Získané informace z odborné literatury byly využity k pochopení metodiky a problematiky v oblasti vedení a řízení lidských zdrojů. Informace a poznatky získané ze sekundárních pramenů jsou uvedeny v první části diplomové práce. V seznamu použitých zdrojů je obsažena veškerá odborná literatura a odborné zdroje, ze kterých bylo k této diplomové práci čerpáno.

V praktické části práce bude provedena analýza současného systému výběru a hodnocení pracovníků v již konkrétní společnosti. Základem analýzy jsou získaná primární data a informace od společnosti DogsRun. Na základě průzkumu v oblasti vedení a řízení lidských zdrojů ve společnosti bude sestaven nový návrh systému pro výběr a hodnocení pracovníků. V programu MS Excel byly provedeny veškeré výpočty. Závěrem práce je provedeno celkové zhodnocení nově navrženého systému pro společnost DogsRun.

3 Teoretická východiska

3.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských je považováno za nejnovější koncepci personální práce. Tato koncepce se začala rozvíjet a postupně fungovat v průběhu 50. - 60. let a postupem času se stává centrem řízení organizace a tím i nejdůležitější úlohou všech manažerů. Řízení lidských zdrojů Pojmem řízení lidských zdrojů se také vyjadřuje význam člověka a lidské pracovní síly jako nejdůležitější výrobní vstup.

(Koubek, 2007)

3.1.1 Pracovní pozice a její analýza

Dokument, ve kterém se nachází informace o popisu pracovní pozice a jejím zařazení. Jedná se o informativní dokument, ze kterého by měla vyplývat hierarchie nadřízenosti a podřízenosti popisované pracovní pozice k ostatním pracovním pozicím. Déle by z tohoto dokumentu obsahující informace o pracovní pozici, mělo vycházet jaké pracovní povinnosti úkoly a míru odpovědnosti daná pracovní pozice obsahuje.

(Armstrong, 2009)

Analýza pracovní pozice, slouží k získávání informací o konkrétním pracovním místě. Dále spočívá v získávání podrobných a objektivních informací o dané pracovní pozici, její náročnosti, provázanost pracovního místa s dalšími pracovními pozicemi. Tato analýza slouží k odhalení náročnosti jednotlivých pracovních pozic, provázanosti pracovních míst mezi sebou. Jedná se o přesný popis konkrétního pracovního místa.

Metody, používané při analýze pracovní pozice jsou: dotazník, rozhovor, kontrolní seznam, pozorování, záznamníky a další.

Výsledky analýzy pracovní pozice jsou dále důležitým odkladem také například pro:

- k zjištění množství pracovních činností kladených na danou pracovní pozici
- K určení přesného obsahu a náplni pracovní pozice

- K zjištění jak moc je pracovní pozice pro zaměstnance náročná
- stanovení kritérií pro hodnocení pracovníka pracujícího na dané pozici.

(Koubek, 2007)

3.1.2 Personální plánování

Personální plánování je postaveno na předpokladech předvídatelnosti a stanovení cílů. Jedná se o proces zajišťující pohyb pracovníků mezi vnitřním a vnějším prostředím společnosti nebo jen ve vnitřním prostředí společnosti. Personální plánování slouží hlavně k propojování pracovníků s pracovními úkoly. Personální plánování má stanoven jako dílčí cíl, zajistit rovnováhu mezi poptávkou po pracovnících a nabídkou pracovníků, zároveň aby nabídka s poptávkou zůstali v rovnováze.

Dále personální plánování zahrnuje plánování pracovních míst, předvídání pracovní nabídky, rozvoj pracovních schopností u pracovníků a možnost plánování kariéry u jednotlivých pracovníků.

(Koubek, 2009)

3.1.3 Získávání pracovníků

Personální oddělení vede evidenci o pracovnících a volných pozicích. Volné pozice může personalista obsazovat za využití pomocí interních zdrojů pracovníků nebo za externích zdrojů.

Interní zdroje pracovníků souží na základě vnitro-podnikové databáze o pracovnících v podniku. Jedná se o pracovníka, který buď v podniku pracoval a bylo mu pracovní místo zrušeno, nebo ho současná práce nenaplňuje a žádá personalistu o jinou pozici a mnoho dalších podobných případů. Z této oblasti většinou společnost či podnik získává již dobře známého pracovníka. U tohoto pracovníka odpadá seznamování se společností, zaučování či nutnost nejrůznějších školení jako je BOZP.

Na druhé straně je získávání pracovníků z externích zdrojů. Zde se pracovníci hledají pomocí inzerce, úřadů práce, sociálních sítí či si společnost najme agenturu, která

společnosti na základě svého úsudku a základním požadavkům společnosti pošle vybraného pracovníka.

(Horváthová, 2016)

3.1.4 Výběr pracovníků

Jedná se o proces, kterého se většinou účastní personalista, či vedoucí oddělení, kam volná pozice připadá. Na základě poptávky společnosti po nových pracovnících, následuje výběr z přihlášených pracovníků do výběrového řízení na danou pozici. Uchazeči o pracovní pozici se na základě došlých životopisů pozvou do společnosti. Vytřídí na vhodné uchazeče či uchazeče nesplňující požadovaná kritéria.

Druhou částí následují přijímací pohovor. Přijímací pohovor slouží k osobnímu setkání s budoucím pracovníkem a zjištění jeho chování po komunikativní stránce, z pohledu jak se chová, vystupuje či se dá sledovat dokonce verbální stránka uchazeče o pracovní pozici.

Cílem celého procesu výběru nových pracovníků, je výběr uchazeče o pracovní pozici, takového aby splňoval požadavky společnosti, byl dostatečně flexibilní, přizpůsobivý a také přispěje k dobrému rozvoji kolektivu.

(Fejfarová, 2018)

3.1.5 Přijímání pracovníků

Přijímáním pracovníků se rozumí samotný akt přijetí nových uchazečů do zaměstnání. V případě, že byl vybrán vhodný kandidát, je vyrozuměn, převážně písemnou, telefonickou či elektronickou formou. Samozřejmostí by dnes stále mělo platit i možnost oznámení o přijetí při osobním setkání. Kontakt mezi přijímaným pracovníkem a zaměstnavatelem může být pro další spolupráci velmi významným faktorem pro obě strany.

Můžeme ihned zjistit, jakým způsobem nový pracovník na přijetí reagoval. Naopak i uchazeč může předpokládat, jakým způsobem jednání se zaměstnavateli může i v budoucnu pomýšlet. Uchazeči o zaměstnání bývá ve většině případů předložena pracovní smlouva, která plyne od data, na kterém se obě strany předem dohodly.

V následném tříměsíčním období nový pracovník pobývá většinou v takzvané zkušební lhůtě, která je daná výše uvedenou pracovní smlouvou. V té může bez udání důvodů svoji pracovní činnost kdykoliv ukončit, není-li uvedeno ve smlouvě jinak.

Nový pracovník by měl být seznámen s veškerými potřebnými náležitostmi k výkonu svého zaměstnání. Nedílnou součástí je být seznámen s řádem BOZP (Bezpečnosti práce na pracovišti), dále s bezpečnostními prvky jako jsou zabezpečovací systémy, pokyny při používání přístrojů, vozidel a jiné. Pracovník by měl být seznámen s místem jeho pracoviště, s místem, kde sídlí vedení společnosti, s prostory, které se dají využít v době obědové či jiné pauzy apod. Nedílnou součástí je seznámením se samotným technologickým postupem, který bude nový pracovník vykonávat.

To vše by mělo probíhat za dohledu zodpovědného vedoucího. Cílem společnosti je, aby adaptace pracovníka v rámci jeho začlenění do společnosti proběhla co nejrychleji a neefektivněji, aby zaměstnanec začal brzy podávat standardní výkon.

(Bláha, 2013)

3.1.6 Ukončení pracovního poměru

Pracovní poměr může být ukončen dvěma způsoby:

- trvale - propouštění, rezignace pracovníka, penzionování pracovníka, úmrtí pracovníka
- dočasně - do veřejných funkcí, do škol, v rámci dlouhodobých stáží, odchod na mateřskou dovolenou

(Dvořáková, 2012)

3.1.7 Odměňování

Jednou z nejstarších a nejdůležitějších činností personálního oddělení je forma odměňování zaměstnanců. Základem je strategický systém, který má za cíl motivovat zaměstnance k lepším výkonům.

Objektivní a férový přístup je důležitým předpokladem úspěchu. Tento přístup by měl být nastavený v rámci dlouhodobé strategie, politiky a norem společnosti. Cílem je dosáhnout ke zvýšení produktivity práce, ale zároveň je třeba udržet náklady v předpokládané míře. (Armstrong, 2009)

3.1.8 Vzdělání a rozvoj pracovníků

Základem úspěchu na trhu je schopnost rychlého a efektivního rozhodování, včas reagovat na určité změny. Jedním z předpokladů k úspěchu je tzv. flexibilita. Je to dovednost, dokonalost se přizpůsobit nepředvídaným situacím.

Flexibilní pracovník je pracovník, který je schopen se neustále rozvíjet. Toto rozvíjení může společnost stát spoustu času i peněz, avšak v dnešní moderní době je takovéto vzdělávání pracovníků nezbytné. Je třeba se neustále rozvíjet, dívat se do budoucna, modernizovat, získat nové postupy či technologie. Být napřed a před konkurencí a být tak silný na trhu v oblasti, ve které společnost podniká.

(Gruber, 2016)

3.2 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků nesmí rozporovat s platnými zákony, jedná se hlavně o zákoník lidských práv a svobod.

Koubek považuje samotné hodnocení pracovníků za důležitou personální činnost. Hodnocení pracovníků se zabývá třemi stěžejními oblastmi. První oblastí je získávání informací o zaměstnanci jak vykonává svou práci, plní úkoly a požadavky od nadřízeného či manažera. Také se ale získávají informace o pracovním chování, vystupování jednání s klienty či komunikaci s ostatními pracovníky. Další stěžejní oblastí je pracovníkům poskytovat zpětnou vazbu a informace o výsledky, které jsou následně sdělovány a projednávány s pracovníky tyto jednotlivé výsledky. Nakonec je to hledání možností a způsobů jak zvýšit pracovní výkon.

Hodnocení pracovníků se pokládá za jeden z nejdůležitějších předpokladů. Protože z oblasti řízení lidských zdrojů má největší předpoklady k plnění všech základních úkolů, například:

- vybrat vhodného pracovníka na vhodné místo
- Správně využívat pracovníkovi schopnosti a tím mu i zadávat správné pracovní úkoly.
- Vytvářet fungující týmy a efektivně je vést, udržovat dobré vztahy a rozvíjet pracovníky.

(Koubek, 2007)

Pravidelné hodnocení zaměstnanců je považováno za nástroj, kterým je umožněno řízení pracovního výkonu zaměstnanců. Protože umožňuje nadřízeným a manažerům zaměstnance kontrolovat, určovat jejich směřování pracovního výkonu a plnění stanovených pracovních i firemních cílů.

(Šikýř, 2016)

Hodnocení pracovníků, které se týká především jejich samotného pracovního výkonu, je jedním z nejdůležitějších nástrojů k motivaci, jaké kdy mohou být uplatňovány. Jedná se o velmi efektivní metodu řízení pracovního výkonu, ale jen za předpokladu je-li tento systém správně a efektivně nastaven. Pokud je totiž systém hodnocení pracovníků neefektivní, tak se z tohoto motivačního nástroje stane jen pouhá formální záležitost, ke které nikdo nebude přikládat žádnou váhu.

(Bělohávek, 2000)

Hodnocení pracovníků má podstatný význam pro všechny zúčastněné. Jako je organizace, manažeři či vedoucí pracovníci, a to z důvodu že pro každého, z nich je toto určitým přínosem. Organizace využije hodnocení pracovníků ke zvýšení osobní výkonnosti, rozvoji a využití potencialu pracovníků. Ke zlepšení komunikace mezi vedoucími či manažery a jejich podřízených pracovníků. Pro vedoucí pracovníky je systém přínosný k motivaci podřízených pracovníků a tím zajištění lepších výsledků.

System také umožňuje pracovníkům uvažovat o dalším pracovním rozvoji. Mají tak šanci rozvíjet své přednosti a vzdělávat se. Tudiž by pro pracovníka mělo být hodnocení takzvaným oceněním za jeho odvedenou práci a také motivací pro další pracovní úkol, či možnost se vyjádřit o představách svého pracovního vývoje.

(Bělohlávek, 2000)

Hodnocení pracovníků představuje neustále se opakující proces ke stanovení správné hodnoty práce v podniku, který by měl vést ke stanovení spravedlivých mzdových tříd.

(Armstrong, 2009)

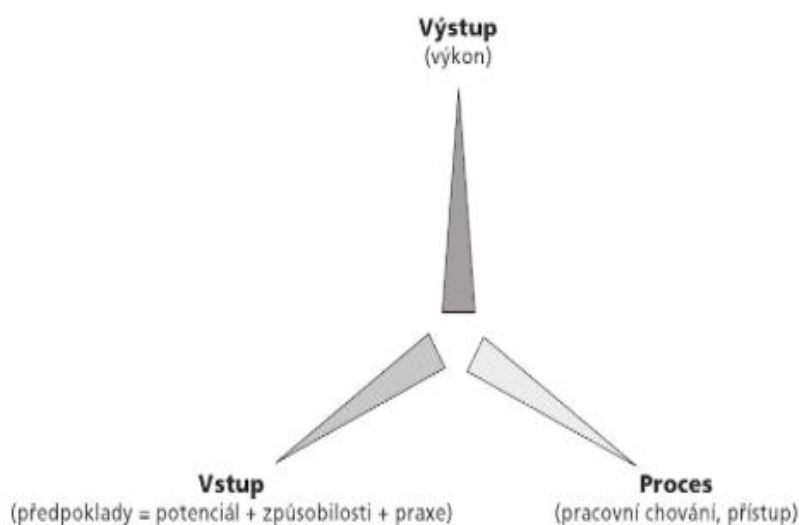
Hodnocení pracovníků pro to aby bylo efektivní a funkční mělo by být zaměřeno do tří následujících oblastí:

- Vstup - co pracovník může vložit do práce - zkušenosti a znalosti
- Proces - chování a přístup samotného pracovníka
- výstup - Výkon a výsledek - musejí být měřitelné

Toto oblasti jsou vyobrazeny následujícím obrázkem.

