

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta podnikohospodářská



Diplomová práce

**Zpracování profilů pracovních míst a
tvorba systému hodnocení**

Autor: František Bauer

Vedoucí práce: PhDr. Daniela Pauknerová, Ph.D.

Praha 2008

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma
„Analýza požadavků práce a zpracování profilů pracovních míst“
jsem vypracoval samostatně.
Použitou literaturu a podkladové materiály
uvádím v přiloženém seznamu literatury.

V Praze dne 30. 4. 2009

Podpis

.....

Obsah

1	Úvod.....	6
2	Cíle a hypotézy diplomové práce	8
2.1	Hypotézy.....	8
3	Metodika	9
4	Teoretická část.....	11
4.1	Personální práce v podniku.....	11
4.2	Organizace pracovních míst vs. hodnocení pracovníků	12
4.3	Organizace pracovních míst.....	13
4.3.1	Pracovní místo	15
4.3.2	Personální plánování	18
4.4	Hodnocení práce.....	18
4.4.1	Vymezení pojmů	20
4.4.2	Postup pracovního hodnocení.....	24
4.4.3	Způsob předání hodnocení pracovníkovi	31
5	Praktická část – vlastní analýza.....	33
5.1	Cíl analýzy	33
5.2	Analyzovaná firma	33
5.2.1	Předmět podnikání.....	33
5.2.2	Stručný vývoj firmy	33
5.2.3	Současná situace.....	34
5.2.4	Organizační struktura	35
5.2.5	Zaměstnanci	35
5.2.6	Expanze firmy	35
5.3	Analýza pracovních pozic.....	36
5.3.1	Potřebné informace	37
5.3.2	Zdroje informací.....	37
5.3.3	Metody sběru informací.....	38
5.3.4	Sběr a analýza dat.....	40
5.4	Analýza systému hodnocení pracovníků	51
5.4.1	Potřebné informace	51

5.4.2	Zdroje informací.....	51
5.4.3	Výběr a realizace metody sběru informací	52
5.4.4	Sběr a analýza informací	54
5.4.5	Výběr a realizace metody hodnocení	61
5.5	Interpretace a doporučení	64
5.5.1	Analýza pracovních míst	64
5.5.2	Tvorba systému hodnocení	66
6	Závěr	68
7	Použité zdroje	70
	Psané zdroje	70
	Internetové zdroje	71
8	Přílohy	72

Seznam grafů

GRAF 1:	ZASTOUPENÍ MUŽŮ A ŽEN V ORGANIZACI	40
GRAF 2:	VĚK ZAMĚSTNANCŮ	41
GRAF 3:	POČET LET VE FIRMĚ	41
GRAF 4:	PRO KOHO JE HODNOCENÍ NEJVÍCE UŽITEČNÉ?	56
GRAF 5:	KTERÉ PRACOVNÍ POZICE JSOU HODNOCENY NESPRÁVEDLIVĚ?	57
GRAF 6:	JAKÉ JSOU CÍLE HODNOCENÍ?	58
GRAF 7:	JAKÁ JSOU VHODNÁ KRITÉRIA HODNOCENÍ?.....	59
GRAF 8:	JAKÝ ZPŮSOB HODNOCENÍ PREFERUJETE?.....	60
GRAF 9:	JAK SI PŘEJETE BÝT INFORMOVÁNI O VÝSLEDČÍCH HODNOCENÍ?	61

Seznam tabulek

TABULKA 1:	ELEMENTY PRŮBĚŽNÉ ZPĚTNÉ VAZBY.....	23
TABULKA 2:	VÝHODY HODNOCENÍ.....	24
TABULKA 3:	POŽADAVKY POZIC NA VZDĚLÁNÍ.....	45
TABULKA 4:	POŽADAVKY POZIC NA DOPLŇUJÍCÍ VZDĚLÁNÍ	45
TABULKA 5:	PREFEROVANÁ DÉLKA PRAXE	46
TABULKA 6:	POTŘEBNÁ OPRÁVNĚNÍ A POVOLENÍ.....	47
TABULKA 7:	NÁROČNOST PRACOVNÍHO MÍSTA Z HLEDISKA PSYCHICKÉ ZÁTĚŽE	47
TABULKA 8:	VYŽADUJE PRACOVNÍ POZICE ČASTÉ SLUŽEBNÍ CESTY?	48
TABULKA 9:	PRACOVNÍ MÍSTO A IDEÁLNÍ VĚK.....	49

TABULKA 10: VNĚJŠÍ VZHLED PRACOVNÍKA	49
TABULKA 11: OSOBNOSTNÍ POŽADAVKY JEDNOTLIVÝCH PRACOVNÍCH POZIC	50

Seznam schémat

SCHÉMA 1: ANALÝZA PRACOVNÍCH MÍST	17
SCHÉMA 2: 360° ZPĚTNÁ VAZBA	30
SCHÉMA 3: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI YC CERE	35
SCHÉMA 4: ANALYZOVANÉ PRACOVNÍ POZICE	37
SCHÉMA 5: ZDROJE INFORMACÍ PRO ANALÝZU PRACOVNÍCH MÍST	38
SCHÉMA 6: ZDROJE INFORMACÍ PRO ANALÝZU SYSTÉMU HODNOCENÍ	52
SCHÉMA 7: POUŽITÁ METODA PRO SBĚR DAT	55

1 Úvod

České tržní prostředí se stává stále více konkurenčním. Především dnes, v celosvětové finanční krizi, musí firmy doslova bojovat za svou prosperitu a přežití. Rozvoj konkurence s sebou přináší také nové elementy v řízení společností. Dnes je kromě kvalitního produktu téměř samozřejmé poskytovat také kvalitní servis a být co nejvíce nápomocen zákazníkovi.

K tomu, aby jakákoli firma mohla správně, efektivně a dlouhodobě fungovat, je zapotřebí splnit především tyto aspekty:

- nabízet kvalitní produkt
- naslouchat zákazníkovi + pečovat o něj
- mít dostatek financí
- **disponovat kvalitním lidským kapitálem**

Lidský kapitál se v České republice stává stále vzácnějším. Firmy vedou konkurenční boj nejen na trhu svých produktů, ale také na trhu práce. Potenciální zaměstnanci (především vysokoškolsky vzdělání) si mohou vybírat, ke kterému zaměstnavateli se přikloní. Kvalitní pracovník může firmě přinést mnoho úspěchů a nových příležitostí.

Každý zaměstnavatel musí již předem velice dobře vědět, jakého člověka potřebuje. Kromě toho musí mít firma také dobře rozmyšlené, co od nového (či stávajícího) zaměstnance očekává a požaduje. Personální plánování někdy může být poměrně složitou záležitostí. Mnohdy společnosti vytvářejí zcela nová pracovní místa, požadavky a nároky na pracovní místo jsou v těchto případech často jen odhadovány. Každá firma by měla mít vytvořený systém popisování jednotlivých pracovních míst, aby měla pokud možno co nejvíce informací o stávajících, resp. potenciálních pracovních místech, které nabízí.

Kromě popisu pracovních míst je třeba ve firmách nastavit také systém hodnocení pracovníků. Bez zpětné vazby (tedy hodnocení) nemají manažeři přehled o tom, zda zaměstnanci plní povinnosti a úkoly z pracovní pozice vyplývající. A právě kvalitní popis pracovního místa je jedním z informačních zdrojů pro vytvoření smysluplného systému hodnocení.

V rámci diplomové práce jsou v první řadě zpracovány popisy pracovních pozic ve společnosti YC Cere. Kromě těchto popisů je dalším cílem diplomové práce vytvoření kvalitního a smysluplného systému hodnocení pracovníků, kteří dané pozice zastávají.

V následujícím textu je teoreticky zachycena jednak problematika popisu pracovních pozic, a jednak metodika hodnocení pracovníků. Na základě teoretického základu jsou v empirické části práce zpracovány konkrétní popisy pracovních pozic. Charakteristiky míst pak slouží jako základ pro vytvoření kvalitního systému hodnocení pracovníků. Kombinace popisu míst a hodnocení pracovníků je v následujícím textu stěžejní. Nelze vytvořit systém hodnocení, aniž by bylo zcela jasné, co je třeba hodnotit. Na závěr budou v práci na základě předchozího výzkumu vyslovena doporučení, která by měla společnost realizovat, aby zlepšila systém hodnocení svých zaměstnanců a získala větší přehled o svých pracovních pozicích, resp. o potřebném lidském kapitálu.

2 Cíle a hypotézy diplomové práce

Jak již bylo naznačeno v úvodu, cílem této diplomové práce je jednak zpracovat analýzu pracovních míst, a jednak navrhnout systém hodnocení zaměstnanců ve společnosti YC Cere. Analýza bude orientována na zpracování charakteristik současných i budoucích pracovních pozic v této firmě. Na základě analýzy pak budou vytvořeny popisy jednotlivých pracovních míst a také bude firmě doporučeno, co v tomto směru zlepšit.

Z vypracovaných popisů pracovních míst bude vycházet tvorba hodnocení zaměstnanců, kteří pracují na daných pozicích.

2.1 Hypotézy

1. Ve firmě existují jen velmi stručné popisy pracovních míst
2. Mezi pracovníky jsou jasně vymezeny vztahy podřízenosti a nadřízenosti
3. Většina pracovních pozic ve firmě je velmi náročná na časovou flexibilitu
4. Společnost hodnotí své pracovníky nesystematicky a v důsledku toho vznikají odchylky a problémy v systému odměňování zaměstnanců

3 **Metodika**¹

1. Teoretická příprava

- a. Personální práce v podniku
- b. Úvod k problematice pracovních míst a systému hodnocení zaměstnanců
- c. Vymezení pojmů pracovní místo, profil pracovního místa, personální plánování
- d. Vymezení pojmů pracovní výkon, výkonnost, motivace
- e. Profil pracovního místa jako základ pro vytváření systému hodnocení

2. Vlastní analýza

- a. Cíl analýzy
 - i. Zpracování profilů pracovních míst v YC Cere
 - ii. Vytvoření systematického a smysluplného systému hodnocení zaměstnanců pracujících na daných pracovních místech
- b. Definování subjektu výzkumu
 - i. Popis společnosti YC Cere
 - ii. Současná situace uvnitř firmy
 - iii. Plány společnosti do budoucna
- c. Definice předmětu zkoumání
 - i. Současné pracovní pozice ve firmě
 - ii. Budoucí pracovní pozice ve firmě
 - iii. Současný systém hodnocení
- d. Specifikace potřebných informací
 - i. Charakteristiky a specifika současných i budoucích pracovních pozic
 - ii. Podnikatelský plán
 - iii. Hierarchie a způsob komunikace ve společnosti
 - iv. Požadavky a přání jednatele
 - v. Požadavky a přání zaměstnanců
 - vi. Požadavky a přání zákazníků
- e. Identifikace zdrojů informací

¹ Boučková, Jana: Základy marketingu, Praha, Oeconomica, 2007

- i. Vnitropodniková dokumentace
 - ii. Zaměstnanci firmy
 - iii. Jednatel firmy
- f. Stanovení metod sběru informací
 - i. Analýza podnikatelského plánu a vnitropodnikové dokumentace
 - ii. Analýza poptávky po službách firmy
 - iii. Pozorování činností jednotlivých zaměstnanců
 - iv. Standardizovaný rozhovor se zaměstnanci firmy
 - v. Osobní rozhovor s jednatelem firmy
 - vi. Osobní rozhovory s náhodně vybraným vzorkem zákazníků
- g. Sběr informací
- h. Analýza dat
 - i. Sumarizace informací týkajících se jednotlivých pracovních pozic
 - ii. Využití výsledku analýzy dat k pracovním pozicím jako základu pro analýzu hodnocení firemních zaměstnanců
- i. Interpretace a doporučení
 - i. Nové popisy pracovních pozic (jak současných, tak budoucích)
 - ii. Nový systém hodnocení zaměstnanců
 - iii. Předání doporučení vedení firmy

4 Teoretická část

Tato část práce si klade za cíl seznámit čtenáře se základy problematiky řízení lidských zdrojů a dále pak s konkrétními pojmy týkajícími se této diplomové práce, tj. s pojmy souvisejícími s pracovními pozicemi a hodnocením zaměstnanců.

4.1 Personální práce v podniku

Naše společnost si zvykla na to, že lidé nemusí kupovat právě ten jediný výrobek, co je na trhu. Konkurence skrze tržní prostředí prorostla do většiny sfér nabídky zboží a služeb. S vývojem požadavků zákazníků a zostřováním konkurence na našem trhu (ale i světových a evropských trzích) firmy musí stále více dbát nejen na ceny, ale především také na kvalitu a dostupnost jejich služeb a výrobků.

K tomu, aby firma fungovala efektivně, kompaktně, dynamicky a zároveň stabilně, jsou zapotřebí především kvalitní lidské zdroje. Přestože se v dnešním moderním světě stále více práce a dokonce i komunikace nahrazuje polo či plně automatickými stroji, ještě stále je to člověk, kdo vymýšlí, realizuje, komunikuje, kontroluje a řídí. Firmy si tedy musí hýčkat své zaměstnance. Musí si je vychovávat, vést je správnou cestou, motivovat je, odměňovat a vážit si jich.

Díky výše nastíněným potřebám fungují ve velkých společnostech i ve většině středních a malých podniků vlastní personální útvary, které mají za úkol právě řízení a tvarování lidských zdrojů.

Náplní práce těchto personálních útvarů a pracovníků jsou především následující témata²:

1. Organizace lidského kapitálu
 - a. Vytváření pracovních míst a rolí
 - b. Rozvoj
2. Zabezpečení lidských zdrojů
3. Rozvoj lidských zdrojů
 - a. Učení probíhající v organizaci
 - b. Individuální učení se

² Armstrong, Michael: Řízení lidských zdrojů, Praha, Grada Publishig a.s., 2007

- c. Rozvoj manažerů
- 4. Odměňování
 - a. Hodnocení práce
 - b. Stupně a mzdové struktury
 - c. Zaměstnanecké výhody
- 5. Zaměstnanecké vztahy
 - a. Kolektivní pracovní vztahy
 - b. Názory zaměstnanců
 - c. Komunikace

Z výše uvedeného hrubého nástinu personálních činností v podniku bude v diplomové práci využito vzájemné vazby mezi hodnocením práce a organizací pracovních míst.

4.2 Organizace pracovních míst vs. hodnocení pracovníků

Mezi důležité stavební prvky výkonnosti zaměstnanců (a tudíž celé firmy) patří zejména dobře definovaný cíl a úkol, který se od zaměstnance očekává. Kromě samotného úkolu musí pracovník také znát prostředky a pravomoci, jaké může použít pro jeho plnění. Dále je pak důležité, aby byly jasně definovány vztahy podřízenosti a nadřízenosti, odpovědnosti a způsoby komunikace mezi pracovníky i vně společnosti. Pracovník, který ví, co má dělat a jaké prostředky může používat, má velkou šanci být pro organizaci přínosný. Nejlépe se zaměstnanec dozví o svých pracovních povinnostech a možnostech z tzv. popisu pracovního místa. Kvalitní popis pracovního místa je základem nejen pro zaměstnance samotného, ale především také pro efektivní organizaci a plánování pracovních míst.

Kromě dobře definovaného zařazení pracovníka je pro jeho výkonnost důležitá také jeho motivace a spokojenost. Existuje celá řada motivačních teorií, z nichž každá vidí podněty lidské motivace trochu jinde.

Mezi nejvýznamnější teorie patří zejména tyto ³:

- Maslowova hierarchie potřeb
- Expektační teorie
- Teorie cíle

³ Armstrong, Michael: Řízení lidských zdrojů, Praha, Grada Publishing a.s., 2007

- Teorie spravedlnosti
- Herzbergerův dvoufaktorový model

Motivační teorie jsou detailněji analyzovány v kapitole 4.4.1.2.

Výsledky výzkumu odhalily významné vlivy působící na spokojenost pracovníků ⁴:

1. Vztah s manažerem (nadřízeným)
2. Vztah s kolegy
3. Kvalita řízení na liniové úrovni
- 4. Uznání za přínos**
5. Schopnost vést

Jak z motivačních teorií, tak z výše uvedených výsledků průzkumu spokojenosti pracovníků, vyplývá, že pro zaměstnance je důležitá zpětná vazba k jeho podanému pracovnímu výkonu. Tato zpětná vazba má nejčastěji podobu průběžného a periodického hodnocení, odměňování nebo veřejných pochval. Je důležité, aby ve firmě existoval takový systém hodnocení pracovníků, který by přinášel jak motivaci a spokojenost pro zaměstnance, tak výkonnost a efektivitu pro zaměstnavatele.

Jako hlavní zdroj informací pro vytvoření právě takového systému hodnocení slouží především zpracované popisy pracovních míst,.

4.3 Organizace pracovních míst

Organizace pracovních míst je jednou ze základních činností personálních útvarů ve všech společnostech. Lze ji chápat jako souhrn všech aktivit směřující k efektivnímu přiřazování lidských zdrojů ke konkrétním pracovním úkolům, na konkrétní pracovní místa.

Oddělení (nebo pracovník) mající na starosti organizaci pracovních míst musí mít přehled o aktivitách, o vnitřním i vnějším okolí, o plánovaném budoucím rozvoji, o trhu lidského kapitálu i o technických omezeních ve firmě, kde pracuje.

⁴ Výsledky šetření Industrial Relations Services, 2004. Převzato z Armstrong, Michael: Řízení lidských zdrojů, Praha, Grada Publishig a.s., 2007

Aktivita a oblast podnikání firmy

Tvorba, údržba, koordinace a popř. rušení pracovních míst záleží z velké míry na oblasti působení konkrétní firmy. Těžko si lze představit, že účetní firma bude vytvářet pracovní místa vyžadující schopnosti kuchaře a naopak. Společnost musí vědět, co dělá, jak to dělá a co pro to potřebuje.

Vnitřní a vnější okolí

Způsob řízení pracovních míst vyplývá také ze situace panující uvnitř i vně podniku. Je nutné řídit se touto situací a přizpůsobovat se jí. Mezi vnitřní faktory ovlivňující strukturu i kvantitu pracovních pozic patří zejména vytíženost zaměstnanců, duplicita práce, produktivita a efektivita práce, technologické vybavení, limity pracoviště a neposlední řadě finanční limity firmy. Z vnějšího okolí pak organizaci pracovních míst ovlivňují nejvíce nabídka na trhu práce, legislativní omezení, poptávka po zboží či službách nabízených danou firmou nebo také konkurence.

Trh lidského kapitálu

Jeden z klíčových faktorů ovlivňujících management pracovních míst je lidský kapitál. Firmy se setkávají s celou řadou příležitostí nebo na druhé straně problémů, které jim současní nebo potenciální (budoucí) zaměstnanci přinášejí.

Elementy vstupující do hry jsou v tomto případě cena za lidský kapitál, odborné vzdělání zaměstnanců, spolehlivost, ochota lidí stěhovat se za prací, legislativa ale i sdružování zaměstnanců do odborových svazů.

