

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera

Hodnocení zaměstnanců v České poště, s. p.

Iveta Pitrová

Bakalářská práce
2018

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera
Akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Iveta Pitrová**
Osobní číslo: **D15590**
Studijní program: **B3709 Dopravní technologie a spoje**
Studijní obor: **Management elektronických komunikací a poštovních služeb**
Název tématu: **Hodnocení zaměstnanců v České poště, s.p.**
Zadávací katedra: **Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Úvod

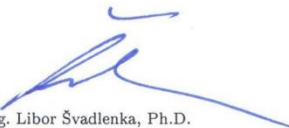
1. Teoretické aspekty hodnocení zaměstnanců
2. Analýza stávajícího procesu hodnocení zaměstnanců v České poště, s.p.
3. Návrh na zlepšení systému hodnocení zaměstnanců v České poště, s.p.

Závěr


Rozsah grafických prací: **dle doporučení vedoucí/ho**
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**
Seznam odborné literatury:
dle pokynů vedoucí/ho práce

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Daniel Salava, Ph.D.**
Katedra dopravního managementu, marketingu
a logistiky

Datum zadání bakalářské práce: **30. října 2017**
Termín odevzdání bakalářské práce: **25. května 2018**


doc. Ing. Libor Švadlenka, Ph.D.
děkan

L.S.


doc. Ing. Jaroslava Hyršlová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 16. dubna 2018

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47 b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 25. 5. 2018

Iveta Pitrová

Ráda bych poděkovala vedoucímu práce Ing. Danielu Salavovi, Ph. D., za vstřícný přístup a cenné rady při zpracovávání bakalářské práce. Děkuji také mému bratrově Lukáši Pitrovi za jeho podporu.

ANOTACE

Bakalářská práce charakterizuje jednotlivé systémy metody hodnocení zaměstnanců. Nezbytnou součástí hodnocení zaměstnanců je také určit vztah mezi hodnocením a ostatními nástroji. Hlavním tématem, kterým se práce zabývá, je hodnocení zaměstnanců ve společnosti Česká pošta, s. p. Zaměřuje se na zlepšení systému hodnocení zaměstnanců v podniku s cílem na zvýšení kvality metod hodnocení a odměňování zaměstnanců.

KLÍČOVÁ SLOVA

hodnocení zaměstnanců, Česká pošta, hodnotící pohovor, odměňování

TITLE

Evaluation of employees in Czech Post, s.p.

ANNOTATION

This work characterizes individual employee evaluation systems. An essential part of the staff assessment is also to establish the relationship between the evaluation and the other instruments. The main topic of the thesis is the evaluation of employees in Česká pošta, s. p. It focuses on the improvement of the system of employee appraisal in the company to increase the quality of evaluation methods and remuneration of employees.

KEYWORDS

evaluation of employees, Czech Post, assessment interview, remuneration

OBSAH

ÚVOD	9
1 TEORETICKÉ ASPEKTY HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	10
1.1 Systémy hodnocení zaměstnanců.....	10
1.1.1 Management by Competencies – MbC	10
1.1.2 Management by Objectives – MbO	10
1.2 Metody hodnocení zaměstnanců	11
1.2.1 Matice metod hodnocení	11
1.2.2 Motivačně-hodnotící pohovor	12
1.3 Vztah mezi hodnocením, nábořem a odměňováním zaměstnanců.....	12
1.3.1 Nábor a výběr zaměstnanců	12
1.3.2 Rozvoj zaměstnanců.....	13
1.3.3 Odměňování zaměstnanců	13
1.3.4 Motivování zaměstnanců	14
1.4 Vedení hodnotícího pohovoru.....	16
1.4.1 Popis procesu hodnocení.....	16
1.4.2 Oblasti hodnocení.....	17
1.4.3 Škála měření.....	17
1.4.4 Hodnotící stupnice	18
1.5 Assessment Centre a Development Centre	19
1.6 Implementace systému hodnocení v organizaci.....	19
1.6.1 Důsledky chybné implementace systému hodnocení.....	22
2 ANALÝZA STÁVAJÍCÍHO PROCESU HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI ČESKÁ POŠTA, S. P.	24
2.1 Charakteristika podniku Česká pošta, s. p.....	24
2.1.1 Poskytované služby Českou poštou, s. p.....	25
2.2 Hodnocení zaměstnanců v České poště, s. p.....	25
2.2.1 Průběžné hodnocení	25
2.2.2 Roční hodnocení.....	26
2.3 Postup hodnotícího rozhovoru	26
2.4 Postup hodnocení a využití Matic profesního jednání	28
2.4.1 Rovnováha hodnocení v rámci týmu.....	29
2.5 Rozvojový rozhovor – Individuální rozvojový plán	29

2.6	Rozvojový rozhovor – Identifikace personálních rezerv	30
2.7	Rozvojový rozhovor – Nominace do programu mentorů.....	30
2.8	Poskytování zpětné vazby	30
2.9	Příprava na rozhovor ve společnosti Česká pošta, s. p.....	30
2.10	Návaznost hodnocení zaměstnanců a jejich odměňování	32
2.11	Porovnání pozic dle podpůrných ukazatelů:	33
2.11.1	Popis a hodnocení ukazatelů	36
2.11.2	Výše výkonové mzdy v procentech	37
3	NÁVRH NA ZLEPŠENÍ SYSTÉMU HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ V ČESKÉ POŠTĚ, S.	
P.	39	
3.1	Aspekty podpory systému hodnocení zaměstnanců.....	39
3.2	Návrh nového modelu hodnocení a odměňování.....	40
3.2.1	Návrh výkonnostního bonusu pro pozici: Pracovník přepážky.....	41
3.2.2	Návrh výkonnostního bonusu pro pozici: Vedoucí řídicí pošty.....	44
	ZÁVĚR	47
	POUŽITÁ LITERATURA.....	49
	SEZNAM TABULEK.....	50
	SEZNAM OBRÁZKŮ	51
	SEZNAM ZKRATEK.....	52

ÚVOD

Každá firma, podnik či organizace prochází v podnikatelském prostředí určitým vývojem. Je nutné, aby si uvědomila, že musí začít efektivněji využívat své zdroje, ať již se jedná o finanční či lidské zdroje. Firma musí přimět své zaměstnance, aby maximalizovali svůj výkon, musí rozdělit odměny zaměstnancům podle jejich přínosu pro podnik a jejich výkonu. Zvyšování výkonnosti „jde ruku v ruce“ s motivací člověka odvádět určitý výkon. Je-li pracovník motivován, odvádí větší výkon. Hodnocení pracovníků bezpochyby patří k účinným motivačním nástrojům podniku.

Bakalářská práce se zabývá problematikou hodnocení pracovníků podniku a jeho implementací v podniku. Cílem bakalářské práce je navrhnout zlepšení systému hodnocení pracovníků podniku a způsob jeho implementace a poté následná aplikace hodnocení a odměňování zaměstnanců ve vybraném podniku.

Bakalářská práce se zabývá hodnocením a odměňováním zaměstnanců ve společnosti Česká pošta, s. p. V České Republice tato společnost působí od 1. ledna 1993. V současnosti je 7 regionů (původně odštěpných závodů) a 9 sběrných přepravních uzlů (SPU). Posláním České pošty je být důvěryhodným poskytovatelem kvalitních služeb v oblasti zprostředkování informací, plateb a zboží, tradiční, fyzickou i elektronickou formou.

Bakalářská práce je členěna do několika částí. Teoreticko-metodologická část práce tvoří podklad pro část analytickou, podrobně se věnuje problematice hodnocení pracovníků podniku. Analytická část práce se soustředí na popis stávajícího modelu systému hodnocení pracovníků ve společnosti Česká pošta, s. p. a zároveň poskytuje návrh řešení na současnou situaci v podniku z pohledu nového modelu hodnocení a odměňování zaměstnanců.

Závěr bakalářské práce obsahuje celkové shrnutí problematiky hodnocení pracovníků.

1 TEORETICKÉ ASPEKTY HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

1.1 Systémy hodnocení zaměstnanců

Důvody k zavádění systémů hodnocení je hned několik. Podle Pilařové (2008) vývojem prochází každá organizace, v jehož určitém stupni je třeba si uvědomit, jak využívat finanční i lidské zdroje efektivněji, maximalizovat výkonnost zaměstnanců, rozlišovat odměňování zaměstnanců podle přínosů pro organizaci apod. Hovoří-li se o zvyšování výkonu, nesmí být opomenuta efektivní motivace. (Pilařová, 2008). K efektivním motivačním nástrojům patří hodnocení zároveň se systémem odměňování a rozvoje.

Se systémem je spojeno systematické hodnocení, tj. hodnocení probíhající v pravidelných intervalech (např. měsíčně, ročně ...), či za jiných okolností (např. přemístění zaměstnance na jinou pozici), podle stanovených metod (je stanoveno kdo hodnotí a koho, podle jakých parametrů, proč, jakým způsobem, jaký to bude mít důsledek atd.). (Pilařová, 2008). Nesystematické hodnocení se uskutečňuje náhodně nebo podle potřebného požadavku, bez dopředu jasně stanovených postupů, znaků a metod hodnocení. (Pilařová, 2008)

1.1.1 Management by Competencies – MbC

Podle Pilařové (2008) je Management by Competencies (MbC) řízení založené na vyvážení skutečných způsobilostí pracovníků a na požadavcích na způsobilosti, které vyžadují pracovní pozice (určité pracovní místo uvedené v organizační struktuře) a pracovní role (očekávaná forma chování, přesněji plnění určitých úloh). Jak říká Pilařová (2008), úloha může být definována jako soubor klíčových činností, které jedinec vykonává v souladu s danou rolí.

1.1.2 Management by Objectives – MbO

Tento princip dle Pilařové (2008) vychází z principů řízení organizace pomocí cílů, které probíhá následovně:

- definují se strategické cíle nejvyšším vedením organizace. Za účelem včasného rozpoznání úzkých míst, rozporných zájmů či nekonzistence cílů se procesu definování strategických cílů účastní manažeři nižších úrovní. Výsledkem diskuse manažerů odlišných úrovní je strategie organizace,
- koncepční cíle jsou rozloženy do cílů nižších organizačních jednotek, včetně cílů jedinců. Každý cíl má přesně stanovenou osobu, která je za jeho uskutečňování zodpovědná, a tato osoba cíl přijme. Důležité je zachování základních nároků na „správné“ určení cílů (SMART; S = specifický, M = měřitelný, A = akceptovaný, R = realistický, T = termínovaný),

- nastavení pravidel poskytování zpětné vazby na všech úrovních cílů jsou účinnou kontrolou plnění cílů. Zpětná vazba může probíhat pomocí IT systémů nebo formou individuálních schůzek,
- zjistíme-li odlišnost v plnění cílů, formou diskuse jsou vymezeny nápravná opatření. Může se jednat o změnu postupu (předešlé postupy nebyly správné), změna cíle (prvotní cíl nebyl realistický) nebo změnou osoby, která je odpovědná za uskutečnění cíle.