(Hroník, 2006)

Obrázek 1 Hodnocení pracovníků - tři oblasti hodnocení



Zdroj: Hroník, 2006

3.2.1 Systém hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků je nedílnou součástí personálního řízení a vedení lidských zdrojů, mohou se využívat v jakékoliv organizaci, společnosti či firmě.

Hodnocení pracovníků spočívá na základě interních informací o jednotlivých pracovnících. Správně sestavený a správně používaný systém hodnocení pracovníků, nese pro pracovní společnost mnoho výhod. Systém hodnocení pracovníků, je totiž účinný pomocí motivace pracovníků, ti jsou pak motivováni k lepším pracovním výsledkům.

U systému hodnocení musí fungovat poskytnutí zpětné vazby od vedoucího společnosti k hodnocenému pracovníkovi. Tento systém je možné propojit s dalšími systémy, například o systém vzdělávání, školení a systémem odměňování.

(Horváthová, 2016)

3.2.2 Cíle hodnocení

Základním cílem hodnocení pracovníků je analýza údajů. Nejedná se ale o jediný cíl hodnocení, to má několik dalších cílů a lze je dokonce změřit současně ale všechny cíle nejdou změřit stejnou měrou, hrozí ztráta hlavního zaměření na cíl. Dalším podstatným cílem je, aby z hodnocení pracovníků byla poskytnuta zpětná vazba, která může být následně využita k zlepšení pracovního výkonu.

(Horník, 2006)

3.2.3 Kritéria hodnocení

Hodnocení je sestaveno na základě jednotlivých hodnotících kritérií. Tato kritéria představují kvalitu, kvantitu ale také odbornost, motivace a chování. Hodnotící kritéria slouží k porovnávání dosaženého výsledku, dosažení očekávané produktivity.

Kritéria se dělí do tří skupin:

- Objektivní kritéria - kvantita, množství vyrobeného zboží
- Subjektivní kritéria - osobní kvality, schopnost vedení, motivace
- Plnění úkolů - nutné zde stanovení očekávaného dosaženého výsledku

Kritéria jsou většinou stanovena managementem či vedením ve firmě, kritéria by se měla pečlivě a s rozvahou vybírat. Měli by se nejdříve stanovit, která kritéria jsou k danému hodnocení vhodná, zvolená kritéria jsou závislá na stanovených cílech.

Kritéria hodnocení by měla splňovat následující zásady:

- seznámení pracovníků s kritérii hodnocení
- kritéria by se měla odlišovat v závislosti na různé pracovní skupiny
- hodnocený musí umět kritéria ohodnotit
- kritéria zaměřená na chování pracovníka
- kritéria musejí být objektivní ke vztahu popisu práce

(Wagnerová, 2008)

3.2.4 Metody hodnocení

V systému hodnocení pracovníků je opravdu mnoho metod, na základě kterých, může tento systém fungovat. Ale nelze využít všechny metody hodnocení na všechny typy společností, pracovníků. Výběr metody závisí na typu práce, kterou daný systém hodnocení bude hodnotit. Metody hodnocení se vybírají v závislosti na velikosti podniku, počtu pracovníků, funkce.

Níže je výčet jen některých metod na základě, kterých funguje systém odměňování a hodnocení pracovníků.

- Dotazník - Jde o formulář, který již dopředu připraven a od hodnoceného pracovníka se požaduje jeho vyplnění. Poté hodnotitel provede hodnocení hodnoceného pracovníka.
- Pohovor - hodnotitel vede s hodnotícím pracovníkem pomocí přímého kontaktu pokládání hodnotících otázek, je zde možnost i vedení nějakého rozhovoru.
- 360°zpečtná vazba - nazýváno i jako vícezdrojové hodnocení. Toto hodnocení je

komplexním pohledem na činnost pracovníků. V této metodě hodnotí všichni, kteří s hodnoceným pracovníkem spolupracují či jsou spolu v jiném kontaktu

- Sebehodnocení - Je typ strukturovaných otázek formou dotazníku či dotazování, kde hodnocený pracovník musí hodnotit sám sebe. Posuzují si sami kvalitu odvedené práce, komunikaci s nadřízeným atd....
- Testy- zde je hodnocený pracovník podrobován znalostním testům, na základě kterých může vykonávat svou pracovní činnost. Například vojáci zaměstnaní u armády mají psychologické testy.

(Hroník, 2006)

3.2.5 Chyby při hodnocení

Nejčastějším kritériem pro hodnocení je, aby samotné hodnocení bylo přesné a spravedlivé. Ve většině případů ale figuruje v rámci posuzovatele člověk, který vyhodnocuje daná hodnocení a zjišťuje úspěšnost hodnoceného pracovníka. A největší chybovost má právě samotný lidský faktor. Při hodnocení velmi záleží, kdo je hodnotitel.

Dalším problematickým aspektem jsou stanovená kritéria hodnocení, která ovšem nelze jednoznačně změřit, nebo nejsou vůbec měřitelná a v poslední řadě se objevují další problematická kritéria, která jsou sama i obtížně identifikovatelná a tím i v rámci pracovního výkonu neovlivnitelná. Jedná se například o tyto chyby: Halo efekt, subjektivismus hodnotitele, nechat se ovlivnit svými vlastními antipatiemi a nadměrné přihlížení k hlavnímu účelu hodnocení.

(Koubek, 2001)

3.2.6 Implementace systému hodnocení

Úspěšné zavedení nového systému hodnocení do cílové společnosti je závislé na několika okolnostech. Na přijetí nového systému hodnocení musí být cílová firma připravena.

Se změnou systému hodnocení musí souhlasit vedoucí pracovníci či manažeři, kteří budou se systémem pracovat. Implementace nového systému do společnosti se musí shodovat se strategií společnosti. Je jasné, že na nový systém se společnost musí připravovat již nějakou delší dobu dopředu, záleží na velikosti společnosti.

Nejčastější chybou neúspěšné implementace do podniku je nedostatečné proškolení, seznámení s novým systémem. Poté systém nefunkční, jelikož je používán nesprávným způsobem. Této chybě se dá předejít řádným přečtením uživatelské příručky.

(Wagnerová, 2008)

4 Praktická část

V této části diplomové práce je uvedena problematika z teoretické části aplikována již na konkrétní společnost. Ve společnosti bude analyzován systém výběru a hodnocení pracovníků. Ze zjištěných poznatků budou navrženy nové systémy výběru a hodnocení pracovníků pro společnost DogsRun.

4.1 Charakteristika vybrané společnosti

Společnost DogsRun se zabývá nabídkou služeb a produktů pro sportování se psem. DogsRun je společnost s ručením omezeným s počátečním kapitálem sto tisíc Kč. DogsRun je na trhu od roku 2012, v této době nabízela společnost zboží určené pro běh se psem. Postupem času se společnost rozšířila i na vedené tréninky běhu se psem a trenérem pro veřejnost. DogsRun je ryze českou společností, působí pouze na území České republiky a sídlí v libereckém kraji ve městě Jablonec nad Nisou. Tuto společnost založili nadšenci, kteří rádi sportovali se svým psem, a tato aktivita je fascinovala natolik, že se rozhodli podnikat v této netradiční oblasti a seznámit majitele psů se sportem jako je běh se psem- canicross.

DogsRun provozuje E-shop, kde nabízí především ke koupi produkty potřebné pro běh se psem a nabízejí také i doplňkový sortiment vhodný pro další sportovní aktivity se psem. Jedná se například o běžecké sedáky, postroje pro psy, vodítka, obojky, botičky, psí oblečky, oblečení pro lidi, výživové psí doplňky a mnoho dalšího vybavení vhodného pro majitele psů a jejich psa.

Druhou zásadní činností DogsRun, jsou tréninky:

- canicrossu - běhu se psem
- scooterjoring - koloběžka se psem
- bikejoring - kolo se psem
- dogbiatlon - běh se psem a střelba na terč
- skijoring- běh na běžkách se psem

Canicross, Bikejoring, Scooterjoring, dogbiatlon a skijoring, jsou sporty postavené na stejném principu, pes běží před psovodem v postroji a táhne psovoda propojeného se psem speciálním amortizačním vodítkem. Psovod za psem buď běží, jede na kole, koloběžce či běžkách.

Tréninky jsou vedeny zkušenými instruktory a jsou pro všechny bez omezení věku, zkušeností a velikosti psa. V ceně tréninku je i zapůjčení veškerého vybavení potřebného pro Canicross, Bikejoring a Scooterjoring. Tréninky se uskutečňují v několika lokalitách rozmístěných po celé České republice, jsou to například města - Praha, Brno, Příbram, Liberec, Plzeň, Jihlava a další.

4.1.1 Strategie společnosti, její vize a mise

V těchto pojmech je shrnuto jakým směrem chce společnost směřovat, co přináší pro jednotlivé zákazníky a jaký je cíl kterého chce společnost postupem času dosáhnout.

4.1.1.1 Vize společnosti

Vizí společnosti je seznámit majitelé psů s tímto typem sportu a ukázat jim, že je vhodný pro všechny bez omezení věku a také pro všechny psy bez rozdílu plemene či velikosti. Canicross, Bikejoring, Scooterjoring a skijoring jsou týmové sporty. Tým tvoří majitel psa a pes, při tomto sportu se zlepšuje komunikace v týmu a sblíží se majitel se svým psem.

4.1.1.2 Mise společnosti

Misí společnosti je nabízet kvalitní produkty a služby. Nabízené produkty na e-shopu jsou zkoušeny a testovány přímo majiteli či trenéry DogsRunu. V tréninku vytvořit mezi majitelem psa a psem skvěle sehraný tým. Pomoci majitelům psů porozumět svému psovi.

4.1.1.3 Strategie společnosti

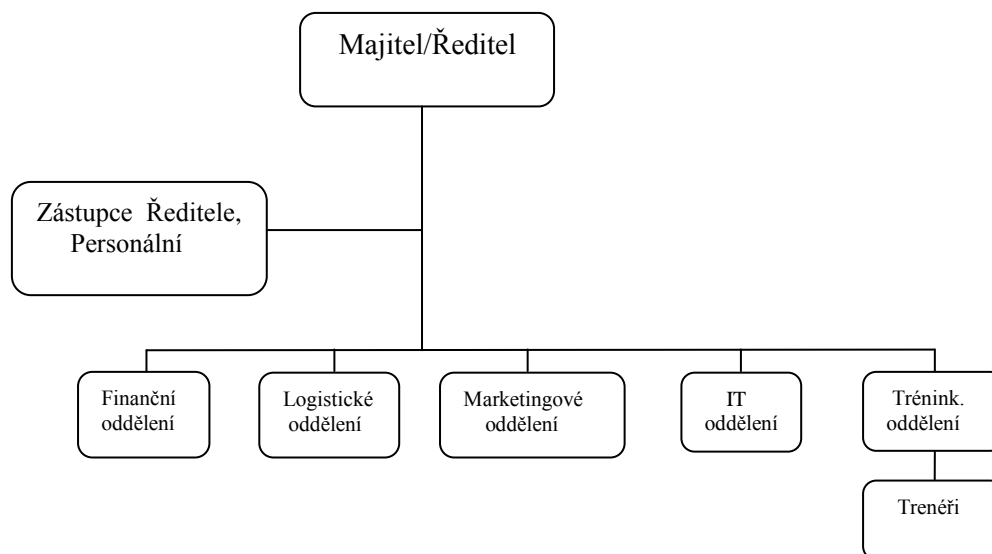
Strategií společnosti DogsRun je vytvoření rodinné atmosféry mezi společností a zákazníkem. Chce navázat se zákazníkem přátelský vztah, aby se zákazník cítil příjemně při využívání služeb, byl spokojen s kvalitou nabízeného zboží a rád se do DogsRun vracel. Vyžaduje od svých zákazníků zpětnou vazbu s jejich spokojeností a návrhem na možné zlepšení služeb a produktů. Společnost chce dokázat zákazníkovi nabídnout kompletní zboží a služby, pro psí sporty jako je Canicross, Bikejoring, Scooterjoring a Dogbiatlon. Záměrem komplexnosti sortimentu je, aby zákazník dal přednost společnosti DogsRun kde si, veškeré zboží zakoupí na jednom místě, než aby zákazník nakupoval od více rozdílných společností po jednotlivých kusech zboží.

Společnost se chce do budoucna rozšířit o další produkty, například o balanční pomůcky pro psy, koloběžky, běžecké boty pro lidi, psí obojky, psí pláštěnky a další produkty. Rozšíření společnosti o vlastní výrobu psího krmiva a sportovního oblečení pro lidi. V oblasti služeb je cílem vybudovat síť dogfriendly kaváren s prostory vhodnými pro pořádání besed a pořádat závody a sportovní akce v oblasti Canicrossu, Bikejoringu, Scooterjoringu a Dogbiatlonu. V poslední řadě všechny nabízené produkty a služby neustále zlepšovat a zdokonalovat vlastním testováním přímo v praxi.

4.1.2 Organizační struktura společnosti

Ve společnosti DogsRun v současné době pracuje 50 pracovníků. Z toho je 30 pracovníků na hlavní pracovní poměr a 20 pracovníků na dohodu o pracovní činnosti. Dohodu o pracovní činnosti mají všichni trenéři psích sportů. Společnost má celkem 10 vedoucích pozic. Každý sektor společnosti má svého vedoucího a zástupce vedoucího, ti zodpovídají za provoz a chod svého oddělení. Celkem je tedy ve společnosti 5 vedoucích pozic a 5 pozic zástupců vedoucího. Vedoucí či jejich zástupci oddělení podávají reporty ze svého oddělení řediteli společnosti. Ostatních 20 pracovníků společnosti jsou bráni jako provozní pracovníci, kteří pracují v daném oddělení pod vedoucím tohoto oddělení.

Obrázek 2: Organizační struktura



Zdroj: Vlastní zpracování

V čele společnosti stojí majitel neboli také společník a jednatel zároveň, který je ředitelem celé společnosti DogsRun, jeho hlavní činností je dohled nad celou společností a zajištění jejího správného fungování, za které také nese odpovědnost. Kontroluje své zaměstnance, schvaluje spolupráci s novými dodavateli a podepisuje smlouvy. Ředitel je aktivním sportovcem a sám provozuje canicross, a tak se i on sám podílí na testování nabízených produktů.