Technická omezení

V současném, rychle se vyvíjejícím světě přicházejí na trh neustále nové a nové systémy (stroje) zjednodušující a urychlující práci. Firmy se snaží novým situacím přizpůsobit a hledají optimální poměr v zastoupení lidského faktoru a moderní techniky. Ruku v ruce s tím přichází i potřeba změny struktury v pracovních pozicích.

Budoucí rozvoj

Kromě současné situace a přizpůsobování se jí, musí firma hledět také do budoucnosti. V návaznosti na to je nutné připravovat v organizaci prostředí pro snadné a plynulé přizpůsobení se novým situacím. To platí i pro organizaci pracovních míst. Kupříkladu firma

zamýšlející postavit nový výrobní závod musí nutně počítat s potřebou nových pracovních míst. Firma nejenže musí vědět, kolik a jaká místa vytvořit, musí mít také přehled o tom, kde získá potřebné zaměstnance, jak je proškolí, či za jakých podmínek budou ochotni u nich pracovat. To vše jsou věci týkající se organizace pracovních míst a musí se brát v potaz.

4.3.1 Pracovní místo

V současné době v oblasti personalistiky dochází neustále ke změnám a jsou uplatňovány nové přístupy k definování pojmů. Bohužel i definice pracovního místa není zcela jednotná. Proto jsou níže uvedeny pouze základní prvky většiny definic pracovního místa.

Pracovní místo:⁵

- Je nejmenším prvkem organizační struktury
- Zařazuje jedince (pracovníka) do organizační struktury
- Přiřazuje pracovníkovi okruh úkolů a odpovědností

Dobře určené a definované pracovní místo může firmě ušetřit spoustu času, námahy a tudíž i nákladů. Pracovní místo by totiž v ideálním případě mělo samo o sobě být motivujícím a samostatně fungujícím článkem organizace.

Často se stává, že pracovní místa jsou příliš specializovaná, s malým rozsahem úkolů, jejichž plnění vyžaduje jednotvárnou práci a zaměstnanec na dané pozici se pak cítí spíše jako stroj než jako člověk. To zajisté není správné a moderní personální management by se měl starat o to, aby se takovýmto a podobným chybám předcházelo již při vytváření pracovního místa. Následující výčet bodů popisuje nejčastější demotivující a stresující prvky, se kterými se lze u některých pracovních pozic setkat:⁶

- Monotónnost
- Nepochopení nebo neznalost toho, co se od pozice, resp. pracovníka očekává
- Neznalost systému hodnocení
- Vzájemně si odporující požadavky
- „Zbytečná“ práce

⁵ Kolektiv autorů: Základy obecného managementu. Olomouc, Univerzita Palackého v Olomouci Pedagogická fakulta, 2006, dostupné na http://www.upol.cz/fileadmin/user_upload/knihovna/Skripta_FF/zaklady_managementu.pdf

⁶ Urban, Jan: Řízení lidí v organizaci personální rozměr managementu. Praha, ASPI Publishing, s.r.o., 2003

4.3.1.1 Vytváření pracovních míst

Vytvářením pracovních míst se rozumí proces, v němž se definují pracovní úkoly jedince. Dále pak jsou definovány metody a podmínky plnění těchto úkolů tak, aby byly zabezpečeny cíle organizace a zároveň potřeby pracovníka.

Principy vytváření pracovních míst:⁷

- Ovlivňovat rozmanitost dovedností
- Ovlivňovat identitu úkolů, vytvářet přirozené pracovní skupiny
- Ovlivňovat význam úkolů, informovat zaměstnance o významu jejich práce
- Ovlivňovat autonomii, poskytnout pracovníkům odpovědnost
- Ovlivňovat zpětnou vazbu, vytvořit systém komunikace podporující zpětnou vazbu

V rámci dodržování těchto principů se v praxi nejvíce používá těchto přístupů:⁸

- Rotace práce – jedná se o přesouvání pracovníků od jednoho úkolu k druhému, čímž se eliminuje monotónnost a naopak podporuje rozmanitost práce
- Rozšiřování práce – spojení doposud oddělených úkolů do jednoho pracovního místa má za následek taktéž zvýšení rozmanitosti a navíc také snižuje množství opakované práce
- Obohacování práce – jde ještě dále než rozšiřování práce a to tím, že pracovníkům poskytuje větší autonomii a odpovědnost. Zaměstnanci mohou jasně identifikovat činnosti, jejichž výsledkem je konkrétní výstup. Nejen samotný výsledek práce, ale i tyto jednotlivé činnosti poskytují pracovníkovi důležitou zpětnou vazbu.
- Autonomní pracovní skupiny – jde o týmy, které jsou schopny samy sebe řídit a kontrolovat. Mají své pravomoci i s tím související odpovědnosti
- Systémy vysoce výkonné práce – soustřeďují se na formování pracovních skupin, kde se vyžaduje vysoká úroveň pracovního výkonu

4.3.1.2 Analýza pracovního místa

Analýza pracovního místa poskytuje obraz práce na pracovním místě a zároveň představu o požadavcích na držitele pracovního místa.

Analýza v sobě zahrnuje především tyto dvě oblasti:

⁷ Robertson, I.T., Smith, M.: Motivation and Job Design, London, Institute of Personnel Management, 1985

⁸ Armstrong, Michael: Řízení lidských zdrojů, Praha, Grada Publishing a.s., 2007

Schéma 1: Analýza pracovních míst



Analýza pracovního místa nabývá odlišné podoby u vedoucích pracovníků. V takovýchto případech se určují kritéria obecnějšího charakteru. Jedná se například o:

- Cíle, kterých má v organizaci dosáhnout
- Úkoly
- Pravomoci
- Odpovědnosti a kritéria hodnocení

Standardní popis a specifikace pracovního místa, i když se pravidelně aktualizují, reagují pomalu na současné dynamické změny a nejsou dostatečně flexibilní. Neposilují také individuální odpovědnost zaměstnanců. Výsledkem je pak vytváření komplexních pracovních úkolů s rozšířeným a obohaceným obsahem práce. Takovéto pracovní úkoly mají za cíl především následující body:

- Překonávání úzké specializace
- Posilování pravomoci jedinců i skupin
- Přecházení mezi úkoly i pracovními místy
- Udržení stálé potřeby učit se

Popisy pracovních míst nechávají otevřený prostor pro změny pracovní náplně i kompetencí. Při výběru pracovníků se posuzuje jejich využitelnost z celopodnikového hlediska a jejich ochota akceptovat změny.

4.3.2 Personální plánování

Důležitou součástí personální práce v podniku hraje personální plánování. V podstatě jde o určování, kolik pracovníků bude firma potřebovat, případně kdy je bude potřebovat. Kromě toho je třeba znát, kolik pracovníků a na jakých pozicích v organizaci již pracuje.

K personálnímu plánování lze užít metod intuitivních, případně kvantitativních. Intuitivní metody jsou založeny na kvalifikovaných odhadech expertů o budoucím vývoji, kvantitativní metody vycházejí z matematických modelů.⁹

4.4 Hodnocení práce

Jak již bylo naznačeno v kapitole 4.2, smyslem hodnocení práce je především zvyšování výkonnosti pracovníků a zároveň poskytování informací pro zaměstnavatele. Podněty získané právě na základě hodnocení pracovníků lze pak využívat jednak pro zlepšení organizace práce, jednak pro systém odměňování a motivování zaměstnanců.

Obecné důvody, proč hodnotit lze shrnout do následujících bodů¹⁰:

- **Poznávací funkce**
Manažer může analyzovat činnosti, aktivity, postupy a učiněná rozhodnutí svých zaměstnanců
- **Motivační funkce**
Hodnocený může porovnávat svoje pracovní postupy a aktivity s přáními svých nadřízených a přibližoval se k nim. Dále dává hodnocení zaměstnanci pocit závažnosti jeho práce, což jej stimuluje k výkonu
- **Personální funkce**
Umožňuje sledovat příslušné nadřízené v jejich přístupu k zaměstnancům. Dále se zaměřuje na kvalitu využití výsledků hodnocení pro řízení

⁹ Kolektiv autorů: Základy obecného managementu. Olomouc, Univerzita Palackého v Olomouci Pedagogická fakulta, 2006, dostupné na

http://www.upol.cz/fileadmin/user_upload/knihovna/Skripta_FF/zaklady_managementu.pdf

¹⁰ Hyhlík, F., Růžicka, J.: Vedení lidí. Praha, Knihnice vedoucího pracovníka, 1976

- Zlepšení výkonu

Díky zpětné vazbě mohou všechny články hodnotícího procesu (hodnocený, hodnotící, management) aktivně zasahovat do výkonu a zlepšovat jej
- Stanovení odměny

Kvalitní hodnocení je jedním ze základních stavebních kamenů pro stanovení systému odměn v organizaci. Férové hodnocení umožňuje určit férové odměňování. Utlačují se tím tlaky na srovnávání odměn mezi jednotlivými zaměstnanci.
- Rozhodování o pracovním zařazení

O tom, na kterou pracovní pozici se hodí konkrétní zaměstnanec, mohou do značné míry rozhodovat právě výsledky jeho hodnocení. Je-li hodnocení ve skrze pozitivní, není důvod ke změně pracovníka zařazení (maximálně směrem nahoru). Zařazení pracovníka se může měnit samozřejmě také v případě negativního hodnocení.
- Potřeby odborného školení a přípravy

Z výsledků hodnocení mohou (a velmi často) vyplývat na povrch potřeby nutného vzdělávání. Kvalitní hodnocení se tak stává mj. i důležitým krokem pro správnou volbu podnikového (nebo jen zaměstnancova) odborného školení.
- Duševní hygiena

Hodnocení zpravidla vyjasní a vyčistí situaci. Jak v pracovníkově okolí, tak ve vztahu zaměstnanec-nadřízený.

Hodnotitel musí vědět, co od daného pracovníka očekává a jaké má daný zaměstnanec konkrétní podmínky pro plnění určených úkolů. Aktivitu, které od pracovníka jsou očekávány, lze odvodit z popisu pracovního místa. Naproti tomu informace o podmínkách v práci je lépe získat i z jiných podnikových i mimopodnikových zdrojů. Těmito zdroji mohou být například:

- Seznam strojů a zařízení, které má pracovník k dispozici
- Architektonický plán pracoviště
 - Ergonomická dostupnost – např. jak daleko jsou od pracovníka tyto stroje
 - Světlo na pracovišti
- Dokumenty týkající se ochrany zdraví a bezpečnosti
- Podniková kultura

- Komunikační prostředky (míněno způsoby předávání informací)

4.4.1 Vymezení pojmů

V následující subkapitole budou specifikovány a definovány jednotlivé pojmy týkající se hodnocení práce zaměstnanců. Toto vymezení bude užitečné především v empirické části diplomové práce, kde se s těmito termíny bude pracovat.

4.4.1.1 Výkon a výkonnost

V praxi často zaměňovaná slova je důležité od sebe odlišovat především proto, že se váží na jinak dlouhé časové období. Zatímco **pracovní výkon** je výsledkem dosaženým na základě pracovních činností za určitý čas a za určitých podmínek, **pracovní výkonnost** zachycuje výkon v jeho obecnější, dlouhodobější a stálejší formě.

Výkonnost může být ovlivněna řadou faktorů¹¹:

- Technické determinanty
- Organizační determinanty
- Sociální determinanty
- Osobní determinanty
 - Znalosti
 - Dovednosti
 - Praxe
 - Zkušenosti
 - Motivace
 - Fyzický stav
 - Osobnostní vlastnosti
- Mikroklimatické podmínky

4.4.1.2 Motivace

Pojem pracovní motivace se začíná objevovat v druhé polovině 19. století. V té době přišel pan Frederick Taylor s tím, že je nemožné přesvědčit dělníky k vyššímu výkonu, než jaký podávají pracovníci z jejich okolí. Od té doby vznikla celá řada motivačních teorií, které jsou v následujícím textu blíže popsány.

¹¹ Wágnerová, Irena: Hodnocení a řízení výkonnosti, Praha, Grada Publishing, a.s., 2008

Maslowova hierarchie potřeb

Abraham Maslow se domníval, že lidé jsou motivováni na základě uspokojení svých potřeb. Dokud člověk nedosáhne chtěné hladiny určité potřeby, je stále hnán (motivován) kupředu, směrem k dosažení spokojenosti v dané oblasti.

Tyto potřeby Maslow dělí do kategorií:

1. Fyziologické potřeby – potřeba vody, jídla, dýchání a sexu
2. Potřeba jistoty a bezpečí – jistota a ochrana dostatku fyziologických potřeb
3. Sociální potřeby – láska, přátelství, rodina
4. Potřeba uznání – potřeba sebeúcty, prestiže
5. Potřeba seberealizace – rozvoj schopností a dovedností, dostat se tam, kam člověk chce

Expektační teorie

Teorie navazující na práci Victora Wrooma z druhé poloviny 20. století pracuje s myšlenkou, že člověk je motivován na základě očekávané budoucí hodnoty (užitku) pro sebe sama. Kromě tohoto budoucího stavu lidé kalkulují také s pravděpodobností, že dané hodnoty bude dosaženo díky zvýšenému vlastnímu úsilí. Jinými slovy člověk, kterého motivuje peněžní odměna, bude usilovat o finanční prémii za to, že získá největší firemní zakázku za měsíc. Toto úsilí bude tím větší, čím více si tento člověk bude cenit finanční prémie a čím větší je pravděpodobnost, že zvýší-li svoje úsilí, tak na tuto prémie dosáhne.

Teorie cíle

Pánové G. Latham a Edwin Locke přicházejí s myšlenkou, že lidé jsou více motivováni, jsou-li jim zadávány náročné, ale přiměřené cíle. Tyto cíle je vhodné definovat za přítomnosti zaměstnance, kterému budou určeny. Pracovník by měl mít možnost se k těmto cílům vyjádřit, popř. je změnit. To je důležité především proto, že cíle pak mají vyšší šanci na to, aby byly pracovníkem přijaty.

Stanovené cíle tedy musí být:

- Náročné

- Přiměřené
- Přijaté

Teorie spravedlnosti

Podle Adamsovy teorie spravedlnosti lidé neustále porovnávají svoji situaci s okolím (referenční skupinou).

Pracovníci jsou lépe motivováni, když vidí (a cítí), že se s nimi zachází férově, spravedlivě. A naopak demotivováni, když mají pocit, že např. zaměstnanec A dostává za stejnou práci vyšší odměnu než zaměstnanec B.

Herzbergerův dvoufaktorový model

Na základě empirických testů na začátku druhé poloviny 20. století vyslovil Frederick Herzberg teorii o satisfaktorech a dissatisfaktorech. Jednoduše řečeno jde o dvě skupiny faktorů, které vyvolávají pocity spokojenosti a naopak.

Satisfactory:

1. Obsah práce, úspěch, uznání, povýšení, autonomie, odpovědnost

Dissatisfactory:

2. Podniková politika a správa, kontrola a vedení, plat a pracovní podmínky

Teorii je často vytýkáno, že příliš sjednocuje pojem spokojenost a motivace. Nebyl totiž prokázán jednoznačný vztah mezi spokojeností a motivací. Na straně druhé teorie vychází z empirických závěrů.

4.4.1.3 Management výkonnosti

Management výkonnosti zasahuje do všech sfér firemního řízení. Každý manažer by měl mít přehled o tom, jak výkonná je jeho firma. Sleduje nejen výkonnost organizace jako celku, ale také výkonnost jednotlivých oddělení a pracovníků.

Management výkonnosti lze rozdělit na tři základní kroky:¹²

1. Stanovení cílů

Cíle by měly být stanovovány oboustranně, tj. jak managementem, tak tím, kdo má cíle dosáhnout. Snáze se pak dosáhne důležité identifikace s cílem (viz. Kapitola 4.4.1.2 – Teorie cíle).

¹² Wágnerová, Irena: Hodnocení a řízení výkonnosti, Praha, Grada Publishing, a.s., 2008

Správný cíl je SMART

S tretching	náročný
M easurable	měřitelný (lze chápat také jako konkrétní)
A greed, A cceptable	dohodnutý, přijatý
R ealistic, R elevant	realistický a důležitý
T ime related	časově přiměřený

2. Průběžné sledování výkonnosti

V tomto kroku, kromě samotného sledování výkonnosti, se také vyhodnocuje a poskytuje se zpětná vazba. Zpětná vazba by se měla sdělovat průběžně během celého roku, zaměstnanci tak mají neustálou kontrolu nad tím, jak vykonávají svoji práci s ohledem na přání svých nadřízených. Cílem průběžného sledování a následného poskytování zpětné vazby je především podpoření motivace pracovníků.

Následující tabulka zachycuje nejpodstatnější elementy poskytování průběžné zpětné vazby.

Tabulka 1: Elementy průběžné zpětné vazby

Průběžné hodnocení	Čtvrtletí a pololetní h.	Roční hodnocení
Včasné poskytnutí zpětné vazby – nejlépe ihned po dokončení projektu, práce	Povzbudit a ocenit úspěch	Zhodnotit a zdokumentovat dosažené výsledky oproti stanoveným cílům
Ocenit úspěchy	Pokud je třeba, hledat společně alternativy, jak dosáhnout požadovaných a očekávaných výsledků	Zaměření se na silné stránky (úspěchy – dobré výsledky) a na oblasti zlepšení
Projednat oblasti, které vyžadují zlepšení	Zaměřit se na možnosti profesního rozvoje	Doporučit další rozvoj
Společně hledat možnost zlepšení		

3. Hodnocení dosažených výsledků

Pokud manažer průběžně sledoval výkonnost svých oddělení a zaměstnanců, může v poslední fázi přistoupit i ke kvalitnímu hodnocení dosažených výsledků.

Výhody správného hodnocení výkonu plynou nejenom pro manažera, ale i pro hodnoceného a organizaci samotnou. Více o tom následující tabulka.

Tabulka 2: Výhody hodnocení

Manažer	Zaměstnanec	Organizace
Upevnění vztahů Mezi vedoucím a podřízeným	Lépe se orientuje v prioritách a má možnost ovlivňovat svůj úspěch	Nástroj komunikace cílů napříč celou organizací
Zpětná vazba pracovníkovi	Aktivně se může vyjádřit k hodnocení	Zvyšuje šance dosáhnout dlouhodobých strategických záměrů
Rozvoj manažerských dovedností	Může otevřeně hovořit o svých očekáváních a ambicích	Nástroj umožňující orientaci lidského potenciálu firmy přesně definovaným směrem
Hodnocení je podkladem pro další procesy		

4.4.2 Postup pracovního hodnocení

Univerzální postup na vytvoření kvalitního systému hodnocení práce neexistuje. Nicméně níže je naznačeno, jakými fázemi by manažer měl při tvorbě systému projít.

1. Stanovení cílů
2. Rozhodnutí o příjemci a poskytovateli hodnocení
3. Výběr kritérií
4. Výběr metody
5. Zavádění a realizace

6. Zpětná vazba

4.4.2.1 Stanovení cílů

Problematika určování cílů byla již popsána v kapitolách 4.4.1.2 a 4.4.1.3. Stále však nebyly popsány možné konkrétní cíle, které managementy nejčastěji stanovují a které jim připadají důležité.

