

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Teze diplomové práce

Systém hodnocení pracovníků ve vybrané organizaci

Vypracoval: Bc. Zdeněk Blažek

Vedoucí práce: doc. Ing. Darja Holátová Ph.D.

České Budějovice 2023

Klíčová slova: motivace, odměny, pracovníci, řízení lidských zdrojů, systém hodnocení

JEL Classification: M12

Anotace:

Cílem této diplomové práce jsou návrhy změn po provedené analýze a rozboru systému hodnocení pracovníků ve vybrané organizaci, kterou je společnost Schäfer-Menk s.r.o. Diplomová práce je rozdělena do dvou částí – teoretické a praktické. V teoretické části jsou popsány pojmy: řízení lidských zdrojů, hodnocení pracovníků, jeho kritéria, osoba hodnotitele, chyby hodnocení, a co představuje řízení pracovního výkonu. Poté jsou definovány jednotlivé způsoby hodnocení pracovníků a na závěr této části je shrnut význam hodnocení pracovníků.

V praktické části jsou uvedeny informace o společnosti Schäfer-Menk s.r.o. Dále je provedena analýza aktuálního systému hodnocení a odměňování. Podkladem pro analýzu jsou informace od personální ředitelky a provedené dotazníkové šetření mezi zaměstnanci společnosti.

Na základě porovnání získaných dat z praktické části s teoretickými poznatky jsou navržena doporučení pro zlepšení systému hodnocení pracovníků.

Úvod a přehled literatury

Řízení lidských zdrojů je strategický přístup k zaměstnancům, při němž je společnost vede takovým způsobem, aby přispívali k dosažení strategických cílů organizace. Jedná se o nedílnou součást úspěšných organizací. Činnostmi, které patří do tohoto přístupu, jsou strategické plánování lidských zdrojů, jejich následný výběr, motivace, rozvíjení a vzdělávání. Nedílnou součástí je hodnocení pracovníků.

Pro většinu organizací představují pracovníci nejdůležitější kapitál, jelikož svou pracovní činností, kterou vykonávají pomocí svých znalostí, dovedností nebo svého fyzického úsilí, přispívají k celkovým cílům organizace. Jasně definované pracovní činnosti lze seskupit do pracovních míst, pro něž lze následně definovat žádoucí pracovní výkon. Ten musí být náležitě a správně hodnocen, aby bylo možné případně zjednat rozvojovou nebo personální nápravu. V neposlední řadě by hodnocení pracovního výkonu mělo být podkladem pro odměňování pracovníků. Z těchto důvodů je důležité, aby byl systém hodnocení pracovníků v každé organizaci nastaven efektivně a spravedlivě. Proto musí být jeho přípravě věnován dostatečný čas a jeho efektivnost by se měla ověřovat v čase.

Cíl práce

Cílem této diplomové práce jsou návrhy změn po provedené analýze a rozboru systému hodnocení pracovníků ve vybrané organizaci, kterou je společnost Schäfer-Menk s.r.o.

Metodika

1. Studium odborné literatury
2. Zpracování literární rešerše
3. Stanovení cíle
4. Sběr dat
5. Komparace a syntéza získaných dat s teoretickými poznatky
6. Návrhy a doporučení konkrétních změn

Nejprve byla zpracována teoretická část práce, ve které byla provedena literární rešerše, formou studia odborné literatury, internetových zdrojů a teoretických východisek zabývajících se danou problematikou.

V praktické části byl díky informacím od personální ředitelky společnosti analyzován systém hodnocení pracovníků ve společnosti Schäfer-Menk s.r.o. Na základě provedené analýzy byl

vytvořen dotazník a následně provedeno dotazníkové šetření mezi zaměstnanci podniku, kterého se zúčastnilo 68 pracovníků různých pozic. Cílem šetření bylo zjištění spokojenosti zaměstnanců s aktuálním systémem hodnocení a odměňování. Pro každou otázku je zpracován graf ze získaných odpovědí, který je následně i slovně okomentován.

Poté byla získaná data z praktické části porovnána s teoretickými poznatky k dané problematice a na základě toho následně navržena doporučení na zlepšení systému hodnocení pracovníků ve společnosti Schäfer-Menk s. r. o.