Zástupce ředitele má mimo zastupování ředitele ve své kompetenci i kompletní personální činnost ve společnosti. Zajišťuje nábor nových pracovníků, ukončení pracovních smluv, vzdělávání pracovníků, výši příjmů a odměňování pracovníků, hodnotit pracovní výkony pracovníků a zodpovídá za bezpečnost a zdraví pracovníků při práci. Současná osoba zástupce ředitele je zároveň jednatelem společnosti DogsRun.

Finanční oddělení, se stará o sektor hospodaření společnosti v oblasti mzdového, finančního a materiálního účetnictví. Sestavování rozpočtu a jeho vyhodnocování, vedení evidence o všech druzích majetku společnosti a zpracovávání analýz. Finanční oddělení má jednoho vedoucího, jednoho manažera, který je zástupcem vedoucího a dva provozní pracovníci.

Oddělení logistiky zodpovídá za správný chod ve skladu a zajišťuje zákaznický servis. Řídí příjem zboží do skladu a výdej zboží ze skladu. Má na starosti správné uspořádání skladu, kontrolu zásob a jejich optimalizaci. Kompletuje objednávky, které následně balí a odesílá pomocí smluvené dopravní společnosti k zákazníkům. Do zajištění zákaznického servisu spadá například zpracování objednávek, řešení reklamací či jiných případných problémů se zbožím. Na tomto oddělení je jeden vedoucí, jeden jeho zástupce a devět provozních pracovníků.

Oddělení marketingu se stará o viditelnost a udržení společnosti na trhu. Komunikuje s potencionálními zákazníky společnosti pomocí propagace a vytvořené reklamy. Navrhuje a inovuje vzhled produktů a zboží. Společnost zviditelňuje na sociálních sítích, jako je facebook či instagram, na těchto kanálech přidává novinky, informace z prostředí psích sportů. Inovuje a testuje veškeré nabízené produkty, jejich odolnost a kvalitu. S touto činností jim také pomáhají samotní trenéři psích sportů. Na tomto oddělení je vedoucí a jeho zástupce, dále pak celkem šest provozních pracovníků.

IT oddělení vede chod společnosti po procesní a softwarové stránce. Společnosti spravuje a udržuje softwary, produktové databáze a databázi s informacemi o zákaznících. IT oddělení také spravuje webové stránky, na kterých je provozován e-shop a jeho propojenost se skladem zboží. Zde je opět jeden vedoucí a zástupce oddělení a tři provozní pracovníci.

Posledním oddělením společnosti je tréninkové oddělení, které zajišťuje pro zákazníky službu společných tréninků s trenérem. V tomto oddělení je jeden vedoucí a jeho zástupce, tyto osoby sestavují koncept tréninkových plánů pro trenéry. Trenéry seznamují s novinkami a technikami, které se objevují ve světě v Canicrossu, Bikejoringu, Scooterjoringu a Dogbiatlonu. Samotní trenéři se podílejí na testování samotného vybavení, které společnost prodává. Účastníkům tréninku nabízí možnost vyzkoušení základního vybavení nabízeného na e-shopu společnosti.

4.2 Náplň personální činnosti ve společnosti

Jak již bylo zmíněno výše, personální činnost zajišťuje zástupce ředitele. Základní náplní práce je přijímání nových pracovníků, jejich umisťování a ukončování pracovního poměru ve společnosti. Dále také péče o pracovníky pomocí mezd, odměň a benefitů za odvedenou práci. Personální také ale musí pracovníky hodnotit, evidovat, školit a správně motivovat.

4.2.1 Získávání pracovníků

Pro získání nových pracovníků do společnosti DogsRun je sestaven inzerát, který informuje o volných pracovních pozicích ve společnosti. Tento inzerát je následně vyvěšen na webových stránkách společnosti a internetových stránkách s inzercí. V některých případech je inzerát zveřejněn pomocí sociálních sítí na stránkách a profilu společnosti. Základní strukturou inzerátu je název pozice, požadované vzdělání na pozici, druh úvazku, kontaktní údaje a informace o tom, co společnost nabízí a očekává od pracovníka.

4.2.2 Výběr pracovníků

Výběr vhodných pracovníků se odvíjí hlavně od pozice, o kterou se pracovník ve společnosti uchází. Požadavky na pozici manažera jsou vyšší než požadavky na pozici provozního pracovníka a pozici trenéra. Každý druh výše zmíněných pozic je odlišný svou pracovní náplní, mírou odpovědnosti a potřebnými zkušenostmi.

Na manažerských pozicích společnost požaduje zkušenosti s vedením týmu lidí, odpovědnost, základní znalost odvětví, ve kterém by vykonával pracovní činnost. Například uchazeč o pozici zástupce vedoucího na oddělení marketingu by měl alespoň znát základní pojmy z oblasti marketingu. Na tyto pozice společnost požaduje alespoň středoškolské vzdělání ukončené maturitní zkouškou.

Pro pozici provozního pracovníka se společnost spokojí se základním vzděláním, pro tuto pozici upřednostňuje pracovníky, co budou ke své práci zodpovědní a budou plnit své pracovní povinnosti včas. Poslední částí pracovních pozic jsou trenéři psích sportů, zde jsou kladeny specifické požadavky z oblasti sportu a zkušenostmi s prací se psy. Pracovní

pozice je nabízena jen na dohodu o pracovní činnosti, jelikož trenéři nepořádají tréninky každý den. V průměru na jednoho trenéra připadá šest tréninkových lekcí týdně, kdy jedna tréninková lekce trvá 1,5 hodiny. Počet tréninkových lekcí se odvíjí od velikosti poptávky od zákazníků.

Všichni uchazeči o pracovní pozici ve společnosti jsou v první fázi hodnoceni na základě získaných informací ze životopisu a následně získaných informací z přijímacího pohovoru. Na přijímacím pohovoru je uchazeč seznámen s konceptem společnosti a náplní dané pracovní pozice. V náplni pracovní pozice je zahrnuta také pracovní doba, výše mzdy, zaměstnanecké benefity a místo výkonu práce. Zda byl pracovník na požadovanou pozici přijat, se dozví až po skončení všech přijímacích pohovorů na danou pozici. Obvykle společnost vybraného uchazeče na pracovní pozici kontaktuje do jednoho týdne.

4.2.3 Příjem pracovníků

S nově přijatým pracovníkem společnost sepíše pracovní smlouvu, ve které bude přesně stanoveno datum nástupu na pracovní pozici, délka zkušební doby, výše mzdy za odvedenou práci, časový rozsah práce, specifikace pracovního místa a další potřebné náležitosti pracovní smlouvy. Před nástupem na pracovní pozici je personalistou proškolen a seznámen s předpisy a řády pracoviště.

Personalista novému pracovníkovi založí ve společnosti osobní pracovní složku, v té se nacházejí základní informace o zaměstnanci a informace spojené s pracovním vztahem zaměstnance ve společnosti. Jde o pracovní smlouvu, zápočtový list, dosažené vzdělání, mzdový list, evidence, pracovní doby, přihlášením k dani z příjmů, potvrzení zdravotní způsobilosti k výkonu pracovní činnosti a přihláška na okresní správu sociálního zabezpečení. V den nástupu si pracovníka vezme vedoucí oddělení a seznámí ho s chodem oddělení a fungováním jeho pracovní činnosti.

4.2.4 Hodnocení pracovníků

Každý pracovník ve společnosti DogsRun je hodnocen a je jedno, v jaké pracovní kategorii se nachází. Průběžné hodnocení pracovníků probíhá tak, že vedoucí a jejich zástupce hodnotí přímo vedení společnosti. Provozní pracovníci jsou průběžně hodnoceni jejich nadřízenými vedoucími jednotlivých oddělení. Trenéři jsou hodnoceni svým vedoucím a také na základě referencí a hodnocení od svých zákazníků.

Jednou za rok probíhá formální hodnocení vedením společnosti u pracovníků na vedoucích pozicích, toto hodnocení je vedeno na bázi hodnotícího rozhovoru. Jelikož manažerské pracovníky hodnotí po celou dobu přímo ředitel společnosti, tak roční hodnocení probíhá na bázi celkového shrnutí práce manažerského pracovníka. Ročního formálního hodnocení se tak účastní celkem 10 pracovníků.

Provozní pracovníky, ředitel hodnotí dle vzniklé potřeby na bázi hodnocení pracovníka vedoucího, který průběžné roční hodnocení pracovníka zakládá do pracovní složky uložené v systému společnosti. V pracovní složce se nachází tak průběžné roční hodnocení pracovníků od jejich vedoucích. V případě potřeby má tak ředitel společnosti hodnocení pracovníka na provozní pozici k dispozici. Co se týče ročního zhodnocení trenérů, je na stejném principu jako u provozních pracovníků.

Vzhledem ke skutečnosti, že ve společnosti DogsRun je celkem 50 pracovníků, z toho 20 pracovníků je na pozici trenéra. Který vykonává svoji pracovní náplň v terénu mimo působiště společnosti. V působišti společnosti tak zůstává 30 pracovníků, kteří zastupují manažerské pozice a provozní pozice. V takovém počtu pracovníků ředitel společnosti všechny své pracovníky v místě působiště zná velmi dobře a většinou se s nimi dostane do každodenního styku. Z tohoto důvodu společnost provádí hodnocení svých pracovníků jednou za rok a to jen za pomoci vedeného hodnotícího rozhovoru, kde je většinou zhodnocena celková roční práce daného pracovníka, jeho úspěchy a jeho případné nedostatky.

4.2.5 Odměňování a benefity pracovníků

Za odvedenou práci náleží pracovníkům příslušná mzda, která je i stanovena ve smlouvě o pracovním poměru. Nad rámec této základní mzdy zaměstnanec může získat finanční odměnu za výborně odvedenou práci či vykonanou práci nad rámec svých pracovních povinností. Zaměstnanci dostávají od společnosti příspěvek na stravování ve formě stravenek. Benefitem pro zaměstnance je možnost zakoupení sportovních produktů se zaměstnaneckou slevou. Pracovníci mají nárok na pět týdnů dovolené a navíc mají takzvané sick days - zdravotní volno. Pracovníkům je umožněno mít svého psa na pracovišti a využívání venkovního prostoru ve společnosti k práci či k relaxaci a odpočinku.

4.2.6 Péče o pracovníky

Vedení společnosti dbá na dodržování zákonných předpisů, vhodných pracovních podmínkách na pracovišti a zajištění bezpečnosti na pracovišti. Pracovníci mají 8,5 hodin dlouhou pracovní dobu s tím, že mají nárok na 15 minutovou přestávku na jídlo po každých třech odpracovaných hodinách a jednu 30 minutovou pauzu na oběd.

Společnost pravidelně pořádá pro zaměstnance školení a pořádá teambuildingové akce.

Pro trenéry platí trochu jiná pravidla, než ostatní pracovníky. Jejich pracovní doba je flexibilní. Průměrně odpracuje jeden trenér přibližně 9 hodin týdně. Trenéři se účastní školení a teambuildingových akcí. Společnost DogsRun se snaží na pracovišti udržovat přátelskou a rodinnou atmosféru.

4.2.7 Ukončení pracovního poměru

Pracovní poměr ve společnosti DogsRun je v nejčastějších případech ukončen dohodou o ukončení pracovního poměru. Ojediněle se ve společnosti ukončil pracovní poměr výpovědí ze strany společnosti, v tomto případě se jednalo o pracovníka, co dlouhodobě neplnil své pracovní povinnosti. Společnost má i pracovní smlouvy na dobu určitou, zejména u trenérů. Po uplynutí sjednané lhůty uvedené v pracovní smlouvě je pracovní poměr mezi pracovníkem a společností ukončen.

4.3 Analýza současného systému výběru pracovníků

Společnost celkem zaměstnává 50 pracovníků, ti jsou následně rozděleni do tří skupin. Pracovní skupiny jsou společností DogsRun pojmenovány následovně - manažerští pracovníci, provozní pracovníci a trenéři psích sportů. Na každou skupinu jsou kladeny jiné požadavky ze strany společnosti pro přijetí na danou pracovní pozici.

Na základě získání interních informací o průběhu přijímacího řízení a vedeného rozhovoru s vedením společnosti DogsRun, byla provedena analýza současného systému výběru pracovníků. Společnost uvedla, že nemá žádný ustálený systém pro výběr pracovníků do společnosti.

V současné době společnost nehledá nové pracovníky, všechny pracovní pozice jsou obsazeny. Společnost DogsRun vybírá nové pracovníky dle současné situace, ta nastává přibližně dvakrát až třikrát za kalendářní rok. Nabírání nových pracovníků do společnosti DogsRun, vzniká nejčastěji při vzniku dvou důvodů a to buď odchodu stálého pracovníka či při rozšiřování společnosti. Nejčastěji se vypisují volné pracovní pozice pro trenéry psích sportů a zřídka se vypisuje volná pozice na místo manažerského pracovníka.

4.3.1 Výběr pracovníků z vnějšího zdroje

Výběr nového pracovníka probíhá nejčastěji pomocí inzerátů zveřejněných pomocí webových stránek, sociálních sítí a také prostřednictvím internetových inzercí. Na výběru nových pracovníků se podílí vedení společnosti, personalista a v některých případech i vedoucí oddělení.

Struktura systému výběru nových pracovníků je u všech pracovních skupin společnosti stejná a mění se jen výše požadovaných nároků. Pro každou pracovní skupinu je potřeba jiných pracovních nároků. Struktura systému výběru pracovníků ve společnosti DogsRun je založena na třech krocích - analýzou životopisu, uskutečnění přijímacího pohovoru a obsazení pracovní pozice novým pracovníkem.

4.3.1.1 Analýza životopisu

První fází výběru pracovníka ve společnosti DogsRun, je po zveřejnění inzerátu o volné pracovní pozici, zažádání o zaslání životopisu uchazeče. Informace obsažené v životopisu jsou analyzovány personálním pracovníkem společnosti.