Mezi takovéto lze například počítat následující¹³:

- Stanovení relativní hodnoty práce, založenou na spravedlivém, správném, jednotném a důsledném posouzení
- Poskytnout informace potřebné k vytvoření a udržování spravedlivých a obhajitelných mzdových a platových stupňů a struktur
- Poskytnout co nejobjektivnější základnu pro zařazování prací do stupňů a umožňovat tak jednotný přístup při rozhodování o zařazení prací
- Umožnit správné porovnávání s tržními sazbami prací nebo rolí se srovnatelnou složitostí nebo množstvím práce
- Být transparentní – východiska, kritéria pro definování stupňů a zařazování prací by měla být jasná
- Zajistit, aby organizace plnila svou povinnost poskytovat stejnou peněžní odměnu za práci stejné hodnoty

4.4.2.2 Rozhodnutí o příjemci a poskytovateli hodnocení

Objekty zájmu v systému hodnocení zpravidla úzce navazují na stanovení cíle a metody, které jsou použity. V moderním podnikovém hospodářství může být jak na straně hodnoceného, tak na straně hodnotitele v podstatě kdokoli. V praxi bývá jednodušší vybrat hodnoceného. Hodnocený většinou nemusí splňovat žádná speciální kritéria. Oproti tomu u hodnotitele je tomu jinak. Správný hodnotitel by měl mít tyto vlastnosti:

- Odpovědnost
- Odbornost
- Nestrannost
- Čas pro hodnocení

Hodnotitele je nutné včas vyškolit, ale také je monitorovat a tím *defacto* hodnotit je samotné.

¹³ Armstrong, Michael: Řízení lidských zdrojů, Praha, Grada Publishig a.s., 2007

4.4.2.3 Výběr kritérií

Aby se dosáhlo vytyčených cílů, je třeba zvolit vhodná kritéria. Univerzální návod jak vybírat ta nejsprávnější kritéria neexistuje, nicméně je dobré dodržovat při výběru některé zásady. Kritéria by měla být spíše objektivní, měla by zachycovat chování, nikoli vlastnosti, musí být v moci hodnoceného a měla by být šita na míru hodnocených zaměstnanců. Kromě toho by se kritéria měla brát v potaz práci v souvislosti s jejím popisem a měla by se vztahovat k určitým funkcím, nikoli zachycovat obecné problémy.

Mezi nejčastěji užívaná kritéria patří zejména:^{14, 15}

- Výkon člověka (množství práce)
- Kvalita práce (jakost)
- Samostatnost
- Iniciativnost
- Pracovní spolehlivost a ukázněnost
- Vytrvalost
- Přizpůsobivost
- Poměr k práci a pracovní ochota
- Dodržování pracovní doby
- Smysl pro spolupráci
- Smysl pro osobní odpovědnost
- Organizování vlastní činnosti
- Vztah k organizaci

4.4.2.4 Výběr metody

Způsobů, jak hodnotit pracovníky je celá řada. Také díky tomu je vhodné jednotlivé metody rozčlenit do více podskupin.

Metody hodnotící vlastnosti

Výstupem hodnotících metod z této skupiny je obrázek o tom, zda hodnocený oplývá vlastnostmi, jako jsou pracovitost, nápaditost, ochota, apod.

¹⁴ Matušek, O., Růžička, J.: Psychologie práce – základní otázky. Praha, Nakladatelství politické literatury, 1966

¹⁵ Bedrnová, Eva, Nový, Ivan a kol.: Psychologie a sociologie řízení. Praha, Management Press, s.r.o., 2007

Skórovací systém

Zpravidla se jedná o hodnotící škálu se třemi až pěti stupni od nejhoršího k nejlepšímu. Pro jednoduchost lze použít pouze dvoustupňovou škálu. Jednoduchost je však vykoupena nižší mírou variability práce s výsledky.

Posudek

Expertní metoda, jejímž výstupem je psaná zpráva hodnotitele o výkonnosti zaměstnance. Oproti škálám může pokrýt i oblasti vyžadující spíše kvalitativní ohodnocení. Takovou oblastí může být např. kritérium kvalita práce.

Párové srovnávání

Metoda založená na srovnání dvou zaměstnanců ve stejné kategorii. Ten, kdo je lepší, získává bod. Jakmile se setkají všichni hodnocení zaměstnanci, vytvoří se pořadí podle toho, kdo získal nejvíce bodů. Jednoduchá metoda má svá pro i proti. Mezi velká plus patří například její potlačení subjektivity oproti výše zmíněným metodám na minimum. Tato objektivizace však na druhé straně stojí čas. Navíc je metoda vhodná pouze pro malé skupiny zaměstnanců vykonávajících stejnou nebo alespoň podobnou práci.

Obecně se dá říci, že metody hodnotící vlastnosti jsou spíše subjektivní, obzvláště pak metody využívající formu posudku, kde je navíc výsledek kromě subjektivity ovlivněn také schopnostmi hodnotitele, např. jeho dovedností písemně se vyjádřit.

Metody hodnotící chování

V behaviorálních systémech jsou zaměstnanci hodnoceni podle rozsahu, ve kterém projevují úspěšné pracovní chování¹⁶. Díky povaze kritérií (pracovní chování) lze metody spadající do této skupiny obecně považovat za objektivnější, než metody hodnotící vlastnosti. Dobře zpracované hodnocení chování by mělo mít spolehlivé a platné výsledky, které nejsou zkreslené hodnotitelovou zaujatostí či chybou v hodnocení.

¹⁶ Wágnerová, Irena: Hodnocení a řízení výkonnosti, Praha, Grada Publishing, a.s., 2008

Technika kritického incidentu

Princip metody CIT (Critical Incident Technique) spočívá ve stanovení výkonnostních incidentů (projevu chování), které odlišují dobrý výkon od špatného¹⁷. Hodnotící sleduje zaměstnance v kritických situacích a sleduje, kdy pracovníci vykazují úspěšné pracovní chování a kdy nikoli. Jedním z problémů v této metodě může být stanovení výkonnostních incidentů. Aby se co nejvíce eliminovaly chyby při jejich vytváření, spolupracují jejich určení nejen hodnotitelé, ale i hodnocení společně. Díky nutnosti pečlivé přípravy a podrobné dokumentaci bývá metoda zpravidla objektivnější, na druhé straně je toto vykoupeno větší časovou náročností.

Behaviorálně expektační škály

Na techniku kritického incidentu navazuje metoda BES (Behavioral Expectation Scale). Na škále se zachytí bod, ke kterému se pak vztahují výsledky pozorování chování zaměstnance. Opět to je hodnotitel i hodnocený dohromady, kdo určují, jaký model chování je v dané situaci efektivní a naopak. Obvykle bývá stanoveno okolo osmi situací, pro které jsou určeny efektivní, neutrální a neefektivní modely chování. Metoda je založena na skutečném pozorovatelném chování a navíc, díky participaci zaměstnanců na tvorbě kritérií, je hodnocenými všeobecně dobře přijímána. Velkou nevýhodou je ovšem poměrně složitá konstrukce a nutnost specializace metody pro různé práce zvlášť.

Behaviorálně observační škály

Další metodou, jak zachytit pracovníkovo chování na škálu, je metoda BOS (Behavioral Observative Scale). Oproti BES se zde nepracuje s tím, jestli pracuje hodnocený efektivně či neefektivně. Metoda BOS se zaměřuje jen na efektivní chování a zkoumá, jak často se takto hodnocený chová. Např. hodnotitel zaznamenává na škálu, zda se hodnocený chová v dané situaci efektivním způsobem a) často, b) občas, c) nikdy

¹⁷ Griffin, M. E.: Personnel Research in Testing, Selection and Performance Appraisal. Public Personnel Management, 1989

Metody hodnotící výsledky (cíle)

Ve své původní verzi se metoda zaměřovala na hodnocení výkonu vztaženém k finančním ukazatelům. Nyní se pomocí metody MBO (Management by Objectives) hodnotí především zaměstnanci v řídicích a odborných funkcích a dosahování strategických cílů¹⁸

Postup pro hodnocení na základě cílů¹⁹:

1. Nadřízený a zaměstnanec stanoví cíle komplementární s podnikovou strategií
2. Stanovení měřitelných kritérií
3. Jsou stanoveny akční plány – činnosti, které je třeba dělat pro dosažení vytyčených cílů + časový harmonogram
4. Závěrečné shrnutí – hodnocený vypracuje zprávu o plnění cílů a nadřízený hodnotí zaměstnancovu úspěšnost v plnění těchto cílů

Metody podle zdroje hodnocení

Doposud v práci nebylo řeči o tom, kdo vlastně může být hodnotitelem v procesu hodnocení. Možností se nabízí hned několik. Kromě obligátního nadřízeného, můžou hodnotit také kolegové, zákazníci, podřízení, sami hodnocení nebo také specializované hodnotící středisko.

Sebehodnocení

Stejně jako v osobním životě, i v práci je důležitá sebereflexe. Pro to, aby se pokud možno co nejvíce eliminovaly prvky subjektivity při hodnocení sebe sama, měl by management poskytovat zaměstnancům určité návody a vytvářet příhodnou atmosféru pro sebehodnocení. Zpětná vazby pomáhá hlavně v případech, kdy je dobře cílené, konkrétní, pozitivně kritické a nabízející alternativy pro zlepšení. Totéž by mělo platit i o sebehodnocení.

Sebehodnocení přináší zaměstnancovi jednak pocit vložené důvěry, jednak jej motivuje k zamýšlení se nad svými činnostmi a v neposlední řadě šetří čas jiným hodnotitelům.

V praxi bývá metoda často aplikována tak, že v závěru sledovaného období vyplní zaměstnanec hodnotící formulář a stejný formulář vyplní nezávisle na něm také jeho nadřízený. Společně si pak sednou a proberou sporné body jejich formulářů. Mezi oběma by měla panovat otevřená atmosféra, která nenutí k násilnému ústupu ze svých postojů a výsledků hodnocení.

¹⁸ Růžicka, J.: Psychologické aspekty zdokonalování řízení. Psychologie v ekonomické praxi, 1996

¹⁹ Wágnerová, Irena: Hodnocení a řízení výkonnosti, Praha, Grada Publishing, a.s., 2008

360° hodnocení

Třistašedesátistupňovou zpětnou vazbu lze definovat jako „Systematické shromažďování údajů o pracovním výkonu jednice nebo skupiny získaných z řady zdrojů hodnotících tento pracovní výkon, na něž navazuje poskytování zpětné vazby.“²⁰

Lépe ukazuje zdroje hodnocení následující schéma:²¹

Schéma 2: 360° zpětná vazba



Někdy bývají do procesu zahrnuty také zpětné vazby od dodavatelů a sebe sama, tj. sebehodnocení.

4.4.2.5 Zavádění a realizace

Implementace systému hodnocení bývá zpravidla dlouhodobou záležitostí. Především u firem, které s hodnocením doposud nepracovaly, může být tato fáze svízelná. Je nutné používat kvalitní komunikační kanály a hlavně se držet hesla „Včas informuj“. Pracovníci by měli znát, co se v organizaci plánuje nového, jaké jsou cíle a vize. Nejinak je tomu i v případě zavádění hodnocení do běžného života podniku. Špatný začátek realizace hodnocení (míněno informování o jeho spuštění) může mít za následek jeho neuznávání, pohrdání a odmítání.

²⁰ Ward, P.: A 360-degree turn for better. People Management, 1995

²¹ Armstrong, Michael: Řízení lidských zdrojů, Praha, Grada Publishing a.s., 2007

V lepším případě firma zpětně informuje zaměstnance o již proběhnutých změnách, v horším případě nechává společnost pracovníky stále bez informací a dostatečného vysvětlení, proč se na scéně objevilo hodnocení. Hodnocení totiž může v mnohých vyvolávat pocity nadměrné kontroly, svázanosti, nedůvěry. Úkolem managementu je, aby tyto pocity eliminoval, ba co víc, aby přesvědčil zaměstnance, že hodnocení je dobré především pro ně samotné.

Na úvod je třeba zaměstnancům vysvětlit důvody, proč management přijal potřebu zavedení systému hodnocení. Následně pak management orientuje a školí pracovníky tak, aby věděli, jak bude jejich práce hodnocena. V následující fázi je dobré spustit tzv. pilotní projekt, tj. hodnocení na zkoušku – vybraní pracovníci připomínají a komentují budoucí systém hodnocení.

4.4.2.6 Zpětná vazba

Jakmile je zpuštěno a zavedeno hodnocení ve firmě, je nutné začít s jeho následnou kontrolou a získávat tak informace pro jeho případné zlepšení. První zpětnou vazbu získává management již během pilotního projektu, ale spolehlivější a důvěryhodnější data přicházejí až po delším fungování systému. Management kontroluje výsledky hodnocení s vytyčenými cíly na začátku. V případě nesouladu je třeba najít příčiny a hledat cesty k nápravě. Zpětnou vazbu mohou poskytovat všechny články podniku, nejen oddělení a pracovníci, kteří jsou hodnocením zasaženi přímo.

4.4.3 Způsob předání hodnocení pracovníkovi

Existuje mnoho řešení, jak předat informaci svému zaměstnanci. Obsah sdělení soukromého hodnocení je však natolik choulostivé téma, že je nejlépe jednat s pracovníkem vždy osobně. Určitá výjimka může být, jsou-li výsledky hodnocení vysoce standardizované informace nikterak nezasahující do ega zaměstnanců.

V drtivé většině případů je tedy nejlépe sednout si s hodnoceným tváří v tvář a povídat si spolu o výsledcích hodnocení. Proto je v následujícím textu detailněji popsán právě hodnotící rozhovor.

Hodnotící rozhovor je „účelová diskuze, která má dospět k pevným a dohodnutým závěrům o budoucím rozvoji hodnoceného, o všech oblastech vyžadujících jeho zlepšení a o tom, jak tohoto zlepšení dosáhnout.“²²

Hodnotící interview lze využít především k rozvoji motivace a zlepšení výkonnosti. Toho lze dosáhnout citlivým sdělováním objektivních výsledků proběhnutého hodnocení. Kromě toho by se v rámci hodnotícího rozhovoru měly dodržovat i jiné zásady:

- Připravenost
 - Hodnocený, ale především hodnotící by měly mít nastudované veškeré podklady
 - Vědět, co od rozhovoru očekávám a zároveň co očekává druhá strana
 - Vybrat vhodný prostor k hodnocení – klidná, neutrální půda
- Objektivita
 - Držet se faktů, nesklouzávat k subjektivním postojům, názorům a úsudkům
 - Kritiku i pochvalu mít podloženou konkrétními výsledky hodnocení
- Ráznost
 - Sdělit hodnocení a návrhy na zlepšení jemně, ale zároveň stručně a výstižně
- Naslouchání
 - Během hodnocení nepřipustit jednostranný tok informací, pro přijetí výsledků hodnocení je nutné nechat vyjádřit také druhou stranu
- Pozitivní kritika + vyzdvihnutí dobrých výsledků
- Synchronizace verbální i neverbální komunikace
- Závěry hodnocení
 - Sestavit plán na zlepšování + časový harmonogram
 - Stanovení potřeb vzdělávání

²² Wágnerová, Irena: Hodnocení a řízení výkonnosti, Praha, Grada Publishing, a.s., 2008

5 Praktická část – vlastní analýza

5.1 Cíl analýzy

Analýza si klade za cíl důkladně popsat a zmapovat současné pracovní pozice ve firmě YC Cere. Kromě stávajících současných pracovních pozic se analýza zaměří také na pozice, které teprve vzniknou. Identifikace a popisy pracovních míst poslouží jako podklad pro vytvoření systému hodnocení, který ve firmě zatím chybí. Analýza je rozdělena do čtyř velkých bloků.

1. Představení YC Cere
2. Analýza pracovních pozic
3. Analýza systému hodnocení
4. Interpretace a doporučení

V následujícím textu jsou jednotlivé bloky blíže definovány a specifikovány.

5.2 Analyzovaná firma

YC Cere

Podolské nábřeží 1

140 00

Praha 4

5.2.1 Předmět podnikání

- Nákup zboží za účelem dalšího prodeje
- Trénink sportovců
- Poskytování služeb

5.2.2 Stručný vývoj firmy

Firma byla založena v roce 2002 panem Mrázkem za účelem prodeje sportovních plachetnic, jachtařského příslušenství a za účelem poskytovat specializované služby jachtařům. Pan Mrázek chtěl vybudovat moderní jacht klub v centru Prahy.

Během prvního roku svého působení firma úspěšně vstoupila na trh a dosáhla tržeb 4,2 milionu Kč. Jediným zdrojem příjmů byly tržby z prodeje plachetnic. První rok byl jediným zaměstnancem firmy sám pan Mrázek.

Následující rok, díky částečně dokončené rekonstrukci budovy sídla společnosti, mohl pan Mrázek začít poskytovat další servis. Došlo především ke spuštění činnosti vlastního jacht klubu. Byl zaměstnán trenér a správce klubu. YC Cere začal nabírat členy a začal poskytovat místa pro kotvení plachetnic. Začalo se s pronájmem prostor.

Na konci třetího roku svého působení na českém trhu došlo k dalšímu rozšíření oblasti působení firmy. V nově zrekonstruovaných prostorech vznikla restaurace. Tyto události s sebou přinesly potřebu zaměstnat další pracovníky. Pan Mrázek přijal provozního restaurace, sportovního manažera a manažera prodeje. Během dalších let nedošlo k žádným dramatickým změnám.

V současnosti firma funguje s ročním obratem přes 10 mil. Kč a zaměstnává celkem 8 pracovníků.

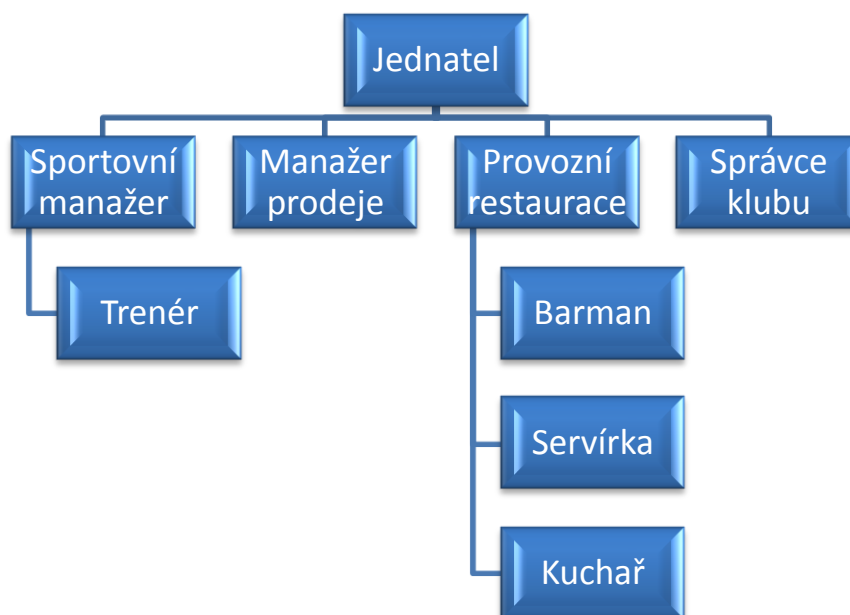
5.2.3 Současná situace

YC Cere působí na trhu sedmým rokem. Firma vybudovala prosperující jacht klub se širokou základnou členů. Kromě klubových aktivit se společnost věnuje také prodeji sportovních plachetnic a v neposlední řadě provozuje vlastní restauraci. Veškerý chod YC Cere zajišťuje jednatel a 8 zaměstnanců.