Cíle jsou zpravidla definovány se zásadami SMART:

- S – cíle musí být charakteristické, přesné, zaměstnanci pochopitelné. Hodnotitel by si měl vždy ověřit, zda hodnocený skutečně cíli rozumí,
- M – má-li být cíl vyhodnocen, musí být měřitelný. Musí mít přesně stanovená kritéria, podle nichž bude posuzována úspěšnost nebo neúspěšnost hodnoceného,
- A – dané cíle musí být klasifikovaným přijaté. Přijetí předchází debata, v níž klasifikovaný má příležitost vyslovit své obavy, zohlednit své časové možnosti a vlastní schopnost. Přijatý cíl je pro klasifikovaného motivující, protože se sám rozhodl, jaký cíl bude uskutečňovat,
- R – cíle musí být realistické, to znamená reálně uskutečnitelné z hlediska peněžních i lidských zdrojů,
- T – každý cíl musí mít přesně stanovený termín jeho provedení. Termíny musí být stanoveny přesně (např. 1. 1. 2008), ne neurčitě (např. za 14 dní). Cíle můžeme rozčlenit do drobných bloků a plnit je postupně.

1.2 Metody hodnocení zaměstnanců

Metod hodnocení existuje celá řada. V následujících řádcích bude představeno několik z nich. Základními metodami hodnocení pracovníku jsou podle Hroníka (2006) metody obecného charakteru.

1.2.1 Matice metod hodnocení

Dle Hroníka (2006) lze metody hodnocení rozdělit podle okruhů, které pokrývají a podle časového období, na který se orientují.

Podle časového horizontu lze odlišit 3 skupiny metod:

- metody zaměřené na minulost – metody se zaměřují zejména na to, co se již událo,
- metody zaměřené na přítomnost – metody jsou zaměřeny na posouzení současné situace,
- metody zaměřené na budoucnost – metody se zaměřují na prognózy toho, co může nastat.

1.2.2 Motivačně-hodnotící pohovor

Hroník (2006) dělí tuto metodu na 2 části. V prvotní části zaměstnanec hodnotí sebe. Zaměřuje se na to, co se událo, poté se více orientuje na budoucnost a k souvislostem (pracoviště, firma). Zaměstnanec obdrží týden či 14 dní předem text otázek a bodů sebehodnocení, které mu umožní se připravit.

Nadřazený hodnotí ve druhé části. Jestliže motivačně-hodnotící pohovor navazuje na dopředu uložené úkoly, je do klasifikace zahrnuta kontrola plnění a splnění.

Metoda motivačně-hodnotícího pohovoru je složkou většiny hodnotících systémů. Může pokrývat všechny oblasti a časové horizonty hodnocení, což Hroník (2006) označuje za hlavní výhodu.

1.3 Vztah mezi hodnocením, náborem a odměňováním zaměstnanců

Níže uvedená kapitola je zaměřena na hodnocení zaměstnanců, které úzce souvisí se všemi HR (human resources) nástroji jako jsou např. nábor a odměňování zaměstnanců.

1.3.1 Nábor a výběr zaměstnanců

Klasifikace požadovaných dovedností uchazečů o danou pozici a po zaujetí pracovní pozice novým zaměstnancem též následně s hodnocením zaučení je podle Pilařové (2008) součástí náboru a výběru zaměstnanců. Do klasifikaci uchazečů v rámci výběrového řízení je vhodné rozšířit principy systému klasifikace schopností a klasifikaci výkonů. Účinnost prosazovaných personálních nástrojů a efektivitu práce v oblasti řízení lidí zvyšuje spojitost jednotlivých personálních systémů. Pravděpodobnost úspěchu zaměstnance na nové pozici a podávání předpokládaných výkonů je výsledkem kvalitně provedeného náboru a následného výběru nových zaměstnanců. Pro podávání předpokládaných výkonů je podle Pilařové (2008) dobrým základem pro motivaci zaměstnanců např. transparentnost v pracovních povinnostech, způsob hodnocení a následné odměňování.

1.3.2 Rozvoj zaměstnanců

Jak uvádí ve své knize Pilařová (2008), rozvoj zaměstnanců je v organizacích uskutečňován odlišnými metodami:

- zaměstnanec „vyžaduje nějaký kurz“, poprosí svého vedoucího a ten jeho požadavek přijme či zamítne, popřípadě odešle ke schválení k vyššímu orgánu,
- vedoucí je přesvědčen o nezbytnosti proškolení svého podřízeného v určené dovednosti, a tak jej sám nebo po přijetí vyšším orgánem pošle na „vzdělávací akci“,
- zaměstnanci mohou během roku absolvovat rozvojové akce, které jsou v organizaci stanoveny i jejich maximální finanční částka. Po domluvě zaměstnanec s vedoucím je zaměstnanec na zvolené akce přihlášen,
- v organizaci je vymezen rozpočet na rozvoj zaměstnanců, který je rozdělen do samostatných útvarů a oddělení, kde s nimi jejich manažeři nakládají podle svého nejlepšího svědomí a vědomí.

1.3.3 Odměňování zaměstnanců

Mezi citlivé záležitosti v organizaci patří podle Pilařové (2008) odměňování zaměstnanců. S velkou ostražitostí a nedůvěrou jsou chápány jakékoliv úpravy v zaběhnutém systému. V řízení lidí se nejednou odhalují potíže se stabilizací, motivací i nábořem zaměstnanců. V mnoha organizacích se můžeme setkat s nespravedlivým odměňováním či nedocenením určitých profesí nebo pracovních pozic. S vytvořením klasifikace zaměstnanců je v organizaci předpokládáno zvýšení přehlednosti systému odměňování a snaha dokázat obecnou platnost odměňování. Systém odměňování by měl rozlišovat výkonné zaměstnance od zaměstnanců nevýkonných. Benchmarkingové studie a analýzy trhu práce nám usnadňují zjistit tržní hodnotu zaměstnanců, údaje o rozlišeních ve výkonech a kvalifikacích by nám měly přinést vnitřní systémy hodnocení. Hodnocení výkonů je přínosné provázat s pohyblivou složkou platu a hodnocení kompetencí s pevnou složkou platu.

- **Hodnocení výkonů a pohyblivá složka platu**

Hodnocení výkonů je uskutečňováno měsíčně nebo čtvrtletně a tomu zpravidla odpovídá i období vyplácení pohyblivé složky platu, jako jsou např. bonusy či výkonové prémie. U dělnických pozic je četnost hodnocení výkonu a následné vyplácení pohyblivé složky vyšší než u pozic manažerských, kde je frekvence hodnocení a vyplácení pohyblivé složky nižší. Aby systém výkonových prémie byl schopen zaručit rozdílnost mezi nevýkonnými a výkonnými zaměstnanci, motivoval zaměstnance k nejvyšším výkonům při zachování nejvyšší kvality jejich práce a zároveň byl vnímán jako spravedlivé, jsou kladeny vysoké

požadavky na kvalitu systému hodnocené, především na určení odpovídajících kritérií pro hodnocení výkonu a náležitých metod pro měření či evidence výkonu.

Sledují se nejen individuální výkony, ale v mnoha organizacích jsou sledovány výkony celého týmu, jednotky i firmy jako celku. Tyto výkony se sledují a jsou zahrnuty v pohyblivé složce platu. Jejich procentuální rozmístění se v každé organizaci liší, hlavní roli hraje filozofie odměňování v dané organizaci i na druhu pozice. Poměr mezi pohyblivou a pevnou složkou je odlišný. Poměr se odvíjí od několika podmínek, např. typ pozice nebo typ organizace (podniková kultura, uspořádání pozic). Mzdový systém musí být vytvořen tak, aby byl vnímán jako objektivní, motivující a odlišný. V organizaci pracuje různý druh lidí a každého motivuje něco rozdílného, a to je třeba brát v úvahu.

- **Hodnocení kompetencí a pevná složka platu**

Hodnocení kompetencí je uskutečňováno obvykle jednou ročně a tomuto období odpovídá rovněž úprava pevné složky platu. V některých organizacích probíhá každoročně plošné navýšení platu bez ohledu na výsledky hodnocení. Tím však často vznikají problémy s přeplácením či nedoceňováním některých pracovních pozic a malé rozdílnosti mezi zaměstnanci s nízkou a vysokou úrovní požadovaných dovedností. Ostatní organizace (např. státní instituce) zvyšují svým zaměstnancům pevnou složku platu v závislosti na počtu odpracovaných let. Tím ale mohou nastat problémy s kvalitou práce, nábor mladých způsobilých odborníků apod. Mnoho organizací tak přestupuje na systémy odměňování, které umí elasticky reagovat na změnu tržní hodnoty pracovních pozic a zároveň ohodnotit úroveň požadovaných znalostí. Jakýkoliv typ mzdové struktury a jejich rozpětí v jednotlivých stupních by mělo poskytovat dostačující rozlišení mezi zaměstnanci s odlišnou úrovní kompetencí.

1.3.4 Motivování zaměstnanců

Podle Bělohávka (2005) si mnoho manažerů stěžuje, že jejich zaměstnanci jsou nedostatečně motivováni. Správným motivováním zaměstnanců lze řešit mnoho důležitých problémů, např. jak získat a zachovat pracovní úsilí a zájem pracovníků o prospěch firmy apod. Motiv je klíčovým pojmem motivační teorie. Pod pojmem „motiv“ si lze představit důvody, pohnutky jednání.

Motivace spočívá podle Plamínka (2005) v nalezení harmonie mezi tím, co určitý člověk vnímá jako své vnitřní potřeby a tím, co by měl pro podnik vykonávat. Pojem „potřeba“ znamená pocit nedostatku. V praxi se pojmy potřeba a motiv běžně zaměňují, protože rozdíl mezi nimi je velmi malý.

Abraham Maslow – pyramida potřeb

Mnoho manažerů se domnívá, že jedinou motivací zaměstnanců je finanční odměna. Abraham Maslow ale ve 40. letech demonstroval, že existují jiné motivy, které mohou manažeři používat. Určil pět skupin potřeb a následně je utřídil do posloupného systému, který je znám jako Maslowova pyramida, která je vyobrazena na obrázku číslo 1.

Obrázek 1 Maslowova pyramida



Zdroj: Bělohlávek (2005); upraveno autorem

Uspořádání podle Maslowa:

- fyziologické potřeby – mezi tyto potřeby patří potřeby základní. Pro přežití je jejich naplnění nezbytné. Zahrnují vše, čeho je třeba k udržení života (potřeba vody, potravy, vzduchu, přiměřených klimatických podmínek atd.),
- jistota, bezpečí - znamená potřebu zajištění a uchování existence i do budoucna, neexistenci nebezpečí nebo ohrožení,
- sounáležitost – představují potřeba začlenit se do nějaké skupiny, většího celku a také dobrých vztahů k ostatním lidem (láska, přátelství),
- uznání – potřeba uznání obsahuje i sebeocenění, respekt a uznání osoby ze strany ostatních,
- seberealizace – realizace potenciálu jedince, realizovat všechny své schopnosti a talent.

Potřeby jsou uspořádány hierarchicky, od nejnižších po nejvyšší. Uspokojí-li se určitá úroveň potřeb, její význam klesá a nastupuje vyšší úroveň. Pro vyskytnutí určité potřeby musí být nejdříve uspokojeny jí předcházející potřeby. Motivování člověka je neustálý proces.

Pro dosažení uspokojení potřeb zaměstnanců je třeba využít jednotlivých úrovní Maslowova systému, která jsou uvedena v následující tabulce číslo 1:

Tabulka 1 Maslowova pyramida – implementace v podniku

Fyziologické potřeby	Ochranné pomůcky, ochrana zdraví, odstraňování rizika a škodlivých vlivů na pracovišti
Jistota, bezpečí	Dobrá perspektiva podniku, která zajistí zaměstnancům zaměstnání do budoucna
Sounáležitost	Vytváření dobrých vztahů na pracovišti, které připoutá zaměstnance k podniku – sportovní soutěže, kulturní akce atd.
Uznání	Peněžní odměna, pochvala
Seberealizace	Dobře organizovaná práce, která pracovníka těší a která mu umožní ukázat své schopnosti

Zdroj: Bělohávek (2005); upraveno autorem

1.4 Vedení hodnotícího pohovoru

Podle Pilařové (2008) existují principy, které je přínosné při vytváření systému hodnocení zachovávat (např. správně vymezená kritéria klasifikace, správně určená perioda hodnocení apod.), aby bylo dosaženo záměru hodnocení. Do metody vedení hodnotícího rozhovoru se zahrnuje především:

- přístup účastníků hodnotícího rozhovoru k postupu hodnocení,
- kvalifikace účastníků hodnocení v oboru vedení hodnotícího rozhovoru (např. schopnost naslouchat, stanovovat myšlenky, určit cíle aj.).

1.4.1 Popis procesu hodnocení

Podle Pilařové (2008) bývá proces hodnocení zpravidla popisován ve vnitřním nařízení nebo v jiném vnitřním dokumentu a většinou zahrnuje nadcházející důležité informace:

- Termín konání hodnocení

V podniku je zvoleno takové datum, které umožňuje udržet kontinuitu dalších procesů a nezasahuje do doby s největší zaneprázdněností zaměstnanců.

- Časová posloupnost hodnocení

Hodnotící rozhovory probíhají v mnoha organizacích na všech úrovních řízení současně. V některých organizacích je upřednostňován způsob od top managementu směrem k nižším úrovním řízení, v jiných organizacích je naopak preferován způsob od nižších úrovní řízení po top management.

- Kdo koho hodnotí

Organizační struktura organizace udává vztah mezi hodnotitelem a hodnoceným. Přímý nadřízený je hodnotitelem, přímý podřízený je hodnoceným. Při hodnocení se v některých organizacích používá tzv. 360° zpětné vazby, kde se do role hodnotitelů dostávají kolegové, nadřízení, podřízení a zákazníci.

- Způsob záznamu hodnocení

Umístění a soupis formulářů pro hodnocení, metoda jejich vyplňování a oběhu (komu a kdy je předat)

- Další povinnosti pro hodnotitele a hodnocené

V mnoha organizacích se můžeme setkat s rozmnoženou vnitřní dokumentací, která mnohokrát odpovídá potřebám různých norem (např. ISO), nikdo se jí ale v organizaci neřídí. Doporučuje se využívat procesního přístupu při tvorbě vnitřní dokumentace, který zdůrazňuje záznam informací z pohledu řízení daného procesu. V této oblasti se doporučuje spolupráce specialistů s ostatními manažery, aby se předešlo špatnému vysvětlení nebo bezdůvodnému střetu mezi obchodními plány a plány v oblasti řízení lidských zdrojů.

1.4.2 Oblasti hodnocení

Jak popisuje ve své knize Hroník (2006), lze definovat 3 oblasti hodnocení zaměstnanců. Na všechny oblasti musí být zaměřeno stejně k dosažení efektivnímu hodnocení.

- Výstup = výsledky či výkony zaměstnance (jsou dobře měřitelné)
- Vstup = způsobilost; vše, co do své práce zaměstnanec vkládá (např. i zkušenosti)
- Proces = chování zaměstnance při práci; hodnocení přístupu zaměstnance k úkolům a zadáním

1.4.3 Škála měření

Při kvalitním zhodnocení je potřeba určit míru či stupnici, která je popsána v následujícím odstavci (Hroník, 2006):

- Trojdílná stupnice – první úroveň je brána jako podprůměr, druhá úroveň jako průměr a třetí úroveň jako nadprůměr. Lze předpokládat, že tato stupnice není přínosná pro praxi kvůli jejímu malému stupni rozlišení (diferenciace). Výhodou této stupnice je její jednoduché a poměrně přesné užití nepříliš zkušenými hodnotiteli.
- Čtyřdílná stupnice – tato stupnice nemá středovou hodnotu. Středová hodnota má dvě podoby – vyšší a nižší střed. Čtyřdílná stupnice neposkytuje větší rozlišení než stupnice trojdílná.
- Pětídílná stupnice – stupnice se středovou hodnotou, která má velkou schopnost rozlišení a je všestranně využitelná. Je zde podobnost s obvyklým školním známkováním od 1 do 5 nebo od 5 do 1. Tato stupnice má dostačující rozměr pro rozlišení, která se využívá pro praxi.

Dále existují stupnice šestidílné, sedmidílné, desetidílné i stodílné, ale nepatří mezi využívané kvůli jejich příliš velké diferenciaci.

1.4.4 Hodnotící stupnice

Hodnotící stupnice jsou podle Hroníka (2006) rozděleny do třech kategorií: neverbální (grafické a numerické), verbální a kombinované.

- **Neverbální hodnotící stupnice** – jedna z nejstarších a nejobvyklejších metod hodnocení výkonu. Numerické a číselné hodnotící stupnice analyzují dle určitých položek vlastnosti práce, které charakterizují typické rysy zaměstnance a jeho práce. Manažer oznámkuje zaměstnance za každou položkou v rozpětí mezi špatným a výborným. Spojením číselných ohodnocení vznikne graficky vyjádřený profil. Hodnotící stupnice patří mezi nejpoužívanější pro její snadné vyplňování a menší časovou náročnost než u jiných metod.
- **Verbální hodnotící stupnice** – u grafické stupnice se manažer mohl libovolně rozhodovat o tom, co odlišná bodová hodnota znázorňuje za vlastnost, projev výkon, u verbální stupnice je konkrétní výkon či projev pojmenován.
- **Kombinovaná stupnice** – u těchto stupnicích se uplatňují grafické, numerické a verbální vyjádření k jednotlivé hodnocené charakteristice.

1.5 Assessment Centre a Development Centre

AC a DC je podle Hroníka (2006) založena na využívání různých skupin metod. Především se jedná o skupinové schematické situace, individuální situace a psychologické postupy. Metodu vystihuje také „více očí“, které jsou určeny množstvím pozorovatelů-hodnotitelů. Vyšší počet „očí“ zabezpečuje všestrannost posuzování. AC a DC lze popsat jako multisituační zkoušku s objektivním hodnocením. Většinou AC či DC zaberou 1 den. Výstupem metod je detailní sdělení o stupni kvalifikací, které se uspořádávají do modelu. Metody AC a DC jsou pokládány za nejvhodnější metody ve své předpovědi. Assessment Centre se uplatňuje při výběru, Development Centre jako podklad znalostí při navrhování kolektivního i individuálního rozvoje. Kolektivní modelové situace, individuální situace a psychodiagnostika patří mezi nejrozšířenější metody používané v rámci AC a DC. Rozdíl mezi Assessment centre a Development centre jsou zobrazeny v tabulce 2.

Tabulka 2 Assesment Centre a Development Centre

	Charakteristické rysy AC	Charakteristické rysy DC
Personální rozhodnutí	Po skončení	Před zahájením
Těžiště srovnávání	Interindividuální srovnávání	Intraindividuální srovnávání
Časování zpětné vazby	Zpětná vazba po skončení AC	Průběžná zpětná vazba

Zdroj: Hroník (2003)

1.6 Implementace systému hodnocení v organizaci

Vytvořit kvalitní systém hodnocení je nepostradatelnou, ne jedinou podmínkou pro jeho přijetí a následné účinné používání napříč podnikem. Přijetí ovlivňuje způsob a časové rozvržení tvorby a uplatnění nového systému, způsob uskutečnění hodnocení a oboustranná návaznost na jiné systémy.

Úspěšné uplatnění systému hodnocení v podniku je závislé na základních faktorech, které ve své knize popisuje Pilařová (2008):

- Přeměna je důkladně nachystána a má srozumitelný záměr. Proces vedení přeměny je dopředu popsán a je vytvořen plán přeměny. Je zpracována taktika komunikace přeměny, včetně důvodů k přeměně a důsledků změny pro firmu a jednotlivých účastníků přeměny.

Pokud se organizace rozhodne využívat cokoliv nového, musí si uvědomit, že základním předpokladem úspěšnosti jejího počínání je soulad jejího cíle s organizační strategií.

Řízení změny může dle Pilařové (2008) probíhat prostřednictvím procesního plánování, vize a induktivního učení:

- procesní plánování – jedná se o proces řízení změny shora. Změny jsou definované vrcholovým managementem, vyplývají ze strategických cílů organizace. Tyto změny jsou plánované, mohou mít i radikální charakter,
- vize – tento způsob řízení změn předpokládá existenci charismatického vůdce, který dokáže ostatní spolupracovníky „strhnout“ pro realizaci své vize. Obvykle se jedná o osobu, která je natolik „zapálená“ pro realizaci vize, že ostatní zaměstnanci jí s důvěrou následují. Tento způsob řízení změn nevyžaduje žádný předem jasný postup nebo plán, existuje pouze vize,
- induktivní učení – jedná se o proces kontinuálního zlepšování. Změny vycházejí z běžných pracovních zkušeností výkonných pracovníků. Realizace změn pomocí induktivního učení nemá radikální charakter, změny jsou zaměstnanci akceptovány a obvykle vedou k zefektivnění práce,
- fáze užitečnosti – v této fázi se organizace zabývá tím, zda produkty, které má ve svém portfoliu, jsou užitečné pro její zákazníky, zda je bude dále vyrábět nebo je změni, případně svou činnost ukončí. V této fázi se mohou objevit návrhy na restrukturalizaci firmy, fúzi, změny výrobního programu aj. Hlavním úkolem HR je obvykle mapování trhu, možností outplacementu, možnosti rekvalifikace zaměstnanců apod.,
- fáze efektivity – během této fáze organizace zvažuje možnosti maximalizace výkonů při minimalizaci nákladů. Objevují se návrhy na redukci počtu zaměstnanců, redukci nákladů, rozšiřování pracovních náplní, mapování a redefinování procesů, motivace zaměstnanců k vyšším výkonům. Od HR se očekávají metodická doporučení v oblasti měření výkonů, zvyšování výkonů, motivace zaměstnanců,
- fáze stability – organizace ví, co chce dělat a jak to dělat efektivně a snaží se tyto efektivní procesy „stabilizovat“. K tomu vytváří systém zpětných vazeb, aby včas podchytila případné odchylky od žádoucího stavu a mohla vytvořit vhodná nápravná opatření,

- fáze dynamiky – pokud chce firma zůstat dlouhodobě konkurenceschopná, nemůže se zakonzervovat ve stavu „stability“, ale musí hledat neustále nové možnosti, příležitosti a plánovat budoucí rizika.