Na pracovní pozici provozního pracovníka nejsou společností kladeny téměř žádné podmínky přijetí a většinou životopis není ani analyzován. Pokud se do výběrového řízení přihlásí jeden uchazeč, tak pravděpodobně bude i na pracovní pozici přijat. Společnost zde spoléhá na takzvané vychování nového pracovníka. Pracovníka je připravena postupně zaučovat a zapojovat ho do chodu společnosti.

Zbylým dvěma skupinám pracovníků je životopis již analyzován. U skupiny manažerských pracovníků jsou dosavadní získané znalosti zkušenosti a praxe v daném oboru nejsledovanější položkou v životopisu. Uchazeč musí splnit alespoň minimální požadavky na danou pozici. Minimálními požadavky se rozumí, aby měl uchazeč alespoň středoškolské vzdělání ukončené maturitní zkouškou, měl základní znalosti o oddělení, na které se hlásí jako pracovník. Umět si práci dobře zorganizovat a pracovat s týmem lidí. Pokud tyto náležitosti uchazeč splňuje, je pozván na přijímací pohovor.

Pro skupinu trenérů jsou pro společnost stěžejní jiné splnění minimálních požadavků. U této kategorie je požadována hlavně zkušenost s prací se zvířaty a zkušenosti z oblasti vedení sportovních aktivit. Dalším zkoumaným faktorem v životopise je místo bydliště uchazeče. Tréninky sportu se psem společnost provozuje po celé České republice. Každý trenér pokrývá vymezenou oblast či lokalitu na území České republiky a společnosti přijde vhodné aby, ve vymezené lokalitě trenér i bydlel. Tím má společnost jistotu, že trenér zná velice dobře okolí a je tak schopen vybrat vhodné prostředí pro konání tréninků. Požadavky na vyšší dosaženého vzdělání jsou pro tuto pracovní pozici naopak minimální. Pokud životopis splňuje minimální požadavky kladené na pracovní pozici, tak je uchazeč pozván na pohovor do společnosti.

4.3.1.2 Vedení přijímacího pohovoru

Druhou fází je přijímací pohovor v sídle společnosti. Na pracovní pohovor je uchazeč společností pozván. Přijímacího pohovoru se účastní vždy personalista a dle potřeby vedení společnosti či vedoucí oddělení, otázky pro uchazeče jsou sestavovány před přijímacím pohovorem. Náplní přijímacího pohovoru je doplnění či upřesnění informací, které nebyly uvedeny v životopise uchazeče na pracovní pozici ve společnosti. Na přijímacím pohovoru jsou nejčastěji kladeny otázky zaměřené na samotný pracovní výkon. Společnost nemá žádný koncept, strukturu či danou metodiku pro vedení přijímacího pohovoru.

Průběh a vedení pracovního pohovoru bývá u všech pracovních kategorií velice podobný až stejný, jen se liší strukturou a významu kladených otázek. Na základě zodpovězených otázek položených uchazeči a následné zhodnocení uchazečova chování a vystupování při pracovním pohovoru, je posuzována uchazečova vhodnost na obsazovanou pozici ve společnosti. Zohledňováno je také, jakým dojmem uchazeč působil.

Cílem přijímacího pohovoru je, aby na jeho konci bylo zřejmé, zda je daný uchazeč o pozici vhodným na to stát se pracovníkem společnosti DogsRun.

Nejčastěji používané otázky v přijímacím pohovoru napříč skupinami pracovníků ve společnosti DogsRun.

- Znáte společnost DogsRun ?
- Proč se ucházíte o práci v naší společnosti? Co vás přivedlo k nám do společnosti?
- Jaká je vaše představa o náplni práce ve společnosti DogsRun ?
- Jaké jsou vaše představy o platovém ohodnocení dané pozice?
- Jaké máte zkušenosti a praxi v souvislosti s nabízenou pracovní pozicí?
- Jaké máte zkušenosti s prací se psy a s lidmi?
- Máte rád psy a máte psa?
- Co vám říká pojem canicross ? Věnujete se nějakému sportu?
- Jaká byla náplň vaší předchozí pracovní pozice?

4.3.1.3 Výběr pracovníka

Poslední fází je porovnání všech uchazečů o danou pozici a následně provést výběr vhodného uchazeče na obsazovanou pozici. Po ukončení všech pracovních pohovorů na danou pracovní pozici, se účastníci přijímacích pohovorů ze strany společnosti sejdou a společně vybírají toho nejvhodnějšího uchazeče pro společnost. Výběr probíhá na základě otevřené diskuse, kde se hodnotí klady a zápory jednotlivých uchazečů. Ve většině případů se přijímací komise složená s personalisty, vedením společnosti a vedoucího oddělení, shodla na výběru nového pracovníka. V případech, kdy se komise nemůže shodnout na vhodném výběru pracovníka má hlavní rozhodovací slovo vedení společnosti, k těmto případům dochází ojediněle.

4.3.2 Výběr pracovníků z vnitřního zdroje

Jde o výběr z databáze pracovníků, kteří jsou již v pracovním poměru se společností DogsRun. Pokud je to možné, tak společnost tento postup výběru pracovníka volí raději, než přijetí nového zaměstnance. Tento postup je uplatňován zejména na pracovní pozice z kategorie manažerských pracovníků. Přednost tomuto postupu společnost dává, protože své pracovníky již společnost zná a zároveň ví, co od nich může očekávat. Jsou vybírání pracovníci, kteří, jsou ve společnosti již delší dobu. Tito pracovníci velmi dobře znají společnost, strategii společnosti a směr, kterým se chce vedení společnosti do budoucna ubírat. Pro tento typ výběru pracovníků jsou značně ušetřeny náklady a čas spojený s výběrem nového pracovníka. Současní pracovníci znají také, jak to funguje na pracovišti a odpadá jim ta i zaučování pracovníka. Často se pro tento proces používá pojem povyšování pracovníků ve společnosti.

Ve společnosti DogsRun se tento typ výběru pracovníků děje především mezi manažerskými pozicemi a provozními pracovníky. Když nastane případ, že vedoucí oddělení opouští společnost a na jeho místo je navržen pracovník z nižších řad, například z pozice zástupce vedoucího či provozního pracovníka z daného oddělení společnosti. Pro možnosti povýšení pracovníka z nižší pozice na vyšší pozici, musí pracovník splňovat určitá kritéria.

Pracovník musí mít dostatek zkušeností s nabízenou pozicí a dlouhodobě vykazovat dobré pracovní výsledky. O povýšení pracovníka rozhoduje vedení společnosti či vedoucí příslušného oddělení.

4.4 Analýza současného systému hodnocení pracovníků

Analýza současného systému hodnocení pracovníků, byla provedena na základě poskytnutých informací od vedení společnosti DogsRun. Základní část získaných informací, byla pomocí předem domluveného rozhovoru s osobami, které provádějí hodnocení pracovníků ve společnosti. Druhým podstatným zdrojem informací k provedení analýzy současného systému hodnocení pracovníků bylo uskutečnění dotazníkového šetření mezi všemi pracovníky společnosti DogsRun.

Cílem analýzy současného systému hodnocení pracovníků je získání komplexního pohledu o fungování a používání tohoto systému ve společnosti DogsRun. Zjištění jeho výhod a nedostatků, jak z pohledu vedení společnosti, tak i z pohledu samotných pracovníků. A jaká je spokojenost se současným hodnotícím systémem ze strany pracovníků.

4.4.1 Řízený rozhovor s vedením společnosti

Tento rozhovor je uskutečňován pro získání pohledu na systém hodnocení pracovníků ze strany vedení společnosti a také získání informací o fungování tohoto systému ve společnosti DogsRun. Rozhovor byl veden s ředitelem společnosti DogsRun, který také provádí komplexní hodnocení pracovníků. Rozhovor byl veden za pomoci předem připravených otázek, tak aby se udrželo téma a rozhovor měl potřebnou strukturu a vhodnou úroveň. Následně jsou popsány získané informace pomocí řízeného rozhovoru. Seznam předem připravených otázek je uveden v přílohách této diplomové práce.

4.4.1.1 Zpracované informace z řízeného rozhovoru

Jelikož je ředitel společnosti zároveň majitelem společnosti tak v čele své společnosti stojí od jejího založení. Společnost na samém počátku měla pouhé čtyři zaměstnance a postupem času co se společnost pozvolna rozrůstala, začala také potřebovat další

pracovníky. Dnes jsou manažerské pozice ve společnosti obsazeny pracovníky, co stáli na počátku působení společnosti na trhu.

Společnost DogsRun rozlišuje pracovníky do tří kategorií.

Pracovní skupiny společnosti jsou - manažerští pracovníci, provozní pracovníci a trenéři. Ve společnosti jsou dva typy hodnocení, ta jsou ještě rozdělena na základě pracovních skupin. Jedním typem hodnocení je takzvané neformální hodnocení. Pracovníci se hodnotí prostřednictvím svých nadřízených. V případě této společnosti vedoucí jednotlivých oddělení hodnotí na základě splnění pracovních úkolů své provozní pracovníky. Provozní pracovníci jsou tak hodnoceni průběžně. Toto neformální hodnocení platí pro provozní pracovníky a trenéry. Druhým typem hodnocení je hodnocení na základě hodnotícího rozhovoru a provádí se jednou ročně, toto hodnocení je již formálním typem hodnocení. Manažerská pracovní skupina je hodnocena podle formálního typu hodnocení. V rámci manažerské pracovní skupiny se manažer zodpovídá již vedení společnosti, pracovníci na manažerském typu pozice plní většinou dlouhodobé pracovní úkoly a cíle zadané od vedení společnosti.

Ředitel společnosti hodnotí pomocí formálního systému hodnocení pracovníků pouze pracovníky na manažerské pozici, kteří jsou zařazeni do manažerské skupiny. Těchto pracovníků se ve společnosti DogsRun v současnosti nachází celkem 10.

Ostatní pracovní skupiny hodnotí jejich nadřízení v jednotlivých odděleních na neformální úrovni hodnocení.

Průběh formálního systému pracovníků je následující. Je předem domluven den hodnotícího rozhovoru s hodnoceným pracovníkem. Ředitel oznámí pracovníkovi míru své spokojenosti či nespokojenosti s jeho dovedenou prací za určitou dobu. Jsou zde hodnoceny silné a slabé stránky pracovníka. Ředitele také zajímá pracovníkův pohled na současný stav společnosti a její budoucí rozvoj a kde se vidí pracovník v budoucnu. Celý formální systém hodnocení těchto pracovníků je na úrovni řízeného rozhovoru. Ředitelem je celý hodnotící rozhovor zaznamenám a tento výstup je součástí pracovní složky pracovníka. Výstupy hodnocení pracovníka jsou závislé na výsledku hodnotícího rozhovoru. Pokud je ředitel velmi spokojen s odvedenou prací svého pracovníka tak je

ochoten pracovníka odměnit po stránce finanční či povýšení pracovníka. V současné době stávající systém hodnocení pracovníků není provázané se systémem odměňování. Současný systém hodnocení pracovníků ve společnosti by potřeboval zmodernizovat a propojit se systémem odměňování pracovníků.

4.4.2 Dotazníkové šetření mezi pracovníky

Dotazník byl sestaven pro všechny pracovníky zaměstnané ve společnosti DogsRun, bez rozdílu příslušnosti do dané pracovní skupiny. Dotazníky mezi pracovníky byly rozdány prostřednictvím personálního oddělení společnosti DogsRun. Celkem bylo tedy rozdáno mezi pracovníky 50 dotazníků, což se zároveň rovná celkovému počtu pracovníků ve společnosti. Dotazníkového šetření se tak zúčastnilo celkem 50 pracovníků a návratnost dotazníků tak byla 100%.

Cílem dotazníkového šetření je získání pohledu a názoru samotných pracovníků společnosti na současný systém hodnocení. Zda jsou se současným systémem hodnocení spokojeni či by uvítali nový systém hodnocení. Co očekávají od nového systému.

Samotný dotazník je sestaven z několika typů otázek. Struktura dotazníku jsou rozděleny na určité typy a druhy otázek. Dotazníkové šetření obsahuje celkem 11 otázek z toho je 5 identifikačního otázek a ostatní otázky jsou v uzavřené formě či v polo-uzavřené formě. V dotazníku se nachází jedna otázka, která je položena pomocí sémantického diferenciálu. Dotazník bude tvořen ekonomickým přístupem, vyznačeným pro jasné formulace otázek, stručnou podobu dotazníku a tím bude i efektivní sběr odpovědí. Dotazník není pro respondenta časově náročný, zodpovězení všech otázek v dotazníku by mu mělo zabrat nanejvýš 15 minut.

Sestavený dotazník byl zkušebně otestován na řediteli společnosti a personalistkou společnosti. Zjištěné nedostatky v dotazníku byli před předáním pracovníkům odstraněni či upraveny. Kompletní dotazník je uveden v přílohách této práce.

4.4.2.1 Analýza dotazníkového šetření

4.4.2.1.1 Identifikační otázky

V úvodní části dotazníkového šetření, jsou položeny identifikační otázky, tyto otázky mají za cíl zjistit pohlaví, věk, dosažené vzdělání, pracovní skupinu a jak dlouho již pracují ve společnosti DogsRun. Všechny tyto identifikační otázky mají uzavřenou formu.

Na základě těchto otázek bylo zjištěno, že ve společnosti DogsRun pracují převážně ženy, dotazník vyplnilo celkem 29 žen a 21 mužů. Následující otázkou bylo rozdělení respondentů podle věku. V grafu číslo jedna je zřetelně vidět že je největší zastoupení pracovníků je ve věkovém rozmezí 26-35 let a to celkem ze 44 %. Po zhlédnutí grafu věkového složení pracovníků je znatelné že pracovníci ve společnosti tvoří poměrně mladý kolektiv. Tento výsledek je zapříčiněn částečně i tím že společnost se specializuje v oblasti sportu se psem. A vzhledem k nabízení služby tréninku psích sportů se psem, je potřeba mít pracovníky pracující na této pozici v dobré fyzické i zdravotní kondici. Naopak nejméně zastoupenou věkovou kategorií je věk pracovníka 50 let a více, tato kategorie je zastoupena 6 %.