Veškerá pracovní místa byla doposud vytvářena podle aktuálních potřeb, bez jakéhokoli plánování. Popis jednotlivých pracovních pozic neexistuje, resp. existuje ve velmi stručné formě. Vzhledem k tomu, že ve firmě dosud pracuje pouze 8 zaměstnanců, může pan Mrázek některé nejasnosti a problémy s tím vznikající řešit pomocí improvizace a osobního přístupu. Pan Mrázek ovšem do blízké budoucnosti plánuje další rozšíření působnosti své firmy. Vzniknou nové pracovní pozice a částečně se změní náplň práce současných zaměstnanců. I proto je třeba systematicky vytvořit popisy jednotlivých pracovních míst.

5.2.4 Organizační struktura

Schéma 3: Organizační struktura společnosti YC Cere



5.2.5 Zaměstnanci

V současnosti pracuje na stálý pracovní úvazek pro pana Mrázka osm zaměstnanců. Kromě těchto zaměstnanců spolupracuje firma YC Cere také s účetním a v případě nutnosti přijímá brigádníky. Detailní popis pracovních pozic bude proveden v další části analýzy.

5.2.6 Expanze firmy

V blízké budoucnosti plánuje firma YC Cere další rozšíření svého pole působnosti. Pan Mrázek předpokládá, že bude nutné přijmout minimálně dva nové zaměstnance, aby byl zajištěn hladký chod nových aktivit společnosti.

Níže je naznačeno, o jaké rozšíření aktivit se bude jednat.

5.2.6.1 Oblast prodeje zboží

YC Cere chce zahájit prodej motorových jachet určených k plavbě na řece. Snaha společnosti bude orientována hlavně na zákazníky žijící nebo pracující v Praze. Nabídkou chce YC Cere

oslovit především bohatší klientelu, která bude jachty využívat pro obchodní jednání, pro svezení rodiny a přátel.

5.2.6.2 Oblast poskytování služeb

YC Cere hodlá vytvořit flotilu malých motorových člunů, na kterých si turisté budou prohlížet Prahu. Lodčky nebudou mít žádného kapitána, kormidlování bude plně v rukou samotných turistů.

Bližší popis služby

Turisté přijedou do YC Cere (buď mikrobusem, pěšky, nebo MHD). Kapitán vlajkového člunu turisty uvítá a zavede je do klubové restaurace, kde bude turistům nabídnuto jídlo. Během jídla bude turistům představeno, na kterých lodičkách poplují, jak se čluny ovládají a kam pojedou. Vlajková loď spolu s kapitánem bude vést celou flotilu, aby nevznikla situace, že by turisté nevěděli, kam mají jet. Celý výlet bude trvat hodinu a půl. Během výletu bude kapitán flotily pomocí vysílačky a reproduktorů umístěných na všech člunech vyprávět o zajímavých místech, které flotila právě míjí.

Kromě půjčování motorových člunů turistům, bude YC Cere půjčovat lodě také návštěvníkům klubu. Pro tyto zákazníky budou lodě půjčovány i jednotlivě. Každý si pak může vyrazit, kam chce.

5.2.6.3 Marketingové aktivity spojené s nutností participace zaměstnanců

- Propagace na internetu + neustálá aktualizace internetových stránek
- Otevřené dny klubu
- Účast na veletrzích a výstavách
- Objížďení jachtařských závodů s produkty YC Cere

5.3 Analýza pracovních pozic

Předmětem zkoumání jsou jednak stávající pracovní pozice ve firmě YC Cere, jednak pozice, které ve společnosti teprve vzniknou.

Analýza se zaměří na detailní prozkoumání popisu pracovních míst na těchto pozicích:

Schéma 4: Analyzované pracovní pozice



5.3.1 Potřebné informace

Pro správnou analýzu je zapotřebí disponovat kvalitními, spolehlivými a relevantními informacemi. Pro tento projekt jsou důležité především ty, které se týkají pracovní náplně jednotlivých zaměstnanců. Mezi takové informace patří především:

- Fyzické, duševních a osobnostní předpoklady pro danou pozici
- Zkušenosti zaměstnanců
- Obsah a charakter práce
- Místo vykonávané práce

Kromě informací týkajících se samotných pracovních míst, jsou dále třeba informace sdělující budoucí plány společnosti, jelikož charakteristika budoucích pracovních míst se může odvíjet především právě od tohoto druhu informací.

5.3.2 Zdroje informací

Pro účely tohoto projektu jsou nejvýznamnějším zdrojem interní informace z firmy YC Cere. Ze sekundárních zdrojů jde o podnikovou dokumentaci. Primárními zdroji jsou zaměstnanci a samotné vedení firmy. V následujících rámečcích je uveden vždy zdroj a informace, které od něj jsou očekávány.

Schéma 5: Zdroje informací pro analýzu pracovních míst



Z rámečků je vidět, že některé informace jsou získávány z více zdrojů naráz. Důvodem této duplicity je snaha o co největší objektivitu při interpretaci získaných dat.

Z podnikové dokumentace mají pro účely projektu hodnotu jen ty zdroje informací, které se určitým způsobem vztahují k řešené problematice. Jde především o podnikatelský plán, v horším případě alespoň podnikatelský záměr. Dále je vhodné prolistovat promo materiály firmy. Z nich je možné udělat si hrubý obrázek o aktivitách společnosti. Materiály týkající se například účetnictví nemají pro tento projekt příliš velkou hodnotu.

5.3.3 Metody sběru informací

Analýza počítá s několika na sobě nezávislými zdroji informací. Především z tohoto důvodu je proto nutné využít i různých metod k jejich sběru. Vzhledem k tomu, že ve firmě YC Cere bude probíhat spolupráce pouze se šesti respondenty, je nutné zobektivizovat výzkum využitím stejných informací z různých zdrojů. Stejná fakta budou získávána jednak z podnikové dokumentace, jednak od zaměstnanců a jednak od jednatele společnosti. Od zaměstnanců navíc budou informace získávány dvěma způsoby, což opět pomůže celkové objektivitě výsledku zpracovávaného projektu.

Většina získaných informací bude zapisována do připraveného dotazníku. Tento dotazník byl vytvořen na základě důkladného zkoumání současných popisů pracovních pozic v různých

firmách. Použito je jak otevřených, tak uzavřených otázek. Výsledné zpracování proběhne v systému MS Excel. Dotazník je součástí přílohy.

5.3.3.1 Podniková dokumentace

Nejjednodušší je situace u podnikové dokumentace. Zde je jedinou možnou metodou sběru informací prostá četba podnikových materiálů a výpis důležitých faktů. Tyto informace budou zaznamenávány zčásti do připraveného formuláře, aby se dále daly porovnávat s informacemi získanými z jiných zdrojů. Zbylé informace budou pouze zaznamenávány formou výpisků důležitých faktů.

5.3.3.2 Zaměstnanci

U informací získaných přímo od zaměstnanců je předpokládána vysoká vypovídací hodnota. Pozornost musí být ale věnována možné subjektivitě těchto informací. Z tohoto důvodu budou pro získávání informací od zaměstnanců použity dvě metody.

1. Standardizovaný rozhovor

Rozhovor bude zaznamenáván do stejného formuláře, který bude použit pro získávání informací z podnikové dokumentace.

2. Pozorování s možným aktivním zapojením do plnění zaměstnancových povinností (výpomoc s jednoduchými úkoly)

Díky pozorování bude snáze pochopen skutečný obsah práce jednotlivých zaměstnanců. Vzhledem k časovým podmínkám bude každý zaměstnanec pozorován vždy jeden celý pracovní den. Výsledky pozorování budou zapisovány do připraveného formuláře. V případě nejasností budou zaměstnanci kladeny doplňující otázky. Odpovědi na tyto otázky budou zaznamenávány do téhož formuláře.

5.3.3.3 Vedení firmy

Ve vedení firmy YC Cere je pouze sám majitel – pan Mrázek. Informace od pana Mrázka budou získány na základě polostandardizovaného rozhovoru. Fáze rozhovoru jsou naznačeny níže:

1. Společné vyplnění formuláře (stejného jako bude použit při rozhovorech se zaměstnanci, jejich pozorování a výpisech z podnikové dokumentace). Pro každou analyzovanou pozici bude vyplněn jeden formulář

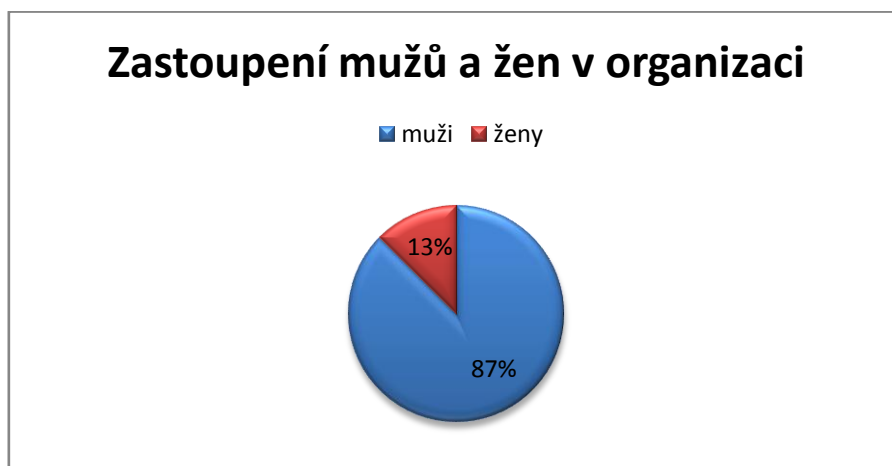
2. Otázky týkající se budoucího směřování firmy – získání konkrétní představy o budoucí potřebě zaměstnanců včetně nároků na ně. Po určení potřeby zaměstnanců se opět vyplní formulářů.

5.3.4 Sběr a analýza dat

5.3.4.1 Souhrnná analýza všech pracovníků ve firmě

Tato analýza poslouží k vytvoření obrázku o tom, jaké pracovníky firma zaměstnává. Grafy poskytují informace o věku, pohlaví a délce pracovního úvazku všech zaměstnanců.

Graf 1: Zastoupení mužů a žen v organizaci



Ve firmě pracují většinou muži. Vzhledem k povaze podnikání jde vcelku o očekávaný výsledek. Firma se pohybuje v jachtařském prostředí, a tudíž z něj také čerpá většinu svých zaměstnanců. Jelikož jsou téměř všichni jachtaři muži, jsou i zaměstnanci YC Cere především muži.

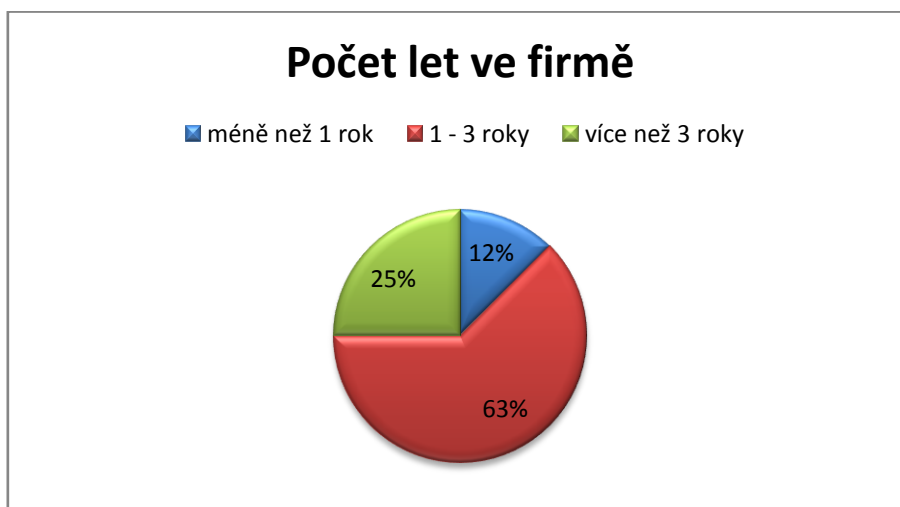
Jak je možné vidět z grafu níže, jsou ve společnosti YC Cere zaměstnáni pouze lidé ve věku mezi 31 – 50 lety.

Graf 2: Věk zaměstnanců



Vzhledem k povaze jednotlivých pracovních pozic opět nejde o neočekávaný fakt. Vesměs všechny pozice vyžadují jistou dávku zkušenosti a odpovědnosti. Na druhou stranu však jednotlivé pozice vyžadují vcelku mnoho pohybu, cestování a energie.

Graf 3: Počet let ve firmě



Může se zdát, že firma má problém s fluktuací zaměstnanců. Nicméně je nutné přihlédnout k tomu, že firma působí na trhu pouze 7 let. Podstatným faktem je také to, že dosud žádný ze zaměstnanců, který do YC Cere nastoupil, z ní neodešel.

5.3.4.2 Vyhodnocení dotazníku

Součástí dotazníku bylo 21 otázek. Jednotlivé otázky byly dále členěny do čtyř skupin. První část dotazníku byla zaměřena na identifikaci pracovní pozice a také na to, který zdroj

(respondent) na otázku odpovídal. V druhém okruhu otázek byla pozornost věnována obsahu práce a odpovědnosti přidělené jednotlivým pracovním místům. Třetí a čtvrtá skupina otázek se zaměřily na kvalifikační požadavky resp. předpoklady práce dané pozice. Všechny otázky byly formulovány tak, aby odpovědi na ně šly co nejlépe transformovat do samotného popisu pracovního místa, což je od samého začátku jeden z cílů této práce.

I. Identifikace & organizačně funkční vztahy

Otázka č. 1: Název pracovní pozice

Tato otázka byla ryze identifikační. Pro budoucí zpracování dotazníku bylo nezbytné vědět, ke které pracovní pozici se vážou všechny odpovědi. Otázka byla formulována jako polouzavřená, aby zaměstnancům poskytla výběr pracovních pozic, které u nich ve firmě jsou. Mohlo se totiž stát, že někteří zaměstnanci nebudou znát přesný název svojí pracovní pozice. Jak bylo řečeno již v předchozích částech práce, bylo zkoumáno pět současných pracovních pozic. V analyzovaných dotaznících tedy byly zkoumány tyto pozice:

- Trenér
- Sportovní manažer
- Manažer prodeje
- Provozní restaurace
- Správce klubu

Otázka č. 2: Název funkce bezprostředního nadřízeného

Odpovědi na tuto otevřenou otázku měly ukázat, zda zaměstnanci dobře chápou svoje hierarchické postavení ve firmě a zároveň ujasnit, jaká tato hierarchie vlastně v praxi je. Téměř všechny funkce mají jako svého nadřízeného vlastního jednatele firmy. Výjimkou je trenér, ten je podřízený sportovnímu manažerovi.

Otázka č. 3: Název funkce bezprostředního podřízeného (podřízených)

Ve firmě jsou dvě pozice, které mají své přímé podřízené. První je pozice sportovního manažera, ten je přímým nadřízeným trenéra. Druhá pozice, pozice provozní restaurace, je nadřízena kuchaři, barmanovi a servírce.

Otázka č. 4: Kdo Vás může zastoupit v případě Vaší nepřítomnosti (funkce / jméno)?

Tato otázka si kladla za cíl zjistit, do jaké míry je ta která pracovní pozice zastupitelná. Povaha otázky do jisté míry může ovlivnit odpovědi. Zaměstnanci si přirozeně myslí, že jsou nenahraditelní. Zaměstnavatelé naopak, že stejnou práci může dělat více lidí. Překvapením však bylo, že v odpovědi na tuto otázku došlo víceméně ke shodě mezi všemi stranami (zaměstnavatel, zaměstnanec, nezávislý pozorovatel). Důležitým poznatkem plynoucím z odpovědí na tuto otázku je, že všechny funkce ve firmě mohou být zastoupeny jinou firemní pracovní pozicí.

Otázka č. 5: Respondent

Uzavřená otázka měla za cíl identifikovat osobu, resp. zdroj informací, který odpovídal na všechny otázky. Její smysl je jednoznačný. Pracovní místo chápe jinak sám zaměstnanec a něco jiného od ní může očekávat zaměstnavatel. Pojítkem mezi těmito různými stranami mince stál nezávislý pozorovatel. Pozorovatelem byl vedoucí výzkumu. Informace potřebné pro vyplnění dotazníku získal z podnikové dokumentace a z šetření prováděného přímo ve firmě.

II. Obsah práce & odpovědnost

Otázka č. 1: Popište prosím stručně obsah Vaší práce

Otázka zaměřující se především na to, zda pracovníci chápou svoji práci správně. Respektive jestli zaměstnavatel a zaměstnanci sdílí stejný názor na obsah jejich práce. Pro vytvoření popisu jednotlivých pozic budou použity odpovědi jak zaměstnanců, tak i představy jednatele. Otázka byla formulována jako otevřená. Částečně hrozilo, že odpovědi se nebudou shodovat (v případě, že zaměstnanci a zaměstnavatelé požívají na obsah práce odlišně). Po vyplnění všech dotazníků bylo ale zjištěno, že pracovníci znají obsah své práce velmi dobře. Všechny pět pracovníků na současných pracovních pozicích chápe obsah své práce stejně jako zaměstnavatel.

Otázka č. 2: Popište prosím stručně Vaše hlavní pracovní činnosti a pokuste se určit, kolik procent z Vašeho celkového pracovního času těmito činnostem věnujete

Odpovědi na další otevřenou otázku měly přinést informace o tom, kterým pracovním činnostem se během své pracovní doby zaměstnanci věnují nejčastěji. Odpovědi pak přinesly obrázek o náplni práce na jednotlivých pracovních pozicích. Pro vedení firmy je velmi

užitečné vědět, jaké jsou rozdíly mezi jejich představami a skutečnou situací, kterou lépe znají sami zaměstnanci. Odpovědi zaměstnanců na tyto otázky pak také pomohou řídicím pracovníkům k lepšímu uspořádání pracovních úkolů svým podřízeným. V neposlední řadě umožňuje analýza této otázky odhalit také možné potřeby školení zaměstnanců – to v případech, kdy pracovníci věnují některým činnostem nadprůměrně mnoho času.

Odpovědi zaměstnanců a vedení se vesměs shodovaly.

Otázka č. 3: Vyjmenujte prosím činnosti, za které jste přímo odpovědný

V popisech pracovních míst je často zmínka o odpovědnostech, které jsou s danou pozicí spojeny. Především z tohoto důvodu byla do dotazníku zahrnuta i tato otázka.