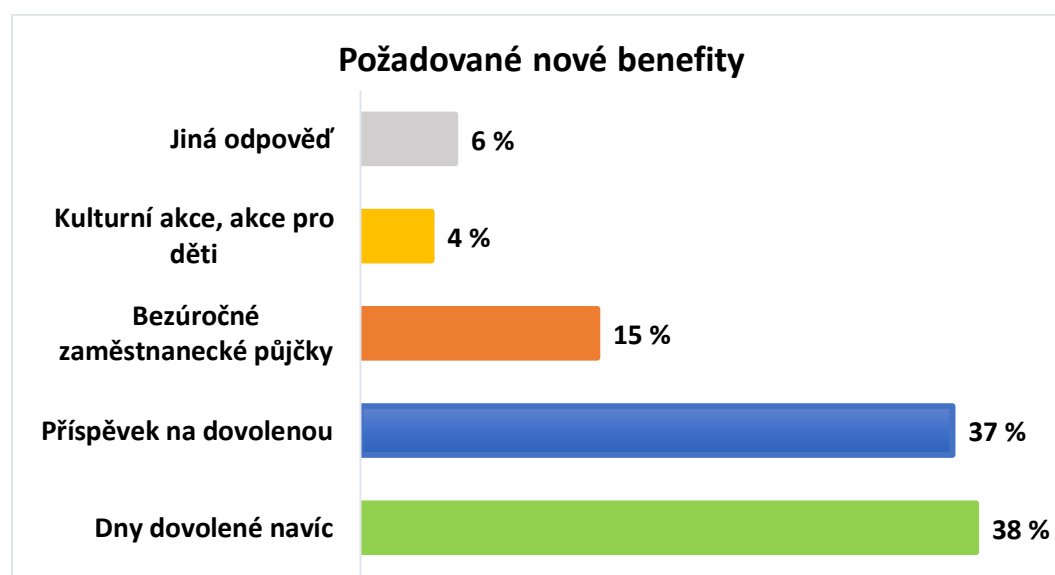
Shrnutí výsledků vlastní práce

Za účelem splnění hlavního cíle této diplomové práce byla provedena analýza systému hodnocení pracovníků ve společnosti Schäfer-Menk s.r.o.

Z informací od vedení společnosti vyplynulo, že hodnocení zaměstnanců probíhá jedenkrát měsíčně přímým nadřízeným pracovníkem. Na výsledky hodnocení je navázána variabilní složka mzdy, kterou představují výkonové prémie. Pro THP pozice je rozhodujícím faktorem výkonu plnění stanovených KPI a pro výrobní pozice je to plnění předepsaných norem práce. Kromě výkonových premií mají zaměstnanci nárok na zákonem stanovené příplatky za přesčas, práci o víkendu, noční směnu a za pracovní pohotovost. K tomu mohou získat ještě odměny, jejichž vyplácení a výši si společnost stanovuje sama, jsou jimi: odměna za získání pracovníka, věrnostní odměna za odpracovaná léta, roční odměna a mimořádná odměna za nejlepšího pracovníka v měsíci. Dále společnost poskytuje svým zaměstnancům i další benefity například: týden dovolené navíc, zvyšování kvalifikace, příspěvek na stravné, nebo příspěvek 500 Kč měsíčně na penzijní pojištění.

Z provedeného dotazníkového šetření, kterého se zúčastnilo 68 respondentů, bylo zjištěno, že pro 84 % dotázaných je důležité dostávat pravidelnou zpětnou vazbu na svůj pracovní výkon. U zaměstnanců THP pozic je zpětná vazba důležitá pro 93 % dotázaných. 18 % respondentů neví, že je jejich pracovní výkon hodnocen a 26 % jich nezná přesně kritéria hodnocení. Pro polovinu dotázaných jsou nejdůležitějším benefitem výkonové prémie a příplatky za přesčas. A 38 % respondentů by si jako další případný benefit přálo dny dovolené navíc.

Graf 1: Požadované nové benefity



Zdroj: vlastní zpracování

Poté následovala komparace výsledků analýzy aktuálního systému hodnocení a dotazníkového šetření mezi zaměstnanci společnosti s teoretickými předpoklady. Na základě čehož byla následně navržena 4 doporučení, která by měla zlepšit systém hodnocení pracovníků dané organizace.

Jednotlivé návrhy by měly zlepšit celkovou situaci v systému hodnocení pracovníků, a to jak THP, tak i výrobních pozic. Byla navržena tato doporučení:

- Lepší komunikace systému hodnocení a podmínek pro získání prémie a příplatků
- Pro nejvýkonnější pracovníky den volna navíc v dalším měsíci
- Pravidelná měsíční zpětná vazba od nadřízeného pracovníka
- Pro dlouhodobé zaměstnance zvýšení příspěvku na penzijní pojištění