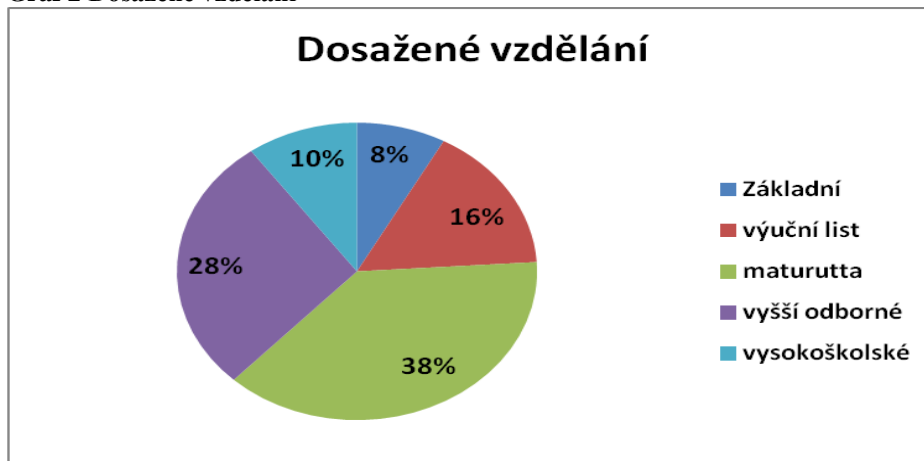
Graf 1 Věkové složení pracovníků



Zdroj: Vlastní zpracování

Třetí otázkou identifikačního charakteru je výše dosaženého vzdělání u jednotlivých pracovníků ve společnosti. Největší zastoupení má dosažené středoškolské vzdělání ukončené maturitní zkouškou a to z 38 %, hned za ním je vyšší odborné vzdělání s 28 %. Nejnižší základní vzdělání má ve společnosti pouze 8 % pracovníků.

Graf 2 Dosažené vzdělání



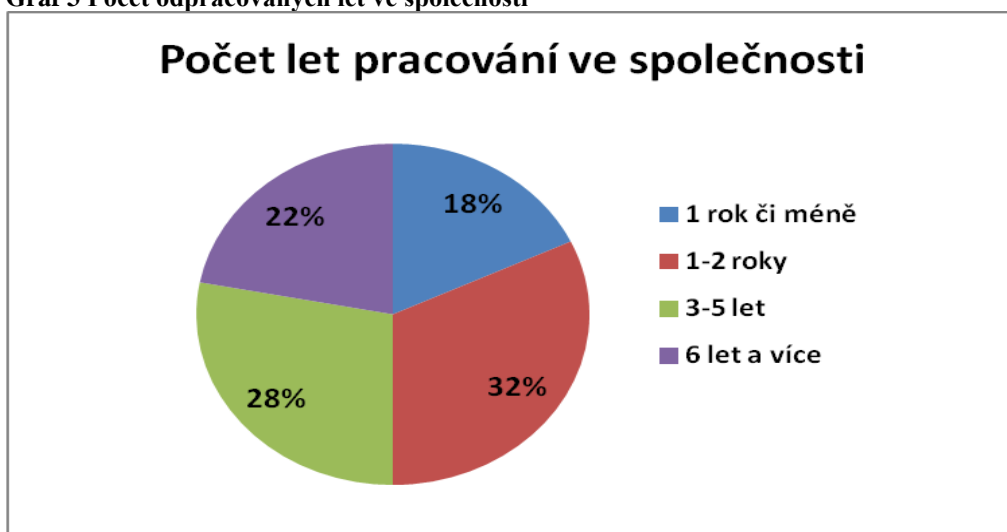
Zdroj: Vlastní zpracování

Čtvrtou otázkou bylo zařazení pracovníků do pracovních skupin, které společnost má celkem tři. Již z výše zjištěných informací z analýzy společnosti je znám počet pracovníků v jednotlivých pracovních skupinách. Vzhledem ke skutečnosti že dotazníkového šetření se zúčastnili všichni pracovníci společnosti tak se tento počet v dotazníkovém šetření nezměnil. V procentuální hlediska jsou ze 40 % zastoupeny skupiny provozních pracovníků a trenérů. Zbylých 20 % je zastoupena skupina manažerských pracovníků.

Poslední identifikační otázkou obsaženou v dotazníku je otázka zaměřena na odpracovanou dobu ve společnosti DogsRun. Z 22 % jsou pracovníci ve společnosti déle, než 6 let u těchto pracovníků se dá předpokládat, že jsou od počátku vzniku společnosti a znají cíle, strategie a koncept společnosti nejlépe. 28 % pracovníků je ve společnosti zaměstnáno v časovém rozměří 3-5 let. A nejmenší procentní zastoupení mají pracovníci co, jsou nejkratší dobu ve společnosti a to je 18 %.

Dle pomoci vyobrazení procentuálního zastoupení v grafu je zřejmý postupný procentní nárůst, dalo by se to přisoudit k již získané informaci o počátcích společnosti. Jedná se o poměrně mladou společnost, kdy se v roce 2012 zakládala s malým počtem pracovníků a postupem let se rozšiřovala a tím potřebovala získat další pracovníky na nově vzniklá pracovní místa.

Graf 3 Počet odpracovaných let ve společnosti



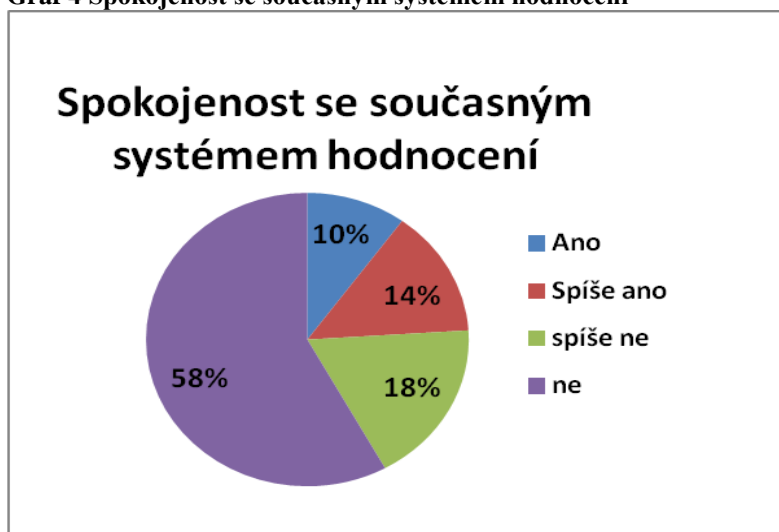
Zdroj: Vlastní zpracování

4.4.2.1.2 Otázky k současnému systému hodnocení

Následující otázky v dotazníkovém šetření jsou již zaměřeny na současný systém hodnocení pracovníků a typem otázek spadají do kategorie analytických otázek. Typy otázek v této části dotazníkového šetření jsou uzavřené otázky a je zde položena otázka pomocí sémantického diferenciálu.

První otázkou v této části dotazníkového šetření je, zda jsou pracovníci spokojeni se současným systémem hodnocení. Naprostá většina pracovníků společnosti není spokojena se současným systémem hodnocení a to z 58 % dotázaných. Naopak se současným systémem hodnocení je spokojeno jen 10 % pracovníků.

Graf 4 Spokojenost se současným systémem hodnocení



Zdroj: Vlastní zpracování

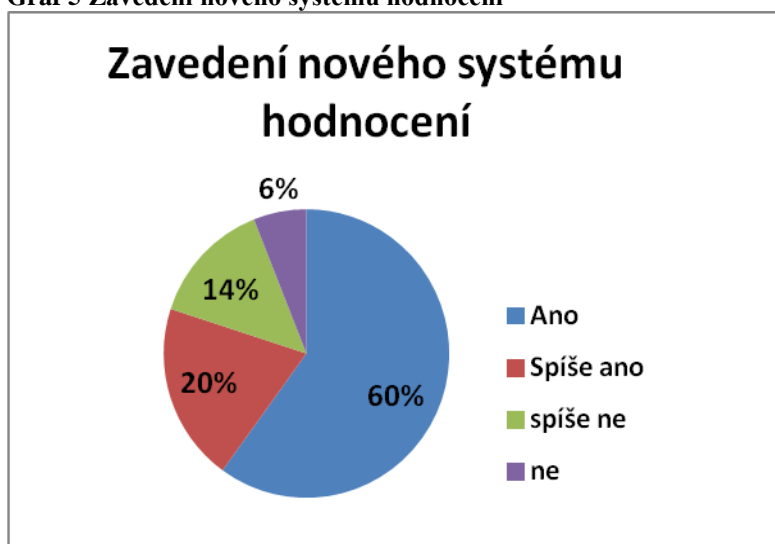
V pořadí sedmou otázkou dotazníku je zhodnocení současného systému hodnocení, pomocí sémantického diferenciálu, kde respondenti provedli zhodnocení vybraných vlastností současného systému hodnocení a je tak změřen názor na danou vlastnost dotázaných pracovníků. Respondenti vybírali nejvhodnější hodnotu na číselné stupnici od 1-5, která se pohybovala mezi protikladnými vlastnostmi. Jestliže se dotazovanému

pracovníkovi zdál současný systém hodnocení přínosný, zvolil by číselnou hodnotu co nejbližší k pojmu přínosný. Pokud si naopak dotazovaný pracovník myslí, že současný systém je průměrný tak zvolí střední číselnou hodnotu, mezi významy přínosný a nepřínosný.

Současný systém hodnocení dotazování pracovníci vyhodnotili, jako spíše pro ně samotné nepřínosný. Pracovníků připadá systém neobjektivní a myslí si, že systém neposkytuje dostatečné hodnocení pracovníků. Celý systém vyhodnotili jako nepropracovaný a systém není ani motivující ale ani demotivující. Naopak jako pozitivní hledisko je, že systém z pohledu pracovníků není časově náročný.

Poslední otázkou této části dotazníku je, zda by dotázaní respondenti, uvítali nový systém hodnocení ve společnosti. Jak je zřejmé z grafického vyobrazení, tak 60 % je pro zavedení nového systému hodnocení ve společnosti a proti tomu pouhých 6 % dotazovaných by nechal původní hodnotící systém pracovníků ve společnosti.

Graf 5 Zavedení nového systému hodnocení



Zdroj: Vlastní zpracování

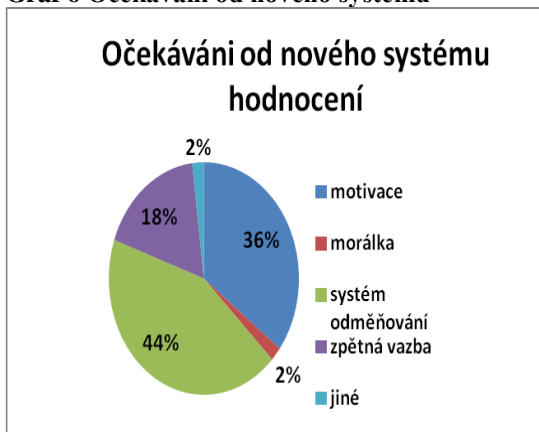
4.4.2.1.3 Otázky k novému systému hodnocení

Poslední částí dotazníkového šetření, je soubor otázek zjišťující názor pracovníků k zavedení nového systému hodnocení do společnosti DogsRun. Zde se budou vyskytovat otázky polo-uzavřeného typu a jedna otázka, jejíž součástí je pořadová škála.

První otázkou na nový systém hodnocení je co dotázaní pracovníci od nového systému očekávají a následuje hned také otázka, jaké mají dotázaní pracovníci obavy z nového systému. Největší očekávání od nového systému hodnocení, je systém odměňování se zastoupením 44 %. Ale na druhou stranu jsou největší obavy u pracovníků z možnosti požadování větších nároků na práci, to je zastoupeno 46 %.

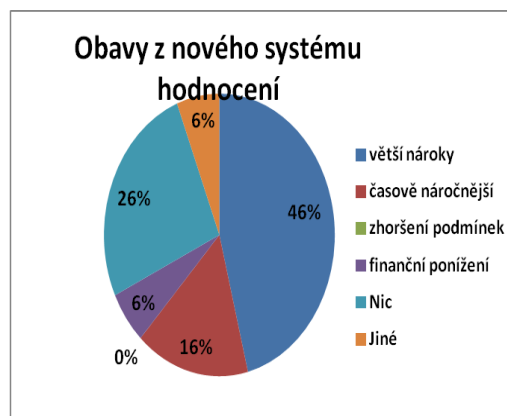
Naopak nejmenší procentní zisk od očekávání nového systému hodnocení a to 2% získala pracovní morálka a možnost jiné kde bylo uvedeno: možnost povýšení. Od očekávání nového systému hodnocení je zlepšení. Žádný z dotazovaných si nemyslí, že by se zhoršily pracovní podmínky.

Graf 6 Očekávání od nového systému



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 7 Obavy z nového systému



Zdroj: Vlastní zpracování

Závěrečnou otázkou celého dotazníku byla otázka zaměřena na pořadovou škálu. Na základě uvedených možností dotazovaný seřadí možnosti pro něj od nejdůležitější po nejméně důležitou. Typ této otázky je zaměřen na téma, co dotazovaného pracovníka nejvíce motivuje v pracovní činnosti? Do tabulky je zapsáno, kolik a kam dotazování pracovníci v rámci důležitosti zařadily následující pojmy. Každý pojem je na konci zhodnocen pomocí aritmetického průměru. (Podobně jako konečné hodnocení na vysvědčení ze známek získaných za celý rok studia)

Dle výpočtu pomocí aritmetického průměru, bylo zjištěno, že pro dotázané pracovníky je největší motivací finanční odměna, naopak nejmenší motivací je pro dotazované pracovníky pochvala. Téměř se stejnou hodnotou aritmetického průměru je druhou nejmenší motivací možnost povýšení. Možným vysvětlením, že možnost povýšení má tak malou motivaci, protože je ve společnosti 40 % pracovníků na pozici trenérů. Většina těchto pracovníků nemá tendenci kariérního růstu ve společnosti, protože vykonávají tuto pracovní činnost zároveň s jinou pracovní činností u jiné společnosti či firmy.