Zde se odpovědi zaměstnanců a vedení nepatrně lišily. Obecně lze říci, že vedení si od zaměstnanců představuje více odpovědnosti než sami zaměstnanci. Tento fakt může v budoucnu způsobit velké problémy. Pracovník, který se nebude cítit odpovědný za provedení nějakého úkolu, jej pravděpodobně splní s jistou dávkou neopatrnosti. Ve firmě YC Cere se v minulosti již stal případ, který to jen potvrzuje. Jeden ze zaměstnanců kdysi ledabyle připravil plachetnice pro přepravu a výsledkem byla havárie vleku během přepravy a škoda zhruba za 200 tis. Kč. Tomu, aby se společnost pokud možno co nejlépe vyhýbala takovýmto zkušenostem je zapotřebí mít velmi precizně stanovené a ujasněné odpovědnosti na každém pracovním místě.

Otázka č. 4: Vyjmenujte prosím Vaše pravomoci

Ruku v ruce s odpovědností jdou také pravomoci, jimiž zaměstnanci disponují. I v této otázce se odpovědi zaměstnanců a představy vedení nepatrně rozcházel. Obecně lze říci, že zaměstnanci cítili více pravomocí, než jaké jim přisuzoval jednatel. V souvislosti s předchozí otázkou jde o paradox, jelikož zaměstnanci si představují méně odpovědnosti a více pravomocí. Je zřejmé, že vedení podniku by mělo jasně vymezit, jaká je situace doopravdy.

III. Kvalifikační požadavky

Otázka č. 1: Jaké je podle Vás optimální vzdělání nutné pro Vaši pozici?

Informace, která byla získána na základě analýzy odpovědí na tuto otázku je užitečná především pro vedení firmy. Požadavky na vzdělání bývají součástí téměř každého inzerátu nabízející práci. Bylo by nevhodné, kdyby v budoucnu chtěl YC Cere zaměstnat pracovníka a vyžadoval po něm např. zbytečně vysoké vzdělání nebo naopak.

Z níže uvedené tabulky vyplývá, že pracovní místa ve firmě YC Cere vyžadují středoškolsky a vysokoškolsky vzdělané pracovníky. Stoprocentní shoda názorů mezi všemi respondenty byla pouze u pozice manažer prodeje. Ovšem i z ostatních odpovědí lze snadno rozpoznat převažující názor na potřebu vzdělání na té které pozici.

Tabulka 3: Požadavky pozic na vzdělání

	Základní	Vyučený / á	Středoškolské	Vysokoškolské
Trenér			75%	25%
Sportovní manažer			25%	75%
Manažer prodeje				100%
Provozní restaurace			75%	25%
Správce klubu	50%		50%	

Otázka č. 2: Jaké další vzdělání považujete za užitečné pro Vaši pozici?

Tato polouzavřená otázka byla do dotazníku zařazena ze stejného důvodu, jako otázka předchozí. Získané informace pak především upřesní odpovědi na předchozí otázku. Analýza odhalila, že každá pozice poskytovaná společností YC Cere vyžaduje ještě další, doplňující vzdělání. Podrobnější informace jsou uvedeny v následující tabulce:

Tabulka 4: Požadavky pozic na doplňující vzdělání

	Jazykové	Manažerské	Počítačové	Legislativa	Obchodní
Trenér	50%		100%	25%	
Sportovní manažer	100%	25%	100%		
Manažer prodeje	100%	50%	100%		50%
Provozní restaurace	25%		75%	75%	
Správce klubu			75%		

Z tabulky je patrné, že každá pozice ve firmě vyžaduje schopnost pracovníků zacházet s počítačem. Konkrétně jde o schopnost pracovat s kancelářským balíčkem MS Office a pracovat s internetem. Od obou firemních manažerů se také vyžaduje znalost anglického jazyka. Vzhledem k náplni jejich práce jde o očekávaný závěr.

Otázka č. 3: Jak dlouhá praxe je podle Vás pro výkon Vaší funkce dostačující?

Jak bude v analýze uvedeno dále, většina pracovních pozic v YC Cere je vhodná i pro lidi ve věku od 18 let. Bylo by škoda ztrácet mnoho potenciálních zaměstnanců jenom proto, že by v inzerátu nabízejících místa ve společnosti byly stanoveny požadavky na příliš dlouhou praxi. Na druhou stranu by se firma měla vyvarovat zaměstnávání úplných začátečníků, aby se vyhnula vysokým nákladům na jejich zaškolení.

Pracovníci, vedení společnosti a nezávislý pozorovatel stanovili potřebné délky praxe takto:

Tabulka 5: Preferovaná délka praxe

	Žádná	1 – 2 roky	2 – 3 roky	3 – 4 roky	4 a více let
Trenér	25%	50%	25%		
Sportovní manažer		25%	75%		
Manažer prodeje		25%	75%		
Provozní restaurace			50%	50%	
Správce klubu	100%				

Výsledky analýzy délky preferované praxe plně souhlasí s požadavky na vzdělání. Lze říci, že zhruba platí závislost mezi dosaženým vzděláním a délkou požadované praxe. Například u správce klubu není požadována žádná praxe, to by předpokládalo jen minimální požadavky na vzdělání. Tyto požadavky také byly výše provedenou analýzou potvrzeny.

Otázka č. 4: Potřebujete pro výkon Vaší práce disponovat nějakým oprávněním či povolením?

U všech pracovních míst se předpokládá potřeba mít řidičský průkaz pro skupinu B. Jen u trenéra a sportovního manažera jsou navíc předpokládány skupiny C a E. Kromě řidičského oprávnění se u výše uvedených pozic předpokládá nutnost disponovat průkazem Vůdce malého plavidla, který je nutný pro řízení motorových lodí.

Tabulka 6: Potřebná oprávnění a povolení

	Řidičské oprávnění	Jiné	Žádné
Trenér	100%	100%	
Sportovní manažer	100%	100%	
Manažer prodeje	100%	75%	
Provozní restaurace	100%	100%	
Správce klubu	100%	25%	

Z tabulky vyplývá, že 100% všech respondentů si myslí, že pro výkon každé pracovní pozice je třeba řidičské oprávnění. Pro funkci trenéra a sportovního manažera je dále nezbytný průkaz Vůdce malého plavidla. Analýza tak potvrdila minihypotézy týkající se tohoto bodu.

IV. Předpoklady práce

Otázka č. 1: Vaše práce je po FYZICKÉ stránce

Veškeré pozice ve firmě byly ohodnoceny jednomyslně jako středně fyzicky náročné.

Otázka č. 2: Vaše práce je po PSYCHICKÉ stránce

Tabulka 7: Náročnost pracovního místa z hlediska psychické zátěže

	Velmi náročná	Středně náročná	Nenáročná
Trenér	25%	50%	25%
Sportovní manažer	25%	75%	
Manažer prodeje		75%	25%
Provozní restaurace	50%	50%	
Správce klubu		25%	75%

Z analýzy vyplývá, že funkce trenéra, sportovního manažera a manažera prodeje jsou středně psychicky náročné. Z tohoto hlediska je nejnáročnější prací provozní restaurace, naopak nejméně psychicky náročnou prací je funkce správce klubu.

Otázka č. 3: Je ve Vaší práci nutná častá spolupráce s ostatními zaměstnanci firmy?

Odpovědi na tuto otázku nejenže odhalí, které pracovní pozice jsou úzce napojeny na jiné. Analýza tohoto bodu také přináší informaci o míře samostatnosti dané pracovní pozice. Všichni respondenti s výjimkou správce klubu uvedli, že na všech pozicích je potřeba častá spolupráce s ostatními pracovníky firmy. Nejblíže k sobě mají funkce trenéra a sportovního manažera. Provozní restaurace spolupracuje zase se svými podřízenými. Manažer prodeje často komunikuje se sportovním manažerem.

Otázka č. 4: Stává se, že musíte odjet na více dnů mimo domov?

Otázka směřovaná na časovou náročnost práce. Místo výkonu práce je důležitou charakteristikou pracovního místa a jako takové jí musí být věnována patřičná pozornost. Řada potenciálních zaměstnanců své rozhodnutí o přijetí pracovního místa podřizuje právě místu výkonu budoucího zaměstnání. Povaha aktivit firmy YC Cere dává tušit, že někteří pracovníci budou během své pracovní doby mimo své domovy i na několik dní. Analýza této otázky přinesla následující výsledky:

Tabulka 8: Vyžaduje pracovní pozice časté služební cesty?

	Ano – na více než 10 dní	Ano – na méně než 10 dní	Ne
Trenér	75%	25%	
Sportovní manažer	75%	25%	
Manažer prodeje		25%	75%
Provozní restaurace			100%
Správce klubu		75%	25%

Pracovní pozice trenér a sportovní manažer jsou časově poměrně dost náročné. Pro jejich výkon je nezbytné absolvovat časté služební cesty trvající mnohdy déle než 10 dní. Jediné dvě pozice, které nevyžadují přemíru služebních cest, jsou pozice provozního restaurace a manažera prodeje.

Otázka č. 5: Domníváte se, že práce je vhodná pro lidi ve věku

Respondenti uváděli, jaký věkový limit je podle nich ideální pro výkon daného pracovního místa. Díky fyzické a psychické náročnosti většiny pracovních byl jako ideální věk téměř u všech pracovních pozic určen věk do 50 let. Dalším důvodem, proč tomuto tak bylo, je fakt,

že žádný ze zaměstnanců není starší než 50 let a vlastně nezná své budoucí síly. Jedinou výjimkou byla pozice správce klubu. Pro správce klubu byl jako ideální věk určen věk od 18 let výše.

Tabulka 9: Pracovní místo a ideální věk

	18 – 50 let	Více než 50 let
Trenér		
Sportovní manažer		
Manažer prodeje		
Provozní restaurace		
Správce klubu		

Otázka č. 6: Je pracovní místo vhodné spíše pro muže nebo ženu?

Společná odpověď všech respondentů zněla, že pracovní místo je vhodné jak pro muže, tak pro ženu. V popisu pracovního místa není tedy třeba pohlaví blíže specifikovat.

Otázka č. 7: Záleží ve Vaší funkci na vzhledu?

U většiny pozic vnější vzhled spíše není důležitou součástí pracovního místa. Výjimkou jsou pozice manažera prodeje a provozního restaurace. Více je vidět z tabulky:

Tabulka 10: Vnější vzhled pracovníka

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Trenér			75%	25%
Sportovní manažer		25%	50%	25%
Manažer prodeje	25%	25%	50%	
Provozní restaurace	25%	50%	25%	
Správce klubu			75%	25%

Otázka č. 8: Uved'te prosím, které vlastnosti jsou pro Vás ve Vaší pozici důležité

Průzkum odpovědí na tuto otázku očekával získání informací o osobnostních požadavcích daného pracovního místa.

Zaměstnanci ve své práci nejvíce použijí komunikační a organizační schopnosti. Velmi důležitá je také flexibilita. Nejméně náročným pracovním místem na osobnostní dovednosti je pozice správce klubu. Na této pozici stačí, když bude zaměstnanec ochoten akceptovat flexibilní pracovní dobu. Analýza tohoto bodu je zobrazena v tabulce č. 9 na následující stránce.

Tabulka 11: Osobnostní požadavky jednotlivých pracovních pozic

	Trenér	Sportovní manažer	Manažer prodeje	Provozní restaurace	Správce klubu
Komunikativnost	✓	✓	✓	✓	
Organizační schopnosti	✓	✓	✓	✓	
Soustředěnost					
Vytrvalost					
Ochota učit se novým věcem		✓	✓		
Schopnost naslouchat	✓				
Flexibilita	✓	✓		✓	
Kreativita		✓	✓		
Odolnost vůči stresu				✓	
Schopnost vést lidi	✓	✓			

5.3.4.3 Nové pracovní pozice

Analýza nutnosti nových pracovních míst probíhala na základě rozhovoru s jednatelem společnosti. Rozhovor byl zaznamenáván do dotazníku užitého pro výzkum současných pracovních míst. Výsledkem tohoto rozhovoru bylo definování 2 nových pracovních míst:

1. Prodavač
2. Kapitán vyhlídkových plaveb

Výsledky této analýzy jsou uvedeny v následující části projektu v popisech těchto pracovních míst.

5.4 Analýza systému hodnocení pracovníků

V návaznosti na výsledky analýzy pracovních pozic se nyní práce zaměří na analýzu systému hodnocení v YC Cere. Popisy pracovních pozic (příloha č. 5) slouží jako informační základ pro tvorbu systematického hodnocení jednotlivých zaměstnanců.

5.4.1 Potřebné informace

Aby bylo možné někam směřovat analýzu systému hodnocení, je ze všeho nejdůležitější zjistit, jaké cíle má hodnocení ve firmě naplnit. Dalším krokem je obeznámit se s personální politikou podniku a získat co nejvíce informací o jednotlivých pracovních pozicích. To pomůže k vytvoření představy o tom, jak v současnosti hodnocení ve společnosti funguje (pokud vůbec nějaké existuje) a jakým způsobem probíhá komunikace mezi nadřízenými a podřízenými. Způsob komunikace je důležitý především kvůli následné volbě metody hodnocení. O tom ale až dále v analýze. Zapomenout se nesmí také na informace týkající se dostupných zdrojů společnosti. Důležité je mít přehled o tom, jaké jsou personální a finanční možnosti YC Cere. Díky tomu pak lze určit, jak finančně, resp. časově náročný by měl být výsledný hodnotící systém a jak jej personálně zajistit.

Nesmí se však zapomenout také na pohled ze strany samotných hodnocených, tedy zaměstnanců. Ti mají také právo se k hodnocení vyjádřit a spolupodílet se na jeho hodnocení. Od zaměstnanců budou získávány informace o všeobecném přístupu zaměstnanců ve společnosti k hodnocení jako takovému.

5.4.2 Zdroje informací

Nyní budou blíže specifikovány informační potřeby. Jak vyplývá z kapitoly 5.4.1, analýza hodnocení pracovníků vyžaduje poměrně široké spektrum informací, které je dobré (stejně jako u informací k tvorbě pracovních pozic) v rámci zachování co největší objektivity, sbírat z více zdrojů najednou. V následujícím schématu jsou v hlavičce vyjmenované zdroje a pod nimi informace, které z nich lze získat pro budoucí analýzu. Nutno dodat, že ne všechny informace vstupují do analýzy přímo. Řada z nich je zohledněna již v názorech zaměstnanců a jednatele firmy.

Schéma 6: Zdroje informací pro analýzu systému hodnocení



5.4.3 Výběr a realizace metody sběru informací

Stejně jako v případě analýzy pracovních míst, i při sběru informací pro vytvoření systému hodnocení je použito více metod, aby bylo dosaženo co největší spolehlivosti a objektivity získaných informací. Důležité je pak tyto metody zaznamenávat do unifikované podoby tak, aby se s nimi posléze dalo rychle a efektivně pracovat. K tomu poslouží (stejně jako u pracovních pozic) jednotný záznamový arch. Jediné co se mění, je způsob jeho vyplňování. Jako zásadní je především metoda osobních rozhovorů. Hodnocení zaměstnanců je natolik choulostivé téma, že participace zaměstnanců na jeho tvorbě je zcela zásadní. Během osobních rozhovorů probíhající polostandardizovanou formou bylo se zaměstnanci zjišťováno, jaké mají povědomí o současném systému hodnocení pracovníků a jaké jsou jejich představy o ideálním hodnocení, popř. co by rádi změnili nebo naopak ponechali stejné jako doposud. Speciálním případem je pak rozhovor s jednatelem společnosti, jehož přání a vize jsou zcela zásadní pro tvorbu hodnocení šitého na míru právě jeho firmě. Kromě samotných rozhovorů s každým zaměstnancem jsou informace získávány také metodou pozorování. Analýza se v této části soustředí na jednak na získání objektivních informací souvisejících s jednotlivými pracovními místy, a jednak si klade za cíl získat povědomí představách a nápadech všech zúčastněných. Již při samotném sběru informací se tak na systému hodnocení podílejí všechny zainteresované strany a vytváří se tak prostor pro budoucí otevřenou, spravedlivou a hlavně všemi stranami přijímanou aplikaci systému hodnocení.

5.4.3.1 Osobní rozhovory

K osobním rozhovorům se v tomto projektu přistupuje dvojím způsobem. Jednu kategorii rozhovorů tvoří interview se zaměstnanci a druhou kategorií je rozhovor s jednatelem společnosti. Hlavním důvodem, proč byl jako jednou z metod sběru informací určen osobní rozhovor (jak již bylo zmíněno v kap. 5.4.3), bylo vytvořit ve všech zúčastněných pocit angažovanosti, aby se v budoucnu mohli lépe ztotožnit se systémem hodnocení. Pro rozhovory bylo vybráno neutrální a diskrétní prostředí konferenční místnosti. Rozhovory se zaměstnanci probíhaly maximálně patnáct minut, přičemž každý rozhovor probíhal podle stejné osnovy a zaznamenával se do stejných záznamových archů. Jelikož se řešitel projektu zná osobně se všemi zaměstnanci pracujícími v podniku, mohla interview probíhat na neformální bázi. Všichni zaměstnanci ocenili, že jsou zapojeni do procesu výběru a nastavení nového systému jejich hodnocení.

Rozhovor s jednatelem společnosti probíhal v podobném duchu, jen byl kvůli důkladnějšímu rozebírání odpovědí na většinu otázek prodloužen až na hodinu a půl. V obou případech byly použity stejné záznamové archy.

Záznamové archy obsahují jak uzavřené otázky (resp. odpovědi na ně), tak slovní popisy představ zaměstnanců i jednatele.

5.4.3.2 Pozorování

Pozorování probíhalo ve dvou rozdílných etapách. První etapa běžela zároveň s pozorováním pro analýzu pracovních míst. V tomto případě šlo o to, aby pozorovatel zjistil co nejvíce o práci jednotlivých zaměstnanců. Výstupem bylo odhalení důležitých činností a aktivit, které s danou pracovní pozicí souvisí. Výsledky pozorování byly zapsány do dotazníku použitého při analýze pracovních míst. Zjištěné informace se použily hlavně pro volbu kritérií, dle kterých je nejvhodnější dané pozice hodnotit.

Naproti tomu druhá fáze pozorování se zaměřila na dosud fungující systém hodnocení. Cílem bylo odhalit, zda a popřípadě jak funguje současný systém hodnocení. Při tvorbě nového se totiž původní systém musí brát na zřetel. Důvod je nasnadě. Většina zaměstnanců je zvyklá na svůj pracovní řád a radikální změny většinou vyvolávají sporné reakce. V nejhorším případě vede radikální změna ve fungování zaměstnaneckého pracovního dne k trvalému odmítání této změny a neakceptování nových podmínek práce. Tato fáze se zaměřovala především na pozorování kontaktu nadřízených s podřízenými a na kontakt samotného jednatele se všemi zaměstnanci. Vzhledem k tomu, že většina z těchto kontaktů probíhá naprosto neplánovaně,

bylo pozorování těchto setkání svázáno s pozorování charakteru práce zaměstnanců. S každým zaměstnancem byl stráven jeden pracovní den (viz. kap. 5.3.3.2). V rámci tohoto dne docházelo k častým kontaktům zaměstnanců se svými nadřízenými i s jednatelem společnosti. A právě v těchto chvílích se pozorovatel zaměřil ne na činnosti, které spolu pracovníci dělají, ale na jejich komunikaci, na jejich sdělování pokynů a na jejich vzájemné slovní hodnocení (i když bylo třeba skryté a neuvědomělé).

5.4.3.3 Analýza popisů pracovních míst

Výstupem analýzy pracovních míst ve firmě YC Cere bylo vytvoření jejich platných popisů. Z těchto popisů byla pak sbírána hlavně ta data, která se týkala oblasti činností s danou pozicí spojených, ale také s osobnostními i fyzickými předpoklady, které jsou od pracovníka očekávány. Analýza se ukládala do záznamových archů použitých při pozorování s tím rozdílem, že se vyplňovaly pouze identifikační pole a otázky týkající se kritérií hodnocení.

5.4.4 Sběr a analýza informací

Samotný sběr informací trval (především díky metodě pozorování) poměrně dlouho. Celková doba získávání dat byla 2 týdny. Na druhé straně bylo získáno poměrně široké spektrum informací z různých zdrojů naráz, takže informace jsou co nejvíce objektivizované a zároveň platné. Především díky plné informovanosti a souhlasu s chystaným průzkumem, nebyl mezi zaměstnanci nikdo, kdo by sběr dat jakýmkoli způsobem bojkotoval či jiným způsobem narušoval.

V následující části textu budou blíže vysvětlena jednotlivá pole záznamových archů a zároveň budou dohromady analyzovány výsledky všech metod. Dohromady jsou výsledky analyzovány proto, že se váží ke stejným subjektům, jen na něj nahlíží z jiného úhlu.

Každý záznamový arch začíná identifikačními údaji. Jedná se o určení použité metody a o pracovní pozici, ke které se formulář vztahuje. Viz. kap. 5.4.4.1

5.4.4.1 Identifikace použité metody + identifikace zkoumané pozice

První část záznamového archu (resp. dotazníku) byla zaměřena na identifikaci použité metody. V sekci Respondent je zaškrtnutím prvních dvou políček naznačeno, že použitou metodou budou individuální rozhovory, políčko Šetření podnikové dokumentace značí sběr

informací z popisů pracovních míst a konečně políčko Výsledky pozorování je určeno pro metodu pozorování. Následující schéma představuje identifikační odstavec pro volbu metody.

Schéma 7: Použitá metoda pro sběr dat

Respondent

- ☐ Zaměstnanec na zkoumané pozici
- ☐ Vedení firmy
- ☐ Šetření podnikové dokumentace
- ☐ Výsledky pozorování

Kromě použité metody je bylo také nutné identifikovat pozici, resp. pracovníka, ke kterému se budou sbírané a následně analyzované informace vztahovat. K tomu sloužil bod 2. v záznamovém archu (viz. příloha č. 2). Polootevřená otázka umožňovala zaškrtnutí jak jedné ze současných pracovních pozic, tak i slovně popsat pozici, která se ve firmě teprve chystá vytvořit. To byl případ vyplňování archu společně s jednatelem společnosti.

5.4.4.2 Povědomí o systému hodnocení + současné hodnocení v praxi

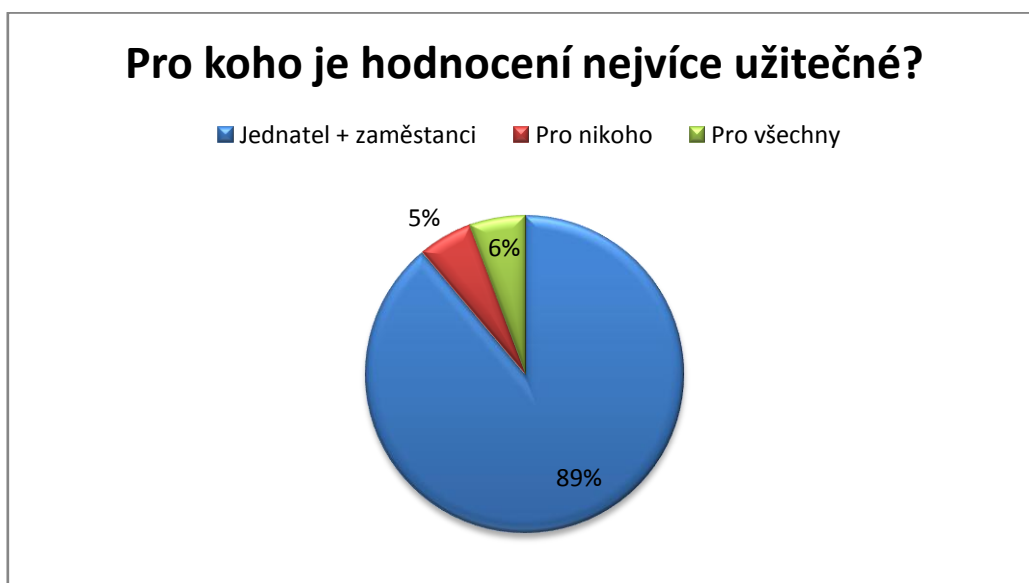
Otázky směřující k identifikaci současného systému hodnocení měly uzavřenou resp. polootevřenou formu. Smysl tohoto bloku otázek tkví především v tom, že získané informace byly jakýmsi odrazovým můstkem pro vytvoření budoucího systému hodnocení pracovníků.

První – filtrační otázka směřovala na uvědomování si, zda ve firmě vůbec nějaký systém existuje, popř. zda je vnímán a registrován. Pokud respondenti odpověděli na tuto otázku záporně, poslední dvě otázky z tohoto bloku se jich už netýkaly. Firma oficiálně žádný systém hodnocení nemá, nicméně se dalo předpokládat, že i tak budou někteří pracovníci vnímat alespoň náznaky hodnocení. To se u odpovědí také potvrdilo, skoro celá polovina zaměstnanců registruje, že ve firmě systém hodnocení existuje.

Otázka „Pro koho je hodnocení nejvíce užitečné?“ měla vést k zamyšlení se nad cílem hodnocení všeobecně, a jak je vnímáno v YC Cere. Polootevřená mj. zjišťovala, zda si zaměstnanci uvědomují, že hodnocení může a je užitečné nejen pro nadřízené, ale i pro ně samotné. Odpovědi na tuto otázku mohou být do jisté míry ukazatelem budoucí míry akceptování nového systému hodnocení.

Jak je vidět z grafického vyjádření, pracovníci v YC Cere si dobře uvědomují, že hodnocení je všestranně výhodný nástroj řízení. Pouze jediný zaměstnanec se vyjádřil ve smyslu, že hodnocení je zbytečné a nepřináší užitek nikomu. Obecně se tedy dá předpokládat, že pracovníci budou ochotni na novém systému hodnocení spolupracovat a respektovat jej.

Graf 4: Pro koho je hodnocení nejvíce užitečné?



Následující otázka měla za cíl zjistit, zda si zaměstnanci myslí, že současný systém hodnocení je spravedlivý či nikoli. Analýza této části je důležitá především pro budoucí porovnávání budoucího systému hodnocení se současným. Bude-li ten současný vnímán jako spravedlivý, bude se budoucí systém hodnocení snažit přiblížit mu tak, aby chápání hodnocení jako spravedlivého nástroje nebylo narušeno. Na otázku „Které pracovní pozice podle Vás nejsou hodnoceny spravedlivě?“, bylo odpovězeno pro společnost YC Cere víceméně negativně. Tři čtvrtiny respondentů, kteří se dostali k této otázce, vždy vybrali alespoň jednu pracovní pozici, kterou vnímají jako nespravedlivě hodnocenou. Avšak vzhledem k velmi malému počtu odpovědí na tuto otázku (celkem 4) je třeba nebrat výsledek příliš vážně, spíše jej mít na paměti. Do budoucna by bylo dobré zaměřit se alespoň na pozici Trenér, ten byl totiž zmíněn v odpovědích dvakrát.

Graf 5: Které pracovní pozice jsou hodnoceny nespravedlivě?



„Navazuje systém hodnocení na systém odměňování?“, to byla poslední otázka bloku o zjištění současné situace vnitropodnikového hodnocení zaměstnanců. Odpovědi měly odhalit, v čem vidí zaměstnanci smysl hodnocení, který v současnosti ve firmě funguje. Odpovědi přinesly tento závěr. Firma zčásti váže firemní odměňování na hodnocení zaměstnanců. Na základě tohoto hodnocení poskytuje zaměstnancům lepší prostředky pro plnění jejich úkolů. Odměňováním se v YC Cere rozumí pouze výplata, jiné formy odměny ani bonusy ve firmě nejsou zavedeny.

5.4.4.3 Představy o budoucím systému hodnocení

Tento blok záznamového archu sloužil zčásti jen pro evidenci požadavků a přání jednatele. Na druhé straně však také poskytl možnost zaměstnancům vyjádřit se k tomu, jak by podle nich měl budoucí systém hodnocení vypadat. Speciálně pro tento účel zde byly položeny otázky „Jaká kritéria hodnocení preferujete?“, „Jaký způsob hodnocení preferujete?“ a „Jakou periodicitu hodnocení preferujete?“ a „Jak si představujete ideální systém hodnocení?“ Na základě informací zde získaných se bude orientovat budoucí systém hodnocení.

Jaké jsou cíle hodnocení?

První otázka z třetího (posledního) bloku z dotazníku byla cílena nejen na jednatele, ale opět i na zaměstnance. Systém hodnocení se bude vytvářet především podle požadavků jednatele, ale názory zaměstnanců se v něm budou také odrážet (jak již bylo zmíněno v kap. 5.4.3).

Graf 6: Jaké jsou cíle hodnocení?



Z odpovědí vyplývá jasná dominance názoru, že firemní hodnocení zaměstnanců slouží především pro zlepšování výkonnosti a efektivity práce, motivace zaměstnanců a je také podkladem pro systém podnikového odměňování. Co bylo dobré, že záznamové archy zaměstnanců a jednatele se v odpovědích na tuto otázku příliš nelišily. Budoucí systém hodnocení samozřejmě zohlední tyto odpovědi a bude s nimi kalkulovat také jednatel, který bude hodnotící systém představovat, rozvíjet a realizovat. Je předpoklad, že zaměstnanci snáze pochopí důvody vzniku nového systému hodnocení.

Koho chcete hodnotit?

Otázka určená výhradně pro jednatele a pozorovatele. Jejich odpovědi na ni byly porovnány a následně také diskutovány právě mezi pozorovatelem a šéfem společnosti. Výsledkem bylo určení konkrétních pozic, kterých se bude hodnocení týkat. Vzhledem k nízkému počtu zaměstnanců bylo vcelku očekávaně rozhodnuto ve prospěch varianty hodnocení všech zaměstnanců.

Jaká jsou kritéria hodnocení?

V tomto bodě se otázky začínají obracet ke konkrétní formě budoucího podnikového systému hodnocení. V záznamovém formuláři má polootevřená otázka: „Jaká jsou kritéria hodnocení?“ velký význam. Už v kap. 4.4.2.3 jsou uvedeny důvody, proč je nutné mít

stanovená jasná, smysluplná a měřitelná kritéria. Tato otázka patří do skupiny otázek, kde se sešlo bohatě více než 20 odpovědí. To bylo možné jen díky diverzitě použitých metod sběru odpovědí. Odpovědi se váží ke konkrétním pracovním pozicím. Např. trenér hledal vhodná kritéria hodnocení jen pro svoji pozici a tak dále. V grafu níže jsou patrná všeobecně zastoupená kritéria hodnocení, která byla shledána jako užitečná jak samotnými zaměstnanci, jednatelem, tak pozorovatelem.

Graf 7: Jaká jsou vhodná kritéria hodnocení?



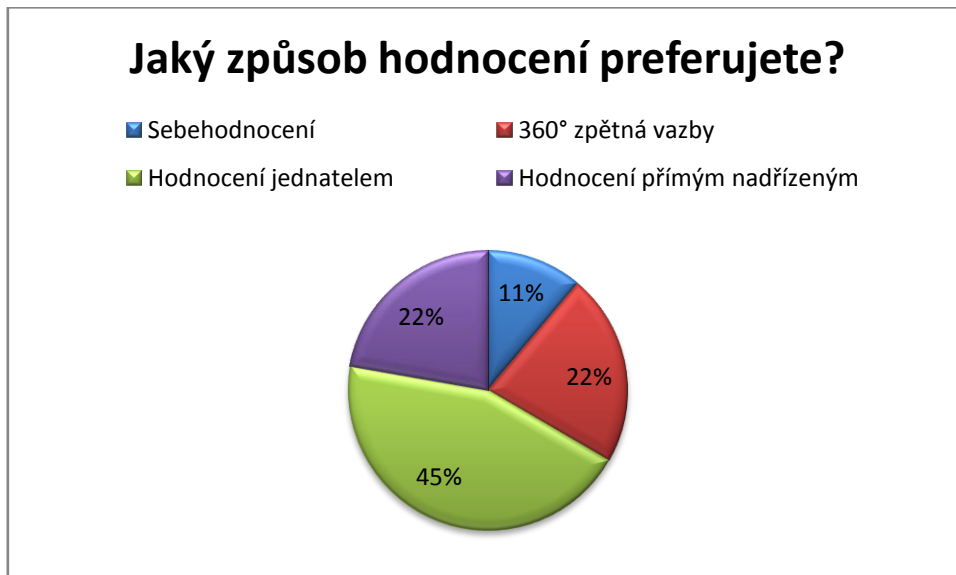
Odpovědi na otázku pomohly vyloučit některá kritéria, kterými nemá smysl se do budoucna zabývat. Jako relativně nevýznamná se ukázala kritéria Iniciativnost, Vztah k organizaci, Vytrvalost a Jiné. Ostatní pohledy na hodnocení budou brána v potaz i v další analýze.

Jaký způsob hodnocení preferujete?

V uzavřené otázce měli respondenti za úkol (jako u jedné z mála) označit pouze jednu možnost. Hodně tady záleželo na interpersonálních vztazích na pracovišti i mimo něj. Podle toho se také odvíjely odpovědi. Jako nejvíce preferované možnosti byly očekávány hodnocení

samotným jednatelem nebo hodnocení přímým nadřízeným. Nutno podotknout, že osoba jednatele a přímého nadřízeného u řady pracovních pozic shoduje.

Graf 8: Jaký způsob hodnocení preferujete?



Jakou periodicitu hodnocení preferujete?

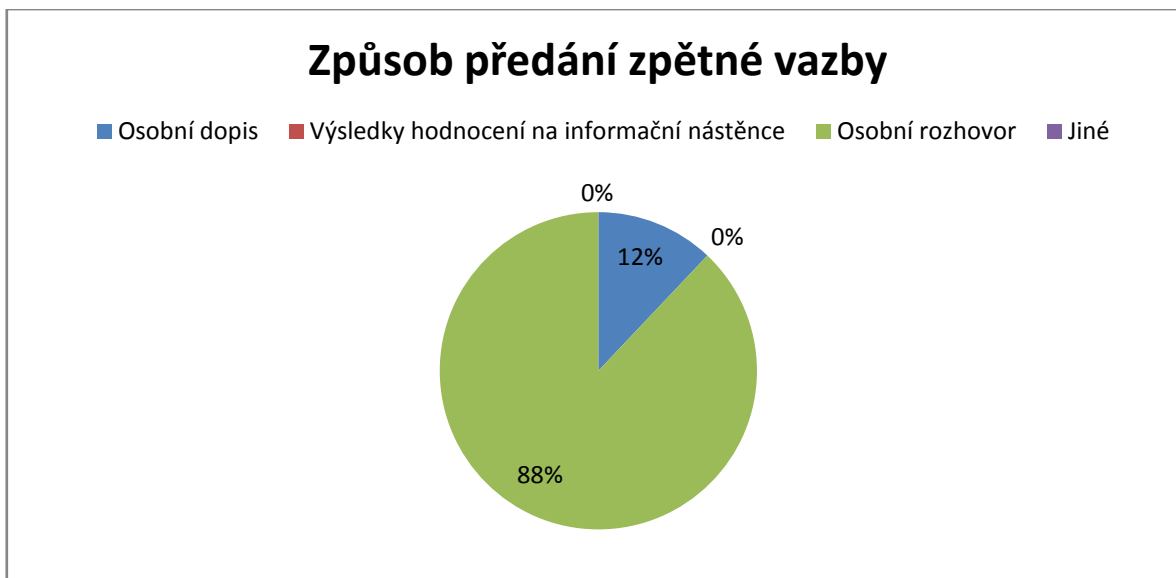
Jednoduchá otázka zaměřená na zjištění, zda si zaměstnanci, resp. jednatel přejí být hodnoceni spíše průběžně nebo po určitých časových periodách. Z šetření vyplynulo, že většina zaměstnanců si přeje být hodnocena spíše po delších časových obdobích. Na druhé straně jednatel preferuje hodnocení průběžné. Tento konflikt byl vyřešen příkloněním se k jednateľovu přání, které má v tomto případě výrazně větší váhu, než přání zaměstnanců. Aby si pracovníci nepřipadali podvedeni, že přes jejich většinový názor byl vybrán průběžný systém hodnocení, budou jim náležitě vysvětleny důvody a výhody tohoto výběru.

Jak si přejete být informováni o svém hodnocení?

To, jakým se bude k zaměstnancům dostávat zpětná vazba je důležitým okamžikem celého procesu hodnocení. Pokud bude celé hodnocení nastaveno správně, smysluplně a logicky, ale zpětná vazba bude poskytována nevhodnou formou, vše může být ztraceno. Zaměstnanci ztratí chuť hodnocení věnovat pozornost, můžou jej ignorovat a odmítat. Proto i v tomto bodě je důležitá participace zaměstnanců. Ve firmě fungují jak dobré vztahy mezi zaměstnanci

navzájem, tak i mezi jimi a jednatelem. Možná i to byl důvod, proč v drtivé většině směřovala volba způsobu zpětné vazby na osobní rozhovor.

Graf 9: Jak si přejete být informováni o výsledcích hodnocení?



Jak si představujete ideální systém hodnocení?

Jediná otevřená otázka si kladla za cíl zjistit více o specifických představách zaměstnanců i jednatele. Své poznatky mohl do tohoto bodu napsat také pozorovatel. V této fázi byla obzvláště důležitá role vedoucího rozhovoru. Měl protistranu podněcovat k zamyšlení, proč je vlastně hodnocení důležité a jak je možné nastavit systém tak, aby byl efektivní, spravedlivý, dostupný a užitečný. Odpovědi byly zohledněny v samotné tvorbě nového systému hodnocení.

5.4.5 Výběr a realizace metody hodnocení

Pro výběr té správné hodnotící metody je třeba si již na samém začátku vyjasnit cíle, které jsou od hodnocení očekávány. Tyto cíle byly analyzovány v kap. 5.4.4.3.

Následující body ukazují definitivní podobu cílů budoucího firemního systému hodnocení.

- Zlepšení výkonnosti a efektivity pracovníků
- Zvýšení motivace pracovníků
- Navázat na hodnocení systém odměňování
- Udržovat, popř. zlepšovat vztahy na pracovišti

Dále je třeba vědět, jaké zdroje jsou pro hodnocení k dispozici (míněno finance, lidský kapitál a čas). Jednatel společnosti YC Cere uvedl, že by si přál hodnocení minimálně náročné na náklady a na jeho čas.

V neposlední řadě jednatel společnosti uvedl, že si přeje zavést průběžný systém hodnocení.

V následujícím textu byl navržen optimální způsob hodnocení, který je z velké části univerzální pro všechny pracovní pozice, ale také jsou k jednotlivým pozicím stanoveny specifické položky hodnocení.

Na závěr kap. 5.5.2 budou sestaveny hodnotící formuláře pro všechny pozice ve firmě. Tyto formuláře jsou součástí přílohy.

5.4.5.1 360° zpětná vazba

Jako nosná metoda hodnocení byla vybrána metoda 360° zpětné vazby. Metoda představuje současný moderní trend, ale hlavně poskytuje velmi objektivní výstupy, které vznikají spojováním informací získaných z různých zdrojů. Těmito zdroji v novém systému hodnocení jsou:

- Kolegové
- Sebehodnocení
- Nadřízení
- Podřízení
- Obchodní partneři + zákazníci

Kolegové

Hodnocení kolegů je pro zaměstnance vždy choulostivá záležitost. Obzvlášť jedná-li se o tak malou firmu jako je YC Cere. Proto, aby se co nejvíce eliminovaly pocity nejistoty při hodnocení vlastních kolegů, byla stanovena následující pravidla:

- Hodnotící kritéria jsou jen obecná, neumožňující „žalování“ jeden na druhého
- Hodnocení pochází od více kolegů naráz, tudíž je těžké si vymýšlet
- Hodnocení přichází do rukou pouze k jednateli – ten také sděluje zpětnou vazbu.

Způsob sdělování zpětné vazby je velmi důležitý, může vytvořit atmosféru vhodnou pro vzájemné poskytování zpětné vazby mezi zaměstnanci navzájem, ale může také působit přesně opačným směrem!

- Hodnocení probíhá v týdenních intervalech
- Nehodnotí se výsledky práce, ale jen kvalita spolupráce, komunikace, ochota, aktivita a samostatnost

V praxi dostane každý ze zaměstnanců stejné hodnotící archy. Jedna z částí tohoto dokumentu se bude týkat hodnocení jejich kolegů. Jednotlivá kritéria hodnocení budou popisovat škály od 1 do 5. Přičemž hodnocení je stejné jako ve škole, tj. 1 nejlepší stupeň.

Sebehodnocení

Důležitou roli hraje v hodnocení také metoda sebehodnocení. V záznamovém archu jí bude vyhrazeno místo hned pod hodnocením svých kolegů a bude obsahovat stejná pole a stejný systém odpovědí. Důvod je jednoduchý, přinutit zaměstnance zamyslet se nad svým výkonem v kontextu s výkonem ostatních a naopak. Tato přímá konfrontace vnese do hodnocení kolegů i sebe samotného více objektivitu.

Kromě stejných polí jsou pro sebehodnocení připravena také pole týkající se zaměstnancových úspěchů a neúspěchů daného týdne. Poslední položkou, která je pro sebehodnocení specifická je položka „Návrhy pro zlepšení“. Tady bude možno vyplnit jakýkoli podnět, který zaměstnanec považuje za praktický a vedoucí ke zlepšení jeho práce.

Nadřízený + podřízený

Kromě jednatele jsou ve firmě další dva přímí nadřízení. I hodnocení nadřízenými bude probíhat do stejných záznamových archů, které se využijí jak při hodnocení kolegy tak při sebehodnocení. I nejvyšší nadřízený, tj. jednatel bude vyplňovat část týkající se sebehodnocení. Kromě toho však všichni nadřízení budou navíc vyplňovat ještě část týkající se plnění aktuálních úkolů. Konkrétně půjde o jedinou položku a to, zda daný podřízený plní zadané úkoly a své povinnosti. V případě, že odpověď je záporná, musí se do formuláře vyplnit také odhadovaný důvod neplnění těchto povinností.

Přesto, že tato část je určena výhradně pro nadřízené, bude odkryta v hodnotícím formuláři i pro podřízené, aby viděli, co nadřízení hodnotí navíc.

Obchodní partneři a zákazníci

Důležitá zpětná vazba od obchodních partnerů, resp. zákazníků bude odvozována na základě vyplnění stejné části záznamového archu, jaký je použit pro hodnocení kolegů. Kromě toho opět přibude položka „Návrhy pro zlepšení“. Obchodní partneři budou žádáni o zpětnou vazbu vždy jednou za měsíc, tedy méně průběžně než je tomu u zpětných vazeb uvnitř podniku. Zákazníci budou o zpětnou vazbu požádáni vždy po vyřízení jejich požadavků a přání.

Hodnotící rozhovor

Jak již bylo uvedeno v kap. 5.4.5.1.1, hodnotící rozhovor povede vždy jednatel firmy. Rozhovory se budou konat jednou do měsíce, v případě výjimečných situací i vícekrát. Průměrná doba rozhovoru by měla být okolo 15 minut. Každé tři měsíce pak proběhne delší hodnotící rozhovor shrnující důležitá fakta posledních měsíců. Velká shrnutí vyzdvihující zaměstnancovi úspěchy pak budou konána vždy jednou do roka.

Hodnotící rozhovor je vždy o dvou (někdy i více) lidech a je dobré, když jsou na něj připraveny obě strany. Proto byly jak jednateli, tak zaměstnancům předány instrukce, jak se co nejlépe hodnotícího rozhovoru zhostit.

5.5 Interpretace a doporučení

5.5.1 Analýza pracovních míst

Na základě výše provedené analýzy je možné sestavit pracovní popisy pro jednotlivá pracovní místa. V příloze č. 5 jsou zobrazeny finální popisy pěti současných pracovních míst + dvou nově vzniklých pozic. Popisy jsou rozděleny do pěti částí.

První část je zaměřena na identifikaci pracovního místa, druhá na vlastní obsah práce a stručné nastínění činností spojených s výkonem daného místa. Ve třetí části je naznačena odpovědnost, která vyplívá z charakteru práce. Čtvrtý oddíl popisuje kvalifikační požadavky a konečně v páté části jsou sepsány osobnostní charakteristiky vhodné pro dané pracovní místo.

5.5.1.1 *Overění hypotéz vztahujících se k analýze pracovních míst*

1. Ve firmě existují jen velmi stručné popisy pracovních míst

Během průzkumu se ukázalo, že vedení firmy většinu svých pracovních popisů ztratilo. Veškeré popisy byly vyhotovovány před šesti lety, během této doby firma dvakrát změnila své sídlo a dokumenty byly pravděpodobně vyhozeny do koše. Jediné charakteristiky pracovních míst šlo tedy získat jen z pracovních smluv. Na těch šlo pro potřeby výzkumu použít jen stručnou informaci o obsahu práce.

Hypotéza se tedy potvrdila.

2. Mezi pracovníky jsou jasně vymezeny vztahy podřízenosti a nadřízenosti

Na otázky týkající se bezprostředních nadřízených resp. podřízených odpovídali zaměstnanci i vedení firmy jednotně. Vztahy nadřízenosti a podřízenosti jsou tedy ve firmě chápány správně a jsou dobře vymezeny.

Hypotéza se potvrdila.

3. Většina pracovních pozic ve firmě je velmi náročná na časovou flexibilitu

Analýza jednotlivých pracovních míst prokázala, že většina zaměstnanců firmy musí často cestovat a nemá stálé místo výkonu své práce. Často se dokonce jedná o služební cesty do ciziny na více než 10 dnů. Výjimkou byly pouze pozice provozního restaurace a správce klubu.

Hypotéza byla potvrzena.

5.5.1.2 Doporučení

Firma YC Cere má problém s vysokou náročností na časovou flexibilitu pracovníků. Tyto nároky by šlo snížit preciznější predikcí budoucího vývoje. Především výběr termínů soustředění jachtařů, výběr místa a vůbec celkové zajištění takovéto akce by se mělo začít organizovat mnohem dříve než je tomu v současnosti. Firma tak zbytečně zvyšuje nejen nároky na časovou flexibilitu zaměstnanců, ale zvyšuje také náklady s tím spojené. Vzhledem k tomu, že většina soustředění probíhá v zahraničí a trvají déle než 10 dní, doporučoval bych firmě začínat s jejich organizací s půlročním předstihem. V současnosti začíná sportovní manažer s touto prací dva měsíce dopředu. Vzniká tak řada nečekaných situací, které vyžadují nečekaný čas navíc.

Vedení firmy bych doporučil lépe informovat pracovníky o jejich pravomocích a odpovědnostech. Zaměstnance by, vzhledem k jejich nízkému počtu, bylo nejlépe informovat osobně. Vedení se tak dostane také okamžité zpětné vazby.

Společnosti bych dále doporučil více pečovat o své vnitropodnikové dokumenty. Popisy pracovních míst nejsou jedinými ztracenými dokumenty. Doposud zatím nikdy nešlo o důležité dokumenty, nicméně může se tak stát.

5.5.2 Tvorba systému hodnocení

Dle zadání vedení firmy YC Cere byl vytvořen systém hodnocení zaměstnanců. Hlavními zdroji informací byly výsledky analýzy pracovních míst, výsledky výzkumného šetření, jednatel firmy a podniková dokumentace.

S ohledem na požadavek minimální kapitálové náročnosti, byl zvolen takový typ hodnocení, kde není potřeba speciálně zřízená funkce hodnotitele, resp. její outsourcování. Firmě byl navržen systém hodnocení využívající metodu 360° zpětné vazby, která vyžaduje seriózní a odpovědný přístup všech zúčastněných, tj. všech zaměstnanců firmy. Vzhledem k tomu, že společnost YC Cere prozatím zaměstnává pouze osm pracovníků, není tak náročné od zaměstnanců takový přístup vyžadovat a zároveň kontrolovat jeho dodržování.

5.5.2.1 Ověření hypotéz

1. Společnost hodnotí své pracovníky nesystematicky a v důsledku toho vznikají odchylky a problémy v systému odměňování zaměstnanců

Analýza hodnocení pracovníků ve společnosti YC Cere ukázala, že v současnosti ve firmě neexistuje koordinovaný a efektivní systém hodnocení. Zaměstnanci přesto vnímají, že ve firmě nějaká forma hodnocení probíhá. V souvislosti s tím bylo na základě dotazníkového výzkumu zjištěno, že některé pracovní pozice jsou podle zaměstnanců hodnoceny nespravedlivě a že systém hodnocení není provázán se systémem odměňování.

Hypotéza se tedy v plném významu potvrdila.

5.5.2.2 Doporučení

Doporučení společnosti v oblasti hodnocení pracovníků lze rozdělit na dvě části:

1. Zavést systematický, koordinovaný, průběžný a spravedlivý systém hodnocení.
2. Jako metodu hodnocení využít 360° zpětné vazby

YC Cere potřebuje získávat spolehlivé a platné informace o tom, jak pracují její zaměstnanci. Nejjednodušším způsobem, jak toho docílit je implementovat do řízení firmy systém hodnocení.

Jednatel firmy stanovil tři hlavní kritéria, která měla být v hodnotícím systému zohledněna. Jde o minimální náklady, minimální časovou náročnost a využití vlastních lidských zdrojů při jeho realizaci. S ohledem na tyto požadavky je v daných podmínkách efektivní využít metodu hodnocení 360° zpětné vazby.

Jednatel jako nejvýše postavený nadřízený by měl začít informovat pracovníky o chystaném zavedení nového systému hodnocení. Je nutná oboustranná komunikace, aby bylo hodnocení dobře přijato a zaměstnanci se s ním ztotožnili a chápali jeho význam. Ideální by bylo představit nový systém hodnocení například během speciálně svolané pracovní rady. Se zavedením se nesmí spěchat. Zaměstnanci by měli dostat čas na to, aby si zvykli na chystanou změnu. Na další pracovní poradě by jednatel měl vysvětlit detaily fungování nového přístupu k hodnocení pracovníků, poslechnout si zpětné vazby a trpělivě odpovídat na případné dotazy. Následně může začít vlastní hodnocení. Než se zavede „ostrá verze“, bylo by vhodné hodnotit první měsíc na zkoušku a během této doby ještě doladovat nejasnosti a znovu vysvětlit postupy jednotlivým zúčastněným. Také by bylo dobré, kdyby všichni nadřízení pracovníci (a jednatel zvláště) zpracovávali výsledky hodnocení veřejně, například opět na pracovní poradě. Po tomto důkladném představení a oboustranné komunikace budou maximálně eliminována rizika případného nepřijetí nebo sabotování nového systému hodnocení.

6 Závěr

V České republice je mnoho firem zabývajících se poskytováním služeb nebo prodejem výrobků souvisejících s jachtingem. Každý rok přichází jednotlivé společnosti s novými nápady, a jelikož se většinou jedná o malé podniky, snadno a rychle tyto nápady realizují. Společnost YC Cere je tedy mikropodnikem fungujícím na poměrně dobře rozvinutém a dynamickém trhu. Především proto je nutné, aby kromě poskytování kvalitních výrobků a služeb společnost kladla důraz mj. i na plnění přání svého okolí a budovala si pozici důvěryhodného, spolehlivého a ochotného prodejce a obchodního partnera. V tomto snažení firmě nejvíce pomáhají sami zaměstnanci. Pokud vědí, co mají dělat a jsou dobře motivovaní, pak je velká šance, že budou plnit to, co se od nich očekává.

Diplomová práce si jako hlavní cíl vytyčila vytvoření systému, který by pomohl managementu orientovat se v konkrétních požadavcích na lidský kapitál a zároveň aby pomohl určit, jak jsou tyto požadavky naplňovány.

Na základě teoretického úvodu byla vypracována vlastní analýza směřující k naplnění cílů této diplomové práce, tj. k vytvoření popisů pracovních míst a vytvoření systému hodnocení zaměstnanců. Tyto dvě součásti podnikového řízení se bez sebe jen těžko obejdou. Je náročné hodnotit, když není jasné co a naopak. Je zbytečné mít kvalitně zpracovaný popis pracovního místa, když není určeno, jak kontrolovat, resp. hodnotit, zda a jak efektivně jsou plněny stanovené úkoly. Tato vzájemná závislost byla v práci stěžejní a v během zpracovávání empirické části práce se popisy pracovních míst a systém hodnocení ukázaly jako dobří partneři.

V diplomové práci bylo využito mnoho metod a přístupů, které napomohly splnit určené cíle. Jako velmi důležité se ukázaly výsledky osobních rozhovorů a pozorování zaměstnanců při práci. Naproti tomu to byly právě osobní rozhovory a pozorování, které sebraly nejvíce času a sil.

V empirické části, kromě samotných analýz a výzkumů, byla vyřčena doporučení, kterými by se mělo YC Cere řídit, nebo je přinejmenším brát v úvahu při řízení svých zaměstnanců. Managementu společnosti přinesla práce především získání přehledu o svých pracovních pozicích. Neméně důležité jsou však zpracované profily těchto pozic a na ně navazující systém hodnocení. Jeho součástí je návod, jak hodnocení ve firmě spustit a realizovat. Už

samotný výzkum vzbudil ve firmě zájem zaměstnanců o nový systém hodnocení a částečně tak připravil půdu pro jeho případné zavádění.

Vzhledem k velikosti podniku byla vybrána metoda hodnocení počítající s velkou participací samotných zaměstnanců. Odpovědnost a otevřený přístup, který je při využití metody 360° zpětné vazby vyžadován, lze v podmínkách mikropodniku dosáhnout snáz, než ve velkých společnostech.

Výsledky hodnocení přinesou jednateli informace o chování zaměstnanců a o možných oblastech zlepšení. Zpětné vazby se při hodnocení bude dostávat od kolegů, obchodní partnerů a zákazníků, nadřízených a také od sebe samotného. Cílem této všestranné vazby je získat větší informační variabilitu a objektivitu. Systém hodnocení si klade za cíl přinést do podniku férové podmínky odměňování, zlepšení efektivity práce a lepší vztahy na pracovišti.

7 Použité zdroje

Psané zdroje

Armstrong, Michael: Řízení lidských zdrojů, Praha, Grada Publishing, a.s., 2007

Bedrnová, Eva, Nový, Ivan a kol.: Psychologie a sociologie řízení, Praha, Management Press, s.r.o., 2007

Boučková, Jana: Základy marketingu, Praha, Oeconomica, 2007

Kociánová, Renata: Personální řízení teoretická východiska a vývoj, Praha, Eurolex Bohemia s.r.o., 2004

Koubek, J.: Personální práce v malých podnicích. Praha, Grada Publishing, 1996

Mayerová, Marie, Růžička, Jiří: Moderní personální management, H&H Vyšehradská, s.r.o., 2000

Novák, Miroslav: Diplomová práce – Téma: Hodnocení pracovníků ve firmě Zenit, s.r.o., 2003

Stýblo, Jiří: Personální management, Praha, Grada a.s., 1993

Urban, Jan: Řízení lidí v organizaci personální rozměr managementu, Praha, ASPI Publishing, s.r.o., 2003

Wágnerová, Irena: Hodnocení a řízení výkonnosti, Praha, Grada Publishing, a.s., 2008

Wágnerová, Irena: Pracovní hodnocení, Brno, Marek Konečný, 2005

Internetové zdroje

Kadlčík: Základy managementu (přednáška), [on-line], [cit. 27.4.2008], dostupné na:
uhk.mikmik.cz/3/soc.ppt

Kolektiv autorů: Základy obecného managementu, Olomouc, Univerzita palackého v Olomouci, Pedagogická fakulta, [on-line], [cit. 25.4.2008], dostupné na:
http://www.upol.cz/fileadmin/user_upload/knihovna/Skripta_FF/zaklady_managementu.pdf

Papírníková, Helena: Diplomová práce – Téma: Analýza pracovních míst společnosti Memos Software, s.r.o., Praha, 2007, [on-line], [cit. 25.4.2008], dostupné na:
http://library.vse.cz/aleph/?sid=I7LCS6U12FVEKY9D74IE3EHR1US6N9T1UGQKRSAU2IR2L3S41X-16257&func=full-set-set&set_number=838143&set_entry=000002&format=999

Petrová, Z.: Bakalářská práce – Téma: Personální řízení ve vybraných neziskových organizacích, [on-line], [cit. 25.4.2008], dostupné na:
http://www.is.muni.cz/th/127509/esf_b/BAKALARSKA_PRACE-Kompletni-Z.Petrova-UCO127509.doc

Tvorba popisu pracovního místa, [on-line], [cit. 25.4.2008], dostupné na:
www.trexima.cz/site/lang_cs/348/default.aspx

8 Přílohy

Příloha č. 1	Dotazník 1 – Analýza pracovních pozic
Příloha č. 2	Dotazník 2 – Analýza systému hodnocení
Příloha č. 3	Vnitropodnikový hodnotící arch
Příloha č. 4	Hodnotící arch pro obchodní partnery a zákazníky
Příloha č. 5	Popisy pracovních pozic

Příloha č. 1: Dotazník 1 – Analýza pracovních pozic

Analýza pracovních míst firmy YC Cere

2008

1. Identifikace & organizačně funkční vztahy

1. Název pracovní pozice

- ☐ Trenér
- ☐ Sportovní manažer
- ☐ Manažer prodeje
- ☐ Provozní restaurace
- ☐ Správce klubu
- ☐ jiný -

2. Název funkce bezprostředního nadřízeného

3. Název funkce bezprostředního podřízeného (podřízených)

4. Kdo Vás může zastoupit v případě Vaší nepřítomnosti (funkce / jméno)?

5. Respondent

- ☐ Zaměstnanec na dané pozici
- ☐ Vedení firmy
- ☐ Šetření podnikové dokumentace
- ☐ Výsledky pozorování

2. Obsah práce, odpovědnost

1. Popište prosím stručně obsah Vaší práce.

--

2. Popište prosím stručně Vaše hlavní pracovní činnosti a pokuste se určit, kolik procent z Vašeho celkového pracovního času těmito činnostem věnujete

Název činnosti	Procenta

3. Vyjmenujte prosím činnosti, za které jste přímo odpovědný.

--

4. Vyjmenujte prosím Vaše pravomoci.

--

3. Kvalifikační požadavky

1. Jaké je podle Vás optimální vzdělání nutné pro Vaši pozici?

- ☐ Základní
- ☐ Vyučený/á – obor
- ☐ Vyučený/á s maturitou – obor
- ☐ Středoškolské
- ☐ Vysokoškolské – obor

2. Jaké další vzdělání považujete za užitečné pro Vaši pozici?

- ☐ Jazykové -
- ☐ Manažerské -
- ☐ Počítačové -
- ☐ Legislativa -
- ☐ Obchodní -
- ☐ Jiné -

3. Jak dlouhá praxe je podle Vás pro výkon Vaší funkce dostačující?

- ☐ žádná
- ☐ 1 – 2 roky
- ☐ 2 – 3 roky
- ☐ 3 – 4 roky
- ☐ 4 a více let

4. Potřebujete pro výkon Vaší práce disponovat nějakým oprávněním či povolením?

- ☐ Ano
 - Řidičský průkaz zk.
 - Jiné
 -
 -
- ☐ Ne

4. Předpoklady práce

1. Vaše práce je po FYZICKÉ stránce:

- ☐ velmi náročná
- ☐ středně náročná
- ☐ nenáročná

2. Vaše práce je po PSYCHICKÉ stránce:

- ☐ velmi náročná
- ☐ středně náročná
- ☐ nenáročná

3. Je ve Vaší práci nutná častá spolupráce s ostatními zaměstnanci firmy?

- ☐ Ano – se kterými?
.....
.....
.....
- ☐ Ne

4. Stává se, že musíte odjet na více dnů mimo domov?

- ☐ často – většinou na dní
- ☐ občas – většinou nadní
- ☐ nikdy

5. Domníváte se, že práce je vhodná pro lidi ve věku:

- ☐ Od 18 do 30 let
- ☐ Od 31 do 50 let
- ☐ Od 51 a více let
- ☐ na věku nezáleží

6. Domníváte se, že:

- ☐ Práci mohou vykonávat jen muži
- ☐ Práci mohou vykonávat jen ženy
- ☐ Práce je vhodná pro muže i ženy

7. Záleží ve Vaší funkci na vzhledu?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

8. Uveďte prosím, které vlastnosti jsou pro Vás ve Vaší pozici důležité?

- ☐ Komunikativnost
- ☐ Organizační schopnosti
- ☐ Soustředěnost
- ☐ Vyrvalost
- ☐ Ochota učit se novým věcem
- ☐ Schopnost naslouchat
- ☐ Flexibilita
- ☐ Kreativita
- ☐ Odolnost vůči stresu
- ☐ Schopnost vést lidi

Příloha č. 2: Dotazník 2 – Analýza systému hodnocení

Hodnocení zaměstnanců ve firmě YC Cere

2009

Identifikace

1. Respondent

- ☐ Zaměstnanec na zkoumané pozici
- ☐ Vedení firmy
- ☐ Šetření podnikové dokumentace
- ☐ Výsledky pozorování

2. Ke které pracovní pozici se vážou odpovědi?

- ☐ Trenér
- ☐ Sportovní manažer
- ☐ Manažer prodeje
- ☐ Provozní restaurace
- ☐ Správce klubu
- ☐ Jiná možnost -

Současná situace

1. Existuje ve firmě systém hodnocení?

- ☐ Ano (pokračuje otázkou 3.)
☐ Ne (pokračujte otázkou 6.)

2. Pro koho je hodnocení nejvíce užitečné?

- ☐ Zaměstnanci
☐ Jednatel
☐ Pro nikoho
☐ Pro všechny
☐ Jiná možnost -

3. Které pracovní pozice podle Vás nejsou hodnoceny spravedlivě?

- ☐ Trenér
☐ Sportovní manažer
☐ Manažer prodeje
☐ Provozní restaurace
☐ Správce klubu
☐ Jiná možnost -

4. Navazuje na systém hodnocení také systém odměňování?

- ☐ Ano (Jak?)
.....
.....
.....
☐ Ne

Představy o budoucím systému hodnocení

1. Jaké jsou cíle hodnocení?

- ☐ Podklad pro systém odměňování
- ☐ Odhalení potřeby vzdělávání
- ☐ Zlepšení výkonnosti a efektivity zaměstnanců
- ☐ Zlepšení vztahů mezi pracovníky
- ☐ Usnadnit zařazování zaměstnanců
- ☐ Stanovení relativní hodnoty práce
- ☐ Zvýšit motivaci zaměstnanců
- ☐ Jiný -

2. Koho chcete hodnotit?

- ☐ Všechny zaměstnance
- ☐ Jen vybrané pozice (které?)
.....
.....
.....
- ☐ Sebe sama

3. Jaká jsou kritéria hodnocení?

- ☐ Výkon práce
- ☐ Kvalita práce
- ☐ Samostatnost
- ☐ Iniciativnost
- ☐ Pracovní spolehlivost a ukázněnost
- ☐ Dodržování pracovní doby
- ☐ Pracovní ochota
- ☐ Přizpůsobivost
- ☐ Vztah k organizaci
- ☐ Smysl pro odpovědnost
- ☐ Vytrvalost
- ☐ Jiný -

4. Jaký způsob hodnocení preferujete?

- ☐ Sebehodnocení
- ☐ Hodnocení kolegy
- ☐ 360° zpětná vazba
- ☐ Sám chci hodnotit zaměstnance
- ☐ Hodnocení přímým nadřízeným

5. Jakou periodicitu hodnocení preferujete?

- ☐ Průběžné (min. 1x za měsíc)
- ☐ ¼ roku
- ☐ ½ roku
- ☐ 1 rok

8. Jak si představujete ideální systém hodnocení?

Příloha č. 3: Vnitropodnikový hodnotící arch

Datum (den/měsíc/rok):/...../.....

Hodnotitel:

☐

Jednatel

☐

Sportovní manažer

☐

Manažer prodeje

☐

Provozní restaurace

☐

Správce klubu

☐

Trenér

☐

Barman

☐

Servírka

Spolupracovníci (známky 1-5 jako ve škole)

Pozice	Jednatel	Sportovní manažer	Manažer prodeje	Provozní restaurace	Správce klubu	Trenér	Barman	Servírka
<i>Kvalita spolupráce</i>								
<i>Komunikace se zákazníky</i>								
<i>Ochota</i>								
<i>Aktivita</i>								
<i>Samostatnost</i>								
<i>Návrhy pro zlepšení (slovně)</i>								

Sebehodnocení (známky 1-5 jako ve škole)

Pozice	Jednatel	Sportovní manažer	Manažer prodeje	Provozní restaurace	Správce klubu	Trenér	Barman	Servírka
Kvalita spolupráce								
Komunikace se zákazníky								
Ochota								
Aktivita								
Samostatnost								
Návrhy pro zlepšení (slovně)								

Povinnosti (ano / ne + důvod)								
Pozice	Jednatel	Sportovní manažer	Manažer prodeje	Provozní restaurace	Správce klubu	Trenér	Barman	Servírka
Plní nadřizený své úkoly (ne? Proč?)								
Plní podřizený své úkoly (ne? Proč?)								

Příloha č. 4: Hodnoticí arch pro obchodní partnery a zákazníky

Vysvědčení YC Cere (známky 1-5 jako ve škole)								
Pozice	Jednatel	Sportovní manažer	Manažer prodeje	Provozní restaurace	Správce klubu	Trenér	Barman	Servírka
<i>Kvalita spolupráce</i>								
<i>Komunikace</i>								
<i>Ochota</i>								
<i>Aktivita</i>								
<i>Návrhy pro zlepšení (slovně)</i>								

Hodnotitel:

☐

Obchodní partner

☐

Zákazník

Datum

(den/měsíc/rok):

...../...../.....

Příloha č. 5: Popisy pracovních míst

Popis pracovního místa Manažer prodeje

YC Cere

Identifikace & organizační vztahy

Název pracovního místa:	Manažer prodeje
Přímý nadřízený:	Jednatel
Přímý podřízený:	0
Zastupuje (koho):	Sportovní manažer
Zastupován (kým):	Jednatel

Charakteristika

Obsah práce:	Obsahem práce manažera prodeje plnění cílů společnosti. Především pak udržení, resp. zvýšení prodejnosti zboží, budování dobrého image firmy a další.
Pracovní činnosti:	Komunikace se zákazníky a dodavateli Prodej plachetnic a zboží Vytváření marketingových a obchodních plánů Aktualizace web. stránek Zajišťování marketingových akcí týkajících se prodeje Plní další úkoly uložené příslušným vedoucím zaměstnancem.

Odpovědnost

Odpovídá za plnění podnikových cílů v oblasti prodeje a marketingu. Odpovídá za svědomité vykonávání všech jeho ostatních pracovních činností.

Odpovídá za pracovní prostředky svěřené mu do užívání

Kvalifikační požadavky

Dosažené vzdělání:	Vysokoškolské
Další vzdělání (kurzy, školení, licence):	Řidičský průkaz sk. B
	Znalost anglického jazyka na výborné úrovni
	Znalost práce s MS Office a internetem
	Znalost základů účetnictví

Předpoklady práce

Osobnostní předpoklady:	Komunikativnost
	Organizační schopnosti
	Ochota učit se novým věcem
	Flexibilita
	Kreativita
	Odolnost vůči stresu
	Schopnost vést lidi
Fyzické předpoklady:	Slušná fyzická kondice
	Věk do 50 let
Ostatní předpoklady:	Praxe min. 2 roky

Popis pracovního místa Kapitán vyhlídkových plaveb

YC Cere

Identifikace & organizační vztahy

Název pracovního místa:	Kapitán vyhlídkových plaveb
Přímý nadřízený:	Manažer prodeje
Přímý podřízený:	0
Zastupuje (koho):	0
Zastupován (kým):	Prodavač, manažer prodeje

Charakteristika

Obsah práce:	Obsahem práce kapitána vyhlídkových plaveb je péče o zákazníky, kteří přišli na vyhlídkovou plavbu. Provede je klubem a zaškolí je v řízení motorových lodí. Během vyhlídkové plavby bude kormidlovat vlajkovou loď a pomocí mikrofonu popisovat okolí
Pracovní činnosti:	Komunikace se zákazníky Zaškolení zákazníků Kormidlování vlajkové lodi Aktualizace web. stránek Výpomoc s marketingovými činnostmi klubu Plní další úkoly uložené příslušným vedoucím zaměstnancem.

Odpovědnost

- Odpovídá za hladký průběh vyhlídkových plaveb
- Odpovídá za pracovní prostředky svěřené mu do užívání
- Odpovídá za svědomité vykonávání všech činností spojených s jeho prací

Kvalifikační požadavky

Dosažené vzdělání:	Středoškolské
Další vzdělání (kurzy, školení, licence):	Řidičský průkaz sk. B, E
	Průkaz způsobilosti Vůdce malého plavidla
	Znalost práce s MS Office a internetem
	Znalost anglického jazyka

Předpoklady práce

Osobnostní předpoklady:	Komunikativnost
	Organizační schopnosti
	Ochota učit se novým věcem
	Flexibilita
	Kreativita
	Schopnost vést lidi
Fyzické předpoklady:	Slušná fyzická kondice
	Věk do 50 let

Popis pracovního místa Prodavač

YC Cere

Identifikace & organizační vztahy

Název pracovního místa:	Prodavač
Přímý nadřízený:	Manažer prodeje
Přímý podřízený:	0
Zastupuje (koho):	0
Zastupován (kým):	Manažer prodeje

Charakteristika

Obsah práce:	Obsahem práce prodavače je vlastní prodej zboží, dále pak poradenství a aktivní podílení se na marketingových aktivitách spojených s prodejem zboží.
Pracovní činnosti:	Obsluha zákazníků Kontrola zásob zboží Péče o interiér i exteriér prodejny Objednávání zboží od dodavatelů Zajišťování přepravy zboží Plní další úkoly uložené příslušným vedoucím zaměstnancem.

Odpovědnost

Odpovídá za svědomité využívání pracovních prostředků svěřených k užívání pro výkon práce
Odpovídá za svědomité vykonávání pracovních činností v požadované kvalitě

Kvalifikační požadavky

Dosažené vzdělání: Středoškolské

Další vzdělání (kurzy, školení, licence): Řidičský průkaz sk. B

Průkaz způsobilosti Vůdce malého plavidla

Znalost práce s MS Office a internetem

Znalost anglického jazyka

Předpoklady práce

Osobnostní předpoklady: Komunikativnost

Ochota učit se novým věcem

Popis pracovního místa Provozní restaurace

YC Cere

Identifikace & organizační vztahy

Název pracovního místa: Provozní restaurace

Přímý nadřízený: Jednatel

Přímý podřízený: Barman, kuchař,
servírka

Zastupuje (koho): Barman, servírka

Zastupován (kým): Barman

Charakteristika

Obsah práce: Obsahem práce provozní restaurace je zajišťovat řádné fungování klubové restaurace. Především pak zajistit potřebný personál a plnit podnikové cíle týkající se restaurace.

Pracovní činnosti:

- Obsluha zákazníků
- Kontrola stavu zásob potravin + jejich doplňování
- Péče o interiér i exteriér restaurace
- Aktualizace web. stránek
- Zajišťování marketingových akcí týkajících se restaurace
- Plní další úkoly uložené příslušným vedoucím zaměstnancem.

Odpovědnost

Odpovídá za řádný chod restaurace a veškeré činnosti s tím spojené (především zásobování, personální zabezpečení, marketingové aktivity). Odpovídá za svědomité vykonávání všech dalších činností.

Odpovídá za pracovní prostředky svěřené mu do užívání

Kvalifikační požadavky

Dosažené vzdělání: Středoškolské

Další vzdělání (kurzy, školení, licence): Řidičský průkaz sk. B

Znalost práce s MS Office a internetem

Předpoklady práce

Osobnostní předpoklady: Komunikativnost

Organizační schopnosti

Flexibilita

Odolnost vůči stresu

Fyzické předpoklady: Věk do 50 let

Popis pracovního místa Sportovní manažer

YC Cere

Identifikace & organizační vztahy

Název pracovního místa: Sportovní manažer

Přímý nadřízený: Jednatel

Přímý podřízený: Trenér

Zastupuje (koho): Trenér

Zastupován (kým): Jednatel, trenér

Charakteristika

Obsah práce: Obsahem práce sportovního manažera je zajišťování potřebného zázemí pro práci trenéra. Evidence členské základny klubu. Organizování sportovních akcí, soustředění a závodů.

Pracovní činnosti: Komunikace se závodníky a členy klubu
Aktualizace web. stránek
Koordinace všech činností během organizování klubových akcí, závodů a soustředění
Výběr členských poplatků
Zajišťování marketingových akcí týkajících se klubu
Plní další úkoly uložené příslušným vedoucím zaměstnancem.

Odpovědnost

Odpovídá za organizaci tréninkových aktivit, organizaci a zajištění klubových akcí, závodů a soustředění. Odpovídá za svědomité vykonávání všech jeho ostatních pracovních činností.

Odpovídá za pracovní prostředky svěřené mu k užívání.

Kvalifikační požadavky

Dosažené vzdělání:	Vysokoškolské
Další vzdělání (kurzy, školení, licence):	Řidičský průkaz sk. B, E
	Průkaz způsobilosti Vůdce malého plavidla
	Znalost anglického jazyka na výborné úrovni
	Znalost práce s MS Office a internetem

Předpoklady práce

Osobnostní předpoklady:	Komunikativnost
	Organizační schopnosti
	Ochota učit se novým věcem
	Flexibilita
	Kreativita
	Schopnost vést lidi
Fyzické předpoklady:	Slušná fyzická kondice
	Věk do 50 let
Ostatní předpoklady:	Praxe min. 2 roky

Popis pracovního místa Správce klubu

YC Cere

Identifikace & organizační vztahy

Název pracovního místa:	Správce
Přímý nadřízený:	Jednatel
Přímý podřízený:	0
Zastupuje (koho):	0
Zastupován (kým):	Provozní restaurace

Charakteristika

Obsah práce:	Obsahem práce správce klubu je zajišťování chodu celého klubu především po jeho technické stránce.
Pracovní činnosti:	Organizace uspořádání plachetnic a aut v klubu Kontrola a případná oprava technického zařízení klubu Otevírání hlavní brány pro auta Úklid klubu Obsluha jeřábu Plní další úkoly uložené příslušným vedoucím zaměstnancem.

Odpovědnost

Odpovídá za svědomité využívání pracovních prostředků svěřených k užívání pro výkon práce
Odpovídá za vykonávání činností v požadované kvalitě

Kvalifikační požadavky

Dosažené vzdělání: Základní

Další vzdělání (kurzy, školení, licence): Řidičský průkaz sk. B, E

Znalost práce s MS Office a internetem

Předpoklady práce

Fyzické předpoklady: Slušná fyzická kondice

Popis pracovního místa Trenér

YC Cere

Identifikace & organizační vztahy

Název pracovního místa:	Trenér
Přímý nadřízený:	Sportovní manažer
Přímý podřízený:	0
Zastupuje:	Sportovní manažer
Zastupováno:	Sportovní manažer

Charakteristika

Obsah práce:	Obsahem práce trenéra je trénink začínajících i pokročilých jachtařů. Dále pak organizování soustředění a příprava tréninkových plánů.
Pracovní činnosti:	Účast na závodech – doprava, trénink, vytvoření zázemí pro naše členy Trénink jachtařů Komunikace se závodníky Aktualizace web.stránek a komunikace s našimi členy Psaní reportů Plní další úkoly uložené příslušným vedoucím zaměstnancem.

Odpovědnost

Odpovídá za hladký průběh tréninků. Odpovídá za zajišťování a distribuci vypsání důležitých závodů a svědomité vykonávání všech jeho ostatních pracovních činností.

Odpovídá za pracovní prostředky svěřené mu k užívání.

Kvalifikační požadavky

Dosažené vzdělání: Středoškolské

Další vzdělání (kurzy, školení, licence): Řidičský průkaz sk. B, E

Průkaz způsobilosti Vůdce malého plavidla

Znalost práce s MS Office a internetem

Předpoklady práce

Osobnostní předpoklady: Komunikativnost

Organizační schopnosti

Schopnost naslouchat

Flexibilita

Schopnost vést lidi

Fyzické předpoklady: Slušná fyzická kondice

Věk do 50 let