První návrh na zlepšení je, aby byla zavedena přehlednější komunikace systému hodnocení a podmínek pro získání prémie a příplatků. Podkladem pro tento návrh bylo zjištění, že 18 % dotazovaných nevědělo o tom, že je jejich práce pravidelně hodnocena. Dále vyplynulo, že 26 % respondentů je nedostatečně informováno o kritériích hodnocení. V jedné z volných odpovědí dva respondenti uvedli, že je pro ně systém pro získání příplatků za přesčas nepřehledný a je pro ně složité na ně dosáhnout. Na základě výše uvedených důvodů by bylo vhodné, aby každý pracovník společnosti znal přesně systém hodnocení svého pracovního výkonu a jeho návaznost na variabilní složku mzdy. Vedoucí každého úseku/oddělení by měl svým podřízeným tento systém jasně představit. Pro některé pracovní pozice by bylo vhodnější tyto informace komunikovat e-mailem a pro jiné papírovou formou.

Jako druhé vylepšení byl navržen „den volna pro nejvýkonnější pracovníky“. Toto doporučení by se vztahovalo pouze na úseky výroby, ve kterých je již zaveden systém pro porovnávání pracovníků mezi sebou, kdy ti nejlepší z nich mohou získat mimořádnou odměnu 1 000 Kč. O jejím udělení rozhoduje vedoucí výroby na základě hodnocení od mistrů jednotlivých úseků. Při dotazníkovém šetření bylo zjištěno, že by si 50 % dotazovaných přálo jako benefit dny volna navíc. Toto vylepšení tedy navrhuje, že by místo mimořádné odměny měl nejlepší pracovník z každého výrobního úseku nárok na den volna v následujícím měsíci. Díky analýze nákladů na dovolenou pracovníků výroby bylo spočteno, že by tento návrh pro společnost znamenal zvýšení měsíčních nákladů o 15 570 Kč. Tento bonus by pro pracovníky představoval podnět ke zvýšení pracovních výkonů, což by se i navzdory jeho nákladům mělo společnosti vyplatit.

Třetí doporučení na zlepšení je, že by měla být zaměstnancům na THP-pozicích poskytována měsíční zpětná vazba. Vychází z analýzy dotazníkového šetření, při které bylo zjištěno, že pro

93 % dotazovaných z THP-pozic je zpětná vazba na jejich pracovní výkon důležitá. V aktuálním systému probíhá hodnocení pracovníků 1 × měsíčně a jeho cílem je určit, zda má daný pracovník nárok na výkonovou prémii. Proto by i zpětná vazba měla být poskytována 1 × měsíčně. Důležité je, aby s tím souhlasili především hodnotitelé/nadřízení jednotlivých oddělení. Z tohoto důvodu byl vytvořen hodnoticí formulář na zpětnou vazbu, který by její poskytování měl co nejvíce zjednodušit a zefektivnit.

Tabulka 1: Hodnoticí formulář

Jméno pracovníka			
Datum hodnocení			
1) Pracovní činnosti			
Plnění pracovních úkolů	100 %	99 %–51 %	50 %–0 %
Nasazení při plnění úkolů	100 %	99 %–51 %	50 %–0 %
Organizace práce	100 %	99 %–51 %	50 %–0 %
Spolupráce s kolegy	100 %	99 %–51 %	50 %–0 %
2) Pracovní chování			
Chování k nadřízeným pracovníkům	Výborné	Dobré	Špatné
Vztahy se spolupracovníky	Výborné	Dobré	Špatné
Docházka	Výborná	Dobrá	Špatná
Zodpovědnost	Výborná	Dobrá	Špatná
3) Celkové hodnocení			
Celkové hodnocení	100 %	99 %–51 %	50 %–0 %
Slovní komentář			

Zdroj: vlastní zpracování

Poslední doporučení se týká příspěvku společnosti na penzijní pojištění svých zaměstnanců. V aktuálním systému hodnocení má nárok na příspěvek 500 Kč měsíčně každý zaměstnanec, který projde zkušební dobou. Tento návrh počítá s tím, že by se příspěvek zvýšil z důvodu aktuální nejasné situace v oblasti výše penze pro střední a mladší generaci, a z důvodu, že v dotazníkovém šetření 18 % dotazovaných uvedlo, že je pro ně právě tento příspěvek nejdůležitějším benefitem. Pro zaměstnance po zkušební době by byla výše příspěvku nadále 500 Kč měsíčně, ale pro zaměstnance pracující ve společnosti pět let a déle, kteří po celou dobu podávají optimální pracovní výkon, by se zvýšil na 1 000 Kč měsíčně. To by zaměstnance motivovalo k větším pracovním výkonům, aby ve společnosti vydrželi déle.

Závěr

Hlavním cílem této diplomové práce bylo navrhnout doporučení na zlepšení aktuálního systému hodnocení pracovníků ve vybrané organizaci. K dosažení tohoto cíle byla nejprve provedena literární rešerše na základě studia odborné literatury, internetových zdrojů a teoretických východisek zabývajících se danou problematikou. Následně byl analyzován aktuální systém hodnocení pracovníků ve společnosti Schäfer-Menk s. r. o. pomocí informací získaných od personální ředitelky společnosti a provedeního dotazníkového šetření mezi zaměstnanci v závodě v Radotíně u Prahy. Tohoto výzkumu se zúčastnilo 68 zaměstnanců různých pracovních pozic.

Z provedené analýzy aktuálně nastaveného systému vyplynulo, že hodnocení pracovníků probíhá jednou měsíčně přímým nadřízeným pracovníkem. Na výsledky hodnocení je navázána variabilní složka mzdy, kterou představují výkonové prémie. Pro THP-pozice je rozhodujícím faktorem plnění stanovených KPI a pro výrobní pozice je to plnění předepsaných norem práce. Kromě výkonových prémie mají zaměstnanci nárok na zákonem stanovené příplatky. K tomu mohou získat ještě odměny a benefity, jejichž vyplácení a výši si společnost stanovuje sama.

Na základě provedeního dotazníkového šetření bylo zjištěno, že pro 84 % dotázaných je důležité dostávat pravidelnou zpětnou vazbu na svůj pracovní výkon. U zaměstnanců THP pozic je zpětná vazba důležitá pro 93 % dotázaných. 18 % respondentů neví, že je jejich pracovní výkon hodnocen, a 26 % jich nezná přesně kritéria jejich hodnocení. Celkem 38 % respondentů by si jako další případnou odměnu přálo dny dovolené navíc.

Následovala komparace výsledků analýzy aktuálního systému hodnocení a dotazníkového šetření s teoretickými předpoklady. Na základě toho byla následně navržena tato čtyři doporučení:

- Lepší komunikace systému hodnocení a podmínek pro získání prémie a příplatků.
- Pro nejvýkonnější pracovníky den volna navíc v dalším měsíci.
- Pravidelná měsíční zpětná vazba od nadřízeného pracovníka.
- Pro dlouhodobé zaměstnance zvýšení příspěvku na penzijní pojištění.

Společnost Schafer-Menk, s.r.o. si svých zaměstnanců váží a důsledně o ně pečuje. Ale řízení lidských zdrojů je oblast, která se neustále vyvíjí, a i z provedené analýzy systému hodnocení pracovníků vyplynulo, že je neustále co zlepšovat.

Seznam použité literatury (výběr)

Poznámka: Plný seznam použité literatury je uveden v textu diplomové práce.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy* (13th ed.). Grada Publishing.

Dvořáková, Z., et al. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. C. H. Beck.

Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky* (5th ed.). Management Press.

Švecová, L., & Veber, J. (2021). *Produkční a provozní management* (1st ed.). Grada Publishing.

Muradzade-Abdullayeva, G. E. (2022). Importance of Strategic Human Resource Management. *SCIENTIFIC RESEARCH International online scientific journal*, 2(5), 62–67. <https://doi.org/10.36719/2789-6919/09/62-67>

Další bibliografické údaje

Type of thesis: master

Author: Bc. Zdeněk BLAŽEK

Academic Year: 2022/2023

Department: Department of Management, Faculty of Economics, University of South Bohemia in Ceske Budejovice, Czech Republic

Thesis supervisor: doc. Ing. Darja Holátová Ph.D.

Number of pages: 70

Language of thesis: CZ

Title of Thesis: The system of evaluation of employees in a selected organization

Annotation: The aim of this thesis is to propose changes after the analysis of the employee evaluation system in a selected organization, which is the company Schäfer-Menk s.r.o.

The thesis is divided into two parts - theoretical and practical. The theoretical part describes the following concepts: human resource management, employee evaluation, its criteria, the person of the evaluator, evaluation errors, and what constitutes performance management. Then the different ways of employee evaluation are defined and at the end of this part the importance of employee evaluation is summarized.

In the practical part, information about Schäfer-Menk Ltd. is given. Furthermore, an analysis of the current evaluation and remuneration system is made. The basis for the analysis is information from the HR director and a questionnaire survey of the company's employees. On the basis of the comparison of the data obtained from the practical part with the theoretical findings, suggestions for the improvement of the current employee evaluation system in this company were recommended.

Key words: benefits, employees, evaluation system, human resources management, motivation

Přílohy volně vložené: 0

Přílohy vázané v práci: 1