Tabulka 1 Co motivuje respondenty v pracovní činnosti

	1	2	3	4	Aritmetický průměr
Pochvala	5	11	11	23	3,04
Finanční odměna	34	8	5	3	1,54
Možnost povýšení	5	9	21	15	2,92
Odměna -benefity	6	22	13	9	2,5

Zdroj: Vlastní zpracování

4.4.3 Souhrn získaných poznatků z provedených šetření

Na základě získaných informací od vedení společnosti o hodnocení pracovníků a provedené analýzy mezi samotnými zaměstnanci v podobě dotazníkového šetření, bylo zjištěno, že společnost nějaký náznak systému hodnocení pracovníků sice má ale s jistotou se dá říci, že to není dobře propracovaný systém hodnocení pracovníků.

Využívaný systém společností byl vhodným možná dříve, když společnost měla jen pár zaměstnanců v řádu jednotek. V tak malém kolektivu pracovníků nebylo dle ředitele společnosti zapotřebí sestavovat propracovaný systém hodnocení pracovníků. V současném systému hodnocení pracovníků chybí základní kritéria hodnocení na základě, kterých se odvíjí motivování pracovníků společnosti.

Z dotazníkového šetření je patrné, že i samotní pracovníci nejsou se současným systémem hodnocení spokojeni a hodnotí ho jako nedostatečně propracovaný. V hodnotícím systému jim chybí návaznost na systém odměňování, motivace a zpětná vazba. Pro pracovníky jsou tyto chybějící složky v systému hodnocení velice důležité pro jejich pracovní výkon.

Pro tuto společnost bude nejvhodnějším řešením navrhnout nový systém hodnocení pracovníků na základě získaných teoretických znalostí z odborné literatury. V novém systému hodnocení pracovníků pro společnost budou také využity již získané informace z dotazníkového šetření a rozhovoru s ředitelem společnosti.

Vedení společnosti si je toho faktu vědomo a rádi vyzkouší nový systém hodnocení. Pokud se nový systém hodnocení osvědčí, bude ve společnosti nadále využíván.

5 Návrh nového systému a závěrečné vyhodnocení výsledků

V předchozí kapitole práce byl analyzován současný systém výběru pracovníků a současný systém hodnocení pracovníků ve společnosti DogsRun. Tyto analýzy probíhaly za spolupráce vedení společnosti DogsRun, která poskytla interní informace o systému výběru pracovníků a systému hodnocení pracovníků. Společnost také umožnila provést mezi zaměstnanci dotazníkové šetření na základě, kterého byla provedena analýza systému hodnocení pracovníků.

Systém výběru pracovníků byl analyzován pomocí rozhovoru s účastníky, kteří provádějí výběrová řízení. Rozhovor byl proveden s personalistou společnosti, ředitelem společnosti a vedoucími z jednotlivých oddělení ve společnosti.

5.1 Návrh nového systému výběru pracovníků

Po provedené analýze ve společnosti DogsRun bylo zjištěno, že společnost nemá ucelený systém pro výběr pracovníků. Společnost vybírá pracovníky ve třech fázích, které na sebe navazují. První fází je získání životopisu od uchazeče o pracovní pozici, pokud uchazeč splňuje stanovené minimální požadavky na pracovní pozici, postupuje k druhé fázi a to k přijímacímu pohovoru ve společnosti. Poslední fází je výběr vhodného uchazeče na pracovní pozici, tento výběr probíhá formou diskuse výběrové komise. Obsah jednotlivých fází nemá společnost pevně stanovena jakýmikoliv kritérii.

Minimální požadavky na pracovní pozici jsou sestavovány až při vzniku situace, kdy společnost vybírá uchazeče na pracovní pozici ve společnosti. I když společnost nepřijímá tak často nové pracovníky, tak by bylo pro společnost vhodné mít sestaven alespoň základní systém pro výběr pracovníků. Pomocí systému výběru pracovníků se eliminuje možnost výběru nevhodného uchazeče o pracovní pozici do společnosti. Tím se ušetří společnosti čas a peníze vynaložené na nový opakovaný výběr pracovníka.

5.1.1 Stanovení metod pro výběr pracovníků

Pro společnost DogsRun na základě zjištěných poznatků bude nejvhodnější navrhnout všestranně využitelný systém výběru pracovníků, tak aby jeho základ byl vhodný na všechny pracovní pozice ve společnosti a byl použitelný i po delším časovém intervalu.

Nový systém hodnocení pracovníků. Bude sestaven za pomoci dvou základních metod a to pomocí životopisu a výběrového řízení uchazečů o pracovní místo ve společnosti.

Tyto vybrané metody zůstaly stejné s původními již zvolenými metodami ve společnosti DogsRun, ale jsou obohaceny nově stanovená kritéria, budou ovlivněny pomocí použití přidělených vah, jejich váha je stanovena na významnosti zvolených kritérií. Mezi metodami proběhne i postupné vyřazování uchazečů.

5.1.1.1 Životopis

Počáteční metodou je životopis, v tomto případě slouží k získání informací o uchazeči. Životopis byl vybrán, jelikož analýza dat z něj je řazena mezi univerzální metody. Zvolená kritéria sledovaná v životopise jsou vybrána tak aby byla univerzální pro všechny pracovní skupiny ve společnosti DogsRun, jde o takzvaná celo-firmní kritéria.

Sledovaná kritéria:

- Množství získaných zkušeností
- Výše dosaženého vzdělání
- Zájem o sport - běh
- Zájem o zvířata - psy

Tato metoda má přidělenou váhu významnosti ve výši 0,4. Do další metody výběru pracovníků postupuje pouze část uchazečů a to ti uchazeči, kteří splnili všechna stanovená kritéria v této metodě.

5.1.1.2 Příjímací pohovor

Příjímací pohovor je navazující metodou na předchozí metodu uvedenou pod názvem životopis. Příjímací pohovor je nejčastější volenou metodou a to z důvodu navázání osobního kontaktu s uchazečem o pracovní pozici. Pohovor může mít několik struktur. Pro společnost DogsRun, byl zvolen pohovor ve strukturované podobě. Strukturovaná podoba rozhovoru je totiž nejméně náročná a snadno vyhodnotitelná. Strukturovaný pohovor má předem připravené otázky pro uchazeče o pracovní pozici a lze ho použít i při větším množství uchazečů.

Struktura příjímacího pohovoru je prolnta třemi časově orientovanými oblastmi, minulostí přítomností a budoucností. V rámci příjímacího pohovoru jsou i neformální otázky mimo předem stanovenou strukturu. Tyto otázky jsou nejčastěji využívány v úvodu příjímacího pohovoru pro uvolnění atmosféry. Závěrem příjímacího pohovoru by se měl uchazeč dozvědět informace o společnosti.

Sledovaná kritéria:

- Sebeanalýza
- Pracovní úspěchy
- Motivace k dané pracovní pozici
- Přínos pro společnost
- Osobní cíl

Další sledovaná kritéria mohou být přímo i vytvořené otázky, které jsou součástí strukturovaného příjímacího pohovoru.

Pro tuto metodu je přidělena váha významnosti ve výši 0,6. Po této metodě by měl personalista či jiný pracovník společnosti, který provádí výběr pracovníků mít jasno o vhodných uchazečích na nabízenou pracovní pozici.

5.1.1.3 Porovnání uchazečů

Porovnání uchazečů přichází na řadu v případě, pokud se personalista nemůže rozhodnout a nedokáže vybrat vhodného uchazeče o pozici. Také je možnost porovnání uchazečů navzájem mezi sebou. Toto porovnání spočívá na základě metody párového srovnání. Metoda párového srovnání uchazeče mezi sebou porovnává na základě porovnáním získaných výsledků u jednotlivých kritérií.

5.2 Návrh nového systému hodnocení pracovníků

V této části práce bude za použití výsledků analýzy současného systému pracovníků navržen nový systém pro hodnocení pracovníků ve společnosti DogsRun. Na struktuře nového systému bylo spolupracováno s vedením společnosti DogsRun. Spolupráce se společností byla proto, aby se získali informace, co od nového systému hodnocení sama společnost očekává, jaké mají představy o fungování nového systému hodnocení a co by chtěla do nového systému hodnocení pracovníků zařadit. V novém systému budou odstraněny zjištěné nedostatky současného systému hodnocení pracovníků. Do systému budou přidána kritéria pro hodnocení pracovníků s následnou provázaností se systémem odměňování. Pro nový systém hodnocení pracovníků bude vycházeno z metodiky vícekritériálního hodnocení variant.

5.2.1 Výběr kritérií a jejich označení

V systému hodnocení pracovníků budou vybrána hodnotící kritéria na základě, kterých bude nové hodnocení pracovníků probíhat. Tato kritéria by měla být vybrána vedením společnosti, pro kterou se sestavuje nový systém hodnocení pracovníků. Samo vedení společnosti nejlépe ví, co od svých pracovníků požaduje a očekává. Pro každou pracovní skupinu ve společnosti budou sestavena její vlastní kritéria. Jelikož ne všechna kritéria jsou vhodná pro všechny pracovní skupiny, proto je důležité vhodně zvolit kritéria na základě, kterých se bude pracovník hodnotit. Společnost DogsRun má celkem rozčleněny pracovníky do třech základních skupin. Kritéria jsou rozřazena do tří základních oblastí.

5.2.1.1 Vybraná kritéria pro manažerskou skupinu

Přístup k práci

- Plnění zadaných cílů - jak byli splněny jednotlivé cíle práce
- Kvalita odvedené práce - v jaké kvalitě práce byla odvedena
- Organizovanost práce - jak si pracovník zvládá rozvrhnout svoje pracovní činnosti
- Včasné plnění pracovních povinností - odevzdává pracovník svoji práci ve stanoveném čase

Osobnost a chování pracovníka

- Samostatnost - je schopen se samostatně rozhodovat a řešit vzniklé situace
- Odpovědnost a spolehlivost -v jaké míře se na pracovníka dá spolehnout
- Jednání a vystupování -jak pracovník jedná se svým okolím a vystupuje před lidmi
- Schopnost vedení týmu - je schopen kvalitně rozdělit práci mezi tým lidí

Další předpoklady

- Čistota a pořádek - jak je pracovník čistý a udržuje pořádek na pracovišti
- Učení se novým věcem - je pracovník ochoten se vzdělávat
- Ochota rozvíjet se - je pracovník ochoten rozvíjet své pracovní schopnosti a rozvíjet je o moderní metody a postupy

Jednotlivá kritéria budou ve všech následujících metodách označována dle následující tabulky.

Tabulka 2 Označení kritérií pro manažerskou skupinu

Vybraná kritéria	Označení kritérií
Plnění zadaných cílů	K1
Kvalita odvedené práce	K2
Organizovanost práce	K3
Včasné plnění pracovních povinností	K4
Samostatnost	K5
Odpovědnost a spolehlivost	K6

Jednání a vystupování	K7
Schopnost vedení týmu	K8
Čistota a pořádek	K9
Učení se novým věcem	K10
Ochota rozvíjet se	K11

Zdroj: Vlastní zpracování

5.2.1.2 Vybraná kritéria pro provozní skupinu

Přístup k práci

- Kvalita odvedené práce - v jaké kvalitě práce byla odvedena
- Stálost pracovního výkonu - jaký pracovní výkon pracovník podává během své práce
- Organizovanost práce - jak si pracovník zvládá rozvrhnout svoje pracovní činnosti
- komunikace se zákazníky - jak je pracovník schopen jednat se zákazníkem

Osobnost a chování pracovníka

- Samostatnost - je schopen se samostatně rozhodovat a řešit vzniklé komplikace
- Odpovědnost a spolehlivost -v jaké míře se na pracovníka dá spolehnout
- Týmová spolupráce - schopnost pracovníka pracovat v týmu
- Dodržování pracovních nařízení - respektuje pracovník ve společnosti pravidla a nařízení

Další předpoklady

- Čistota a pořádek - jak je pracovník čistý a udržuje pořádek na pracovišti
- Učení se novým věcem - je pracovník ochoten se vzdělávat
- Dochvilnost - dochází pracovník na pracoviště a další pracovní schůzky včas

Jednotlivá kritéria budou ve všech následujících metodách označována dle následující tabulky na následující straně.

Tabulka 3 Označení kritérií pro provozní skupinu

Vybraná kritéria	Označení kritérií
Kvalita odvedené práce	K1
Stálost pracovního výkonu	K2
Organizovanost práce	K3
komunikace se zákazníky	K4
Samostatnost	K5
Odpovědnost a spolehlivost	K6
Týmová spolupráce	K7
Dodržování pracovních nařízení	K8
Čistota a pořádek	K9
Učení se novým věcem	K10
Dochvilnost	K11

Zdroj: Vlastní zpracování

5.2.1.3 Vybraná kritéria pro skupinu trenérů

Přístup k práci

- Kvalita odvedené práce - v jaké kvalitě práce byla odvedena
- komunikace se zákazníky - jak je pracovník schopen jednat se zákazníkem
- Organizovanost práce - jak si pracovník zvládá rozvrhnout svoje pracovní činnosti

Osobnost a chování pracovníka

- Samostatnost - je schopen se samostatně rozhodovat a řešit vzniklé komplikace
- Odpovědnost a spolehlivost -v jaké míře se na pracovníka dá spolehnout
- Jednání a vystupování -jak pracovník jedná se svým okolím a vystupuje před lidmi

Další předpoklady

- Učení se novým věcem - je pracovník ochoten se vzdělávat a přijímat nové trendy
- Dochvilnost - dochází pracovník na tréninkové lekce včas, ukončuje tréninkové lekce ve stanový čas

- Schopnost předávání svých znalostí - je pracovník schopen učit druhé a umí předávat své znalosti dál

Jednotlivá kritéria budou ve všech následujících metodách označována dle následující tabulky.

Tabulka 4 Označení kritérií pro skupinu trenérů

Vybraná kritéria	Označení kritérií
Kvalita odvedené práce	K1
komunikace se zákazníky	K2
Organizovanost práce	K3
Samostatnost	K4
Odpovědnost a spolehlivost	K5
Jednání a vystupování	K6
Učení se novým věcem	K7
Dochvilnost	K8
Schopnost předávání svých znalostí	K9

Zdroj: Vlastní zpracování

5.2.2 Stanovení vah kritérií pomocí metody Fullerova trojúhelníku

Stanovení vah jednotlivých kritérií se stanovuje proto, aby se oddělila důležitost a významnost jednotlivých kritérií od sebe navzájem. Přidělením vah ke kritériím hodnocení pomůže k objektivnějšímu hodnocení pracovníka. Stanovení důležitosti jednotlivých kritérií probíhalo za spolupráce s vedením společnosti DogsRun. Toto stanovení důležitosti kritérií bude stanoveno pro každou skupinu pracovníků ve společnosti.