Nejčastější příčiny neúspěšné implementace systému hodnocení jsou podle Pilařové (2008) následující:

- odpor ke změnám – při řízení změn můžeme narazit na psychologické bariéry účastníků změn. Jedná se o přirozenou nechuť ke změnám, která souvisí s nutností opustit zónu komfortu a vstoupit do zóny diskomfortu, tzn. učit se něčemu novému, v čem nejsme dost dobří, v čem si nejsme jistí a co vyžaduje naše zvýšené úsilí,
- nesprávné načasování – častou příčinou selhání systému hodnocení je nesprávné načasování jeho implementace. Může se jednat o:
 - nevhodnou vývojovou fázi organizace – pro implementace nových HR systémů se jako vhodná fáze jeví fáze stability. Firma již ví, co chce dělat, jak to dělá efektivně a ve fázi stability vytváří systémy zpětné vazby, které jí umožňují včas podchytit odchylky od stanovených cílů nebo efektivních způsobů práce,
 - nevhodné období z hlediska vytíženosti zaměstnanců – většina organizací prochází v průběhu roku fázemi s vysokou a nízkou vytížeností zaměstnanců,
- nesoulad HR cílů se strategií firmy – HR manažer při analýze stavu HR systémů zjistí, že v organizaci chybí nástroj na řízení výkonů zaměstnanců a rozhodne se tento systém do organizace zavést. Bezesporu tak může pomoci zefektivnění řízení výkonů zaměstnanců, řízení jejich rozvoje i spravedlivému odměňování. Pokud však tento HR cíl nebude v souladu s firemní strategií, s velkou pravděpodobností nebudou mít ostatní výkonní manažeři, které pro tvorbu a implementaci nového systému potřebujeme, čas a nebudou ochotni pracovat na čemkoliv, co jim nepomůže dosáhnout strategických cílů firmy,
- neexistence návazných personálních systémů – pokud vedení organizace zavede systém hodnocení do organizace, v němž existuje systém odměňování, který však nekoresponduje se systémem hodnocení, není divu, že účastníci hodnocení přistupují k povinnosti užívat formální systém hodnocení s despektem a neochotou. Manažer si je vědom faktu, že hodnocením s každým podřízením doslova „ztratí“ hodinu svého času,

neboť i když zjistí, že daný zaměstnanec nesplňuje požadovaná kritéria, jediné, co s tímto výsledkem může udělat, je „oznámit to hodnocenému“. Chce-li vedení organizace do organizace implementovat systém hodnocení, je nezbytné předem vytvořit na něj zavazující systém odměňování a systém rozvoje,

- nezkušenost HR manažera – v řadě malých a středních organizací, v nichž doposud nepůsobil žádný HR manažer, je v období velkého růstu počtu zaměstnanců zaváděna pozice HR manažera. Vzhledem k velikosti firmy se jedná obvykle o HR manažera-generalistu, který má za úkol nastavit jednotlivé HR procesy a současně být i za specialistu pro výkon HR aktivit.

1.6.1 Důsledky chybné implementace systému hodnocení

Mezi nejčastější důsledky nevhodné implementace patří podle Pilařové (2008) potíže s postoji účastníků hodnocení, zejména formální přístup, neochota k otevřené zpětné vazbě a nepoužívání hodnocení.

- Formální (byrokratický přístup)

Jestliže hodnotitelé neměli možnost podílet se na tvorbě nebo implementaci hodnocení, nedostali informace o smyslu hodnocení a jeho užitku po svou práci, nebyli proškoleni ve správném užívání systému hodnocení a ve vedení hodnotícího rozhovoru nebo došlo k jiným chybám v procesu tvorby a implementace, je jasné, že k novému systému hodnocení přistupují s nedůvěrou. Dalším důvodem pro formální přístup může být neakceptace nebo nepochopení kritérií hodnocení, neznalost nástrojů hodnocení a nedostatečné dovednosti v oblasti vedení hodnotícího rozhovoru.

- Neochota k otevřené zpětné vazbě

Tyto problémy jsou nejčastěji v organizacích, v nichž se lpí na dodržování hierarchických postupů, respektování pokynů nadřízeného a v nichž převažuje direktivní styl řízení. V těchto typech organizací se setkáváme na manažerských pozicích spíše s odborníky než manažery a že kvalita řízení lidí bývá nedostatečná. Některé organizace tohoto typu se v určité fázi svého vývoje rozhodnou pro zavedení systému hodnocení. Firemní kultura „jednosměrné komunikace“ však není zralá pro používání metod otevřené oboustranné komunikace, a proto se HR manažeři setkávají s neochotou hodnocených otevřeně hovořit o svých „pracovních“ problémech a poskytovat svému nadřízenému otevřenou zpětnou vazbu.

- Nepoužívání systému hodnocení

Špatná implementace nového systému můžeme mít za následky objevení objektivních překážek (špatně nastavená kritéria hodnocení, nefunkční softwarová podpora atd.), které brání

efektivnímu používání systému hodnocení a proces hodnocení musí být přerušen nebo úplně zastaven. Pokud účastníci hodnocení nezískají pozitivní vztah k novému hodnotícímu nástroji, postupně slábne ochota jej nadále používat, slábne tlak managementu a důslednost HR ve vyžadování užívání hodnocení, mění se priority organizace, dochází k postupnému „vyšumění“ nutnosti používat nový systém hodnocení. To se daří zejména tehdy, nejsou-li na systém hodnocení navázány další systémy (zejména odměňování a rozvoj), které by upevnily důležitost a smysluplnost systému hodnocení.

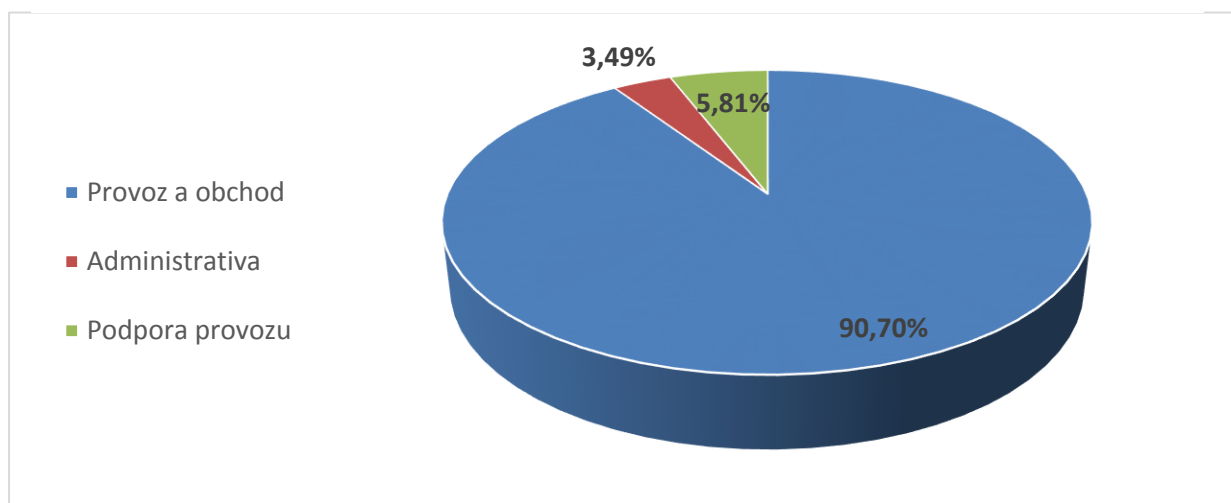
2 ANALÝZA STÁVAJÍCÍHO PROCESU HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI ČESKÁ POŠTA, S. P.

V této kapitole je podrobně popsáno hodnocení zaměstnanců ve společnosti Česká pošta, s. p. Nejprve je představen podnik Česká pošta, s. p., průběh liberalizace poštovního trhu, dále pak služby, které podnik poskytuje. V druhé části této kapitoly je rozdělen proces hodnocení na hodnocení průběžné a roční a detailně popsán průběh hodnotícího rozhovoru.

2.1 Charakteristika podniku Česká pošta, s. p.

Podnik Česká pošta, s. p. se stala samostatným státním podnikem dne 1. ledna 1993. Poštovní trh v České republice byl postupně liberalizován v několika etapách. Liberalizační proces probíhal tak, že poštovní výhrada (monopol) České pošty byla omezována pomocí hmotnostních a cenových limitů. Česká pošta – provozovatel univerzální služby od 1. ledna 2013 již nemá poštovní výhradu, poštovní trh v České republice je plně liberalizovaný. V roce 2016 Česká pošta, s. p. zaměstnávala 30 096 zaměstnanců. Největší podíl z celkového počtu zaměstnanců ve výši 90,7 % tvoří provoz a obchod (např. zaměstnanci na poštách), podpora provozu činí přibližně 5,81 % zaměstnanců a administrativa (např. účetnictví, personalisté) činí pouze 3,49 % z celkového počtu zaměstnanců. Podíl z celkového počtu zaměstnanců je znázorněn na obrázku číslo 2. Nejčetnější profesní skupinou v oblasti provozu a obchodu jsou doručovatelé, kteří tvoří 37,5 % z této skupiny zaměstnanců. V roce 2016 došlo v podniku k navýšení mezd zaměstnanců s tarifní mzdou v průměru o 5,6 %.

Obrázek 2 Podíl z celkového počtu zaměstnanců České pošty, s. p.



Zdroj: Česká pošta, s. p. (2016); upraveno autorem

2.1.1 Poskytované služby Českou poštou, s. p.

Mezi nabízené služby České pošty patří listovní zásilky, balíkové zásilky, platební a finanční služby, reklamní a tiskové zásilky, online služby či služby eGovernment a mnoho dalších. V souvislosti s postupnou liberalizací rozšířila Česká pošta sortiment poskytovaných služeb o následující služby:

- odpolední doručování balíků – tuto službu zavedla Česká pošta v roce 2010, kde se balíky doručují zákazníkům až do 20:00 hodin. Cílem této služby je zastihnout co nejvíce zákazníků a tím snížit počet neúspěšně doručených balíků,
- balík na poštu/ do ruky – v roce 2012 byla zavedena tato služba. Služba „Balík do ruky“ umožňuje příjemci změnit způsob či čas doručení. Služba „Balík na poštu“ umožňuje příjemci sám zvolit si poštu, na které si balík vyzvedne,
- sledování zásilek – v roce 2008 uvedla Česká pošta službu Sledování zásilek (Track and Trace), jejímž prostřednictvím může zákazník zjistit, zda byla zásilka doručena adresátovi nebo ještě nebyla převzata,
- dopis online – tato služba byla představena v roce 2009. Jedná se o elektronické podávání listovních zásilek. Zákazník tím ušetří cestu na poštu a zašle dopis z pohodlí domova. Česká pošta nabízí i jiné elektronické služby – např. MMS pohlednice či Czech POINT a další.

2.2 Hodnocení zaměstnanců v České poště, s. p.

Hodnocení zaměstnanců v České poště, s. p. probíhá formou hodnotícího pohovoru, jehož cílem je zejména dosažení nejvhodnějšího zařazení zaměstnance uvnitř podniku, neustálé zdokonalování jeho výkonu a zabezpečení objektivního odměňování. Vzájemná otevřená komunikace mezi hodnotitelem a hodnoceným je nezbytnou podmínkou při vedení hodnotícího pohovoru.

Hodnocení se dělí na průběžné (měsíční) a roční.

2.2.1 Průběžné hodnocení

Výstupem z průběžného hodnocení ukazatelů je procentuální výše výkonové mzdy, stanovená ve vazbě na vyhodnocení jednotlivých ukazatelů s přihlédnutím ke všem objektivním vlivům. Ukazatele se vyhodnocují v následujícím měsíci po ukončení hodnoceného období.

2.2.2 Roční hodnocení

Hlavním významem ročního hodnocení je dle České pošty:

- shledání a rozhovor zaměstnanců s vedoucími pracovníky,
- ohodnocení spolupráce a profesního jednání za předešlý rok. Záznam výsledku do aplikace ročního hodnocení formou známek A+, A, B, C spolu se slovním komentářem k zaměstnanci,
- vymezení přesných cílů pro nadcházející období. V případě, že zaměstnanci chybí znalosti nebo dovednosti k dosažení cílů, je potřeba doplnit i rozvojové aktivity, které k cíli povedou,
- nastavení rozvojového plánu pro zaměstnance. Z komentáře u zaměstnance by mělo být jasné, proč je u daného zaměstnance rozvojová potřeba požadována,
- jmenování do databáze Personálních rezerv s komentářem k nominaci (důvod, silné stránky, potenciál, dovednosti).

Roční hodnocení se uskutečňuje na základě hodnotícího rozhovoru vedoucího zaměstnance s podřízeným. Na hodnotící rozhovor navazuje rozvojový rozhovor dle následujícího schématu:

Tabulka 3 Návaznost hodnotícího a rozvojového rozhovoru

Hodnotící rozhovor	Rozvojový rozhovor		
1. Hodnocení kritérií profesního jednání	2. Sestavení Individuálního rozvojového plánu	3. Identifikace personálních rezerv	4. Nominace do programu mentorů

Zdroj: Česká pošta, s. p. (2018); upraveno autorem

2.3 Postup hodnotícího rozhovoru

V rámci ročního hodnocení se hodnotí těchto 5 kritérií, která jsou popsána v tabulce číslo 4:

Tabulka 4 Kritéria hodnocení

Firemní hodnota	Kritérium	Popis kritéria
Spokojený zákazník je náš cíl	Klientský přístup	Aktivní přístup a profesionální chování k vnitřnímu a vnějšímu zákazníkovi
Kvalita a výkon rozhodují o úspěchu	Výkonnost	Plnění úkolů vyplývajících ze sjednaného druhu práce v požadované kvalitě a termínu
Odpovědnost je pro nás samozřejmostí	Odpovědnost	Dodržování předpisů, určených postupů a technologické kázně
Hledáme nové cesty	Flexibilita	Ochota přizpůsobit se změnám a aktuálním požadavkům na výkon
Jsme loajální tým	Spolupráce	Aktivní komunikace, sdílení informací a spolupráce s kolegy

Zdroj: Česká pošta, s. p. (2018); upraveno autorem

Dále se pak jednotlivá kritéria hodnotí na čtyřstupňové škále A+ až C, která je uvedena v interním dokumentu České pošty, s. p.:

- A+ (převyšuje požadavky) – Profesní jednání zaměstnance je příkladné. V mnoha projevech soustavně převyšuje požadovanou úroveň.
- A (splňuje požadavky) – Profesní jednání zaměstnance odpovídá požadované úrovni ve většině projevů.
- B (potřebuje zlepšení) – V některých projevech nedosahuje požadované úrovně profesního jednání.
- C (nedosahuje požadavků) – Ve více projevech nedosahuje požadované úrovně. Profesní jednání zaměstnance neodpovídá nárokům.

2.4 Postup hodnocení a využití Matic profesního jednání

K usnadnění hodnocení profesního jednání slouží model profesního jednání – Matic, která vychází z firemních hodnot České pošty. V Matici je popsáno typické profesní jednání pro každou známku u každého kritéria. Jednotlivé Matice se v některých popisech liší – odrážejí charakter práce příslušné organizační jednotky, případně typové pozice. Při použití Matic při hodnocení se volí ta, která je nejbližší charakteru práce vykonávané hodnoceným zaměstnancem.

Matic se doporučuje využít již při přípravě na hodnotící rozhovory se zaměstnanci a vytvořit si na základě ní pomyslné „pořadí zaměstnanců“, tj. odstupňování dle odvedeného výkonu a profesního jednání za uplynulý rok. Je účelné porovnávat výkony a profesní chování zaměstnanců v týmu. Vlastní hodnocení probíhá porovnáním skutečně odvedeného pracovního výkonu a profesního jednání zaměstnance za uplynulý rok s popsáním jednáním v Matici. Každé kritérium se hodnotí samostatně, systém následně vypočítá celkovou známku na škále A+ až C. Roční hodnocení a průběžné hodnocení je vzájemně provázané. Pokud zaměstnanec dosahuje výborných výsledků v krátkém časovém horizontu opakovaně, mělo by se to projevit také v hodnocení jeho dlouhodobého výkonu a naopak zaměstnanec, který má v průběhu roku opakovaně rezervy, by neměl být hodnocen tak, že splňuje požadavky.

Celkovou známku hodnocení vypočítá systém na základě těchto parametrů, které jsou uvedeny v tabulce číslo 5:

Tabulka 5 Celková známka hodnocení

Hodnocení		Popis hodnocení
A+	Převyšuje požadavky	je-li v alespoň dvou kritériích hodnocen A+ a v žádném dalším není hodnocen hůře než A
A	Splňuje požadavky	je-li v alespoň třech kritériích hodnocen nejhůře A, zároveň v žádném dalším není hodnocen hůře než B
B	Potřebuje zlepšení	je-li v alespoň čtyřech kritériích hodnocen nejhůře B
C	Nedosažuje požadavků	je-li ve dvou a více kritériích hodnocen C

Zdroj: Česká pošta, s. p. (2018); upraveno autorem

Hodnocení zaměstnanců zaznamenává vedoucí zaměstnanec do aplikace Roční hodnocení na HR Portále. Výsledné hodnocení včetně individuálního rozvojového plánu nebo nominace do personálních rezerv je možné vytisknout v příslušném formuláři.

Hodnotitel předá vytištěný formulář ve dvou vyhotoveních k podpisu hodnocenému zaměstnanci. Jedno vyhotovení zůstává hodnocenému a druhé si ponechá hodnotitel.

2.4.1 Rovnováha hodnocení v rámci týmu

V rámci spravedlnosti hodnocení je třeba rozlišovat zaměstnance na základě odvedeného výkonu a profesního jednání. Pro vyváženost v týmu se doporučují následující kroky:

- rozmyslet si, kdo ze zaměstnanců útvaru nejlépe odpovídá vyhodnocení známkou A (v porovnání odvedeného výkonu zaměstnance s popisem jednání v Matici pro známku A),
- hodnocení ostatních zaměstnanců se odstupňují v porovnání s tímto zaměstnancem: pokud je někdo v týmu ve vykonávání svých pracovních činností lepší než tento zaměstnanec, je zvolena známka A+, v případě mírně horšího výkonu známka B a při zásadnějších rezervách známka C,
- výkon zaměstnanců na zcela odlišných pozicích může být někdy obtížné porovnávat. V tomto případě je třeba porovnávat každého zaměstnance se standardem jeho pracovní pozice, který buď splňuje nebo nespĺňuje,
- objektivní hodnocení předává sdělení celému týmu o tom, jaká jsou očekávání na pracovní výkon a jak si nadřizený přeje, aby zaměstnanci pracovali v následujícím roce.

2.5 Rozvojový rozhovor – Individuální rozvojový plán

Po dosazení do Matice a vypočtení celkové známky hodnocení se přechází k nastavení individuálního rozvojového plánu (dále jen IRP), jehož cílem je dohoda o přesném rozvoji zaměstnance v nadcházejícím roce pro vykonání budoucích cílů či k eliminaci nedostatků.

Rozvoj zaměstnance může probíhat různými formami, např. na základě samostudia (rozvoj z vlastních zdrojů), získáváním zkušeností prací nebo spoluúčasti na obtížnějším úkolu nebo projektu, zaučením se od kolegy, osvojení si nového postupu či metodiky nebo vzdělávacím kurzem (interním nebo externím).

Po uplynutí roku proběhne posouzení, zda se zaměstnanec posunul plánovaným směrem. Individuální rozvojový plán je realizován dle plánu peněžních prostředků řídicího útvaru.

2.6 Rozvojový rozhovor – Identifikace personálních rezerv

Za předpokladu, že byl zaměstnanec ohodnocen známkou A+ nebo A a hodnotitel předpokládá, že má cílevědomost a schopnost pro výkon vedoucí/manažerské funkce, může být jmenován do databáze personálních rezerv.

Tvorba databáze má 2 fáze: jmenování a schválení. Jmenování uskutečňuje nadřízený po prodiskutování s vyšším nadřízeným a zaměstnanec musí se svým jmenováním souhlasit. Jedná se o přípravu na funkce vedoucích či manažerů. U jmenovaných zaměstnanců dojde ke srovnání schopností a předpokladů na jmenované funkce a k nastavení oblastí vhodného personálního rozvoje. Pokud dojde k potvrzení schopností, zaměstnanec je zařazen do databáze personálních rezerv. Dalším krokem je příprava zaměstnance na jmenovanou funkci (rozvojový plán, kroky a doba nutné přípravy). Zaměstnanec je osloven s pracovní nabídkou v případě uvolnění nebo zřízení vhodné pracovní pozice. Zařazení do databáze je na 1 rok a není zárukou kariérového posunu na pozici.

2.7 Rozvojový rozhovor – Nominace do programu mentorů

Je-li zaměstnanec ohodnocen známkou A+ nebo A, zároveň si hodnotitel myslí, že má předpoklady pro práci mentora, může být nominován do programu mentorů. Náplní mentora je zaškolení nových zaměstnanců, pomáhá jim a usměrňuje v případě potřeby jejich činnosti. Důvěrně tak spolupracuje s nadřízeným při adaptaci nového zaměstnance. Pro zařazení do programu mentorů je zde několik podmínek, např. naplňování profilu mentora (praxe na dané typové pozici po dobu minimálně 1 rok) a souhlas zaměstnance.

2.8 Poskytování zpětné vazby

V rámci ročního i průběžného hodnocení je třeba zaměstnance informovat o tom, jaké profesní jednání a pracovní výkon od něho očekáváte a jak jste s jeho prací a profesním jednáním spokojeni. Zpětná vazba musí být konkrétní a založena na reálné situaci, kterou vedoucí popisuje.

2.9 Příprava na rozhovor ve společnosti Česká pošta, s. p.

Hodnotitel se před konáním hodnotícího rozhovoru připravuje a v rámci přípravy se zaměří především na následující body:

- shromáždění podkladů pro hodnocení dosažených výsledků a profesního jednání za uplynulý rok (materiály, průběžná hodnocení plnění ukazatelů a úkolů, zpětná vazba od spolupracovníků, vedoucích týmů, poznámky o úspěších a neúspěších zaměstnance za uplynulý rok, podklady o plnění cílů útvaru/organizační jednotky),

- návrh hodnocení na základě konkrétních výsledků a projevů jednání,
- příprava argumentace pro podporu svého hodnocení (co konkrétně se podařilo a co naopak nepodařilo),
- směr rozvoje zaměstnance pro plnění úkolů a cílů v požadované kvalitě,
- vhodnost zařazení zaměstnance do personálních rezerv nebo do programu mentorů. V případě plánované nominace na zařazení do personálních rezerv, projednání návrhu s vyšším nadřízeným,
- body rozhovoru a způsob vedení rozhovoru,
- nalezení vhodných prostor pro konání hodnotících rozhovorů (klidné a nerušené prostředí),
- plán termínů hodnotících rozhovorů s nadřízenými,
- předání formuláře pro sebehodnocení hodnoceným zaměstnancům,
- vytvoření časového prostoru pro konání hodnotících rozhovorů (určený čas bez telefonátů a návštěv).

Hodnocený zaměstnanec se na rozhovor také připravuje. V jeho případě se zaměří především na:

- sebehodnocení (návrh hodnocení svého pracovního výkonu a profesního jednání za uplynulé období, co se podařilo, co hodnoceného zaměstnance bavilo, co se nepodařilo, co hodnoceného nebavilo a z jakého důvodu),
- podkladové materiály a argumentaci, dokumentující nebo doplňující sebehodnocení,
- návrh oblastí svého rozvoje,
- představu o své budoucí práci (setrvání nebo změna pracovní pozice),
- oblasti, které by bylo možné zlepšit, zjednodušit (ve své práci, v práci spolupracovníků, týmu, útvaru apod.),
- témata, která chce s nadřízeným prodiskutovat, otázky k vyjasnění,
- cokoli dalšího, co má vliv na jeho výkon, profesní jednání, motivaci apod.

Při vedení hodnotícího rozhovoru se nesmí zapomenout:

- vytvořit klidnou a přátelskou atmosféru,
- odstranit pocit napětí, pomoci hodnocenému nalézt sebedůvěru a podpořit ho v uvedení svých pracovních úspěchů,

- klást otevřené otázky a ověřovat si informace tam, kde hodnotitel nemá jasno nebo kde o nich pochybuje,
- vždy nalézt něco, za co lze zaměstnance pochválit,
- důležité je poděkovat za dobrou práci,
- stanovit společně formu a obsah dalšího rozvoje, případně kariérové přípravy zaměstnance,
- ověřit si, že zaměstnanec rozumí všemu, na čem se s hodnotitelem domluvil,
- rozhovor zakončit motivačně (např. povzbuzením zaměstnance do dalšího hodnoceného období).

Jsou zde i věci, kterých je třeba se vyvarovat, a to především následující body:

- předčasné závěry dle vzhledu, pohlaví, národnosti, náboženství, profesní skupiny atp.,
- posuzování hodnoceného podle hodnotitele samotného. Je třeba zohlednit, že každý zaměstnanec má jiné silné stránky a limity,
- černobílé myšlení, tj. usuzování pouze na škále „dobře“ nebo „špatně“,
- nenaslouchání hodnocenému, neposkytnutí prostoru pro jeho vyjádření,
- ovlivnitelnost s dobrou či špatnou zkušeností s hodnoceným v posledním období, hodnotí se za CELÝ rok,
- vyjadřování sympatií či antipatií k hodnocenému.

2.10 Návaznost hodnocení zaměstnanců a jejich odměňování

Na hodnocení zaměstnanců navazuje odměňování zaměstnanců. Zaměstnanci, kteří mají tarifní mzdu se výkonová mzda stanoví v procentuální výši k tarifní mzdě. Výše výkonové mzdy v procentech je stanovena předpisem vydávaným v dohodě s odborovými organizacemi Systém odměňování zaměstnanců. Výkonová mzda se poskytuje ve vazbě na průběžné hodnocení pracovního výkonu (hodnocení ukazatelů za příslušné hodnocené období s přihlédnutím ke všem objektivním vlivům) zpravidla formou výkonové mzdy vázané na sjednaný druh práce. Nedosahuje-li procentuální výše výkonové mzdy za hodnocené období 100 %, vedoucí vyplní procentuální výši výkonové mzdy i s náležitým odůvodněním do formuláře, který odešle e-mailem nebo v tištěné verzi dle pokynů uvedených na Intranetu. Výkonová mzda se vyplácí zaměstnancům v každém měsíci zálohově ve výši 100 %. Po vyhodnocení ukazatelů je výkonová mzda vypořádána se mzdou za měsíc, ve kterém se vyhodnocení uskutečnilo. V případě, že vedoucí nezašle vyhodnocení do konce měsíce, ve kterém se hodnocení provádí, zaměstnanci náleží 100 % výkonové mzdy.

Zaměstnanci vzniká právní nárok na příslušnou část výkonové mzdy:

- u objektivně hodnocených ukazatelů (kvantitativních a ekonomických) k poslednímu dni hodnoceného období,
- u subjektivně hodnocených ukazatelů (např. ukazatele kvality, individuální ukazatel, profesní jednání) ke dni vyhodnocení ukazatele vedoucím.

2.11 Porovnání pozic dle podpůrných ukazatelů:

V této části jsou zobrazeny vybrané pozice s přehledem podpůrných ukazatelů.

Vedoucí řídicí pošty

Tabulka 6 Přehled podpůrných ukazatelů-vedoucí řídicí pošty

Číslo a název ukazatele	Váha ukazatelů v %
02 – Nepřekročení plánu vybraných nákladů	40 %
03 – Splnění plánu výnosů	30 %
04 – Prodej produktů a zboží	10 %
05 – Individuální ukazatel	20 %

Zdroj: Česká pošta, s. p. (2018), upraveno autorem

Zástupce vedoucího

Tabulka 7 Přehled podpůrných ukazatelů – Zástupce vedoucího

Číslo a název ukazatele	Popis ukazatele	Váha ukazatelů v %
02 - Nepřekročení plánu vybraných nákladů		30 %
06 - Plnění ukazatele kvality		40 %
05 - Individuální ukazatel	Provedení provozně technických kontrol (Kontrola technického stavu, vzhledu a čistoty přidělených vozidel v působnosti SPO/DEPA, kontrola dodržování denního ošetření vozidel. Kontrola, vyhodnocení a	10 %

	porovnání provozně technických výsledků za oblast svěřené kolony vozidel. V případě vykazání údajů, které se odlišují od průměru za celou ČP (náklady Kč/km a na spotřebu PHM v 1/km), provedení vyhodnocení a kontroly nákladovosti vozidel podle jednotlivých typů vozidel. Předkládání návrhů opatření na zlepšení dosažených výsledků, kontrola kvality oprav.)	
	Odpovědnost za správnost vedení a evidence jízd ZVV a GPS	5 %
	Plnění dalších úkolů (maximálně 3) v rámci sjednaného druhu práce dle dispozic nadřízeného.	15 %

Zdroj: Česká pošta, s. p. (2018); upraveno autorem

Pracovník přepážky

Tabulka 8 Přehled podpůrných ukazatelů-pracovník přepážky

Číslo a název ukazatele	Váha ukazatelů v %
06 – Plnění ukazatelů kvality	40 %
03 – Splnění plánu výnosů	20 %
04 – Prodej produktů a zboží *)	20 %
07 – Profesní jednání – pracovní přístup zaměstnance v rámci sjednaného druhu práce	20 %

*) 50 % z váhy ukazatele 04 – Prodej produktů a zboží (10 % z celkové výkonové mzdy) je vázáno na prodej zboží

Zdroj: Česká pošta, s. p. (2018); upraveno autorem

Doručovatel listovní pěší

Tabulka 9 Přehled podpůrných ukazatelů-Doručovatel listovní pěší

Číslo a název ukazatele	Váha ukazatelů v %
06 – Plnění ukazatelů kvality	60 %
10 - Prodej produktů	20 %
07 – Profesní jednání – pracovní přístup zaměstnance v rámci sjednaného druhu práce	20 %

Zdroj: Česká pošta, s. p. (2018); upraveno autorem

Tabulka 10 Listovní doručovatel – příklady dílčích závad

Tematická kontrola	Ukazatele	Příklady dílčích závad
A1	Bezezbytkové doručování – převzetí všech došlých a zpracovaných zásilek na doručovací pochůzku	Nepřevzetí všech došlých a zpracovaných zásilek na doručovací pochůzku
A2, L1, L5	Dodržování stanovené technologie pro dodání a příjem zásilek – dodržování podmínek pro dodání	Chybně vydané zásilky (neoprávněnému příjemci, bez dokladu totožnosti apod.), nesprávné dodání zásilek určených do vlastních rukou adresáta a do vlastních rukou výhradně je adresáta, nevydání zatímní stvrzenky, nevyúčtování zásilek přijatých na pochůzce, nevedení přijímací knihy doručovatele, nevypravení zásilek přijatých na pochůzce, příp. vybraných ze schránky, oprávněné stížnosti
A3	Úroveň podávání informací zákazníkům na tiskopisech zanechaných doručovateli	Nesprávné vyplnění tiskopisů zanechaných v odevzdávacím místě doručovatelem

A4	Příprava na doručování – zacházení se zásilkami	Nezaevidování zapsaných zásilek v dodacích dokladech
----	---	---

Zdroj: Česká pošta, s. p. (2018); upraveno autorem

Řidič

Tabulka 11 Profesní jednání – řidič

Kritérium	Popis ukazatele	Váha ukazatelů
Klientský přístup	Aktivní přístup a chování k vnitřnímu či vnějšímu zákazníkovi	20 %
Výkonnost	Plnění dalších úkolů (maximálně 3) vyplývajících ze sjednaného druhu práce v požadované kvalitě a termínu	30 %
Odpovědnost	Odpovědnost za svěřené vozidlo (dodržení principů hospodárné jízdy, stanoveného postupu při předávání a přebírání vozidla a postupů stanovených pro údržbu vozidla)	30 %
Flexibilita	Ochota zaměstnance přizpůsobit se změnám a aktuálním požadavkům na výkon	10 %
Spolupráce	Aktivní komunikace, sdílení informací a spolupráce s kolegy	10 %

Zdroj: Česká pošta, s. p. (2018); upraveno autorem

2.11.1 Popis a hodnocení ukazatelů

Popis ukazatelů je následující:

- Hodnocení ukazatele 02 a 03 – tyto ukazatele jsou plánovány do úrovně manažera, který řídí vedoucí provozních organizačních jednotek. Vyhodnocení ukazatelů je v kompetenci vedoucího, který zohlední všechny objektivní důvody ovlivňující plnění ukazatele. Výnosy a náklady se hodnotí kumulovaně.
- Ukazatel 04 – Prodej produktů a zboží.

Vedoucí hodnotí:

- Prodej produktů

Vedoucí hodnotí splnění plánu realizovaných tipů a uzavřených produktů kumulovaně od počátku roku, případně od data ukončení adaptačního procesu. V případě

mimořádných akcí na podporu prodeje produktů nelze zaměstnancům zvyšovat celkový roční plán. Plán produktů na jednotlivé zaměstnance zpracují vedoucí před účinností hodnoceného období na celý kalendářní rok, případně od data ukončení adaptačního procesu do konce kalendářního roku. Stanovený plán nelze v průběhu roku měnit.

- Prodej zboží

Hodnotí se splnění plánu prodeje zboží pouze za příslušný měsíc. Vedoucí stanoví svým podřízeným plán výše tržby (součet prodejní ceny zboží za hodnocené období), nebo počet kusů zboží. Vedoucí hodnotí splnění plánu prodeje zboží od data ukončení adaptačního procesu. V rámci tohoto ukazatele lze hodnotit i prodej jiné oblasti zboží. Podmínkou je stanovení plánu na jednotlivé pobočkové sítě, případně další provozní organizační jednotky a zajištění evidence a pravidelného vykazování plnění.

- Ukazatel 05 – Individuální ukazatel

Tento ukazatel stanovuje konkrétní cíle, nejlépe měřitelného, který stanoví vedoucí a není vyhodnocován v jiných ukazatelích. Vedoucí může stanovit v rámci tohoto ukazatele maximálně 3 úkoly, není-li v tomto rozhodnutí uvedeno jinak.

- Ukazatel 06 – Plnění ukazatelů kvality

Plnění ukazatelů kvality se hodnotí dle osobního listu kvality, kde se průběžně zaznamenávají závady a oprávněné stížnosti nebo na základě měření dle interních nástrojů. U listovního doručovatele to jsou například ukazatele: Bezezbytkové doručování – převzetí všech došlých a zpracovaných zásilek na doručovací pochůzku, dodržování stanovené technologie pro dodání a příjem zásilek, úroveň podávání informací zákazníkům na tiskopisech zanechaných doručovateli, příprava na doručování – zacházení se zásilkami.

- Ukazatel 07 – Profesní jednání – pracovní přístup zaměstnance v rámci sjednaného druhu práce

Vedoucí hodnotí jednotlivá kritéria, která jsou stanovena (klientský přístup, výkonnost, odpovědnost, flexibilita a spolupráce).

2.11.2 Výše výkonové mzdy v procentech

V následující tabulce číslo 12 je přehled výše výkonové mzdy v % u vybraných pozic, které jsou popsány v kapitole 2.9.

Tabulka 12 Přehled výše výkonové mzdy v %

Název pozice	Tarifní stupeň	% výkonové mzdy
Vedoucí řídicí pošty	11	20
Pracovník přepážky	7	25
Doručovatel listovní pěší	5	15

Zdroj: Česká pošta, s. p. (2018); upraveno autorem

Z výše uvedených informací je patrné, že ve jmenované společnosti je určitý handicap v manažerském přístupu vedoucích zaměstnanců, čímž je způsobena demotivace a frustrace klíčových zaměstnanců, jimž jsou Doručovatelé listovní pěší a Pracovník přepážky. Chce-li podnik i nadále rozšiřovat portfolio svých služeb, je nezbytně nutné přehodnotit přístup vedení společnosti a soustředit se primárně na rozvíjení potenciálu svých zaměstnanců a tím stabilizovat situaci ve společnosti.

3 NÁVRH NA ZLEPŠENÍ SYSTÉMU HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ V ČESKÉ POŠTĚ, S. P.

Tato kapitola se zabývá návrhy na zlepšení hodnocení a odměňování zaměstnanců v podniku Česká pošta, s. p.

3.1 Aspekty podpory systému hodnocení zaměstnanců

V současné době čelí Česká pošta, s. p. níže uvedeným problémům:

- zvýšená fluktuace,
- nespokojenost zákazníků,
- demotivace zaměstnanců.

Z výše uvedených informací je patrné, že ve jmenované společnosti je určitý handicap v manažerském přístupu vedoucích zaměstnanců, čímž je způsobena demotivace a frustrace klíčových zaměstnanců, jimž jsou Doručovatelé listovní pěší a Pracovník přepážky. Chce-li podnik i nadále rozšiřovat portfolio svých služeb, je nezbytně nutné přehodnotit přístup vedení společnosti a soustředit se primárně na rozvíjení potenciálu svých zaměstnanců a tím stabilizovat situaci ve společnosti.

Manažeři České pošty, s. p. by se měli zaměřit na:

- personální politiku z pohledu přístupu k zaměstnancům,
- řešení každodenních problémů (E2E),
- nastavení komunikace v rámci společnosti i jednotlivých funkčních celků,
- jednotné podmínky pro všechny zaměstnance,
- nastavení korektního systému odměňování zaměstnanců.

Přístup k zaměstnancům – Manažer je vedoucí pracovník, který zodpovídá za chod jemu svěřené organizace. Pozici manažera může vykonávat pouze kompetentní osoba s přirozenou autoritou a dovednostmi vést ostatní zaměstnance. Jedná se o pozici, která je pro chod společnosti velmi důležitá a výběr kandidátů se nesmí podcenit. Tuto funkci může vykonávat pouze určitý okruh lidí. Chce-li manažer z dlouhodobého hlediska předcházet problémům, musí nastavit funkční procesy a zajistit rozvíjení svých podřízených, s nimiž by měl být každý den v kontaktu a na základě výstupu zaměstnanců korektně zhodnotit danou situaci. Je-li manažer na svém místě, měl by se odpoutat osobních sympatií zaměstnanců a jednat vždy spravedlivě. Zaměstnanci by měli být průběžně motivováni a manažer by měl zajistit takové podmínky, aby se předcházelo konfliktním situacím na pracovišti a frustraci zaměstnanců. Důležitou součástí hodnocení zaměstnanců je jejich správné motivování.

Každého zaměstnance, jako jednotlivce, je třeba motivovat individuálně. Většina manažerů se domnívá, že peníze jsou jediným prostředkem, jak motivovat zaměstnance. Někteří zaměstnanci však dají přednost osobnímu pohodlí či potěšení ze svých zálib.

Nastavení komunikace v rámci společnosti – v praxi managementu se význam komunikace konkrétně projevuje zejména v těchto činnostech:

- oznamování zpráv, informací, rozhodnutí,
- objasnění skutečností, stavů, situací,
- přesvědčování, ovlivňování,
- využití zpětné vazby ve všech komunikačních fázích,
- konkrétní činy manažerů, jejich chování, dodržování firemních pravidel, zásad i obecného etického a morálního rámce, sdílení společných hodnot.

Odměňování zaměstnanců – personální oddělení by mělo pravidelně na úrovni roku prověřovat aktuální výši mezd v daném regionu, zároveň i v celé České republice pro jednotlivé pracovní pozice ve společnosti, za předpokladu dodržení veškerých aspektů (charakter) daných pozic. Je potřeba zhodnotit komplexitu (např. Poštovní doručovatel – nastavení tras, hmotná odpovědnost, hygienické normy – břemeno, daných pozic, práce mimo kancelář). S ohledem k výsledkům daných šetření je potřeba nastavit správné nástroje a systém, který bude veškeré předpoklady zohledňovat a na základě nichž se vytvoří vhodný systém odměňování zaměstnanců.

3.2 Návrh nového modelu hodnocení a odměňování

Níže uvedená kapitola je zaměřena na návrh nového modelu nastavení odměňování zaměstnanců ve společnosti Česká pošta, s. p. V tabulce číslo 13 je simulován současný stav odměňování dvou pozic – Vedoucí řídicí pošty a Pracovník přepážky ve společnosti.

Stávající model - mzdové ohodnocení:

Tabulka 13 Mzdové ohodnocení – stávající model

Stávající model (simulace)	Vedoucí řídicí pošty	Pracovník přepážky
Základní mzda	25 000 Kč	11 500 Kč
Příplatek za docházku	0 Kč	1 000 Kč
Výkonnostní bonus	5 000 Kč	1 700 Kč
Celková mzda	30 000 Kč	14 200 Kč

Zdroj: autor

Výkonnostní bonus manažera není propojen s výsledky hospodaření společnosti/pobočky.

Navrhovaný model – mzdové ohodnocení

Tabulka 14 Mzdové ohodnocení – navrhovaný model

Navrhovaný model (simulace)	Vedoucí řídicí pošty	Pracovník přepážky
Základní mzda	20 000 Kč	15 000 Kč
Příplatek za docházku	0 Kč	1 000 Kč
Výkonnostní bonus	10 000 Kč	3 000 Kč
Celková mzda	30 000 Kč	1 9500 Kč

Zdroj: autor

Výkonnostní bonus manažera společnosti by měl být vázán na celkové výsledky společnosti.

- Profitabilita
- Spokojenost zákazníků
- Další ukazatele

3.2.1 Návrh výkonnostního bonusu pro pozici: Pracovník přepážky

Návrh výkonnostního bonusu pro pozici Pracovník přepážky využívá škálu hodnocení jako ve stávajícím modelu hodnocení zaměstnanců, ale dochází ke změně ukazatelů a jejich váze.

Hodnocení	
A+	Převyšuje požadavky
A	Splňuje požadavky
B	Potřebuje zlepšení
C	Nedosahuje požadavků

Tabulka 15 Návrh výkonnostního bonusu –Pracovník přepážky část 1

Koeficient	Hodnocení	Ukazatel/váha	Splnění v %	Výsledná částka
1	A+	Produktivita/ Efektivita (30 %)	> 103 %	900 Kč
2	A		100–102 %	675 Kč
3	B		97–99 %	450 Kč
4	C		95–96 %	225 Kč

Zdroj: autor

Tabulka 16 Návrh výkonnostního bonusu – Pracovník přepážky část 2

Koeficient	Hodnocení	Ukazatel/váha	Splnění v %	Výsledná částka
1	A+	5S (20 %)	97–100 %	600 Kč
2	A		93–96 %	450 Kč
3	B		89–92 %	300 Kč
4	C		85–88 %	150 Kč

Zdroj: autor

Tabulka 17 Návrh výkonnostního bonusu – Pracovník přepážky část 3

Koeficient	Hodnocení	Ukazatel /váha	Splnění v %	Výsledná částka
1	A+	Osobní ohodnocení (50 %)	97–100 %	1 500 Kč
2	A		93–96 %	1 125 Kč
3	B		89–92 %	750 Kč
4	C		85–88 %	375 Kč

Zdroj: autor

Změna hodnocení zaměstnanců spočívá ve změně ukazatelů a jejich vah. Ukazatele hodnocení pro pozici Pracovník přepážky jsou následující:

- Produktivita/Efektivita
 - Dosahování stanovených KPI
 - Zpětná vazba od zákazníků
- 5S – program pěti základních principů pro dosažení trvale čistého, přehledného a organizovaného pracoviště. Vychází z pěti japonských slov:

- seiri = vytřídit, odstranit nepotřebné – jasně identifikuje, co je na pracovišti nutné a co je zbytečné,
- seiton = uspořádat – ukládá mít věci na správném místě k použití ve správný čas,
- seiso = uklízet, čistit – potřeba denně provádět úklid, čištění a údržbu zařízení,
- seiketsu = standardizovat – zavést a dodržovat standardy čistoty,
- shitsuke = vyžadovat disciplínu – udělat z úklidu zvyk, dodržet kulturu prostředí.

Co pro podnik 5S přinese?

- čistý a organizovaný závod zaujme a pozitivně ovlivní zákazníka,
- přispívá k lepší podnikové kultuře, ke zvýšení bezpečnosti, produktivity a kvality,
- snižuje plýtvání.
- Osobní ohodnocení:
 - osobní a pracovní zodpovědnost,
 - flexibilita a otevřenost změnám,
 - proaktivita zaměstnance,
 - týmové práce a mezilidských vztahů.

3.2.2 Návrh výkonnostního bonusu pro pozici: Vedoucí řídicí pošty

Návrh výkonnostního bonusu pro pozici Vedoucí řídicí pošty využívá škálu hodnocení jako ve stávajícím modelu hodnocení zaměstnanců, ale dochází ke změně ukazatelů a jejich váze zejména na provázanost na výkon pobočky.

Tabulka 18 Návrh výkonnostního bonusu – Vedoucí řídicí pošty část 1

Koeficient	Hodnocení	Ukazatel/váha	Splnění v %	Výsledná částka
1	A+	Finanční výsledky (hospodaření pobočky) (40 %)	> 103 %	4 000 Kč
2	A		100–102 %	3 000 Kč
3	B		97–99 %	2 000 Kč
4	C		95–96 %	1 000 Kč

Zdroj: autor

Tabulka 19 Návrh výkonnostního bonusu – Vedoucí řídicí pošty část 2

Koeficient	Hodnocení	Ukazatel/váha	Splnění v %	Výsledná částka
1	A+	Dosahování stanovených cílů (30 %)	97–100 %	3 000 Kč
2	A		93–96 %	2 500 Kč
3	B		89–92 %	2 000 Kč
4	C		85–88 %	1 500 Kč

Zdroj: autor

Tabulka 20 Návrh výkonnostního bonusu – Vedoucí řídicí pošty část 3

Koeficient	Hodnocení	Ukazatel/váha	Splnění v %	Výsledná částka
1	A+	Osobní ohodnocení (30 %)	97–100 %	3 000 Kč
2	A		93–96 %	2 500 Kč
3	B		89–92 %	2 000 Kč
4	C		85–88 %	1 500 Kč

Zdroj: autor

- Osobní ohodnocení:
 - osobní a pracovní zodpovědnost,
 - flexibilita a otevřenost změnám,
 - inovace a proaktivita,
 - podpora týmové práce a mezilidských vztahů,
 - řízení zaměstnanců,
 - vedení a rozvoj zaměstnanců.

- Dosahování stanovených cílů:
 - orientace na výsledek,
 - dosažené KPI,
 - projektové řízení.

- Finanční výsledky:
 - hospodaření pobočky,
 - profitabilita.

Pro efektivní hodnocení zaměstnanců je důležité, aby se manažeři nerozhodovali pouze na základě hodnotícího pohovoru a výsledků hodnoceného, ale manažer by se měl zaměřit i na zpětnou vazbu od zákazníků, jak jsou spokojeni s přístupem zaměstnanců. Poté udělat šetření, zda zaměstnanec odvádí svou práci v požadované kvalitě nejen na základě výsledků, ale zda je tak i vnímám ze strany zákazníka. Nástroj pro zajištění zpětné vazby od zákazníků se použijí krátké dotazníky, které se zaměřují na 3 oblasti: Jak je podnik Česká pošta, s. p. vnímána jako celek, Jak jsou zákazníci spokojeni s Doručovatelem, Jak jsou zákazníci spokojeni s pracovníkem přepážky. Zde je představení krátkého dotazníku, který by Česká pošta, s. p. mohla využít k získání zpětné vazby a tím spravedlivého hodnocení zaměstnance. Oslovený jedinec ohodnotí danou otázku na hodnotící škále od 0-100 % spokojenosti. Dotazník obsahuje i otázky otevřené, na které respondent odpoví svými slovy. Implementace dotazníků může probíhat více způsoby:

- vyplnění dotazníků na prodejně online na dotykové obrazovce – tato metoda s sebou přináší vyšší náklady na zavedení do všech provozoven, ale přesnost hodnocení by byla 100 %,
- zadání výzkumu specializované firmě – náklady na tento typ průzkumu by byl levnější než předchozí způsob, data by mohla být ale zkreslená, a ne plně důvěryhodná.

Podnik by musel provést podrobnou kalkulaci obou způsobů implementace dotazníků a následně vybrat nejvhodnější variantu.

Dotazník – pracovník u přepážky

Otázky:

- Jak jste spokojeni s čekací dobou na pobočce ČP?
- Jak jste spokojeni s prostředím ČP?
- Jste spokojeni s přístupem pracovníka přepážky?
- Jaké služby ČP využíváte? (Czech point, listovní/balíkové služby)
- Jaká je z vaše pohledu kvalita poskytovaných služeb?

Dotazník – doručovatel listovní pěší

Otázky:

- Využíváte doručovacích služeb ČP?
- Jak jste spokojeni s kvalitou doručovacích služeb?
- Bylo vám zboží doručeno v požadované kvalitě?
- Bylo vám zboží doručeno v požadovaném čase?
- Byli jste spokojeni s přístupem doručovatele?

Dotazník– vnímání České pošty jak celku

Otázky:

- Jak se vám líbí oficiální webová stránka společnosti?
- Jak vnímáte vystupování a prezentaci společnosti ČP v médiích?
- Ztotožňujete se s naším sloganem „Dnes podáte, zítra dodáme“?
- Co byste navrhovali změnit?
- Další komentáře

ZÁVĚR

Znakem úspěšné firmy vystupující na trhu je kvalita výrobků či služeb nabízejících zákazníkům. Nezbytnou součástí úspěšně fungující firma je kvalita lidského kapitálu, která je pro dosahování daných cílů zásadní. Je nutné, aby si uvědomila, že musí začít efektivněji využívat své zdroje, ať již se jedná o finanční či lidské zdroje. Firma musí přimět své zaměstnance, aby maximalizovali svůj výkon, musí rozdělit odměny zaměstnancům podle jejich přínosu pro podnik a jejich výkonu. Zvyšování výkonnosti „jde ruku v ruce“ s motivací člověka odvádět určitý výkon. Je-li pracovník motivován, odvádí větší výkon. Hodnocení pracovníků bezpochyby patří k účinným motivačním nástrojům podniku.

Bakalářská práce se zabývá problematikou hodnocení pracovníků podniku a jeho implementací v podniku. Hlavním cílem bakalářské práce je na základě zpracování teoretických podkladů zhodnotit aktuální nastavení a přístup k problematice hodnocení a odměňování zaměstnanců ve společnosti Česká Pošta a zároveň také navrhnout nový přístup a pohled, které by mohlo vedení společnosti následovat, aby byl zastaven trend frustrace a fluktuace zaměstnanců. Na základě postupného plnění cílů dílčích bylo zajištěno naplnění cíle hlavního.

Teoretická část bakalářské práce je zaměřena na popis dané problematiky a nástrojů, které budou následně v praktické části využity. Praktická část je zaměřena na hodnocení zaměstnanců v podniku Česká pošta, s. p. Popisuje poskytované služby a stručnou charakteristiku podniku. Tato část detailně popisuje jednotlivé kroky při vedení hodnotícího rozhovoru v podniku. Druhá část práce se věnuje odměňování konkrétních typových pozic v souvislosti hodnocení ukazatelů, které jsou součástí výkonnostního bonusu k tarifní mzdě.

V třetí části bakalářské práce je navrženo několik opatření pro zajištění efektivního hodnocení zaměstnanců. Prvním opatřením je změna výkonnostních ukazatelů a jejich vah. Je zde zpracován stávající a navrhovaný systém odměňování typových pozic: Vedoucí řídicí pošty a Pracovník přepážky. Stávající model má totiž jisté nedostatky, není zde provázanost mezi úrovněmi pozic. Mzda vedoucího řídicí pošty by se měla skládat z pevné složky a pohyblivé složky, která by byla vázána na výkony podřízených. Aby výkony podřízených dosahovaly nejvyšších hodnot, měl by je manažer správně motivovat. Cíle manažerů a zaměstnanců by se měly shodovat. Pro efektivní hodnocení zaměstnanců je důležité, aby se manažeři nerozhodovali pouze na základě hodnotícího pohovoru a výsledků hodnoceného, ale manažer by se měl zaměřit i na zpětnou vazbu od zákazníků, jak jsou spokojeni s přístupem zaměstnanců. Poté udělat šetření, zda zaměstnanec odvádí svou práci v požadované kvalitě nejen na základě výsledků, ale zda je tak i vnímám ze strany zákazníka.

Dalším předpokladem pro správný chod pobočky je změna chování manažera ke svým podřízeným. Manažer musí být kompetentní osoba, která umí účelně vést a motivovat své zaměstnance a tím dosáhnout úspěšného hodnocení zaměstnanců a zamezení frustrace a demotivace zaměstnanců. S ohledem ke zjištěným skutečnostem je patrné, že ve jmenované společnosti je určitý handicap v manažerském přístupu vedoucích zaměstnanců, čímž je způsobena demotivace a frustrace klíčových zaměstnanců, jimž jsou Doručovatelé listovní pěší a Pracovník přepážky. Chce-li podnik i nadále rozšiřovat portfolio svých služeb, je nezbytně nutné přehodnotit přístup vedení společnosti a soustředit se primárně na rozvíjení potenciálu svých zaměstnanců a tím stabilizovat situaci ve společnosti.

POUŽITÁ LITERATURA

HRONÍK, František, 2006. *Hodnocení pracovníků*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1458-5

PILAŘOVÁ, Irena, 2008. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*, 1. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2042-5

BĚLOHLÁVEK, František, 2005. *Jak řídit a vést lidi*. 2. vydání. CP Books, a. s. ISBN 80-251-0505-9

PLAMÍNEK, Jiří, 2005. *Vedení lidí, týmů a firem*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-1092-7

Švadlenka, Libor, 2006. *Management v poštovních službách*. ISBN 80-7194-714-8

ČESKÁ POŠTA, s. p., 2018. *Stanovení a vyhodnocení ukazatelů pro výplatu výkonové mzdy pro zaměstnance s tarifní mzdou*.

ČESKÁ POŠTA, s. p., 2016. Výroční zpráva 2016. *Česká pošta, s. p.* [online]. Dostupné z: <https://www.ceskaposta.cz/documents/10180/4349406/VZ-CP-2016.pdf/db8a57aa-f2b8-4bda-be97-4741634a1b07>

ČESKÁ POŠTA, s. p., 2018. Roční hodnocení a plán rozvoje zaměstnanců, Příručka pro vedoucí zaměstnance. *Česká pošta, s. p.*

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Maslowova pyramida – implementace v podniku.....	16
Tabulka 2 Assesment Centre a Development Centre	19
Tabulka 3 Návaznost hodnotícího a rozvojového rozhovoru.....	26
Tabulka 4 Kritéria hodnocení	27
Tabulka 5 Celková známka hodnocení.....	28
Tabulka 6 Přehled podpůrných ukazatelů-vedoucí řídicí pošty	33
Tabulka 7 Přehled podpůrných ukazatelů – Zástupce vedoucího	33
Tabulka 8 Přehled podpůrných ukazatelů-pracovník přepážky	34
Tabulka 9 Přehled podpůrných ukazatelů-Doručovatel listovní pěší.....	35
Tabulka 10 Listovní doručovatel – příklady dílčích závad	35
Tabulka 11 Profesní jednání – řidič.....	36
Tabulka 12 Přehled výše výkonové mzdy v %	38
Tabulka 13 Mzdové ohodnocení – stávající model	40
Tabulka 14 Mzdové ohodnocení – navrhovaný model	41
Tabulka 15 Návrh výkonnostního bonusu –Pracovník přepážky část 1.....	42
Tabulka 16 Návrh výkonnostního bonusu – Pracovník přepážky část 2.....	42
Tabulka 17 Návrh výkonnostního bonusu – Pracovník přepážky část 3.....	42
Tabulka 18 Návrh výkonnostního bonusu – Vedoucí řídicí pošty část 1	44
Tabulka 19 Návrh výkonnostního bonusu – Vedoucí řídicí pošty část 2.....	44
Tabulka 20 Návrh výkonnostního bonusu – Vedoucí řídicí pošty část 3.....	44

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Maslowova pyramida.....	15
Obrázek 2 Podíl z celkového počtu zaměstnanců České pošty, s. p.	24

SEZNAM ZKRATEK

MbC	Management by Competencies Řízení podle kompetencí
MbO	Management by Objectives Řízení podle cílů
AC	Assessment Centre Specifická forma výběrového řízení
DC	Development Centre Metoda sloužící ke zmapování kompetencí zaměstnanců
HR	Human resources Lidské zdroje
KPI	Key Performance Indicators Výkonnostní ukazatele