Jednotlivé preference jsou mezi sebou porovnávány, tato metoda se také nazývá jako párové srovnání pro stanovení vah kritérií. Jestliže je první kritérium je podstatnější než druhé kritérium, tak podstatnější kritérium obdrží 1, a méně podstatné kritérium obdrží 0. Postup přidělování hodnot probíhá po jednotlivých řádcích. Kritéria s největší získanou vahou jsou podstatnější pro hodnocení pracovníka než kritéria s nejnižší vahou. Pro výpočet váhy se sečtou získané body u jednotlivých kritérií a to následujícím způsobem: za

každou získanou hodnotu 1 v řádku je získána bodová hodnota 1 a za každou získanou hodnotu 0 ve sloupcích je získána bodová hodnota 1. Pokud nastane případ, že jedno z kritérií nezíská žádnou preferenci a celkově získá 0 bodů, tak se musí upravit všechny preference kritérií. Úprava preferencí u jednotlivých kritérií v tomto případě znamená zvýšení celkových získaných bodů z preferencí u všech kritérií o hodnotu 1. Pokud kritérium získá nula preferencí, neznamená to, že kritérium je bezvýznamné. Posledním krokem k získání vah k jednotlivým kritériím, se výsledné preference vydělí celkovým počtem všech udělených preferencí u všech kritérií.

5.2.2.1 Metoda Fullerova trojúhelníku pro manažerskou skupinu

Na základě tabulky číslo 5, která obsahuje matici preferencí, vznikla tabulka číslo 6.

Tabulka číslo 6 obsahuje již celkový součet všech preferencí a posledním sloupcem tabulky je vypočtena finální váha pro jednotlivá kritéria.

Tento stejný postup je i u následujících tabulek čísel 7 - 10.

Tabulka 5 Matice preferencí kritérií společnosti pro manažerskou skupinu

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11
K1		0	1	1	1	1	1	1	1	1	1
K2			1	1	1	1	1	1	1	1	1
K3				0	0	1	0	0	1	1	1
K4					1	1	0	1	1	1	0
K5						0	0	0	1	1	1
K6							1	0	1	1	1
K7								0	1	1	1
K8									1	1	1
K9										0	0
K10											0
K11											

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 6 Výsledné váhy u manažerské skupiny

	Počet preferencí	Upravená preference	Vypočtená váha z upravených preferencí
K1	9	10	0,152
K2	10	11	0,167
K3	4	5	0,076
K4	6	7	0,106
K5	4	5	0,076
K6	5	6	0,091
K7	6	7	0,106
K8	7	8	0,121
K9	0	1	0,015
K10	1	2	0,030
K11	3	4	0,061
	Σ 55	Σ 66	Σ 1

Zdroj: Vlastní zpracování

5.2.2.2 Metoda Fullerova trojúhelníku pro provozní skupinu

Tabulka 7 Matice preferencí kritérií společnosti pro provozní skupinu

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11
K1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
K2			1	0	1	0	0	1	1	0	1
K3				0	1	0	0	1	1	0	1
K4					1	1	1	1	1	1	1
K5						0	0	1	1	0	1
K6							1	1	1	1	1
K7								1	1	1	1
K8									0	0	1
K9										0	1
K10											0
K11											

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 8 výsledné váhy u provozní skupiny

	Počet preferencí	Vypočtená váha
K1	10	0,185
K2	5	0,093
K3	4	0,074
K4	8	0,148
K5	3	0,056
K6	8	0,148
K7	7	0,130
K8	1	0,019
K9	2	0,037
K10	5	0,093
K11	1	0,019
	Σ 54	Σ 1

Zdroj: Vlastní zpracování

5.2.2.3 Metoda Fullerova trojúhelníku pro skupinu trenérů

Tabulka 9 Matice preferencí kritérií společnosti pro skupinu trenérů

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9
K1		1	1	1	1	1	1	1	1
K2			1	1	1	1	1	1	0
K3				0	1	0	1	1	0
K4					1	1	1	1	0
K5						0	1	1	0
K6							1	1	0
K7								1	0
K8									0
K9									

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 10 výsledné váhy u skupiny trenérů

	Počet preferencí	Upravená preference	Vypočtená váha z upravených preferencí
K1	8	9	0,200
K2	6	7	0,156
K3	3	4	0,089
K4	5	6	0,133
K5	2	3	0,067
K6	4	5	0,111
K7	1	2	0,044
K8	0	1	0,022
K9	7	8	0,178
	Σ 36	Σ 45	Σ 1

Zdroj: Vlastní zpracování

Komentář k výsledným vahám manažerské skupiny pracovníků.

Největší váhu získalo kritérium K2 - kvalita odvedené práce s celkovou vahou 0,167, jako druhé kritérium bylo K1- Plnění stanovených cílů s celkovou vahou 0,152. Kritérium K9 - čistota a pořádek získalo nejmenší váhu.

Seřazená kritéria od nejvýznamnějšího po nejméně významné:

K2, K1, K8, K7 a K4, K6, K3 a K5, K11, K10, K9.

Komentář k výsledným vahám provozní skupiny pracovníků

V této skupině pracovníků získalo největší váhu kritérium K1- kvalita odvedené práce a to s celkově získanou vahou 0,185. Naopak jako nejméně významné se jeví kritérium K11 - dochvilnost s celkovou vahou 0,019.

Seřazená kritéria od nejvýznamnějšího po nejméně významné:

K1, K4 a K6, K7, K2 a K10, K3, K5 a K9, K8 a K11.

Komentář k výsledným vahám skupiny trenérů

Poslední skupinou, u které se zjišťovala váha jednotlivých kritérií, byla skupina trenérů. V této skupině získalo kritérium K1 - kvalita odvedené práce, nejlepší váhu a to 0,2. Nejmenší váhu získalo kritérium K8 - Dochvilnost s hodnotou 0,02.

Seřazená kritéria od nejvýznamnějšího po nejméně významné:

K1, K9, K2, K4, K6, K3, K5, K7, K8.

5.2.3 Sestavení hodnotícího formuláře a stanovení jeho metodiky

Pro společnost DogsRun je součástí nového systému hodnocení také hodnotící formulář pracovníků. Tento formulář společnost doposud nevyužívala k hodnocení svých pracovníků. Tento systém hodnocení bude pro společnost DogsRun nový. S tímto formulářem se budou muset seznámit a naučit pracovat vedoucí pracovníci, ředitel společnosti či někdo jiný kdo bude provádět hodnocení pracovníků. Hodnotící formulář je sestaven pro každou skupinu pracovníků ve společnosti zvlášť. Toto je z důvodu aby se zajistila co největší objektivita k jednotlivým skupinám pracovníků. Jelikož každá pracovní skupina má jinou pracovní náplň a vedení společnosti na každou pracovní skupinu klade jiné nároky.

Hodnotící formulář je sestaven z několika částí. V úvodní části jsou takzvané identifikační údaje. Pomocí těchto identifikačních údajů se zajistí nezaměnitelnost hodnotícího formuláře jednoho pracovníka s jiným pracovníkem, hodnotící formulář může snáze personalistka založit na základě identifikačních údajů. Mezi identifikační údaje je zařazeno jméno pracovníka, současná pracovní pozice a datum vypracování hodnotícího formuláře a kdo prováděl hodnocení hodnotícího formuláře. Po těchto údajích následuje samotné hodnocení pracovního výkonu.

Pracovní výkon je hodnocen podle předem stanovených hodnotících kritérií. Tato hodnotící kritéria, jsou za pomoci bodovací metody ohodnocena bodovací stupnicí od 1-5. Přičemž nejnižší bodová hodnota je nejlepší a naopak nejvíce získaných bodů na stupnici je nejhorší.

Tabulka 11 Hodnoty bodovací metody

Hodnota na bodovací stupnici	Význam této hodnoty
1	Výborný
2	Velmi dobrý
3	Dobrý
4	Podprůměrný
5	Nedostatečný

Zdroj: Vlastní zpracování

K zjištění celkového pracovníka hodnocení, bude získaná bodová hodnota u jednotlivých kritérií vynásobena vahou příslušného kritéria. Tento postup se udělá u všech kritérií obsažených v hodnotícím formuláři. Získá se výsledná hodnota jednotlivých kritérií hodnocení. Konečným výsledkem je suma, všech získaných výsledných hodnot u jednotlivých kritérií hodnocení.

Tato metoda pomůže vedení společnosti stanovit pořadí výkonnosti jednotlivých pracovníků ve společnosti. A pomůže tak zvýšit motivaci pracovníků, na základě tohoto formuláře může být sestaven systém odměn pro pracovníky. Získané výsledky by měli být vždy porovnány s výsledky hodnocení z předchozích období. Lze tak zjistit, jak se pracovník postupem času vyvíjí a zda vykazuje nějaký pracovní progres či naopak jeho pracovní výkony klesají.

Nové návrhy hodnotícího formuláře pro jednotlivé pracovní skupiny ve společnosti DogsRun, jsou k nalezení v přílohách této práce.

5.3 Návaznost systému hodnocení pracovníků na systém odměňování

Jedním z výstupů nového systému hodnocení pracovníků, je možnost využití výsledků tohoto systému pro systém odměňování pracovníků ve společnosti DogsRun. Z výsledků hodnotícího dotazníku je možnost porovnání pracovních výsledků mezi jednotlivými zaměstnanci v dané pracovní skupině se systémem odměňování ve společnosti. Tento systém odměňování bude pro všechny pracovníky spravedlivý pro a zároveň by měl motivovat pracovníky k lepšímu pracovnímu výkonu.

Nová funkčnost v systému odměň pro pracovníky, bude spočívat v propojení se systémem hodnocení pracovníků. Ředitel společnosti vyčleňuje určitou výši odměn pro pracovníky. Každá pracovní skupina ve společnosti má stanovenou vlastní výši odměn. Výše odměn se mimo jiné také odvíjí od pracovního výkonu jednotlivých pracovních skupin. Jednotlivé pracovní skupiny si výši prémie pro jednoho pracovníka v dané skupině mohou rozdělit, právě na základě nového systému hodnocení. Systém hodnocení umí seřadit jednotlivé pracovníky dané pracovní skupiny na základě vypočítaných výsledků kritérií v hodnotícím formuláři.

Příklad stanovení výše odměn je uveden v následující tabulce. Výše odměny 4000,- Kč má být rozdělena mezi tři pracovníky oddělení, v závislosti na jejich výsledku hodnocení ze systému hodnocení pracovníků. Podíl odměny se získá tak že výsledek hodnocení bude vydělen sumou výsledků hodnocení. Posledním krokem je že se podíl odměny vynásobí výší odměny. Výše odměny je tak spravedlivě rozdělena mezi pracovníky na základě jejich pracovního výkonu, který byl hodnocen systémem hodnocení pracovníků.

Tabulka 12 Příklad odměňování pracovníků

	Výsledek hodnocení	Podíl odměny	Výše odměny
Pracovník 1	3,05	0,305	915
Pracovník 2	4,65	0,465	1 395
Pracovník 3	2,3	0,23	690
Σ	10	1	3000

Zdroj: Vlastní zpracování

5.4 Souhrnné vyhodnocení a doporučení k nově navrženým systémům

Celkem byli v práci posuzováni dva systémy společnosti DogsRun. Jednalo se o systém výběru pracovníků do společnosti DogsRun a systém hodnocení pracovníků.

K vyhodnocení současnému systému výběru pracovníků do společnosti DogsRun, byly nejprve získány informace od personálního pracovníka. Na základě těchto informací byl původní systém výběru pracovníků zhodnocen. Při výběru metod pro návrh nového systému výběru pracovníků, byl zohledněn fakt, že společnost v současné době přijímá nové pracovníky ojediněle a to i v dohledné době.

Současný systém výběru pracovníků spočíval v několika krocích, tyto kroky na sebe vzájemně navazovali. Společnost používala k výběru pracovníků zejména životopis, přijímací pohovor, za pomoci těchto nástrojů se rozhodovalo o výběru vhodného uchazeče. Tyto nástroje neměli ale už žádnou metodiku či pevně danou strukturu.

Na požadavek vedení společnosti a personalisty tyto nástroje k přijímání pracovníků byli v novém návrhu systému výběru pracovníků zachováni. K těmto nástrojům, byla ale v novém systému výběru pracovníků přidělena vhodná metodika. Životopis a pohovor získali pevně daná kritéria, která musí být uchazečem o pracovní pozici splňována. Byly přiděleny váhy významnosti k jednotlivým nástrojům pro výběr nových pracovníků, kde životopis získal hodnotu 0,4 a pohovor měl váhu významnosti o hodnotě 0,6. Posledním krokem byl již samotný výběr vhodného uchazeče o pracovní pozici. Zde byla navržena metoda párového srovnání jednotlivých uchazečů o pracovní pozici.

U systému hodnocení pracovníků, byla provedena nejprve analýza, jejímž cílem bylo získání informací o fungování současného systému hodnocení pracovníků. Funkčnost a efektivnost systému hodnocení pracovníků, byla posuzována jak z pohledu vedení společnosti, ale také z pohledu samotných pracovníků ve společnosti DogsRun. Díky tomu se získal komplexní náhled na celý systém hodnocení pracovníků ve společnosti DogsRun. Analýza vyhodnotila, že systém hodnocení pracovníků není dostačující hlavně pro pracovníky ale také i samotné vedení společnosti. V systému hodnocení pracovníků chybí stálá a jednotná struktura podle, které se pracovník bude hodnotit. Pro pracovníky byl zase

system hodnocení pracovníků nedostačující z pohledu motivace a propojenosti s dalšími systémy, jako je například systém odměňování pracovníků

Pro společnost DogsRun, byl navržen zcela nový systém hodnocení pracovníků, tak aby splňoval požadavky od vedení společnosti a zároveň splňoval očekávání pracovníků. Nový systém hodnocení pracovníků, je postaven na hodnotících kritériích, která si stanovilo vedení společnosti. Kritéria byla následně mezi sebou porovnávána za cílem předělení k jednotlivým kritériím váhy a zjistit tak jejich míru významnosti.

Dalším krokem k novému systému hodnocení pracovníků bylo sestavení hodnotícího formuláře. Hodnotící formulář obsahoval stanovená kritéria, u kterých byly již dříve zvoleny jejich váhy významnosti. Pracovník byl hodnocen dle míry splnění těchto kritérií. Mírou splnění kritérií je bodovací metoda, která obsahuje bodovou škálu. Na základě bodové škály se přidělují body za to, jak jsou kritéria hodnocení splněna. Po udělení bodů, jejich vynásobením váhou kritérií, a jejich sumou je stanoven výsledek hodnocení pomocí hodnotícího formuláře. Součástí hodnotícího formuláře je hodnotící rozhovor s pracovníkem společnosti, kde budou řešeny cíle, rozvoj a možnost kariérního růstu. Hodnotící rozhovor, je postaven na základě rozhovoru s vedením a pracovníkem společnosti.

Dle požadavků společnosti byl volen jednoduchý a časově nenáročný systém hodnocení pracovníků. S novým systémem hodnocení pracovníků, je možná propojenost tohoto systému s odměňování a povyšování pracovníků. Výhodou nového systému pracovníků, je možnost zjištění určité míry zlepšení či zhoršení pracovního výkonu u jednotlivých pracovníků. Vedení společnosti na základě toho může i zvažovat o povýšení pracovníka. Společnosti bylo doporučeno před zavedením nového systému se seznámit s novým systémem hodnocení pracovníků a naučit se s tímto systémem pracovat. Tímto se předejde k špatnému pochopení nového systému hodnocení a tím i možnosti jeho špatného vyhodnocení. Špatně vyhodnocený systém hodnocení pracovníků by mohl pracovníky podhodnotit či nadhodnotit.

6 Závěr

S pojmem hodnocení se v běžném životě setkáváme poměrně často a nemusí zrovna jít jen o příklady z pracovního prostředí. Přestože jsme na pracovní prostředí připravováni již od dětství a provází nás takřka po celý náš život. Tak právě snad proto nás vždy jako první napadne druh hodnocení spojený s pracovním výsledkem. Neboť i při studiu jsme za svoji snahu a píli hodnoceni v podobě klasifikace. A v pracovní prostředí tohoto hodnocení probíhá na stejném principu, jen za dobře a správně odvedenou práci dostaneme odpovídající plat popřípadě nějakou mimořádnou odměnu.

Každá společnost, firma či organizace, která má zaměstnance, provádí hodnocení svých pracovníků, jelikož pojem hodnocení je posouzení pracovního výkonu u zaměstnance a na základě tohoto posouzení je zaměstnanci vytvořena platová struktura složená z platu a odměny. U většiny větších společností je systém hodnocení pracovníků naprostou samozřejmostí a nepostradatelným nástrojem pro motivaci a zvýšení pracovní výkonnosti u svých pracovníků.

Společnost, která byla posuzována z praktického hlediska v této závěrečné práci, neměla dostatečně propracovaný systém hodnocení pracovníků. Zde se to přiklání k faktu, že společnost z malého počtu pracovníků se velice rychle rozrostla o nové pracovníky. Snažila se provádět objektivní a spravedlivé hodnocení ke všem svým pracovníkům, stejným způsobem jaký vedli při prvních krůčcích společnosti na trhu. Po zanalyzování stávajícího systému hodnocení pracovníků, pomocí dotazníkového šetření mezi pracovníky, kde se pracovníci vyjadřovali k současnému systému hodnocení, společnost zjistila, že bude muset udělat změny v této oblasti. Vedení zmíněné společnosti, se totiž snaží. Aby ve společnosti vládla přátelská a rodinná atmosféra plná lidí co milují psy a jiná zvířata.

Výsledkem této práce, je sestavení nového systému hodnocení pracovníků, jeho výstupem je zároveň vstupem do systému odměňování. Závěrem je doporučení společnosti DogsRun k vyzkoušení a otestování nového systému hodnocení pracovníků ve společnosti a zhodnotit jeho přínosy či nedostatky pro tuto společnost.

7 Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARTHUR, Diane, 2010. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2937-4.

BĚLOHLÁVEK, František. *Řízení lidských zdrojů*. Olomouc: Univerzita Palackého, 1994. ISBN 80-7067-447-4.

BLÁHA, Jiří, 2013. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika. ISBN 978-80-266-0374-0.

BRABENEC, Vladimír, 2001. *Statistické metody v marketingu a obchodu: vybrané přednášky a příklady*. Praha: Credit. ISBN 978-80-213-0747_6.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

EVANGELU, Jaroslava Ester, 2013. *Rozvoj a motivace zaměstnanců v malé a střední firmě*. Ostrava: Key Publishing. Monografie (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-198-6.

EVANGELU, Jaroslava Ester a Jiří NEUBAUER, 2014. *Testy pro personální práci: jak je správně vytvářet a používat*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5056-9.

FAERBER, Yvonne a Christian STÖWE, 2007. *Vedení lidí v praxi: zlepšete své manažerské dovednosti*. Praha: Grada. Praxe & kariéra. ISBN 978-80-247-2009-8.

FEJFAROVÁ, Martina a Marie HORALÍKOVÁ, 2018. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta. ISBN 978-80-213-2842-6.

FRISCHMANN, Petr a Jan ŽUFAN, 2017. *Personalistika ve službách*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-714-1.

GRUBER, Jan, Hana KYRIANOVÁ a Alexandra FONVILLE, 2016. *Kvalitativní diagnostika v oblasti lidských zdrojů*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-5263-1.

GUEST, D.E., *Human resource management and performance, a review of the research agenda*. The International Journal of Human Management., 1997.

HALÍK, Jiří, 2008. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2475-1.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ, 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1.

HRONÍK, František, 2006. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2.

HRONÍK, František, 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.

KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.

PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5.

PLAMÍNEK, Jiří. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 120 s. Manažer. Management. ISBN 978-80-247-2796-7.

RYCHTAŘÍKOVÁ, Yveta, 2008. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2100-2.

ŘEZANKOVÁ, Hana, 2010. *Analýza dat z dotazníkových šetření*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-7431-019-5.

SLABÝ, Antonín, Tomáš KOZEL a Hana MOHELSKÁ, 2010. *Mobilita v podnikovém prostředí*. Hradec Králové: Gaudeamus. Recenzované monografie. ISBN 978-80-7435-094-8.

ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠLAPÁK, Čeněk Tim a Martin ŠTEFKO, 2015. *Praktický personální marketing: řízení lidských zdrojů v pracovněprávních souvislostech*. Praha: Ústav státu a práva AV ČR. ISBN 978-80-87439-19-7.

ULRICH, David, 2009. *Mistrovské řízení lidských zdrojů: překlad bestselleru Human resource champions*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3058-5.

VOJTOVIČ, Sergej, 2011. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. Expert Grada. ISBN 978-80-247-3948-9.

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.

8 Přílohy

Příloha č. 1 Připravená struktura rozhovoru s vedením společnosti

Příloha č. 2 Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci společnosti DogsRun

Příloha č. 3 Nový hodnotící formulář pro manažerskou skupinu společnosti DogsRun

Příloha č. 4 Nový hodnotící formulář pro provozní skupinu společnosti DogsRun

Příloha č. 5 Nový hodnotící formulář pro skupinu trenérů společnosti DogsRun

Příloha č.1

Připravená struktura rozhovoru s vedením společnosti.

Jak dlouho jste u společnosti DogsRun ředitelem?

Děláte hodnocení u všech svých pracovníků?

Jak často je prováděné hodnocení pracovníků u vás ve společnosti?

Hodnotíte všechny své pracovníky?

Jak probíhá váš systém hodnocení pracovníků?

Jaké jsou u vás ve společnosti využívané metody či nástroje pro hodnocení pracovníků?

Jakou strukturu má současný systém hodnocení?

Jaké jsou výstupy hodnocení pro pracovníky?

Jste spokojeni se svým současným systémem hodnocení?

Příloha č.2

Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci společnosti DogsRun

Dobrý den,

Jmenuji se Andrea Tomicová a jsem studentkou Provozně ekonomické fakulty na České zemědělské univerzitě v Praze.

DogsRun mi poskytlo realizovat praktickou část mé diplomové práce ve své společnosti.

Tímto bych vás ráda požádala o vyplnění krátkého dotazníku, který bude sloužit jako podklad k mé diplomové práci. Dotazník je anonymní a jeho vyplnění vám zabere jen pár minut.

V případě nějakých dotazů mě neváhejte kontaktovat na e-mailové adrese: andrea.tomicova@seznam.cz

Předem moc děkuji za váš čas a vyplnění dotazníku Andrea Tomicová

1. Jaké je vaše pohlaví?

- a) žena
- b) muž

2. Jaký je váš věk?

- a) 18- 25 let
- b) 26- 35 let
- c) 36 - 49 let
- d) 50 let a více

3. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) základní
- b) střední s výučním listem
- c) střední s maturitou
- d) vyšší odborné
- e) vysokoškolské

4. Do které pracovní kategorie ve společnosti DogsRun patříte?

- a) manažerská pozice
- b) provozní pracovník
- c) trenér

5. Počet odpracovaných let ve společnosti DogsRun.

- A) 1 rok či méně
- b) 1-2 roky
- c) 3-5 let
- d) 6 let a více

6. Vyhovuje vám současný systém hodnocení ve společnosti?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

7. Vlastnosti současného systému hodnocení

(zaškrtněte v každém řádku vybranou hodnotu na škále od 1-5, přičemž platí že 1- systém je přínosný, 5 - systém není přínosný, pokud si myslíte, že je v rozmezí těchto dvou protikladů zvolte střed.

	1	2	3	4	5	
Přínosný						Nepřínosný
Objektivní						Neobjektivní
Motivující						Demotivující
Časově nenáročný						Časově náročný
Dostačující						Nedostačující
Propracovaný						Nepropracovaný

8. Uvítali byste ve společnosti nový systém pro hodnocení?

- a) ano
- b) spíš ano
- c) spíš ne
- d) ne

9. Co čekáváte od nového systému hodnocení?

- a) lepší motivaci
- b) lepší morálku
- c) propojenost se systémem odměn
- d) lepší zpětnou vazbu
- f) jiné:

10. Čeho se obáváte, že nastane současně s novým systémem hodnocení?

- a) větší nároky na pracovní výkon
- b) více časově náročnější
- c) zhoršení pracovních podmínek
- d) snížení finančního ohodnocení
- e) ničeho
- f) jiné:

11. Co je pro vás největší motivací v práci?

Seřadte od nejvíce důležitého faktoru - 1 po nejméně důležitý faktor - 4

Pochvala

Finanční odměna

Možnost povýšení

Odměna v podobě benefitů

Příloha č. 3 Nový hodnotící formulář pro manažerskou skupinu společnosti DogsRun

Hodnotící formulář – interní dotazník

Jméno a příjmení:	
Pracovní pozice:	
Hodnocené období:	
Hodnotitel:	
Konečný výsledek:	

Hodnotící kritéria	Stupnice bodového ohodnocení					váhy	celkem
	1	2	3	4	5		
Přístup k práci							
Plnění zadaných cílů						0,152	
Kvalita odvedené práce						0,167	
Organizace práce						0,076	
Včasné plnění pracovních povinností						0,106	
Osobnost a chování pracovníka							
Samostatnost						0,076	
Odpovědnost a spolehlivost						0,091	
Jednání a vystupování						0,106	
Schopnost vedení týmu						0,121	
Další předpoklady							
Čistota a pořádek na pracovišti						0,015	
Učení se novým věcem						0,030	
Ochota rozvíjet se						0,061	
Konečný výsledek:							
Bodové hodnocení: *minimální/maximální** počet bodů 11*-25 bodů = uspokojivé 26-40 bodů = dobré 41-55** bodů = výborné							
Poznámky:							

Příloha č.4 Nový hodnotící formulář pro provozní skupinu společnosti DogsRun

Hodnotící formulář – interní dotazník

Jméno a příjmení:	
Pracovní pozice:	
Hodnocené období:	
Hodnotitel:	
Konečný výsledek:	

Stupnice bodového ohodnocení							
Hodnotící kritéria	1	2	3	4	5	váhy	celkem
Přístup k práci							
Kvalita odvedené práce						0,185	
Stálost pracovního výkonu						0,093	
Organizace práce						0,074	
Komunikace se zákazníky						0,148	
Osobnost a chování pracovníka							
Samostatnost						0,056	
Odpovědnost a spolehlivost						0,148	
Týmová spolupráce						0,130	
Dodržování pracovních nařízení						0,019	
Další předpoklady							
Čistota a pořádek na pracovišti						0,037	
Učení se novým věcem						0,093	
Dochvilnost						0,019	
Konečný výsledek:							

Bodové hodnocení: *minimální/maximální** počet bodů

11*-25 bodů = uspokojivé 26-40 bodů = dobré 41-55** bodů = výborné

Poznámky:

Příloha č.5 Nový hodnotící formulář pro skupinu trenérů společnosti DogsRun

Hodnotící formulář – interní dotazník

Jméno a příjmení:	
Pracovní pozice:	
Hodnocené období:	
Hodnotitel:	
Konečný výsledek:	

Stupnice bodového ohodnocení							
Hodnotící kritéria	1	2	3	4	5	váhy	celkem
Přístup k práci							
Kvalita odvedené práce						0,200	
Komunikace se zákazníky						0,156	
Organizace práce						0,089	
Osobnost a chování pracovníka							
Samostatnost						0,133	
Odpovědnost a spolehlivost						0,067	
Jednání a vystupování						0,111	
Další předpoklady							
Učení se novým věcem						0,044	
Dochvilnost						0,022	
Schopnost předávání znalostí						0,178	
Konečný výsledek:							

Bodové hodnocení: *minimální/maximální** počet bodů

9*-20 bodů = uspokojivé

21-32 bodů = dobré

33-45**bodů = výborné

Poznámky: