

Projekt systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti PEXX Consulting, s. r. o.

Bc. Tomáš Petržela

Diplomová práce
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Tomáš PETRŽELA**
Osobní číslo: **M10621**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Projekt systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti PEXX Consulting, s. r. o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky z oblasti hodnocení zaměstnanců a formulujte teoretická východiska pro zpracování praktické části.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti PEXX Consulting, s. r. o. a zhodnoťte přednosti a nedostatky tohoto systému.
- Vypracujte projekt efektivního systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti PEXX Consulting, s. r. o.
- Zhodnoťte nákladovou náročnost navrhovaného projektu, rizika a přínosy spojené s jeho realizací.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

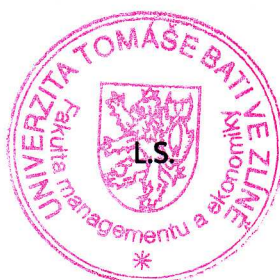
Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. A Handbook of Human Resource Management Practice. 9th edition. London: Kogan Page, 2003. 979 s. ISBN 0-7494-4105-4.
BĚLOHLÁVEK, František. Jak vést a motivovat lidi. 5. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.
HRONÍK, František. Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 126 s. ISBN 80-247-1458-2.
PILAŘOVÁ, Irena. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2042-5.
VEBER, Jaromír a SRPOVÁ, Jitka. Podnikání pro malé a střední firmy. 2. vyd. Praha: Grada, 2005. 304 s. ISBN 80-247-1069-2.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jiří Bejtkovský**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: **26. března 2012**
Termín odevzdání diplomové práce: **2. května 2012**

Ve Zlíně dne 26. března 2012

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohou užít své dílo – diplomovou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem diplomovou práci zpracoval samostatně a použité informační zdroje jsem citoval;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 27. dubna 2012



⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá systémem hodnocení zaměstnanců ve společnosti PEXX CONSULTING s. r. o. Cílem teoretické části diplomové práce je zpracovat literární rešerši z oblasti hodnocení zaměstnanců a na jejím základě formulovat teoretická stanoviska pro zpracování části praktické. Cílem praktické části diplomové práce je analyzovat současný stav systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti PEXX CONSULTING s. r. o. a zhodnotit jeho přednosti a nedostatky. V rámci analýzy je využito kvalitativního výzkumu formou rozhovorů s vedoucími zaměstnanci. Zjištěné výsledky a nabyté znalosti jsou implementovány do zpracování projektu systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti PEXX CONSULTING s. r. o. Součástí projektu je také jeho ekonomická náročnost, analýza rizik a přínosy spojené s jeho realizací.

Klíčová slova: zaměstnanec, pracovní výkon, zpětná vazba, kritéria hodnocení, cíle hodnocení, řízení výkonu, rozvoj

ABSTRACT

This thesis deals with the evaluation system of employees in the company PEXX CONSULTING Ltd. The theoretical part of the thesis is to prepare a research of literature on the evaluation of employees and on that basis to formulate a theoretical basis for the practical part. The aim of the practical part of the thesis is to analyze the current state of the assessment system of employees in the company PEXX CONSULTING Ltd. and assess its strengths and weaknesses. The analysis utilized qualitative research through interviews with the evaluating managers. The results and knowledge acquired are implemented in the processing of the project of the evaluation system of employees in the company PEXX CONSULTING Ltd. The project is also including an economic performance, analysis of risks and benefits associated with its implementation.

Keywords: employee, job performance, feedback, evaluation criteria, assessment objectives, performance management, development

Prostřednictvím prostoru na této stránce bych rád poděkoval především vedoucímu své diplomové práce Ing. Jiřímu Bejtkovskému za jeho rady, trpělivost, připomínky a odbornou pomoc, kterou mi věnoval při vypracování mé diplomové práce.

Dále děkuji Andreji Machálkové, Žanetě Dudové a Tomáši Vunderlemu za poskytnutí informací o funkci personálního oddělení ve společnosti PEXX CONSULTING, s. r. o. A v neposlední řadě panu Petrovi Štefkovi, majiteli společnosti PEXX CONSULTING, s. r. o., za poskytnutí prostoru pro realizaci mé diplomové práce v jeho společnosti a celkovou nápomoc při zpracování.

„S životem je to jako s hrou. Nezáleží na tom, jak je dlouhá, nýbrž na tom, jak se hraje.“

Lucius Annaeus Seneca

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	11
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 PODSTATA A DŮLEŽITOST PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ	14
1.1 Hlavní činnosti personálního řízení.....	14
2 ÚKOLY ZAMĚSTNANCE	16
2.1 Vlastnosti dobrého úkolu	16
2.2 Motivační působení úkolu	17
2.3 Význam zpětné vazby	18
2.3.1 Jak informovat zaměstnance o výsledcích hodnocení.....	19
2.3.2 Prostor k vyjádření	20
3 CHOVÁNÍ ZAMĚSTNANCE	22
3.1 Modifikace organizačního chování.....	24
3.2 Zásady motivující pochvaly	25
3.3 Zásady motivující výtky	26
4 PROCES HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	28
4.1 Dvě podoby hodnocení zaměstnanců.....	32
4.1.1 Neformální hodnocení zaměstnanců	32
4.1.2 Formální hodnocení zaměstnanců.....	33
4.2 Pět úrovní hodnocení výkonu.....	33
4.3 Kritéria hodnocení	35
4.4 Systematické hodnocení zaměstnanců	36
4.4.1 Pomůcky pro systematické hodnocení	37
4.5 Výkon.....	37
4.5.1 Hodnocení výkonu	40
4.6 Hodnotitel	43
4.6.1 Subjekty hodnocení zaměstnance.....	43
4.6.2 Příprava hodnotitelů	44
4.6.3 Zácvek hodnotitelů.....	44
4.6.4 Metoda 360° zpětné vazby	45
4.7 KOMPETENCE	48
4.7.1 Členění kompetencí.....	49
4.8 IMPLEMENTACE SYSTÉMU HODNOCENÍ	50
4.9 ČASOVÁNÍ HODNOCENÍ	52
4.9.1 Cyklus hodnocení zaměstnanců	53
4.10 PARADOX HODNOCENÍ.....	53
5 HODNOTÍCÍ POHOVOR	54

5.1	FÁZE HODNOTÍCÍHO POHOVORU.....	54
5.2	PRŮBĚH HODNOTÍCÍHO POHOVORU.....	55
5.2.1	Délka hodnotícího rozhovoru.....	56
5.3	ZÁSADY VEDENÍ HODNOTÍCÍHO POHOVORU.....	57
5.3.1	Jak vést hodnotící pohovor s různými typy lidí.....	57
6	SHRNUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ – TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI.....	62
II	PRAKTICKÁ ČÁST	64
7	PROFIL SPOLEČNOSTI PEXX CONSULTING, S. R. O.....	65
7.1	HISTORIE A CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI PEXX CONSULTING, S. R. O.....	65
7.1.1	SWOT analýza společnosti PEXX CONSULTING, s. r. o.	66
7.2	POSLÁNÍ, VIZE A HODNOTY SPOLEČNOSTI PEXX CONSULTING, S. R. O.....	67
8	SPOLEČNOST MCDONALD’S ČR, SPOL. S R. O.	69
8.1	ZÁSADY PODNIKÁNÍ UPLATŇOVANÉ VE SPOLEČNOSTI MCDONALD’S ČR, SPOL. S R. O.	70
8.2	VÝROBKY SPOLEČNOSTI MCDONALD’S ČR, SPOL. S R. O.	71
8.3	SPOLEČNOST MCDONALD’S ČR, SPOL. S R. O. – JEDEN Z NEJVĚTŠÍCH ZAMĚSTNAVATELŮ V ČESKÉ REPUBLICE.....	71
8.4	ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY SPOLEČNOSTI MCDONALD’S ČR, SPOL. S R. O.	72
8.5	SYSTEM HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI MCDONALD’S ČR, SPOL. S R. O.	73
8.5.1	Pracovní hodnocení zaměstnanců ve společnosti McDonald’s ČR, spol. s r. o.	73
8.5.2	Mzdové předpisy uplatňované ve společnosti McDonald’s ČR, spol. s r. o.	73
8.6	MOŽNOSTI KARIÉRNÍHO RŮSTU ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI MCDONALD’S ČR, SPOL. S R. O.	74
9	PERSONÁLNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI PEXX CONSULTING, S. R. O.	76
10	ANALÝZA SYSTÉMU HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI PEXX CONSULTING, S. R. O.....	79
10.1	HODNOCENÍ MANAGEMENTU RESTAURACÍ PEXX CONSULTING, S. R. O.....	80
10.1.1	Prvky hodnocení.....	81
10.2	HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ RESTAURACÍ PEXX CONSULTING, S. R. O.	82
11	SHRNUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI – PŘEDNOSTI A NEDOSTATKY SOUČASNÉHO STAVU SYSTÉMU HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI PEXX CONSULTING, S. R. O.....	84
12	PROJEKTOVÁ ČÁST.....	86

12.1	CÍLE PROJEKTU	86
12.2	OMEZENÍ PROJEKTU	86
12.3	POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA – PROFESIOGRAM PRACOVNÍ POZICE „MANAŽER“ VE SPOLEČNOSTI PEXX CONSULTING, S. R. O.	87
12.4	METODIKA SYSTÉMU HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ SPOLEČNOSTI PEXX CONSULTING, S. R. O.	87
12.4.1	Cíl hodnocení zaměstnanců – manažerů	88
12.4.2	Periodicita hodnocení zaměstnanců – manažerů	88
12.4.3	Osoba hodnotitele	88
12.4.4	Metoda hodnocení zaměstnanců – manažerů	89
12.4.5	Kritéria hodnocení	90
12.4.6	Stupnice hodnocení	91
12.4.7	Hodnotící rozhovor	91
12.4.8	Ohodnocení	94
12.5	ŠKOLENÍ ZAMĚSTNANCŮ	94
12.6	HARMONOGRAM PROJEKTU	95
12.6.1	Časová analýza projektu prostřednictvím programu WinQSB	97
12.7	NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	99
12.7.1	Jednorázové náklady související s implementací projektu	99
12.7.2	Periodické náklady související s implementací projektu	100
12.8	RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	100
12.8.1	Opatření na eliminaci rizik souvisejících s přijetím projektu	102
12.9	PŘÍNOSY SPOJENÉ S REALIZACÍ PROJEKTU	104
13	SOUHRN PROJEKTOVÉ ČÁSTI	106
	ZÁVĚR	108
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	110
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	113
	SEZNAM OBRÁZKŮ	114
	SEZNAM TABULEK	115
	SEZNAM PŘÍLOH	116

ÚVOD

Lidské zdroje jsou základním stavebním kamenem každé organizace a každé společnosti. Vždy je to o lidech a pro lidi. Jací jsou lidé, taková je organizace. Lidské zdroje – to jsou zaměstnanci a pracovníci, kteří jsou nezbytnou hybnou silou organizace. Zaměstnanci jsou zdrojem pracovní síly, ale zdrojem nových nápadů a rozvoje organizace. Zaměstnanci tvoří společnost a její image, a pokud se setkáváme s nějakou společností, tak se setkáváme hlavně s jejími zaměstnanci.

Lidské zdroje jsou komplexní a složité téma. Rozumět lidským zdrojům a umět s nimi pracovat si žádá umění motivace a komunikace, umění včas předvídat situace a vytvářet nové činnosti, vstupuje zde kontrolování a delegování a podobně. Pro to, aby člověk dobře a efektivně vedl své zaměstnance, lidské zdroje společnosti, je základem, je umět dobře hodnotit. Podle kvalitně provedeného hodnocení se odvíjí ohodnocení a motivace zaměstnanců. Podle hodnocení lze také zjistit, jaký přínos pro nás zaměstnanec má, v čem je vynikající a v čem má naopak prostě pro zlepšení. Dobrým hodnocením se lze také dozvědět zpětnou vazbu na jeho práci, jeho názory, nápady a podněty, jeho pohled na odvedený pracovní výkon, na pracovní kolektiv i na celou organizaci.

V současné době se efektivní řízení stává velice důležitým tématem. Protože je doba vysoké konkurence, zvyšující se úroveň vzdělání, ale také tím zvyšující se nároky na zaměstnance, na jejich originalitu, jejich proaktivitu a nápaditost. Spousta organizací si to uvědomuje a vkládá do řízení lidských zdrojů spoustu zdrojů, energie a investic.

Téma lidských zdrojů a konkrétně hodnocení zaměstnanců jsem si vybral, protože je to téma zajímavé a využitelné v mé pracovní budoucnosti. Práce s lidmi je zajímavá a nevšední práce, protože je každý dne jiná, s každým zaměstnancem je jiná, podle jeho osobnosti, vzdělání a aktuální nálady.

Pro zpracování své diplomové práce jsem si vybral společnost PEXX CONSULTING s. r. o. protože patří ke středně velkým organizacím s danou strukturou. A i zde je nutné systém hodnocení zanalyzovat a navrhnout zlepšení.

Diplomová práce bude rozdělena na část teoretickou, praktickou a projektovou.

Cílem teoretické části diplomové práce bude zpracovat literární rešerši z oblasti hodnocení zaměstnanců a na jejím základě formulovat teoretická východiska pro zpracování části

praktické. Cílem praktické části diplomové práce bude analyzovat současný stav systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti PEXX CONSULTING s. r. o. a zhodnotit jeho přednosti a nedostatky. V rámci analýzy bude využito kvalitativního výzkumu formou rozhovorů. Zjištěné výsledky a teoretické poznatky pak budou implementovány do zpracování projektu systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti PEXX CONSULTING s. r. o.

Součástí projektu bude také jeho ekonomická náročnost, analýza rizik a přínosy spojené s jeho realizací.

Ke zpracování diplomové práce budou použity odborné monografické i seriálové publikace, data a údaje poskytované prostřednictvím Internetu a také interní dokumenty společnosti PEXX CONSULTING s. r. o.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PODSTATA A DŮLEŽITOST PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Podstatou personálního řízení je řízení jedinců takovým způsobem, který vede ke zvýšení výkonnosti organizace. Jako takové je záležitostí všech manažerů a vedoucích týmů. Personalisté musí podstatnou mírou k tomuto procesu přispívat tím, že tento proces zdokonaľují, rozvíjejí, poskytují rady, pomoc a služby. (Armstrong, 2003)

Hlavní účel personálního řízení definoval Personnel Standards Lead Body ve Velké Británii takto: „*Umožňovat managementu zkvalitňovat individuální a kolektivní přínosy lidí ke krátkodobému i dlouhodobému úspěchu podniku.*“ (Armstrong, 2003, s. 62)

Jak uvádí Gregar (2008), aby byla zaručena konkurenceschopnost organizace, je třeba dosáhnout toho, že „*budou na správných místech zaměstnanci dostatečně kvalifikovaní, schopní a motivovaní. To je úkolem personálního útvaru.*“ (Gregar, 2008, s. 26)

Vedení lidí není jednoduchá činnost. A nebude jednodušší ani v budoucnu. Souvisí to s tím, že se zvyšuje úroveň zaměstnanců. Rostou jejich znalosti, dovednosti, míra samostatnosti, jejich nároky na vedení, zcestovalost, mění se vztah k autoritě. Dříve se jednalo o vyváženější vztah, ve kterém vedoucí byl starší, zkušenější a měl přirozenou autoritu. Dalším důležitým faktorem pro vedení lidí je, že nároky na firmy jsou rok od roku vyšší. O tom svědčí každoročně navýšené plány prodeje, výroby a produktivity práce. Je třeba se stejnými lidmi a za stejných podmínek dosahovat výrazně vyšších výkonů. (Daňková, 2008)

1.1 Hlavní činnosti personálního řízení

Mezi hlavní aktivity související s oblastí řízení lidských zdrojů v dnešních moderních organizacích lze zařadit (Foot, 2002):

- vyhledávání a výběr zaměstnanců,
- adaptaci, výcvik a rozvoj personálu,
- plánování lidských zdrojů,
- uzavírání smluv,
- zajišťování slušného zacházení,
- zajišťování rovných příležitostí,

- hodnocení výkonu zaměstnanců,
- poradenství pro zaměstnance,
- zaměstnanecké výhody,
- odměňování zaměstnanců,
- zdraví a bezpečnost,
- pracovní kázeň jednotlivců,
- zacházení se stížnostmi,
- propouštění, řešení nadbytečnosti personálu,
- povzbuzování angažovanosti zaměstnanců.

2 ÚKOLY ZAMĚSTNANCE

Před samotným hodnocením je základem samozřejmě mít co hodnotit. Samozřejmě, že se hodnotí zaměstnanci. Hodnotí se však na základě výsledků zpracování nějakého úkolu anebo určité činnosti.

2.1 Vlastnosti dobrého úkolu

Jak uvádí Bělohlávek (2003) při ukládání úkolů je třeba dbát jistých parametrů, které jsou vystiženy anglickou zkratkou „*SMART*“. Jednotlivá písmena tohoto akronymu vyjadřují atributy stanoveného úkolu:

- S = specifický,
- M = měřitelný,
- A = akceptovatelný,
- R = reálný,
- T = termínovaný a trasovaný.

Požadavek specifikace znamená, že úkol musí být stanoven jednoznačně. Jednoduché specifické cíle vyvolávají vyšší výkonnost než cíle obecné.

Měřitelnost: úkol dosáhnout podstatného zvýšení exportu je těžko měřitelný. Za to velmi snadno lze posoudit, zda byl splněn úkol zvýšit export o 15 %. Požadavek akceptování znamená vzájemné odsouhlasení úkolu vedoucím i podřízeným. Může se projevit nesprávné pochopení úkolu zaměstnancem. Zaměstnanec také může vyjádřit své výhrady vůči některým stránkám úkolu nebo vůči úkolu celému. Podřízený totiž může znát problém lépe než jeho vedoucí. Úkol lze pak upravit, nebo dokonce zrušit.

Akceptování předpokládá aktivní účast zaměstnanců na ukládání úkolu, která silně motivuje. Sklon k dávání nereálných úkolů mají nadměrní optimisté nebo nekompetentní vedoucí. Jiní manažeři se domnívají, že nasazením příliš vysoké laťky své zaměstnance vyburcuje k maximálnímu úsilí. Výsledek bývá opačný – zaměstnancům je jasná nesplnitelnost úkolu a jsou nemotivováni. Úkoly bez termínu připouštějí splnění v jakémkoliv termínu. Nežádoucí jsou rovněž úkoly příliš vzdálené. V zaměstnancích zůstává dojem, že na splnění je stále dost času a odkládají je pod bezprostředním vlivem operativních úkolů. V době, kdy

se blíží termín, pak dochází ke šturmování a úkol je dokončen s řadou nedostatků, chybějících detailů, na které už nezbyl čas. V takových případech je dobré úkoly trasovat – stanovit několik dílčích termínů pro jednotlivé etapy plnění úkolu. (Bělohlávek, 2003)

Ve společnosti Microsoft jsou základem efektivního hodnocení měřitelné cíle. Výkonnostní cíle jsou nataveny tak, aby byly konkrétně měřitelné na základě výsledků v poměru k času. Pro tento systém hodnocení se vžila jednoduchá zkratka SMART. Uvedený systém se také velmi často používá při hodnocení manažerů, může ale rovněž sloužit k vlastnímu sebehodnocení jednotlivých zaměstnanců. Zaměstnanci i jejich nadřízení pak mohou na společných setkáních diskutovat o dosažených výsledcích a následných benefitech a odměnách a další kariérní dráze. (Human resources management, 2012)

2.2 Motivační působení úkolu

K tomu, aby úkoly ovlivnily aktivitu jednotlivce, jsou nutné dvě podmínky na straně zaměstnance (Bělohlávek, 2005):

- jedinec musí cíl přijmout za svůj (úkol není přijat, pokud je nedosažitelný nebo jedinec v něm nevidí přínos pro svou osobu),
- je-li cíl přijat, jedinec se musí úkolu oddat (jinak jej vzdá při první možné překážce či problému).

Další podmínky se týkají spíše úkolu samotného (Bělohlávek, 2003):

- Pravidlo SMART: specifické, měřitelné, akceptovatelné, reálné a termínované úkoly motivují více než takové úkoly, které pravidlo SMART nerespektují.
- Obtížnost: čím je úkol obtížnější, tím silnější je úsilí splnit jej. Lidé, kteří se setkávají s náročnějšími úkoly, se více angažují v analýze problému a jsou tvořivější než při úkolech jednoduchých. Nicméně úkol by měl být splnitelný. Jednoduchá práce nadaného zaměstnance otravuje a vyčerpává, proto je dobré přemýšlet, jak takovou činnost obohatit o náročnější prvky.
- Zpětná vazba: informace o tom, jak plnění úkolu pokračuje, rovněž stimuluje k vyšším výkonům.

- Soutěž povzbuzuje, pokud jsou zaměstnanci při plnění svých úkolů relativně nezávislí. Může však působit značné problémy, pokud povaha práce vyžaduje, aby lidé spolu kooperovali. Pak má spíše brzdící charakter.

Účast na stanovení úkolu: pokud má zaměstnanec možnost účastnit se stanovení svého úkolu, je mnohem více motivován. Účast na stanovení úkolu vede k silnějšímu přijetí úkolu. Zaměstnanec je pak „zkompromitován“ podílem na stanovení úkolu a snaží se dokázat, že jeho názor byl správný. (Bělohlávek, 2003)

2.3 Význam zpětné vazby

V Microsoft je v rámci hodnocení zpětná vazba velmi důležitou částí výkonnosti. Je dána v rámci přípravy na hodnocení zaměstnance, neboť pomáhá porozumět tomu, jak nadřízený zaměstnanec kooperoval s ostatními na dosažení výsledků na základě závazku za poslední fiskální rok. Kromě popisu toho, co bylo dosaženo, slouží zpětná vazba také jako hlavní ukazatel toho, jak zaměstnanec dosažených výsledků dosáhl. Ukazuje jasný a ucelený obraz o tom, jak zaměstnanec pracoval s ostatní, jak dokázal využít své klíčové kompetence a jak podporuje vzorové výsledky v rámci týmu i celé společnosti.

Zpětná vazba může pomoci manažerovi úspěchy a nedostatky a informuje o hodnocení výkonu v přímé diskuzi. Pomáhá manažerovi lépe pochopit jeho silné stránky a identifikovat příležitosti pro další rozvoj kariéry zaměstnance. Ke zpětné vazbě musí být shromážděny materiály před samotným hodnocením. To je důvodem, proč se se zpětnou vazbou začíná před oficiálním hodnocením výkonnosti. V průběhu času, který je určen na zpětnou vazbu, je zaměstnancům doporučované, aby poskytovali zpětnou vazbu svým kolegům k jejich výkonům v uplynulém fiskálním roce. Požadovaná zpětná vazba pro manažery je odlišného charakteru a je zaměřena primárně na jejich kompetence a řízení lidí. (Human resources management, 2012)

Zpětnou vazbou je informace ze strany podřízeného, že úkol pochopil. Zpětná vazba je nutná zejména u složitých a nejednoznačných úkolů. (Bělohlávek, 2003)

Podle Bělohlávka (2003) zpětná vazba může nabývat několika úrovní:

1. Zpětná vazba na úrovni vnímání např. odpovědí „rozumím“, „ano“ si vedoucí ověřuje, že zaměstnanec zprávu skutečně slyšel. Odpověď „rozumím“ nepotvrzuje, že zaměstnanec skutečně slyšel to, co slyšet měl.

2. Zpětná vazba na úrovni kódu může mít charakter kompletního zopakování pokynu. Zaměstnanec je schopen opakovat úkol vedoucího slovo od slova, to ovšem neříká, že jej pochopil správně.
3. Zpětná vazba na úrovni významu ukazuje, že příjemce opravdu správně pochopil smysl sdělení. Lze jej ověřit vhodně volenými otázkami nebo kontrolou praktického provedení příkazu.

Zpětná vazba prostřednictvím hodnotícího pohovoru musí mít dvě podmínky: poskytování formativní zpětné vazby je třeba dobře načasovat a je třeba nalézt i vhodný poměr mezi tím, jaký prostor k vyjádření dostane hodnoceny, a jaký bude mít hodnotitel. (O'Brien, 2003)

Behavioristé by řekli, že formativní zpětná vazba, tj. zpětná vazba, která mění způsob, jakým se lidé budou chovat, by měla být správně načasována (O'Brien, 2003):

- negativní nebo kritická zpětná vazba by se měla poskytovat před dalším výkonem kritizované činnosti, aby příslušná osoba měla maximum informací a příležitost to udělat jinak,
- pozitivní zpětná vazba nebo pochvala by měla být poskytnuta, resp. udělena bezprostředně po oceňované činnosti, aby u zaměstnance vytvářela a upevňovala spojení mezi jeho výkonem a příjemným pocitem, že je chválen.

Přestože intenzivní komunikace tohoto typu probíhá zejména v rámci formálních systémů hodnocení, je dobré nezapomínat na to, že ji lze obohacovat i každodenními, vhodně načasovanými připomínkami či povzbuzeními. (O'Brien, 2003)

2.3.1 Jak informovat zaměstnance o výsledcích hodnocení

Pohovor lze vést různým způsobem, avšak nejefektivnější je pohovor, při němž jsou hodnotitel i hodnocený rovnoprávnými partnery společně hledajícími řešení problémů. Takovýto styl zapojuje zaměstnance do přemýšlení o cestách ke zlepšení výkonu, řešení mu nejsou nařizována. (Koubek, 2003)

Někdy je vhodné záležitost odložit. Lidé často reagují instinktivně a nepřiměřeně, jsou-li bez přípravy konfrontováni s nějakou skutečností. Je proto třeba jim dát určitý čas, aby mohli zaujmout racionálnější stanovisko. Tomu může posloužit, jestliže se jim poskytne

písemné hodnocení nějakou dobu před pohovorem, aby si všechno mohli promyslet. Chybou je snažit se všechny problémy vyřešit během pohovoru. Práce s lidmi je nepřetržitá práce a větší efekt mívá dlouhodobější, nenápadnější a soustavnější působení na zlepšení pracovního výkonu zaměstnance než jednorázový pohovor jednou za čas. (Koubek, 2003)

2.3.2 Prostor k vyjádření

Mnozí vedoucí zaměstnanci se domnívají, že by při hodnotících pohovorech se zaměstnanci měli hovořit asi 80 % času. Tímto způsobem se však zpětná vazba nepředává nejefektivněji. Má-li zaměstnanec možnost reagovat na hodnocení a diskutovat o něm, vnímá, přijímá a chápe je daleko jasněji, takže se zvyšuje pravděpodobnost jeho aktivního působení.

Důležité je nebát se pomlky a ticha, když si hodnocený probírá, co bylo vysloveno. Podle výsledku jednoho průzkumu by hodnotitel neměl mluvit více než 25 % času, má-li být pohovor efektivní. Jestliže se vedoucí naučili kritiku přijímat, bude pro ně snadnější také konstruktivně kritizovat. O'Brien uvádí dva způsoby poskytování asertivní zpětné vazby – kritické a pozitivní. (O'Brien, 2003)

Následující rozdělení asertivní zpětné vazby je podle O'Brien (2003) rozděleno na kritickou a pozitivní zpětnou vazbu

Asertivní poskytování kritické zpětné vazby

Při asertivním poskytování kritické zpětné vazby by měla řeč těla vyjadřovat spíše stav bdělé uvolněnosti než stav napětí či bojovnosti a také tón hlasu a verbální projev budou efektivnější, budou-li spíše asertivní než agresivní a pasivní. Prospěšná kritika musí přinášet informaci, kterou podřízený může přijmout, pochopit a použít jako odrazový můstek k odstranění nedostatků. (O'Brien, 2003)

Prospěšná kritická zpětná vazba (O'Brien, 2003):

- konkrétní a ne obecná,
- popisná a ne hodnotící,
- hledající nápravu a ne vinu,
- vycházející ze současnosti a zaměřená do budoucnosti a ne založená na minulosti,
- jasná a ne neurčitá,

- přísně věcná a ne tvrdě osobní,
- dobře načasovaná a ne načasovaná podle potřeb kritizujícího,
- vnímavá i vůči tomu, zda byla správně pochopena a ne „hozena“ k nohám hodnoceného.

Je podstatné být připraven na prudké reakce, popřípadě i agresí příjemce kritiky. V takovém případě lze zopakovat své základní myšlenky, jež kritizovaného znovu přivedou ke konkrétním problémům. Zvláště být připraven k dohodě o zvládnutelném počtu konkrétních budoucích cílů, které dávají zaměstnanci příležitost změnit kritizované chování. To pak v člověku podporuje spíše nadějná očekávání, pokud jde o schopnost vypořádat se s kritizovanými obtížemi.

Asertivní poskytování pozitivní zpětné vazby

Řeč těla se má také pohybovat v pásmu bdělé uvolněnosti, nikoliv napětí či bojovnosti. Hlas by měl být vyrovnaný a pevný a chvála musí být vyslovována bez závisti či blahosklonnosti. Studium pochval a kritiky při hodnotících pohovorech bylo zjištěno, že pochvaly byly obvykle vágní a všeobecné, takže měly slabý účinek.

Prospěšná pozitivní zpětná vazba je (O'Brien, 2003):

- konkrétní – ocenit jednotlivé úkoly, úspěchy nebo vlastnosti hodné pochvaly,
- výstižná – použitá slova musí být zvolena co nejpřesněji a nejpečlivěji: zaměstnanci to řekne, že jsme pečlivě přemýšleli a pochopili přesně, co v jeho práci stojí za vyzvednutí.

Okamžitá a oceňující zpětná vazba je silným podnětem pro další zlepšení. Starší a zkušenější zaměstnanci možná nepotřebují tolik pochvaly a povzbuzení při zvládnutí nových dovedností, ale rozhodně je potřebují a zaslouží si je za své úsilí a svou věrnost.

Většina zaměstnanců a vlastně i většina manažerů cítí, že se jim v potřebné míře nedostává smysluplné pozitivní zpětné vazby. Každý by velice mnoho získal promyšlenějšími a jasnějšími interakcemi tohoto druhu. (O'Brien, 2003)

3 CHOVÁNÍ ZAMĚSTNANCE

Bělohlávek (2008) ve své knize uvádí teorii očekávání podle Voictora Vrooma, která slouží k tomu, aby zaměstnanec vyvinul úsilí, při kterém je třeba splnit tři podmínky:

1. jeho úsilí musí být následováno přiměřeným výsledkem,
2. výsledek jeho činnosti musí být následován odměnou,
3. tato odměna musí mít pro zaměstnance význam.

1. Úsilí musí být následováno přiměřeným výsledkem

Práce, která je zbytečná, nepřináší výsledek, nebo u níž lze takový výsledek těžko očekávat, se sotva setká se zájmem a osobním nasazením zaměstnance. Nikdo nedělá rád nesmyslnou práci. Práce musí dávat předpoklad příslušného efektu, pak teprve vyvolá snahu. Pravděpodobnost, že činnost přinese odpovídající výsledek – výkon – se nazývá expektancí – očekáváním.

2. Výkon musí být odměněn

Zůstane-li výsledek nepovšimnut nebo víme-li, že se odměny sotva dočkáme, opět to znamená mizivé úsilí. Zaměstnanec může vykonávat práci velmi úspěšně, ale nedostatek odpovídající odměny ho bude stejně nemotivovat. Výsledek práce musí být následován odměnou. Pravděpodobnost odměny se nazývá instrumentalita. Je to vztah mezi výsledkem a odměnou – čím vyšší výsledek, tím vyšší odměna.

3. Člověk musí o odměnu stát

Víme, že pro lidi jsou prioritní různé motivy. Pro někoho jsou důležité peníze, ale jinému jde třeba více o slávu nebo o jistotu do budoucna. Zaměstnanec vydává značné úsilí, přestože není náležitě honorováno, ale je to práce, která ho velice baví a on se těší na výsledek. To jsou vedle peněz další tři různé druhy odměny – veřejné uznání, překonání překážky a potěšení z práce. Význam určitého typu odměny pro zaměstnance nazýváme valence.

Pro někoho mají vysokou valenci peníze, pro jiného uznání spolupracovníků a pro dalšího třeba služební auto. Valence odměny může být i záporná, a pak působí proti úsilí. Dělník, kterému vedení slíbí za dobrou práci místo mistra, o ně vůbec nemusí stát; říká si, že raději vydrží s nižším platem, než by si přiděloval tolik nových potíží. (Bělohlávek, 2008)

Podle zkušeností amerického autora Erika Jacksona existuje řada důvodů, proč společnosti ztrácejí vysoce talentované lidi. Mezi tyto důvody patří například (Moderní řízení, 2012):

- Velká byrokracie. Právě to je dost možná ten hlavní důvod, alespoň podle toho, jak o příčinách svého odchodu mluví sami talentovaní lidé.
- Chabé periodické hodnocení výkonnosti. Je překvapivé, kolik velkých organizací neodvádí dobrou práci při pravidelném ročním hodnocení výkonnosti. Pokud je periodické hodnocení vůbec zavedeno, bývá zde snaha co možná rychle vyplnit předepsané formuláře a poslat je útvaru HR. Jaký to vyvolává dojem? „Nadřizený – a tím i firma – nemá skutečný zájem o moji budoucnost zde.“ Pokud je člověk dost talentovaný a věří si, proč by v takové firmě měl zůstat?
- Žádná diskuse o kariérových vyhlídkách. Většina talentovaných zaměstnanců neví, co budou dělat za pět let. Ví to jen méně než 5 % talentů. Každý člověk s vyšším potenciálem si přeje diskusi s nadřizeným o své budoucnosti. V tomto bodě je velká příležitost, jak věci změnit k lepšímu. V těch nejlepších společnostech se takové diskuse praktikují mimo rámec periodického hodnocení. Pokud ti nejlepší budou vědět, že v dané firmě je pro ně otevřená cesta nahoru, s větší pravděpodobností zůstanou.
- Nedostatek odpovědnosti. Vysoce talentovaní vyžadují od ostatních odpovědné jednání a počítají také s tím, že budou sami bráni k odpovědnosti za projekt, který jim byl svěřen. Není nutné ani účelné říkat jim podrobně, co mají dělat, nepotřebují žádné „kázání“, ale je nutné projevovat zájem o jejich projekt. Budou vděční za pozitivní zpětnou vazbu k projektu.
- Talentovaní lidé jsou rádi v kontaktu s talentovanými a odpovědnými lidmi. Kdo jsou ti, kteří spolupracují se špičkovými talenty a jsou s nimi v kontaktu? Mnohé organizace si drží ve stavu personálu i takové, jací by zde být neměli. Zdůvodňuje se to například tím, že je obtížné najít na trhu práce náhradu, nebo že teď není vhodná doba k jejich propuštění. Nicméně při výstupních rozhovorech s vysoce talentovanými lidmi opouštějícími velké korporace je často slyšet, jak jim odmítali pomoci řadoví členové týmu.

- Chybí otevřenost k myšlenkám špičkových talentů. Ti nejlepší lidé chtějí sdílet své myšlenky, chtějí, aby jim ostatní naslouchali. Mnohé organizace však mají striktní vize a strategie a každý odlišný názor vnímají velmi nedůtklivě.

3.1 Modifikace organizačního chování

Podle Bělohávka (2008) je chování člověka závislé na všech jeho důsledcích. To znamená, že organizace může ovlivňovat chování svých zaměstnanců manipulací s důsledky tohoto chování.

Systémem vhodně zvolených a termínovaných odměn lze efektivně formovat jednání a výkonnost zaměstnanců. Modifikace chování je založena na skutečnosti, že chování lidí lze pomocí negativního a pozitivního zpevnování manipulovat tak, aby odpovídalo zájmům společnosti. Používá se slova „tvarování“ (shapping).

Společnost se snaží formovat si svého člověka. Nemusí vždy jít jen o finanční odměňování či postih. Výrazně působí méně nápadné normy a vlivy silné organizační struktury.

Základními pojmy teorie podle Bělohávka (2008) jsou:

- Operační podmiňování – pokud jsou následky určitého chování pozitivní pro zaměstnance, bude toto chování posíleno – zaměstnanec bude toto chování opakovat. Podle zákona efektu bude člověk opakovat chování následované odměnou, a bude se vyhýbat chování spojenému s postihem.
- Reakce – každé chování, aktivita, která může být zpevnována – kvantita a kvalita práce, přístup k zákazníkovi, dodržování předpisů.
- Pozitivní zpevnění je zpevnování reakce podmíněnou prezentací něčeho příjemného – finanční odměny nebo uznání při žádoucím chování. Pozitivní zpevnění posiluje chování.
- Negativní zpevnění je zpevnování reakce podmíněným odstraněním něčeho nepříjemného – vedoucí přestane pracovníci neustále kritizovat, když ona zanechá lakování nehtů a čtení mód v pracovní době. Negativní zpevnění také posiluje chování.
- Trestání spočívá v podmíněné prezentaci něčeho nepříjemného nebo v odstranění něčeho pozitivního. Za zanedbání své povinnosti může být zaměstnanec převeden

na horší práci nebo mu mohou být odebrány prémie. Trestání oslabuje chování. Lze očekávat, že zaměstnanec se delší dobu podobné nedbalosti nedopustí.

- Opomíjení je ignorování nebo neposilování chování. Zaměstnanec, který má opakovaně pěkné pracovní výsledky, kterých si nadřízený nevšimá, zjišťuje, že je jedno, zda se snaží či nikoliv, a jeho pracovní morálka se zhorší. Opomíjení oslabuje chování. Dobrá práce podřízených se nesmí stát pro vedoucího samozřejmostí. Vedoucí za ni musí chválit.

3.2 Zásady motivující pochvaly

Pochvala má naplnit zaměstnance novou energií a radostí z úspěchu. Má-li však manažer tohoto účelu dosáhnout, měl by se držet několika zásad (Bělohlávek, 2003):

1. Ať je pochvala konkrétní. Zaměstnanec by měl vědět za co je chválen.
2. Pochvala by měla být adresná. Za určitých okolností je vhodné pochválit tým. Mnozí členové si však myslí, že úspěch je především jejich zásluhou a ostatní tak lacině přicházejí k pochvalě. Považují to za nespravedlnost a očekávají uznání svého osobního přínosu. Po vyzdvižení týmu by měl následovat projev uznání zvláště aktivních jednotlivců.
3. Ať je pochvala vyslovena včas, nejlépe ihned po dosaženém úspěchu zaměstnance. Taková pochvala působí mnohem silněji, než uznání, které je odkládáno na vzdálený termín, i když se jedná o termín pravidelného hodnocení.
4. Ať je pochvala veřejná. Pochvala sdělená před ostatními zaměstnanci je dvojnásob účinná. Vedoucí by se neměl stydět vyzdvihnout zaměstnance za dobré výsledky před spolupracovníky. Dává tím najevo i ostatním, jaké jednání se očekává.
5. Pochvala by neměla být formální. Někdy působí vyjádření pochvaly, jakoby se vedoucí snažil odbýt si nepříjemnou povinnost, jako by to chtěl mít co nejrychleji za sebou. Zaměstnanec se však bude cítit úplně jinak, projeví-li vedoucí zájem – zeptá se, jakým způsobem zaměstnanec úspěchu dosáhl nebo se pokusí odhadnout a popsat nesnadnost práce, která vedla k dobrým výsledkům.
6. Připravenost chválit. Je mnoho věcí, které lidé vykonávají úspěšně, aniž by si toho nadřízení vůbec povšimli. Ti berou za samozřejmé, že se práce daří bez problému.

Měli by však hledat zásluhy jednotlivců i tam, kde si toho dříve nevšímalí. Budou možná překvapeni úsilím, jaké museli podřízení vyvinout k dosažení samozřejmých výsledků. Vedoucí by měl aktivně vyhledávat úspěchy, za které bude moci zaměstnance pochválit.

3.3 Zásady motivující výtky

Nemá-li být účinek výtky oslaben, nebo nemá-li dojít k nežádoucímu efektu, Bělohlávek (2009) tvrdí, že se musí i výtka držet jistých zásad:

1. Musí se přesně zjistit důvody selhání. Mnozí manažeři kritizují zaměstnance, aniž by chtěli slyšet, jak k chybě došlo. Ve skutečnosti však chyba mohla být způsobena někým úplně jiným.
2. Vytýkat nedbalost a nezodpovědnost. Císař Josef II. říkal: „Existují tři druhy chyb: 1) chyba z nedbalosti – tu je třeba přísně postihnout, 2) chyba z neschopnosti – zde není postih na místě, neschopný člověk nemůže za to, že je neschopný; je to tvá vina, že jsi takového člověka vybral, 3) chyba z nevědomosti – nelze trestat člověka za to, že musel rozhodnout v situaci, kdy neměl k dispozici dostatek informací.
3. Očekávání musí být jasně stanoveny. Zaměstnanec musí jasně vědět, co se od něho očekává. Jinak mu můžeme těžko něco vytýkat.
4. Výtka má být adresná. Kolektivní kritika je sotva účinná. Pracovníci, kterých se týká, se domnívají, že jde spíše o všechny ostatní. Naopak ti, kteří za nic nemohou, se cítí nemotivováni.
5. Vytýkat je třeba konkrétní věci.
6. Výtka nesmí obsahovat osobní napadení. Výtka se týká špatně provedeného úkolu, ukazujeme nedostatky práce a nedělám z nich závěry o charakteru zaměstnance.
7. Ať výtka probíhá mezi čtyřma očima, je to záležitost pouze dvou lidí. Veřejná výtka je dvojnásobným postihem, ponižuje zaměstnance. K veřejné výtce je vhodné sáhnout teprve v extrémních případech nekázně.
8. Výtka musí mít odpovídající formu. Je třeba respektovat důstojnost kritizovaného zaměstnance. Neponižujeme ho, ani nezesměšňujeme, nepoužíváme ironie, neřve-me, nepoužíváme nevybíravých slov.

Hodnocení pracovního výkonu je jedním z nejsilnějších motivačních nástrojů v rukou manažerů.

Je-li systém hodnocení dobře připraven a podaří-li se získat vedoucí zaměstnance, může být velmi efektivní metodou řízení pracovního výkonu.

Nebyla-li však jeho přípravě a propagaci věnována náležitá vzornost, sklouzne do formalit a ztrácí veškerý smysl. (Bělohlávek, 2009)

4 PROCES HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

Leckteré výkony jsou velmi dobře hodnotitelné a specifikovatelné. Například výkon sportovce v individuální disciplíně. Ale takových výkonů ve společnosti mnoho není. Spíše je vhodná analogie s týmovými, kolektivními sporty. I zde lze vést řadu různých statistik, ale většina lidí ví, že na základě statistik nelze sestavit skutečně efektivní tým. Naštěstí hodnocení druhých nebude nikdy objektivní. To bychom přestali být manažery. Stali bychom se dispečery, kteří na vše mají „jízdni řád“. Subjektivita našeho hodnocení nám umožňuje budovat si autoritu. (Hroník, 2006)

Hodnocení zaměstnanců může být zaměřeno na několik cílů najednou. Nelze se však zaměřit na všechny a stejnou mírou, protože by došlo k rozmělnění nasazení. Ztratilo by se zaměření na cíl. V závislosti na personální strategii mohou být preferovány různé cíle. Stejně tak se budou cíle lišit podle skupin zaměstnanců. Máme hodnocení podle Lee Iaccoccy (řízení pomocí cílů – MBO), hodnocení dle Jacka Welche (hodnocení dvou oblastí „čísel“ a „integrity“, diference 20-70-10). (Hroník, 2006)

Švec – *Chief HR Officer Moravia Worldwide* – říká, že pravidelné hodnocení se u nich ve firmě děje ve třech rovinách. Za prvé je to hodnocení nastavených cílů výši variabilní odměny. „Pravidelnost“ je závislá na pozici v hierarchii firmy. Vyšší a vrcholový management má roční hodnocení, většina ostatních pozic čtvrtletní hodnocení a pozice testerů hodnocení měsíční. Oblasti pro nastavení cílů a jejich vah jsou stanoveny globálně a odráží se v nich strategické ukazatele firmy, jako jsou finanční cíle či spokojenost zákazníka. Celý systém je navíc podpořen celofiremní online aplikací. Druhá rovina hodnocení se děje v průběhu revize mezd, která je u nás založena na tzv. merit increase, tzn. zvyšování mezd na základě výkonu. V tomto hodnocení je zohledněn jak výkon zaměstnance, tak jeho fungování vzhledem k našemu kompetenčnímu modelu. Poslední rovina je roční rozhovor s nadřízeným v rámci kariérního plánování. Zde se již nejedná o klasické „hodnocení“, ale spíše o rozbor budoucího směřování každého zaměstnance. V Morávii tento systém nazýváme My Way, abychom co nejlépe akcentovali to, že „hybatelem našeho dalšího směřování jsme především my sami“. (Moderní řízení, 2012)

Organizace potřebuje hodnocení zaměstnanců ze tří základních důvodů (Hroník, 2006):

1. změna či posílení organizační kultury a komunikace strategie – když vstupuje zahraniční vlastník do nějaké firmy, obvykle jednu z prvních věcí v řízení lidských

zdrojů, kterou udělá, je zavedení kompetenčního modelu a hodnocení zaměstnanců. Kompetenční model a hodnocení zaměstnanců jsou totiž vhodnými nástroji pro změnu firemní kultury a pro komunikaci toho, o co firmě především jde, co je pro ni prioritou.

2. sladování zájmů všech zúčastněných – každá funkční organizace má definovány strategické cíle a strategii, jak se k nim dostat. Potřebuje, aby si cíle a strategie vzali za své zaměstnanci, kteří ovšem mají též své zájmy. A hodnocení je pak jeden z mála možných nástrojů, pomocí kterých se sladují zájmy všech zúčastněných (vlastníků, manažerů a podřízených).
3. zvýšení výkonnosti – pochopitelně, že vlastníci očekávají, že hodnocení bude mít vliv nejen na uvědomění zaměstnanců, ale také na jejich reálnou výkonnost. Hodnocení, které není zaměřeno na prokazatelné zvýšení výkonnosti, je zbytečnou administrativní zátěží.

Každý zaměstnavatel potřebuje vědět, jaké má zaměstnance, jak tito lidé pracují a přispívají k hospodářským výsledkům a dobré pověsti podniku. Na druhé straně každý zaměstnanec potřebuje vědět, jak se na něj jeho zaměstnavatel dívá, jak je spokojen s jeho prací. (Koubek, 2003)

Podle Koubka (2003) hodnocení zaměstnanců spočívá:

- ve zjišťování toho, jak zaměstnanec vykovává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa, jaké je jeho pracovní chování a vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům či dalším osobám, s nimiž v souvislosti s prací přichází do styku,
- ve sdělování zjištěných výsledků jednotlivým zaměstnancům a projednávání těchto výsledků s nimi a
- v hledání cest ke zlepšení pracovního výkonu zaměstnance a v realizaci opatření, která tomu mají napomoci.

Hodnocení má význam pro podnik, pro vedoucího i pro hodnoceného zaměstnance. Společnost využívá hodnocení zaměstnanců k (Bělohlávek, 2003):

- zvýšení osobní výkonnosti jednotlivců,
- využití a rozvoji potenciálu zaměstnanců,

- navrhování a plánování personálních záloh,
- zlepšení komunikace mezi vedoucími a zaměstnanci, komunikačnímu spojení jednotlivých úrovní řízení.

Hodnocení pracovního výkonu umožňuje vedoucím (Bělohlávek, 2003):

- motivovat zaměstnance k dosahování vyššího výkonu,
- zřetelně vyjádřit své názory na zaměstnance, dávat zaměstnancům zpětnou vazbu a tím usměrňovat jejich činnost,
- pochopit zájmy a přání zaměstnanců, týkající se jejich dalšího rozvoje,
- rozvíjet přednosti zaměstnanců a eliminovat jejich slabé stránky, plánovat rozvojové aktivity (vzdělávání, výcvik atd.),
- stanovovat spravedlivou mzdu, zejména pak pohyblivé složky mzdy.

Zaměstnanec si odnáší z hodnocení (Bělohlávek, 2003):

- ocenění vlastní práce a podnět k dalšímu úsilí,
- pohled a názor vedoucího na svou práci a cíle,
- možnost prezentovat své potřeby a osobní cíle,
- příležitost k vyjádření svých rozvojových nároků.

Hodnocení zaměstnanců má řadu úkolů a nelze bez něj efektivně provádět řadu personálních činností (Koubek, 2003):

- rozpoznat stávající úroveň pracovního výkonu jednotlivých zaměstnanců,
- rozpoznat silné a slabé stránky jednotlivých zaměstnanců,
- umožnit každému zaměstnanci zlepšit jeho výkon,
- vytvořit základnu pro odměňování každého zaměstnance podle jeho přispění k dosažení podnikových cílů,
- motivovat zaměstnance,
- rozpoznat potřeby v oblasti vzdělávání a rozvoje u jednotlivých zaměstnanců,
- rozpoznat potenciál (rezervy a hranice) pracovního výkonu každého zaměstnance,

- vytvořit podklady pro efektivnější přidělování pracovních úkolů jednotlivým zaměstnancům,
- vytvořit podklady pro plánování následnictví ve funkcích i pro plánování personálního rozvoje každého zaměstnance,
- vytvořit podklady pro rozmísťování pracovníků (povyšování, přeřazování na nižší funkci, převádění na jinou práci, propouštění a penzionování zaměstnanců),
- vytvořit podklady pro posuzování efektivnosti výběru zaměstnanců a vhodnosti metod výběru,
- vytvořit podklady pro hodnocení efektivnosti vzdělávání zaměstnanců a účinnosti vzdělávacích programů,
- vytvořit podklady pro plánování zaměstnanců (plánování potřeby, ale i plánování zdrojů pracovních sil)
- vytvořit podklady pro stanovování budoucích pracovních úkolů organizace.

Pracovní hodnocení patří v řadě společností k nejméně milovaným aktivitám jak na straně nadřízených, tak i jejich podřízených. Z mnoha stran lze slyšet, že hodnocení nefunguje a je považováno za nutné zlo, které nepřináší patřičný efekt.

Bez hodnocení zaměstnanců však výrazně omezujeme své možnosti ovlivňovat výkon a výkonnost zaměstnanců. Proto je třeba se zabývat tím, jak změnit systém hodnocení, aby se stal fungujícím. (Hroník, 2006)

V systémech hodnocení, které fungují efektivně, lze zaznamenat následující posuny: od registrace k motivaci, od známkování k řešení úkolů, od papírového hodnocení „od stolu“ k hodnocení „tváří v tvář“ a od role učitele a žáka k roli porodníka a rodiče.

Od registrování toho co se stalo a hodnocení minulosti s pečlivě vychytanými chybami se efektivní hodnotící systémy zaměřují na budoucnost prostřednictvím motivování a řešení problému. Cílem je především zlepšit výkon v budoucnosti, a to se nemůže dít byrokratickým způsobem. Je třeba s lidmi mluvit a motivovat je, aby oni sami byli autory různých návrhů cílů a způsobů jejich dosažení. Hodnotitel si tedy nehraje na učitele, který nejlépe ví. Hodnocený se stává aktivním subjektem hodnocení, nikoli jeho pasivním objektem. (Hroník, 2006)

V GE se provádělo vyhodnocení hodnocení zaměstnanců a závěry studie lze považovat za pozoruhodné i v současné době. Podle této studie (Wehrich, H., Koontz, H., 1993, s. 376), (Hroník, 2006):

- kritičnost má negativní dopad na dosahování cílů,
- pochvala má malý účinek,
- konkretizace cílů zvyšuje výkonnost,
- kritické hodnocení vede k defenzivě a snižuje výkonnost,
- vedení cíli je vhodnější provádět každodenně než jednou ročně,
- týmové formulování vede ke zvýšení výkonnosti,
- projednávání cílů a zvýšení výkonnosti nemá být spojováno s projednáváním zvýšen platů,
- formulování cílů hodnoceným činí vyšší výkonnost pravděpodobnější, než když je cíl hodnoceným určen.

4.1 Dvě podoby hodnocení zaměstnanců

Koubek (2003) uvádí dvě základní podoby hodnocení zaměstnanců a to formální a neformální podobu.

4.1.1 Neformální hodnocení zaměstnanců

Hodnocení není nic jiného, než průběžné hodnocení zaměstnance jeho nadřízeným během vykonávání práce. Má příležitostnou povahu a je spíše determinováno situací daného okamžiku, pocitem hodnotícího, jeho dojemem i momentální náladou, než nějakou faktickou jistotu výsledku práce. Jde vlastně o součást každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným, součást průběžné kontroly plnění pracovních úkolů a pracovního chování.

Neformální hodnocení nebývá zpravidla zaznamenáváno a jen výjimečně bývá příčinou nějakého personálního rozhodnutí. Koubek (2003)

4.1.2 Formální hodnocení zaměstnanců

Hodnocení je většinou racionálnější a standardizované, je periodické, má pravidelný interval a jeho charakteristickými rysy jsou plánovitost a systematickosti. Pořizují se z něj dokumenty, které se zařazují do osobních materiálů zaměstnanců. Tyto dokumenty slouží jako podklady pro další personální činnosti, týkající se jednotlivce i skupin zaměstnanců. Zvláštním případem formálního hodnocení je tzv. příležitostné hodnocení vyvolané okamžitou potřebou zpracování pracovního posudku při ukončování pracovního poměru.

Dochází však k němu spíše jen tehdy, nejsou-li k dispozici dostatečné aktuální výsledky běžného periodického hodnocení, nebo došlo-li od posledního hodnocení u daného zaměstnance k pronikavým změnám v pracovním výkonu. Koubek (2003)

4.2 Pět úrovní hodnocení výkonu

Bělohlávek (2003) popisuje, jaké se v praxi mohou rozlišovat úrovně hodnocení zaměstnanců:

1. Každodenní styk vedoucího se zaměstnanci. Vedoucí reaguje na úroveň práce, kterou jeho podřízený odvádějí. Toto hodnocení je častější, než si běžně uvědomujeme. Slova jako „Ano, v pořádku, můžete to poslat“ nebo „Matice nejsou pořádně dotažené, zkontroluj to ještě jednou“ jsou už hodnocením. Bohužel, naši manažeři se často dopouštějí dvou velkých chyb:
 - zapomínají sdělovat zaměstnancům názor na kvalitu práce,
 - myslí si, že lidé poznají, že manažer je spokojen podle toho, že jim nenadává. Takovým přístupem se připravuje o významný motivační nástroj.
2. Hodnocení při dosažení výsledků práce. Takové hodnocení provází zakončení dlouhodobých činností – předání stavby nebo zakázky, či naopak nedodržení termínu, při kterém je pozitivně nebo negativně hodnocena činnost zúčastněných osob.
3. Finanční ohodnocení, které slouží ke spravedlivému stanovení mzdy zaměstnanci, zejména pokud jde o pohyblivou složku. I zde se lze setkat s chybami:
 - vedoucí nevysvětlují podřízeným, co je vedlo ke stanovení výše odměny a tím hodnocení ztrácí motivační účinek,

- vedoucí se vyhýbají rozlišování mezi dobrými a špatnými zaměstnanci.
4. Systematické hodnocení zavádějí společnosti, aby zvýšily činnost stimulačního systému. Takové hodnocení se provádí v ročních, pololetních nebo čtvrtletních intervalech. Často je spojeno s hodnotícím rozhovorem – povinností vedoucího pohovořit se zaměstnancem o jeho výsledcích a zaznamenat hodnocení pracovního výkonu na formulář.
 5. Hodnocení v 360° pracuje nejen s názory nadřízeného, ale zachycuje také pohled kolegů na stejné úrovni a mínění vybraných podřízených. Hodnocení kolegů a podřízených zůstává anonymní, je zpracováno pouze odborným útvarem a hodnocenému se dostává do rukou jen celkový výsledek. Smyslem takového hodnocení je zpětná vazba od spolupracovníků pro hodnoceného, jiné závěry se nevyvozují. V některých firmách je toto hodnocení organizováno dobrovolně jako hodnocení pro odvážené vedoucí zaměstnance.

Řízení výkonu obsahuje 3 fáze (Human resources management, 2012):

1. nastavení cílů a přípravu či úpravu profesního plánu,
2. průběžné hodnocení, se zpětnou vazbou a možností diskuze ohledně dosažených výsledků v polovině fiskálního roku,
3. závěrečné roční hodnocení celkového výkonu dosažení nastavených cílů a také chování, které k dosažení cílů vedlo.

Cyklus Performance Management začíná plánováním na počátku fiskálního roku. Zaměstnanci si nastaví své vlastní cíle, které vycházejí z priorit společnosti, přezkoumáním a aktualizace plánu rozvoje kariéry, o kterých posléze diskutují se svými manažery. V průběhu celého roku pak nadřízení se svými podřízenými sledují plnění stanoveného plánu. V polovině fiskálního roku pak dochází k průběžnému zhodnocení profesního plánu, včetně zpětné vazby a případných změn dle aktuální situace na jednotlivých projektech či situace na trhu. (Human resources management, 2012)

Microsoft používá také systém hodnocení výkonnosti. To znamená, že určité procento zaměstnanců je hodnoceno v rámci jednotlivých projektů. Hodnocení výkonnosti je velmi diskutovaným tématem, ale také díky němu se Microsoft drží na předních příčkách ve sta-

tistikách oblíbenosti zaměstnavatelů. Nicméně pečlivým vypracováním systému hodnocení výkonnosti bylo prokázáno, že vede ke zvýšení produktivity zaměstnanců. Lze díky němu také identifikovat budoucí manažery s vysokým potenciálem. Hlavním požadavkem přitom je, aby byl systém nastaven vyváženě a spravedlivě. (Human resources management, 2012)

4.3 Kritéria hodnocení

Systematické hodnocení musí být postaveno na kritériích, která umožňují srovnávat výsledky zaměstnanců s požadovaným výkonem. Podle Bělohávka (2003) existují tři základní typy kritérií hodnocení:

1. ukazatele, kritéria objektivní:

- počet vyrobených výrobků (kvantita),
- množství nedodělků (kvalita práce),
- množství nehod a havárií,
- počet nebo objem získaných zakázek,
- hospodářské výsledky řízené jednotky atd.

Je-li to možné, dává se přednost kritériím objektivním. Ta však bývají často zkreslena řadou jiných faktorů, které nelze ovlivnit úsilím zaměstnance.

2. plnění úkolů:

- jde zejména o úkoly, které vyplývají z předchozího hodnocení, ale mohou být i jiné úkoly. Zde je nutno na začátku jasně a přesně stanovit, jaký má být očekávaný výsledek – výstup – a podle toho pak hodnotit úroveň plnění. Jde o kritérium vhodné pro jakoukoliv oblast činnosti a snadno hodnotitelné.

3. osobní kvality, kritéria subjektivní, která spočívají v hodnocení určité složky výkonu nadřízeným:

- odbornost, hodnocená stupni 1 až 5 nebo A, B, C,
- vedení a motivování zaměstnanců,
- komunikace a přesvědčování,

- pracovní nasazení atd.

Kritéria subjektivní jsou použitelná prakticky v jakékoliv činnosti. Narážejí však na potíž, která vyplývá z jejich podstaty – na subjektivní zkreslení: přílišnou mírnost vedoucího, nadměrnou přísnost, sympatie či antipatie vůči některým zaměstnancům a tak dále. Subjektivní prvky by měly být alespoň zčásti omezeny pomůckami pro hodnocení. (Bělohlávek, 2003)

4.4 Systematické hodnocení zaměstnanců

Aby se systém hodnocení podílel na zlepšování výkonu zaměstnanců a posilování jejich motivace, musí být v souladu s kulturními zvyklostmi dané organizace, s podnikovou kulturou. V současnosti převažuje názor, že je užitečné oddělovat věcné hodnocení, tj. vyhodnocování vykonané práce a stanovení dalších cílů, a ocenění prostřednictvím platových úprav. Jestliže nebudou odděleny, zaměstnanci nebudou dostatečně vnímat věcné informace, protože pro ně bude obtížné nemyslet na platové otázky. (O'Brien, 2003)

Pokud chce organizace připravit motivující a spravedlivý systém hodnocení, lze doporučit následující postup (Bělohlávek, 2003):

1. Uložení úkolu – vedoucí ukládá zaměstnanci úkoly na nastávající období, případně také způsob plnění úkolů. Další úkoly může ukládat v průběhu období.
2. Sledování plnění úkolů – při plnění úkolu by si měl vedoucí poznamenat stručně také úroveň plnění a případné nedostatky. Bude to velice důležitá pomůcka pro hodnocení zaměstnance, která umožní relativně objektivní hodnocení a postižení celého hodnoceného období.
3. Výzva k hodnocení a příprava hodnocení – zhruba týden před hodnocením by měl vedoucí sdělit zaměstnanci termín a místo hodnocení a vyzvat ho, aby se na hodnocení připravil. Může být využito standardizovaného formuláře. Zaměstnanec si může zrekapitulovat své úspěchy a neúspěchy a připravit si jejich vysvětlení. Stejně tak vedoucí má možnost projít své záznamy a nachystat si zdůvodnění svých závěrů.
4. Hodnotící rozhovor – vedoucí probírá dobré a špatné stránky hodnoceného, ponechává přitom prostor pro vlastní vyjádření zaměstnance. Pohovor je uzavřen stanovením cílů zaměstnanci na další období.

Velmi často je hodnocení zaměstnanců nástrojem ve službách odměňování. Toto pojetí podporuje řada reprezentativních a významných publikací z oblasti řízení lidských zdrojů.

Hroník (2006) říká, že musí dojít k emancipaci této personální činnosti na úroveň s odměňováním a vzděláváním, že při koncipování systému hodnocení je třeba zohlednit ještě další aspekty a dbát především na provázání s:

- náplní práce, která formuluje základní očekávání a smysl dané pozice,
- motivačním systémem a dalšími personálními činnostmi, které tvoří jeho jádro,
- kompetenčním modelem, který vytváří základ pro několik personálních činností,
- personální strategií, která je odvozena od firemní strategie,
- firemní kulturou.

Samozřejmě, že cíle a úkoly, které jsou formulovány v rámci hodnocení, mají návaznost na firemní cíle, jsou jejich rozpracováním na divizi, tým a jednotlivce. (Hroník, 2006)

4.4.1 Pomůcky pro systematické hodnocení

Vhodnými pomůckami pro hodnocení jsou předtištěné formuláře. Vedou hodnotitele při jeho práci a současně zaručují jednotný přístup k hodnocení u všech manažerů ve společnosti současně. Na takovém formuláři lze uvést (Bělohávek, 2003):

- jméno hodnoceného a hodnotitele,
- analýzu práce, která umožní srovnání názorů na obsah činnosti u hodnotitele i hodnoceného,
- hodnocení výkonu zaměstnance v jednotlivých kritériích (kvalita, množství práce, ekologická kritéria, modernost řešení, atd.),
- úkoly stanovené na další období.

4.5 Výkon

Tradiční pojetí pracovního výkonu se koncentrovalo na množství a kvalitu vykonané práce a zdůrazňovalo především kvantifikovatelnou podobu pracovního výkonu. Moderní pojetí je však mnohem komplexnější a za součást pracovního výkonu považuje i pracovní chování v nejšířším slova smyslu (přístup k práci, ochotu přijímat pracovní úkoly, ochotu přizpů-

sobovat se měnícím se požadavkům na zaměstnance, fluktuaci, absenci, dodržování pracovní doby, frekvenci pracovních úrazů, míru dodržování povinností zaměstnance vyplývajících ze zákona či podnikových předpisů, vztahy s lidmi v souvislosti s vykonáváním práce, dodržování zásad chování zaměstnanců podniku i mimo pracovní dobu) a další charakteristiky jedince považované za významné v souvislosti s vykonávanou prací, především pak jeho schopnosti. (Koubek, 2003)

Zde je výčet vhodných kritérií pro hodnocení výkonu zaměstnance podle Koubka (2003). Kritéria musejí být pochopitelně přiměřená dané práci, povaze práce na daném pracovním místě. Nelze hodnotit například schopnosti, které zaměstnanec má, ale k výkonu své práce je vůbec nepotřebuje.

1. výsledky práce neboli měřitelná kritéria:

- množství práce,
- kvalita práce odladivost / zmetkovitost,
- úrazovost,
- množství obslužených zákazníků,
- spokojenost zákazníků,
- množství reklamací.

2. pracovní chování:

- ochota přijímat úkoly, úsilí při plnění úkolů,
- dodržování instrukcí, ohlašování problémů,
- hospodárnost, zacházení se zařízením,
- vedení potřebných záznamů,
- dodržování pravidel, řádná docházka,
- podávání návrhů (např. zlepšovacích),
- kouření, používání alkoholu či drog na pracovišti.

3. sociální chování:

- ochota ke spolupráci,

- jednání s lidmi, vztahy ke spolupracovníkům,
- vztah k zákazníkům,
- chování k nadřízeným / podřízeným, styl vedení lidí.

4. dovednosti a znalosti, potřeby, vlastnosti:

- znalost práce, dovednosti,
- fyzická síla,
- schopnost koordinace činnosti,
- vzdělání, diplomy a osvědčení,
- podnikavost, cílevědomost, ctížádostivost,
- samostatnost, spolehlivost, vytrvalost, přizpůsobivost,
- organizační schopnosti, verbální schopnosti, znalost jazyků,
- loajalita, čestnost, tvořivost,
- smysl pro osobní odpovědnost, odolnost vůči zatížení a stresu.

Stanovení kritérií ovšem samo o sobě k hodnocení zaměstnance a jeho pracovního výkonu nestačí. Je třeba zároveň definovat, jaký výkon je žádoucí, přijatelný a nepřijatelný, tj. je třeba stanovit určitou normu výkonu, a to výslovně a písemně. (Koubek, 2003)

Každý manažer hodnotí výkon svých podřízených a doporučuje hodnocení výkonu ve třech oblastech: jakých výsledků bylo dosaženo, jak jich bylo dosaženo (chování), a osvědčení schopností a dlouhodobého potenciálu každého zaměstnance.

Celková známka hodnocení odráží prostředí, v němž bylo dosaženo daných výsledků, a dopad individuálního výkonu ve srovnání s vrstevníky/kolegy, kteří mají v pobočce, oddělení stejnou senioritu. Klíčovou součástí celého procesu je diskuze mezi nadřízeným a podřízeným o výkonu prostřednictvím zpětné vazby. V diskusi se zaměří na výsledky zaměstnance, porovná je se závazky za uplynulé období a vyhodnotí, do jaké míry a jakým způsobem byly výsledky splněny. V návaznosti na tyto kroky je pak stanoveno, jakým způsobem natavit zaměstnanci individuální osobní rozvojový plán. Součástí je i rozhovor odměně vztahující se k roční známce. (Human resources management, 2012)

Nesmí se zapomínat na to, že výkon zaměstnance může být ovlivňován i faktory, které jsou na samotném zaměstnanci nezávislé, a mělo by být při hodnocení zaměstnance od nich odhlédnuto. Jsou to zejména (Koubek, 2003):

- nedostatečné využívání času zaměstnance nebo přetížení navzájem si konkurujícími úkoly,
- zařízení a vybavení nepřiměřené dané práci,
- nejasná pravidla a metody řízení ovlivňující práci,
- nedostatek spolupráce ze strany ostatních zaměstnanců,
- typ kontroly zaměstnance,
- teplota, osvětlení, hluk, výpary aj.,
- nevhodné uspořádání pracoviště,
- nevhodné tempo strojů,
- životní podmínky zaměstnance,
- štěstí (náhoda).

Každá společnost by se měla snažit o to, aby vliv těchto faktorů na pracovní výkon zaměstnanců a na jeho hodnocení byl minimální. (Koubek, 2003)

4.5.1 Hodnocení výkonu

Podle Bělohávka (2003) jsou čtyři postupy usnadňující hodnocení výkonu zaměstnanců:

- grafické škály,
- pořadové systémy,
- technika kritických událostí a
- seznamy aktivit.

1. grafické škály

Grafické škály hodnocení výkonu umožňují srovnání hodnocení různých zaměstnanců a hodnotitelů. Hodnotitel uvádí na určité škále, „jak silně“ se určitá stránka výkonu projevuje. Tak lze na škálách o rozsahu 1 až 5, 1 až 7 nebo 1 až 9 posuzovat dimenze jako kvan-

tita a kvalita výkonu, odborná úroveň práce, péče o svěřený stroj atd. Základní podoba grafické škály je znázorněna na obrázku (Obr. 1).

Nízký výkon	1	2	3	4	5	6	Vysoký výkon
------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-------------------------

Obr. 1. Základní podoba grafické škály (Bělohlávek, 2003, s. 76)

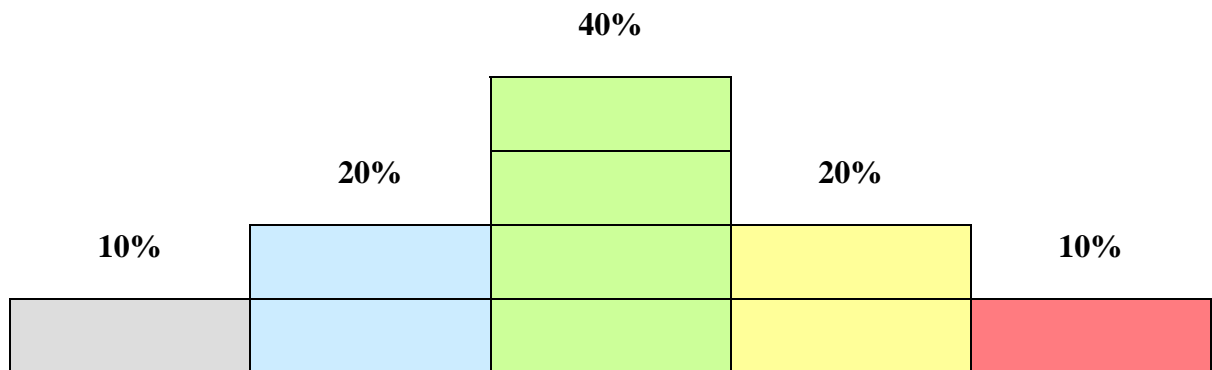
Nevýhodou škál je to, že mírný vedoucí dává svým zaměstnancům často vysoké hodnocení na rozdíl od přísných vedoucích, kteří své pracovníky znevýhodňují. Jiní vedoucí neradi uvádějí rozdíly a umisťují většinu zaměstnanců do průměru. (Bělohlávek, 2003)

2. Srovnávací (pořadové) systémy

Srovnávací systémy a škály chování umožňují eliminovat některé z chyb hodnocení – zejména konstantní chybu a centrální tendenci. Hodnotitel zde nehodnotí úroveň výkonu zaměstnance, ale provádí srovnání výkonu zaměstnance s výkonem jiných zaměstnanců. Srovnávací systémy však neumožní respektovat reálné rozdíly mezi pracovními skupinami – předpokládají stejnou úroveň všech kolektivů. Znevýhodnění pak jsou lidé v dobrých pracovních skupinách a zvýhodnění budou pracovníci z horších pracovišť.

- pořadový systém vyžaduje, aby vedoucí srovnal hodnocené zaměstnance do pořadí od nejlepšího po nejhoršího. Protože tato data jsou vždy relativní, nedovolí určit, jaká je vlastně úroveň zařazených zaměstnanců – zda je dobrá či špatná. Dále je obtížné vytvořit takové pořadí při velkých počtech hodnocených lidí.
- párové srovnání je metoda, ve které je výkon každého zaměstnance srovnáván postupně s výkonem všech ostatních. Hodnotitel zvažuje, který z dvojice je lepší. Pak se zaznamenává počet pozitivních srovnání pro každého zaměstnance. Nejlepší je ten, kdo získal nejvíce pozitivních voleb ve vztahu k ostatním. Většinou se hodnocení provádí na jediné dimenzi – celkovém výkonu. Není problém zorganizovat takové hodnocení pro několik málo zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že počet srovnání narůstá s počtem hodnocených zaměstnanců podle vzorce $N(N-1)/2$, stává se hodnocení velkých skupin zaměstnanců velmi náročným.

- škála nucené distribuce je velmi užitečná v situaci, kdy použití ostatních metod je nesnadné, zejména pro velký počet hodnocených zaměstnanců. Vedoucí zařazují lidi do pěti kategorií, do první dávají 10 % nejlepších, do druhé 20 % dobrých, do třetí 40 % průměrných, do čtvrté 20 % slabších a do páté 10 % nejhorších.



Obr. 2. Škála nucené distribuce (Bělohlávek, 2003, s. 82)

Do jednotlivých políček pak jsou vepisováni zaměstnanci podle svého výkonu. Při větším počtu zaměstnanců se tabulka adekvátně zvětší. Pokud nějaký zaměstnanec přebývá přes počet, lze tabulku o několik málo políček někde doplnit, pokud naopak schází, zůstane některé políčko prázdné. Tato metoda je i při velkém množství hodnocených lidí praktická – vedoucí snadno určí několik málo nejlepších a nejhorších, dále ty, kteří podávají spíše lepší nebo slabší výkon, a ostatní ponechá ve středním sloupci. (Bělohlávek, 2003)

3. Technika mimořádných (kritických) událostí

Spočívá v zaznamenávání všech událostí, které nějakým způsobem vybočují z každodenního pořádku ať už v pozitivním (pomoc spolupracovníkovi), nebo v negativním smyslu (havárie stroje v důsledku zanedbání povinností). Vedoucí získává přehled o problémech či úspěších jednotlivých zaměstnanců během sledovaného období. (Bělohlávek, 2003)

4. Seznamy aktivit

Uvedené pomůcky pro hodnocení dávají značný prostor subjektivitě. Různí vedoucí si kritéria hodnocení mohou vykládat různě. Subjektivní prvek, do jisté míry vyloučí metoda zvaná seznam aktivit. Neoperuje s abstraktními pojmy jako je „kvalita“, „efektivnost prá-

ce“ atd., ale přímo uvádí konkrétní aktivity zaměstnance: „nechává stroj nevyčištěný“, „chybí mu položky v seznamu“ nebo „na schůzku přichází včas“. Vedoucí pak hodnotí tyto skutečnosti na seznamu slovy „ano-ne“ nebo raději na škále „skoro vždycky – často – občas – málokdy – nikdy“. Tak vedoucí zaznamenává přímo skutečné aktivity zaměstnance, nikoliv nějaké své abstrakce o jeho výkonnosti. Je však nezbytné, aby seznam konkrétních aktivit byl dopředu řádně připraven. (Bělohlávek, 2003)

4.6 Hodnotitel

Pokud jde o standardní metodu hodnocení, tak většinou hodnotí nadřízený zaměstnance. Do procesu hodnocení se však mohou zapojit i další skupiny jako jsou spolupracovníci či externí pozorovatel. Také nadřízený nemusí být pouze přímý nadřízený.

4.6.1 Subjekty hodnocení zaměstnance

Přímý nadřízený

Hodnotitelem je takřka vždy přímý nadřízený, který je zodpovědný za výkonnost svých lidí. Když se nepodílí na hodnocení svých lidí a jeho lidé jsou hodnoceni někým jiným, důvody musí být velmi specifické a vážné.

Samozřejmě, že na hodnocení se mohou podílet i další lidé (např. metodický vedoucí, personalista, externí assessor, dodavatel), kteří jsou obvykle jedním ze zdrojů hodnocení, ze kterých čerpá nadřízený. (Hroník, 2006)

Metodický vedoucí, personalista, MOD (manažer rozvoje)

Metodický vedoucí či personalista participuje při vyhodnocování a stanovování rozvoje- vých cílů. Pakliže se podílí, hodnocení obvykle probíhá odděleně, protože účast 2 hodnotitelů by mohla vést k vytvoření koalice dvou proti třetímu. Přímý nadřízený musí být vždy informován o závěrech, které byly při hodnocení metodickým vedoucím či personalistou formulovány. (Hroník, 2006)

Hodnocení zaměstnanců by mělo poskytovat aktuální informace a mělo by se tedy provádět v intervalu, který ještě aktuálnost informací o pracovním výkonu zaměstnance zajišťuje. Zpravidla se doporučuje provádět hodnocení zaměstnanců jednou za rok, ale je možné přihlížet i ke konkrétní povaze práce a ke konkrétním podmínkám a potřebám podniku a organizovat formální hodnocení tak často, jak často je nezbytně nutné informovat zaměst-

nance, jak se vedení dívá na jejich práci. Hodnocení zaměstnanců různých kategorií může mít různou periodicitu. To závisí na významu dané kategorie pro souhrnný výkon podniku. Jedním z nejdůležitějších požadavků každého hodnocení pracovníků je přesnost a spravedlnost. Žádný zaměstnanec by neměl mít pocit, že je hodnocením poškozován. (Koubek, 2003)

4.6.2 Příprava hodnotitelů

Příprava hodnotitelů není jednorázová záležitost – nelze se domnívat, že když zácvikem procházeli před 5 lety a od té doby již 4x prováděli hodnotící pohovor, nemusí se věnovat přípravě. (Hroník, 2006)

Hodnotitelé musí být přesvědčení zastánci hodnotícího systému. Pakliže jsou lidmi, kteří systém skrytě neakceptují, zcela určitě tento vztah přenesou na své podřízené. Proto je třeba ještě před nácvikem se věnovat důkladné komunikaci systému hodnocení. Po jeho akceptaci je možné přejít k zácviku, ve kterém by se jinak ztrácelo mnoho energie při zvládnutí více či méně zjevného odporu. (Hroník, 2006)

4.6.3 Zácvik hodnotitelů

Před spuštěním nebo při redesignu systému hodnocení je nutno provést zácvik hodnotitelů. Tomu může předcházet věcná příprava pomocí e-learningového kurzu či tištěné verze (nebo obojího). Kurz se soustřeďuje zejména na to, jak provádět hodnocení, aby končilo ve shodě a zároveň byl zde prostor pro přímou zpětnou vazbu a formulaci náročných cílů. Důležité je, aby zácvik probíhal interaktivně – především formou hraní rolí. Účastníci zácviku si prochází celým hodnotícím rozhovorem a též se připravují na možné komplikace. Při hraní rolí je důležité, aby „scénky“ nebyly obecné, ale co nejvíce z reálného prostředí dané firmy. (Hroník, 2006)

V malých podnicích, které nejsou členěny na žádné organizační útvary či pracovní skupiny, hodnotí pracovníky zpravidla majitel či nejvyšší vedoucí zaměstnanec. V případě, že podnik je členěn, je vhodné delegovat hodnocení pracovníků na vedoucího jednotlivých organizačních útvarů či pracovních skupin, protože ti mají přece jen blíže k hodnoceným pracovníkům, znají je, znají detailněji povahu jejich práce, zpravidla jim zadávají pracovní úkoly a kontrolují jejich plnění, jsou s nimi v každodenním kontaktu. Na druhé straně je tu nebezpečí, že pracovníci jednotlivých organizačních útvarů či pracovních skupin budou

hodnocení různě (různý přístup, různý důraz na různá kritéria), což může v malém podniku vyvolávat určité konflikty. V každém případě by se však měl bezprostřední nadřízený hodnoceného zaměstnance na hodnocení podílet. (Koubek, 2003)

Progresivní malé podniky v zahraničí ve stále vyšší míře používají systému sebehodnocení. Nejčastěji má formu zprávy o výsledcích práce či vyplnění hodnotícího formuláře. Při sebehodnocení se odstraňují vlivy interpersonálních vztahů na hodnocení a subjektivita v posuzování jiných. Pracovník si uvědomuje požadavky své práce i to, jak je plní, a může tak být podněcován ke zlepšení. Mezi nevýhody patří, že může být zdrojem natírání na růžovo. Lidé často nejsou schopni objektivně odhodnotit sami sebe, popřípadě ochotni to udělat a zveřejnit, mají spíše tendenci se přeceňovat. Malé podniky u nás často význam hodnocení pracovníků podceňují a mnohdy jej ani v jeho formální podobě neprovádějí. (Koubek, 2003)

4.6.4 Metoda 360° zpětné vazby

Metoda hodnocení pomocí 360° zpětné vazby dává jedinečnou šanci zaměstnanci a jeho nadřízenému získat výkonovou zpětnou vazbu. Jejím hlavním přínosem je pochopení, jak je zaměstnanec vnímán z různých perspektiv. 360° zpětná vazba se zařadila mezi nástroje, které dokáží pomoci organizacím růst, nastavuje jim zrcadlo, jak jejich lidé fungují. Díky tomu organizace mohou realizovat nevyhnutelné změny a reagovat na měnící se podmínky v podnikatelském prostředí. Přináší vyšší objektivitu, směřuje pozornost na vnitřní zákazníky, ovlivňuje firemní kulturu. Také přináší podněty pro rozvoj. (Vlastnicesta.cz, © 2012)

Podle ředitelky ACEConsulting, Štullerové, uplynulé tři roky mnohé firmy využily k tomu, aby zaváděly efektivnější modely rozvoje zaměstnanců. Na řadu nyní přichází další nástroj, který má manažerům pomoci zlepšit jejich styl řízení a vedení lidí – hodnocení zvané 360° zpětná vazba. (Human resources management, 2012)

V čem spočívá podstata hodnocení 360°

Je to velice cenná a silná hodnotící metoda. Unikátní je především v tom, že manažer dostává zpětnou vazbu na svou práci a své chování od konkrétních lidí. Dozvídá se, jak ho vnímají kolegové, nadřízení, podřízení, klienti. To se obvykle z jiných typů hodnocení nedozví. Podstata spočívá ve zpětné vazbě od různých skupin lidí, s nimiž manažer pracuje. Navíc je součástí i sebehodnocení. Někdy může být výsledek pro manažera nepříjemným

překvapením, protože sebehodnocení a zpětná vazba od ostatních se mohou velmi výrazně lišit. Smyslem třistašedesátky je získat informace o slabých a silných stránkách manažera a naplánovat jeho další rozvoj. (Human resources management, 2012)

Určitě je třeba zdůraznit, že metoda výrazně kontrastuje se 180° zpětnou vazbou, v rámci které manažera hodnotí jeho podřízení, nebo s dobře známým výkonnostním hodnocením, při němž je zaměstnanec posuzován výhradně svým nadřízeným. Zajisté také nejde o pouhé prověření pracovních výsledků či evidenci toho, jaké úkoly zaměstnanec splnil. Ti, kteří jsou při použití jiných metod dobře posuzováni z hlediska výsledků své práce, mohou po realizaci 360° zpětné vazby od ostatních obdržet nízká hodnocení, a naopak. 360° zpětná vazba totiž nevypovídá o tom, CO zaměstnanec dělá, nýbrž o tom, JAK to dělá. Jde definovat jako systematický sběr takových dat, která nějakým způsobem ovlivňují pracovní výkon zaměstnance. (360zpetnavazba.cz, © 2012)

Zaměření metody 360° zpětné vazby

Metoda 360° zpětné vazby se většinou zaměřuje na oblasti, které firmu zajímají. Dotazníky buď vyplývají z firemního kompetenčního modelu, nebo si konkrétní oblasti firma definuje s pomocí externí poradenské společnosti. Například se sledují obchodní dovednosti, manažerské kompetence, strategické myšlení, prozákaznická orientace atd. A v těchto oblastech hodnotí manažer sám sebe, hodnotí ho jeho podřízení, nadřízení, kolegové – tedy interní zákazníci, ale i externí. (Human resources management, 2012)

Mezi příklady atributů, které mohou být hodnoceny, patří (Vlastnicesta.cz, © 2012):

- Komunikace – včasná, zpětnovazební komunikace vůči externím i interním partnerům.
- Kreativita – zaměstnanec přichází s novými nápady, inovuje procesy.
- Spolupráce – zaměstnanec je týmový hráč, respektuje ostatní členy v projektu.
- Vůdcovství – používá vůdcovské kompetence v souladu své odpovědnosti.

Důležité při realizaci 360° zpětné vazby je, aby byla objektivní, to znamená získat co nejvíce údajů od více lidí, aby hodnocení nebylo názorem jen jednoho člověka, to znamená alespoň tři zástupci v každé skupině. Hodnotitelé vyplňují dotazník a hodnotí manažera v daných oblastech na škále 1-6. Velmi důležité jsou vlastní komentáře a poznámky k dané oblasti. Výsledky všech skupin, které manažera hodnotí, by měly být srovnatelné, proto se

při zpracování dotazníku využívá grafického a číselného vyjádření, aby manažer např. jasně viděl, jak na tom je v sebehodnocení, jestli ho lépe hodnotí nadřízený nebo kolegové či nadřízený nebo zákazníci. (Human resources management, 2012)

Hodnocení probíhá anonymně a standardně se dnes provádí online. Hodnotitelé mají za úkol do určité doby zodpovědět otázky a ohodnotit manažera, přičemž údaje padají automaticky do databáze, takže nelze zjistit, kdo jak odpovídal. (Human resources management, 2012)

Doporučený postup aplikace metody 360° zpětné vazby (Vlastnicesta.cz, © 2012):

1. fáze – komunikace, ztotožnění se s metodou – důraz musí být kladen především na vysvětlení, objasnění přínosů. Dobrá komunikace předejde počáteční nedůvěře, která je tolik zakořeněná v naší české povaze.
2. fáze – proces hodnocení – zúčastnění hodnotitelé na všech úrovních vypracovávají hodnocení, také hodnocený provádí sebehodnocení. Výstupy jsou postoupeny nadřízenému hodnoceného.
3. fáze – vyhodnocení – nadřízený hodnoceného výstupy z hodnocení zpracovává, sumarizuje.
4. fáze – zpětná vazba – nadřízený hodnoceného citlivě konfrontuje se zjištěnými skutečnostmi. Společně s hodnoceným aktualizuje vzdělávací potřeby a stanoví SMART cíle.

Jak probíhá ve společnosti příprava

Příprava předpokládá dobrou a včasnou komunikaci, zejména vysvětlení, proč k tomu firma přistupuje, co je smyslem metody 360° zpětné vazby. V některých firmách bývá pravidelná metoda 360° zpětné vazby dokonce součástí firemní kultury a je vnímána jako proces, který rozvíjí nejen jedince, ale i otevřenou kulturu firmy. Ti, co manažera hodnotí, by měli být také dobře připraveni a měli by vědět, co se bude dít, co mají dělat a za jakých podmínek. Vše by jim měl sdělit manažer, kterého budou hodnotit. Měl by je sám požádat o hodnocení, zpětnou vazbu. Podmínkou je, aby dotyčný manažer byl dostatečně zralý. Aby dokázal informace, které ze zpětné vazby získá, vstřebat a akceptovat. Aby to vzal jako příležitost k sebereflexi a podnět pro další práci na svém rozvoji. Aby se nezačal mstít. Proto je důležité v přípravné fázi upozornit, že jde o metodu, která má konkrétnímu

manažerovi pomoci, jde o jeho rozvoj a je důležité, že je schopný přijmou od svých spolupracovníků i nepříjemnou otevřenost. Určitý stupeň otevřenosti a zralosti musí být i u těch, kdo hodnotí. Pokud tomu tak není, může nastat situace, kdy hodnotitel schválně známkuje horšími známkami. Nebo naopak bojí se a dává hodnocení velmi pozitivní.

Metoda 360° zpětné vazby se nedoporučuje, pokud společnost prochází změnami, reorganizuje se nebo propouští, také v případě, když je manažer na své pozici krátce. Metoda 360° zpětné vazby je situační záležitost. V určité situaci v dané společnosti může být manažer vnímán jako velmi zdatný a jeho třistašedesátka může dopadnout velmi dobře, ale v jiné situaci a v jiné firmě to může být úplně jinak. (Human resources management, 2012)

Práce s výstupy

Výsledky metody 360° zpětné vazby by měl dostat jen hodnocený. Výsledky by s ním měly být důkladně probrány v koučovacím rozhovoru. Na základě výsledků pak navrhnout akční rozvojový plán. Tento plán již pak dostává manažer, HR i nadřízený manažera.

Někdy po sdělení výsledků následuje také workshop hodnoceného manažera s těmi, kteří ho hodnotili. Měl by jim poděkovat za zpětnou vazbu a otevřeně s nimi o výsledcích pohovořit. Práce s výstupy metodou 360° zpětné vazby hodně souvisí s kulturou firmy. Metoda 360° zpětné vazby se doporučuje nejdříve po roce, záleží na intenzitě práce s akčním plánem manažera. Pokud je možné, aby manažer podle akčního plánu měl možnost projít tréninkem, koučinkem, mentoringem a intenzivně na sobě pracoval. Jinak jeden a půl až dva roky. Ze zkušeností je dobře, když manažeři vědí, že se bude třistašedesátka opakovat, mají pak doopravdy větší motivaci po celou dobu na sobě pracovat. (Human resources management, 2012)

4.7 Kompetence

Ve stále větším počtu společností se užívá kompetenčních modelů. Kompetence se pojímá jako způsobilost. Představuje soubor určitých předpokladů k určité činnosti. Proto má blíže k činnosti samotné než k vlastnosti či rysu. Kompetence jsou tedy definovány na základě analýzy činností. Například v různých kompetenčních modelech nacházíme kompetenci Orientace na zákazníka. Už z názvu je patrné, že je vytvořena na základě toho, co pracovník dělá, nikoli na základě toho, jaké má vlastnosti. Samozřejmě, že v mnohých firmách se

za kompetence vydává něco, co má blíže k vlastnostem. Takto se za kompetenci vydává například osobní zralost nebo pečlivost a důslednost. (Hroník, 2006)

Příkladem může být vedení společnosti WALMARK, které také nově definovalo zásadní kompetence napříč pracovními pozicemi celé firmy. Rozhodlo se jít cestou kvality před kvantitou, a proto byly vybrány tři nejdůležitější kompetence: Schopnost motivovat, zákaznická orientace a pracovní iniciativa. Ještě před implementací nového systému hodnocení prošli všichni hodnotitelé motivačním školením, kde jim byla zdůrazněna důležitost a principy celého hodnotícího procesu. Manažeři mají k dispozici manuál s detailním popisem. To, co však aspoň podle prvních zkušeností funguje nejvíce, je zpětná vazba, kterou dostávají, to, že vidí, že se s daty z hodnotících rozhovorů pracuje. Zpětná vazba se týká jak plnění celoročních strategických cílů, tak posunu v požadovaném pracovním hodnocení (hodnocení kompetencí). Dále se pracuje s plánem rozvoje. Zaměstnanec i hodnotitel dostávají informaci o plánovaných a realizovaných školeních včetně informace o vyhodnocení efektivity vzdělávací akce. (Human resources management, 2012)

4.7.1 Členění kompetencí

Jelikož pojetí kompetencí vychází z očekávaného a pozorovatelného chování, lze kompetence uspořádat podle základního pozorovacího schématu, jak uvádí Hroník (2006). Dle něj lze pozorovat 3 velké skupiny chování.

- přístup k úkolům a věcem (kompetence řešení problému),
- vztah k druhým lidem (interpersonální kompetence),
- chování k sobě a projev emocí (kompetence sebeřízení).

Ke každé oblasti pozorování lze přiřadit skupinu kompetencí. Tyto skupiny kompetencí jsou všeobecné a většinu kompetencí v dále uváděných kompetenčních modelech lze roztrždit do těchto velkých skupin. Takovéto rozčlenění nám umožňuje lépe pochopit vnitřní logiku jednotlivých kompetenčních modelů. Rozčlenění na kompetence řešení problému, vztahové kompetence a kompetence sebeřízení vychází ze sociálně-psychologického úhlu pohledu. (Hroník, 2006)

Sociálně-psychologický pohled na kompetence vychází z představy, že firma je tvořena lidmi, jejichž kompetence vytváří kompetence firmy. V sociálně-psychologickém modelu kompetencí je vyjádřeno východisko od jedince ke společnosti. (Hroník, 2006)

Hroník (2006) komentuje: „*Sociálně-psychologické skupiny kompetencí, zejména kompetence sebeřízení jsou přiřazeny volně – nekryjí se úplně. Kompetenci sebeřízení zde chápeme širěji – jako vnitřní řízení organizační jednotky. Dle positioningu je například McDonald firma, která se soustřeďuje především na provozní dokonalost (orientace provozní a systémová), zatímco zákaznická orientace je v pozadí, protože cílem je, aby každý zákazník dostal stejný hamburger. Jiné firmy se zase soustřeďují na produktové vůdcovství a zákaznickou orientaci, zatímco orientace na provozní dokonalost pokulhává. Lze identifikovat firmy, které se soustřeďují na zákaznickou orientaci a provozní dokonalost. Takto odlišitelné firmy potřebují lidi, kteří svým kompetenčním profilem odpovídají kompetenčnímu profilu společnosti.*“

4.8 Implementace systému hodnocení

V dřívějších kapitolách byly uvedeny předpoklady efektivního systému hodnocení. V toto budou rozebrány do detailu a popsány jednotlivá kritéria efektivního systému hodnocení.

Z uvedeného příkladu společnosti WALMARK dochází, kdy za současné situace se manažerům začal vytrácet smysl pravidelného hodnocení podřízených. Nepřemýšleli nad požadovanými kompetencemi, ale kopírovali je z kompetenčního modelu. Bodová škála po několikaletém „používání“ byla na maximu, a ztratila tak význam.

Cílem nového systému hodnocení bylo připravit efektivní nástroj řízení, který aktivně působí na pracovní výkon a chování a slouží k objektivní zpětné vazbě. Nejpodstatnější změnou v hodnocení se stala jeho návaznost na firemní strategii. To konkrétně znamená, že dochází k distribuci a konkretizaci strategických cílů, k jejich „rozpadu“ do klíčových úkolů pro jednotlivce tak, aby pro ně i zadání bylo srozumitelné. Předtím to tak nebylo. I když v hodnocení byla část, v níž se lidem zadávaly a hodnotily úkoly, šlo spíše o operativní úkoly, nikoliv a klíčové. (Human resources management, 2012)

Hroník (2006) interpretuje podmínky, za kterých může být systém hodnocení bezproblémově a hladce implementován:

Důsledná a přesvědčená podpora top managementu

Nejlepší je, když jde top management příkladem a zavedení systému hodnocení absolvuje s prodejními kanály v 1. vlně. Hodnocení pak postupuje kaskádovitě dál, každý v roli hod-

notitele má za sebou zkušenost hodnoceného a může například vznášet zpětnou vazbu k samotnému systému.

Soulad systému hodnocení s firemní kulturou

Pochopitelně, že v kultuře „ostrých hochů“ bude uplatňován jiný systém hodnocení než v kultuře „jízdy na jistotu“.

Podpora cílů a strategie organizace

Firemní cíle jsou dále rozepisovány na jednotky nižšího řádu až na jednotlivce. Proto hodnocení pracovníka, které neformuluje cíle a úkoly, je ztrátou času. Jediná výjimka může být při implementaci, pakliže je dobře zdůvodněna historií dosavadních neúspěšných pokusů o zavedení systému hodnocení a lze konstatovat poměrně velký odpor.

Akceptovatelnost zaměstnanci

Již při koncipování a zavádění systému hodnocení je třeba komunikovat se všemi, kterých se hodnocení bude týkat. Nepřípustná je situace, kdy se zaměstnanec dozví o hodnocení pár dní předtím, než se má dostavit k hodnotícímu pohovoru.

Při prezentaci systému hodnocení lze od zaměstnanců získat řadu cenných podnětů, jejichž přijetím zvyšujeme akceptaci. Postavit zaměstnance před hotovou věc s argumentem typu „komu se nelíbí...“ je obvykle kontraproduktivní a snižuje akceptovatelnost systému a jeho efektivitu.

Administrativní nenáročnost

Mnoho systému se neuplatnilo pro svou administrativní náročnost. Pokud má manažer věnovat bezmála 2 hodiny měsíčně u každého svého podřízeného zápisem do různých formulářů, lze očekávat, že zápisy se postupem času budou stávat formálnější a výstupy z hodnocení budou neúčinné.

Hodnotící a rozvojový aspekt hodnocení

Hodnocení, které je zaměřeno více do minulosti a především pomáhá činit rozhodnutí v oblasti odměňování a rozmisťování pracovníků, vychází z předpokladu, že to, co náležitě ohodnotím, odměním, to dostanu i příště. Hodnocení, které je zaměřeno na rozvoj, tedy do budoucnosti, vychází z předpokladu, že nelze přesně předvídat budoucnost na základě minulosti.

Nepřetržitost hodnocení

Hodnocení zaměstnanců a jejich práce je obvykle koncipováno v jednoročním či půlročním cyklu. To ovšem neznamená, že jednou za rok či půlrok proběhne hodnotící pohovor a pak už nic. Hodnocení je nepřetržitý proces. Je zde nutně provázáno situační hodnocení a systémové hodnocení. Mezi situační hodnocení patří hodnocení na místě: pochvala, kritika a poskytnutí zpětné vazby. Systémové hodnocení představuje užití naplánovaných metod.

Hodnocení hodnotícího systému

Je třeba hodnotící systém koncipovat střednědobě. Po dobu 3 let by neměl doznat zásadních změn. Zároveň potřebuje mít v sobě zabudovanou schopnost reagovat na změnu a potřeby, které se vyskytnou. Proto každý cyklus hodnocení musí být podroben zhodnocení, nakolik jednotlivé části hodnocení podporují cíle hodnocení efektivním způsobem. Především je třeba hlídat, aby se z hodnocení nestala byrokratická záležitost. Hodnocení musí být stále „živé“. (Hroník, 2006)

Cílem všech změn provedených v hodnocení je především zvýšit efektivitu hodnocení zaměstnanců, změnit vztah k hodnocení u hodnocených i hodnotitelů, a to v tom smyslu, že manažeři budou tento nástroj používat k řízení a ovlivňování pracovního chování. Dalším cílem je motivovat manažery k smysluplnému hodnocení podřízených, odstranit formálnost a dosáhnout efektivnější práce s výstupy v HR. Problémy a úskalí, podle Urbanové, byla v přípravné fázi důležitá prvotní analýza, což znamenalo zjistit od manažerů konkrétní problémy, nedostatky, návrhy. První významné úskalí nastalo – přesvědčit manažery, že změna hodnocení i jim přinese reálný efekt. Zde nejvíce zapracoval workshop s managementem s použitím případových studií. Velkou zátěž kladla implementace změny i na HR oddělení. Znamenalo to například několikanásobné doladování přehlednějších a zjednodušených formulářů. (Human resources management, 2012)

4.9 Časování hodnocení

Hodnocení zaměstnanců se provádí vždy v nějaké periodě, která v nějakém ročním období začíná či končí. Standardní součástí hodnocení je hodnotící rozhovor, který může být realizován najednou či v několika částech. Vždy má nějakou omezenou délku. (Hroník, 2006)

4.9.1 Cyklus hodnocení zaměstnanců

Volba metod hodnocení je závislá na tom, jaký si zvolíme časový cyklus. Lee Iacocca uplatňoval časový cyklus tříměsíční. Nejrozšířenějším je jednoroční cyklus, který ovšem neznamená, že se hodnocení provádí 1x za rok. V daném cyklu probíhají průběžná, dílčí hodnocení, při kterých si hodnocený a hodnotitel nachází cíle. (Hroník, 2006)

Obecně platí, že cyklus je kratší u výkonných lidí, zatímco u osob, které jsou v hierarchii postaveny výše, je cyklus delší. U výkonných zaměstnanců, pracovníků v poli je ideální cyklus jednoměsíční až čtvrtletní. (Hroník, 2006)

Jako vhodná doba uzavření cyklu se nabízí konec roku, začátek roku nebo polovina roku (začátek či konec finančního roku), kdy uzavíráme jedno hodnotící období a zahajujeme nové. (Hroník, 2006)

4.10 Paradox hodnocení

I když jsme v roli hodnotitele absolvovali řadu hodnotících pohovorů, jakmile se ocitneme v roli hodnoceného, máme tendenci spíše poukazovat na úsilí, které jsme věnovali tomu či onomu, zatímco hodnotitel se vždy více soustřeďuje na výsledky.

Potřebujeme si být velmi dobře vědomi této tendence a v rozhovoru velmi dobře diferencovat mezi úsilím a výsledky, aniž bychom je stavěli proti sobě. Jestliže je zde rozdíl mezi vynakládaným úsilím a výsledky, je to výborná příležitost k řešení. (Hroník, 2006)

5 HODNOTÍCÍ POHOVOR

Řada organizací pracuje se systémy hodnocení, které mají jednak usnadňovat hodnotitelům jejich práci a poskytovat jim hodnotný systém, jednak usměrňovat osobní rozvoj zaměstnanců v souladu se zájmy organizace. Tam, kde takový systém chybí, dochází často k tomu, že manažeři samotní provádějí hodnotící pohovory, aby efektivněji dosahovali cílů svého útvarů. (Bělohlávek, 2003)

Systematické hodnocení by mělo být podloženo průběžným hodnocením neformálním. Pohovor by vlastně měl být pouze jakýmsi shrnutím našich reakcí na práci zaměstnance v hodnoceném období. Není-li propojen s předcházející průběžnou komunikací, výrazně se snižuje jeho působení. (Bělohlávek, 2003)

5.1 Fáze hodnotícího pohovoru

Hodnotící pohovor se skládá z fáze přípravné, průběžové a fáze konečné. (Bedrnová, 2007)

Příprava

- vyhodnocení formulářů z průběžného procesu hodnocení zaměstnanců,
- shrnutí údajů sloužících k objektivní analýze (stanovené cíle na začátku období),
- příprava otázek, které zajistí zpětnou vazbu zaměstnance,
- vyžádání si případných dodatečných informací,
- kontrola úkolů, které byly stanoveny při posledním procesu hodnocení,
- příprava návrhů cílů pro budoucí období,
- informování zaměstnance, dva až tři dny předem, o dnu, hodině a místě konání hodnotícího pohovoru,
- vyčlenění si minimálně 1 hodiny času a zajištění vhodného prostředí.

Průběh

- diskuze o silných a slabých stránkách výkonnosti zaměstnance,
- otevřená komunikace na horizontální úrovni,
- navržení možností zlepšení zaměstnance,

- vyslechnutí názorů podřízeného na průběh práce a jeho návrhy na zlepšení.

Ukončení

- provedení shrnutí, které musí být odsouhlaseno oběma stranami,
- odsouhlasení stanovených cílů a plánů na další období,
- podpis obou stran na hodnotícím formuláři.

V některých organizacích je přímo svázán systematický pohovor s odměňováním (Škoda Auto), v jiných je oddělen (Zdravotní pojišťovna Ministerstva vnitra ČR). Obě řešení mají své výhody a nevýhody. Přímé spojení pohovoru se stanovením pohyblivé složky mzdy znamená jasné provázání výsledků a jednání člověka s odměnou a výrazně motivuje k výkonnosti. Na druhé straně má negativní dopady. Spojíme-li pohovor s přímým stanovením odměny, většinou potlačíme objektivní diskusi se zaměstnancem o ostatních důležitých tématech (analýza a zlepšení jeho slabých stránek, rozvojová opatření) a veškerá komunikace se zvrhne na vyjednávání o platu.

Dnes je silnější tendence systematický pohovor od odměňování oddělit nebo vytvořit pouze nepřímé propojení, i když některé organizace apelují na respektování výsledků pohovoru při stanovení výše prémie – ten, kdo je dobře hodnocen v pohovoru, by to měl poznat na svém příjmu. (Bělohávek, 2003)

5.2 Průběh hodnotícího pohovoru

Optimální průběh hodnotícího pohovoru by měl být doporučen v metodickém listu, který může být přílohou směrnice o hodnotícím pohovoru, a bude probíhat například podle následujícího schématu (Bělohávek, 2009):

1. Objasnění významu pohovoru. Je třeba připomenout účel hodnotícího pohovoru i cíle, jichž má být dosaženo.
2. Pozitivní úvod.
3. Dotaz na zaměstnance. Zeptáme se zaměstnance na jeho práci a problémy s ní spojené, na množství času, které věnuje jednotlivým činnostem. Zjistíme, jak zaměstnanec vnímá situaci. Je to poslední možnost zrekapitulovat si předchozí období.

4. Pozitivní hodnocení. Uznání pozitivních výsledků práce. To, že řada věcí běží bez problémů, není samozřejmostí, ale zásluhou zaměstnance. Pozitivní hodnocení by mělo převažovat nad hodnocením negativním. Opomenutí úspěchů snižuje pracovní úsilí.
5. Kritika. Teprve potom probíráme negativní skutečnosti. Opačné pořadí nemotivuje. Kritika musí být konkrétní a postavená na doložených faktech. Snaha hodnotitelů hodnotit postupně podle plnění jednotlivých cílů nebo pořadí jednotlivých kompetencí je pochopitelná. Chtějí být systematictí a zabývat se jednou položkou po druhé. Není přirozené začít napřed splněnými cíli nebo zvládnutými kompetencemi a pak střídavě přecházet k nesplněným cílům či nedostatkům v kompetencích. Na začátku hodnocení proto můžeme nejdříve podat obecné pozitivní hodnocení, pak obecné negativní hodnocení a teprve potom systematicky probírat cíl po cíli, kompetenci po kompetenci.
6. Hodnocení ukazatelů a cílů (úkolů). Hodnotitel postupně probírá plnění jednotlivých ukazatelů a úkolů. V případě nezvládnutí určité položky se zajímá o příčiny a snaží se je společně s hodnoceným zaměstnancem najít.
7. Hodnocení kompetencí (osobních kvalit). Je dobré odvodit hodnocení kompetencí ze splněných či z nesplněných cílů. Podaří-li se cíl dobře zvládnout, můžeme se ptát, čím je to způsobeno, a pozitivně ohodnotit schopnosti zaměstnance. Na druhé straně neplnění se stává příležitostí pro hledání osobních nedostatků, bariér, které je možno napravovat.
8. Závěr. Hodnocení zakončíme konkrétními úkoly ke zlepšení výkonu zaměstnance a rozvojovými opatřeními (vzdělávání, koučování) k odstranění nedostatků v jeho práci. Pokud je pohovor spojený s odměňováním, stanovíme počet bodů dosažených v hodnoceném období a od těch se pak odvine výška prémie.

5.2.1 Délka hodnotícího rozhovoru

Hodnotící rozhovor je obvyklou součástí procesu hodnocení. Tento rozhovor je většinou realizován na přelomu starého a nového hodnotícího období a je pojat jednorázově. Jen výjimečně je možné jej vést na několikrát. Hodnotící rozhovor, který není jen společným vyplněním formulářů, trvá 30 minut až 1 hodinu. Jsou však společnosti, kde je důraz na

hodnocení takový, že trvá 1,5 – 2 hodiny. Délka hodnotícího rozhovoru také závisí na přípravě předem. Začínáme-li s hodnotícími rozhovory, je vhodné začínat na nižší úrovni časové dotace. (Hroník, 2006)

Již v jádru rozhovoru je třeba dospět ke shodě. Závěr pohovoru lze využít k formulaci společného zájmu. Zde je třeba být integrující. (Hroník, 2006)

I když jsme jako hodnotitelé konfrontující a diferencující, vždy je třeba dodržet 3 základní podmínky budování vztahu (Hroník, 2006):

- zájem – věnuji mu pozornost, zajímám se o to, jak věci dělal, jak vnímal své okolí apod.,
- respekt – vyjadřuji už jen tím, že jsem na hodnotící pohovor připravený, dále svým chováním při konfrontaci,
- řešení – v hodnotícím rozhovoru se vždy potřebujeme dobrat nějakého konkrétního výsledku.

5.3 Zásady vedení hodnotícího pohovoru

Dobré vedení hodnotícího pohovoru vyžaduje značnou dávku sociální citlivosti, taktu, ale také důslednosti a osobní odvahy. Ne vždy lze totiž očekávat na straně hodnoceného zaměstnance pozitivní reakci a vstřícný přístup. (Bělohlávek, 2009)

5.3.1 Jak vést hodnotící pohovor s různými typy lidí

Obecná pravidla určují postup a zásady vedení pohovoru bez ohledu na specifika situace, zejména na povahové zaměření hodnoceného jednotlivce. Zkušenost ukazuje, že je dobré přizpůsobit vedení pohovoru s různými typy lidí jejich osobnosti, pokud chceme dosáhnout žádoucího výsledku – splnění cílů nebo rozvoje kompetencí. Je třeba zvolit optimální styl komunikace a formulovat efektivní opatření. Bělohlávek (2009) ilustruje, jak postupovat při vedení hodnotícího pohovoru u čtyř základních typů zaměstnanců.

Nepostradatelný

- Je velmi pracovitý a usilovný, ale pracuje dlouho do noci a práci si nosí domů, chybí mu čas na relaxaci. Nevybírá si dovolenou – pokud si ji vezme, stejně přijde do

práce. Nerad deleguje, podřízené k ničemu nepustí a oni si připadají nevyužiti. Tvrdí, že práce je natolik složitá, že ji nikdo jiný kvalitně nezvládne

- Zdánlivá nepostradatelnost může vzniknout z řady příčin jako např. přílišné zaujetí prací, workoholismus, nedůvěra k lidem, obava o ohrožení vlastního postavení podřízenými, neschopnost delegovat a vysvětlovat, netrpělivost, mimořádná důvěra ve vlastní schopnosti.
- Způsob komunikace při pohovoru – jde o pracovitěho a odborně zdatného člověka, proto je třeba jednat s ním vstřícně. Nelze však přistupovat na jeho argumenty typu „jsou to úkoly důležité pro firmu, a proto je nelze nikomu svěřit“ apod. a je nutno reagovat na ně nekompromisně a požadovat změny.
- Vhodná opatření: požadovat určení náhradníka, vyslat zaměstnance na dovolenou a trvat na tom, společně posoudit úkoly a kapacitu podřízených a pomoci s výběrem vhodné agendy k delegování, vyslat zaměstnance na kurz time managementu či delegování nebo koučování, zajistit profesionálního kouče.

Přátelský

- Je velmi vstřícný a ochotný. Snaží se každému vyjít vstříc, pomáhat mu s jeho prací, bere si na sebe úkoly ostatních a někteří lidé toho mohou zneužívat. Ve vedoucím postavení toleruje spolupracovníkům řadu prohřešků, nerad vytýká chyby či kritizuje. Mnohdy dochází na takovém pracovišti ke snížení kázně a k poklesu výkonu. Přátelskými vedoucími často bývají lidé, kteří zaujali v rámci dosavadního pracovního kolektivu vedoucí postavení a kterým dělá problémy použít své autority vůči bývalým kolegům.
- příliš přátelské jednání může vyplývat z různých příčin: silná orientace na mezilidské vztahy na úkor výkonu, nedostatek sebeprosazení a asertivity, příliš silné vazby na stávající kolektiv.
- Způsob komunikace – komunikace by měla být vstřícná – jde o hodného a ochotného člověka. Vhodný je neformální začátek pohovoru, který se nejspíš bude týkat známých a spolupracovníků, avšak po několika minutách bychom měli přeladit na hlavní téma pohovoru a dále nepřipouštět odbíhání k nepracovním záležitostem. Je

nutná značná dávka nekompromisnosti při prosazování opatření; přátelský člověk má sklon zlehčovat nedostatky sebe či druhých.

- Vhodná opatření: hrozba postihem ostatních, tlak na plnění výsledků a častější kontrola, účast na kurzu vedení lidí nebo asertivní komunikace.

Arogantní

- Arogantní jedinci dokáží pokazit atmosféru pracoviště a otrávit život svému okolí. Pohovor s takovým člověkem bývá nepříjemnou povinností, které bychom se nejraději vyhnuli. Vyvolávají spory, nespravedlivě obviňují ostatní, dožadují se různých výhod nevybíravým způsobem, ponižují a zesměšňují spolupracovníky. Velmi často mají porušené vnímání sociální situace a sami sebe považují za poškozené a ublížené.
- Arogance může být projevem řady důvodů: křivda nebo domnělá křivda v minulosti a následná negativní reakce vůči svému okolí, dlouhodobý tlak na pracovišti nebo v soukromí a z toho vyplývající stres, nesprávná výchova v dětství, běžný způsob chování v rodině – fyzické trestání nebo naopak vychvalování, kompenzace pocitu méněcennosti, přemrštěná sebedůvěra.
- Způsob komunikace – není žádoucí ani obdobně arogantní komunikace, tj. zlostné reagování na invektivy, ani komunikace příliš vstřícná. V agresivní komunikaci je tento člověk mistrem a pohovor skončí fiaskem. Přílišnou slušnost považuje za slabost. Doporučuje se chladný, odměřený, nezúčastněný přístup, se kterým si moc poradit neumí. Asertivní technika zvaná selektivní ignorování nás učí reagovat pouze na racionální argumenty a osobní útoky neslyšet – tak jako necháváme brečet dítě, které si chce pláčem vynucovat ustavičnou pozornost.
- Vhodná opatření: není jednoduché změnit jednání agresivního člověka, cestou může být: zjištění příčin arogance, odstranění následků křivdy nebo alespoň vyjádření pochopení, eliminace stresujících podmínek, přeřazení na samostatnou práci, kázeňský postih, kurz týmové práce, sociotechnická opatření.

Plachý

- Plaší lidé bývají uzavření a přemýšliví jedinci, jejichž slabou stránkou je často nedostatek sebedůvěry. Ostatní lidi považují za chytřejší, sami se sebou nejsou spoko-

jeni a často na sobě vidí pouze nedostatky. Vyhýbají se komunikaci a ostatním ustupují.

- Mezi příčiny plachosti patří: vysoká introverze a uzavřenost vůči okolí, soustředěnost na svůj vnitřní svět, nedostatek sebedůvěry, rodinná výchova, odmítání vrstevníků, vady řeči, fyziognomie atd.
- Způsob komunikace – pohovor by měl začít neformálním tématem, zaměřeným na koníčky spolupracovníka. Tím se otevře a bude ochotněji komunikovat i o pracovních záležitostech. V průběhu rozhovoru bychom ho měli chválit, dodávat mu důvěru a zdůrazňovat jeho silné stránky. Kritiku omezíme na nutné minimum.
- Vhodná opatření: plachost je do značné míry ovlivnitelná dobrým vedením, k nápravě mohou vést kroky: častá pochvala a chválení před ostatními, zapojování do diskuze, rozvoj prezentace nejdříve před menším kolektivem blízkých spolupracovníků a potom před větší skupinou lidí, postupné zvyšování náročnosti úkolů, rozvoj sebejistoty, kurz asertivního jednání, prezentace.

Vyrovnaný

- Jsou to lidé, kteří si zvykli na svou práci a své prostředí a jsou spokojeni s tím, co je. Nemají rádi vzrušení a námahu. Jsou obtížně motivovatelní, protože jsou připraveni přijmout cokoli, pokud nebudou muset změnit něco ze svých návyků. Jsou mimořádně klidní, vyrovnaní, na okolí působí dojem stability. Dávají najevo, že je jim všechno jedno, bagatelizují vážné věci a rádi žertují, aniž by tím někomu ubližovali. Vyvolávají atmosféru neadekvátní pohody – o nic nejde, všechno vždycky nějak dopadne, svět se nezboží. Jsou schopni nemotivovat svým přístupem ostatní kolegy.
- Příčinami problému mohou být: lenost, nezájem o práci, nechut' k námaze, vysoká úroveň osobní stability, klidnost a vyrovnanost, nedostatek ambicí a nezájem růst, spokojenost s minimem, špatný motivační systém firmy nebo vedoucího.
- Způsob komunikace – v tomto případě můžeme výjimečně vynechat pozitivní úvod hodnocení – tento zaměstnanec potřebuje dostat zpětnou vazbu pěkně zostra, protože jedině toto na něj zabere. V průběhu pohovoru se lenoch snaží vnutit partnerovi svůj vlastní komunikační styl – familiérní, zlehčující a žertovný – a přimět hodnoti-

tele k podobnému stylu jednání. Tento styl nelze akceptovat – naopak, je nutno zdůrazňovat závažnost úkolů a tvrdé důsledky jejich neplnění. Neměli bychom připustit naběhnutí na vtípky, ale tvářit se jako úzkoprsí pedanti bez smyslu pro humor. (Bělohávek, 2009)

6 SHRUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ – TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

V současné době se veškerá personální činnost nazývá řízení lidských zdrojů. To pod sebou skrývá nábor (nových) zaměstnanců spolu s jejich výběrem a zaškolením, dále sestavení kariérního růstu a vzdělávacího plánu zaměstnanců. V neposlední řadě motivaci a odměňování zaměstnanců. A tím vším se prolíná hodnocení zaměstnanců, kdy zaměstnanec hodnotí se již při jejich výběru a pak od prvního dne po celou dobu jejich zaměstnání. Hodnocení se provádí u zaměstnanců, vedoucích či manažerů, hodnotí se také vrcholoví manažeři či ředitelé společností.

Pracovní hodnocení je nástrojem jak zaměstnance motivovat, jak je zapojit do dění organizace a jak řídit jejich pracovní výkon. Pracovní hodnocení také podává zpětnou vazbu, jak zaměstnanci na jeho pracovní výkon a nasazení, tak také zpětnou vazbu na management a na společnost. Pracovní hodnocení má za cíl maximálně využít potenciálu zaměstnance, jeho schopností, dovedností a nápadů. Hodnocení slouží také jako podklad pro odměňování zaměstnanců.

Proces hodnocení zaměstnanců je široké a rozsáhlé téma. Jeho základní dělení je na formální a neformální hodnocení. Je důležité si uvědomit, co je hodnoceno – hodnocen je pracovní výkon spolu s pracovním nasazením, schopnostmi a plněním zadaných úkolů. Proto je také velice důležité si správně definovat daný úkol a danou pracovní pozici a uvědomit si různé aspekty zadaných pracovních úkolů.

Dále je důležité mít rozděleny zodpovědnosti při hodnocení a stanovit, kdo bude hodnotit. Hodnotit může přímý nadřízený či personální manažer. Do hodnocení se však mohou zapojit i spolupracovníci, podřízení a dokonce i externí hodnotitel. A velice účinné je, pokud se do hodnocení zapojí i sám hodnocený a provede tzv. sebehodnocení.

Poté se vybírá vhodná metoda hodnocení a kritéria hodnocení. Kritéria mohou být objektivní, kdy se hodnotí jasně daná kritéria, jako jsou procenta, výnosy, počty schůzek apod., anebo subjektivní, kdy se hodnotí dojem, jakým zaměstnanec působí, jeho chování, pracovní nasazení a celkový přínos do pracovního teamu a organizace.

Pracovní hodnocení má své fáze jako příprava, získávání informací a podkladů, vyhodnocování získaných informací, kontrola.

Pracovní hodnocení probíhá na hodnotící formulář spolu s hodnotícím rozhovorem, který je většinou prezentací pracovního hodnocení a následnou diskuzí hodnotícího s hodnoceným.

Cílem hodnotícího rozhovoru je získat zpětnou vazbu, zapojit hodnoceného do hodnotícího procesu a formou diskuze zjistit náměty a nápady pro zlepšení. Na hodnotícím rozhovoru se také hodnotící s hodnoceným dohodnou na dalších krocích v následujícím hodnotícím období.

Součástí hodnocení je i hodnotící škála. Pracovní hodnocení je úzce spjato s ohodnocením a podle výsledků hodnocení se upravuje mzda či plat zaměstnance.

Na základě výše uvedených teoretických poznatků byly stanoveny následující předpoklady, které budou verifikovány v praktické části diplomové práce:

- Společnost PEXX CONSULTING s. r. o. provádí formální hodnocení zaměstnanců, které je zaznamenáváno a uchováno pro pozdější využití.
- Společnost PEXX CONSULTING s. r. o. provádí hodnotící rozhovor se zaměstnancem k zhodnocení jeho pracovního výkonu, prostoru pro zlepšení a určení dalších cílů a kroků.
- Hodnotitel i hodnocený mají jasno v hodnotících kritériích a v popisu pracovní pozice v rámci společnosti PEXX CONSULTING s. r. o.
- Hodnocení se ve společnosti PEXX CONSULTING s. r. o. provádí na základě široké zpětné vazby z různých stran pro její celistvost a kompletaci.

Cílem teoretické části diplomové práce bylo zpracovat teoretické poznatky z oblasti hodnocení zaměstnanců a na základě těchto poznatků formulovat teoretická východiska pro zpracování praktické části diplomové práce.

Na základě uvedených skutečností se domnívám, že jsem splnil hlavní cíl teoretické části své diplomové práce.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 PROFIL SPOLEČNOSTI PEXX CONSULTING, S. R. O.

Ke zpracování diplomové práce jsem si vybral společnost PEXX CONSULTING, s. r. o., neboť klade velký důraz na kvalitu svých výrobků i služeb a také na spokojenost svých zákazníků a klientů. Zajímalo mne tedy, jakým způsobem společnost hodnotí své zaměstnance, jaké nástroje používá.

Cílem mé diplomové práce je vypracovat projekt systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti PEXX CONSULTING, s. r. o. Po analýze a zhodnocení současného stavu hodnocení zaměstnanců navrhnout doporučení a vypracovat projekt vedoucí ke zlepšení současného systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti PEXX CONSULTING, s. r. o.

7.1 Historie a charakteristika společnosti PEXX CONSULTING, s. r. o.

Firma PEXX CONSULTING, s. r. o. vznikla v roce 2005 jako společnost s ručením omezeným pro provozování hostinské činnosti, zprostředkování obchodu a služeb a specializovaný maloobchod a maloobchod se smíšeným zbožím se sídlem ve Frýdku-Místku později změněném na Zlín – Mladcová.

S počtem zaměstnanců kolem sta patří mezi středně velké organizace. Od počátku svého působení společnost zvyšuje různé ekonomické ukazatele jako například aktiva, zisk a tržby. Také finanční ukazatele ROA a likvidity jsou v kladných číslech. (Podnikatel.cz, © 2012)

Společnost PEXX CONSULTING, s. r. o. spolupracuje se společností McDonald's ČR, spol. s r. o. na základě franchisingu a vlastní dvě restaurace ve Zlíně: na Náměstí Míru a obchodním areálu CENTRO ZLÍN – MALENOVICE.

Franchising je způsob obchodní činnosti a marketing výrobků nebo služeb, který je používán v různých odvětvích průmyslu a obchodu. Jedná se o poskytnutí práva užívat obchodní známku a znalosti vlastněné nějakou korporací pro své vlastní podnikání. Dovoluje tak podnikat v daném oboru bez počátečních znalostí, bez dlouhého získávání zkušeností a praxe a snižuje také možné riziko neúspěchu. Dovoluje používat držitelovo jméno a jeho ochranné známky, provozní systém a postupy, chráněné receptury a strategie marketingu. (Interní zdroje společnosti PEXX CONSULTING, s. r. o., 2012)

7.1.1 SWOT analýza společnosti PEXX CONSULTING, s. r. o.

Tato analýza nabízí hodnocení jak silných (Strengths) a slabých (Weaknesses) stránek organizace, tak podává informace i k hodnocení možných příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats). Jejím smyslem je omezení slabých stránek organizace, podpora silných stránek organizace, využití příležitostí a snaha eliminování případných hrozeb, které na organizaci působí z vnějšího prostředí. (Kotler a Keller, 2007)

SWOT analýza společnosti PEXX CONSULTING, s. r. o. je uvedena v tabulce (Tab. 1). Při jejím sestavení jsem vycházel ze svého pozorování, které jsem realizoval ve společnosti PEXX CONSULTING, s. r. o. a studia elektronických a interních zdrojů této společnosti.

Tab. 1. SWOT analýza společnosti PEXX Consulting, s. r. o. (Vlastní zpracování)

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> • silná image a obchodní značka, • silné zázemí nadnárodní společnosti, • vysoká kvalita produktů, • fungující systémy a standardy, • vhodné umístění restaurací, • schopnost zaměstnanců společnosti PEXX CONSULTING, s. r. o. pracovat individuálně, ale i v týmu. 	<ul style="list-style-type: none"> • nepružné prostředí díky frančizingu, • věková a úvazková nevyváženost zaměstnanců společnosti, • snížená schopnost zaměstnanců v oblasti hospodaření se zdroji společnosti, • malý prostor pro příjem a skladování zboží, • neefektivní využívání zaměstnaneckých výhod.
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> • nabíhající ekonomika po recesi, • chyby konkurenčních společností, • vytvoření podmínek pro fungování strukturovaného a motivujícího trhu práce v České republice, • situace na trhu práce, • životní styl. 	<ul style="list-style-type: none"> • silné konkurenční prostředí na trhu, • nedostatek pracovní síly, • nezájem a pokles poptávky zákazníků v důsledku zdravé životosprávy a životního stylu, • zpřísnění hygienických norem, • neřešení migrace schopných a vzdělaných zaměstnanců.

Na základě tabulky (Tab. 1) lze říci, že jednou z hlavních silných stránek společnosti PEXX CONSULTING, s. r. o. je vysoká kvalita produktů a silné zázemí nadnárodní firmy s fungujícími a přísnými standardy či silná image a obchodní značka společnosti McDonald's, spol. s r. o.

Slabými stránkami společnosti PEXX CONSULTING, s. r. o. jsou věková a úvazková nevyváženost zaměstnanců společnosti a neefektivní využívání zaměstnaneckých benefitů a nástrojů motivace. Také již zmíněné zázemí nadnárodní firmy zde hraje důležitou roli, a to z pohledu nepružnosti pracovního prostředí a volného prostoru pro vlastní nápady a nástroje a podobně.

Příležitosti, které by společnost PEXX CONSULTING, s. r. o. mohla mít, spočívají především ve vytvoření podmínek pro fungování strukturovaného a motivujícího trhu práce v České republice a situaci na trhu práce. Situace na trhu práce může v současnosti nabídnout výběr z většího množství a tudíž kvalitnější pracovní sílu.

Další příležitostí společnosti PEXX CONSULTING, s. r. o. může být životní styl rychle žijící a uspěchané společnosti podporující stravování v restauracích rychlého občerstvení.

Mezi hrozby, které by mohly společnost PEXX CONSULTING, s. r. o. určitým způsobem omezit, lze zařadit například nezájem a pokles poptávky zákazníků v důsledku zdravé životní správy a životního stylu nebo silné konkurenční prostředí na trhu.

7.2 Poslání, vize a hodnoty společnosti PEXX Consulting, s. r. o.

Z rozhovorů s vedoucími manažery a majitelem společnosti jsem zjistil, že posláním společnosti PEXX CONSULTING, s. r. o. je poskytovat kvalitní služby a kvalitní servis všem svým zákazníkům.

Vize společnosti PEXX CONSULTING, s. r. o. spočívají v přání stát se nejuznávanější, nezávislou a prozákaznický orientovanou společností na území České republiky v oblasti provozování hostinské činnosti a zprostředkování obchodu a služeb.

Mezi hodnoty uznávané a podporované vedením společnosti PEXX CONSULTING, s. r. o. lze mimo jiné zařadit:

- týmovou práci – každý zaměstnanec přispívá k vytváření hodnoty pro zákazníka,
- otevřenost a jasnou obousměrnou komunikaci,

- vytrvalost,
- plnit očekávání a přání všech svých zákazníků.

8 SPOLEČNOST MCDONALD'S ČR, SPOL. S R. O.

Zajímavostí společnosti McDonald's je, že u zrodu tak typicky amerického konceptu stál Čech – Raymond Albert Kroc. Kroc se narodil roku 1902 v rodině českého emigranta Aloise Kroce. V roce 1953 se doslechl o zajímavé restauraci v San Bernardinu v Kalifornii, kterou vlastnili bratři Dick a Mac McDonaldivi. V roce 1962 přesvědčil majitele a firmu odkoupil za 2,7 milionu dolarů. Stále však zůstával věrný principům, které zavedli bratři McDonaldivi. Pod vedením Raymonda Kroce zaznamenala společnost McDonald's nebývalý rozvoj, a to nejen ve Spojených státech. Už v roce 1962 se mohla pochlubit ohromující statistikou: jednou miliardou prodaných hamburgerů a 500 fungujícími restauracemi. Systém rychlého občerstvení McDonald's se rozšířil do celého světa. (Mcdonalds.cz, © 2012)

Po Spojených státech pronikl v 60. a 70. letech do Kanady, Japonska, Austrálie, Německa či Velké Británie. V 90. letech se zlaté oblouky objevily i ve střední a východní Evropě.

V současné době je jen málo zemí, kde McDonald's není. Vstup společnosti na trh je často vnímán jako potvrzení demokratického vývoje a ekonomické stability dané země. Každých sedm hodin je otevřena nová restaurace. McDonald's se stal druhou nejznámější značkou na světě. Je symbolem a synonymem rychlého občerstvení.

První restauraci v České republice otevřela společnost McDonald's 20. března 1992 v Praze ve Vodičkově ulici. Ještě v témž roce se v hlavním městě objevily další dvě provozovny: na Václavském náměstí a u Anděla. V roce 1993 následovala první mimopražská restaurace v Ostravě (16. července 1993) a první drive-thru ve Velkém Meziříčí na dálnici D1. Dnes je McDonald's největší sítí restaurací na českém trhu. A kromě toho i úspěšnou a zodpovědnou společností. (Mcdonalds.cz, © 2012)

Úspěch McDonald's ČR, spol. s r.o. neustále roste díky zvyšujícímu se zájmu zákazníků. To se projevuje dlouhodobě pozitivním vývojem nejdůležitějších ekonomických ukazatelů společnosti. Počet návštěv restaurací McDonald's za celou dobu její historie se těsně blíží 400 milionům (přes 394 milionů) a roční návštěvnost neustále vzrůstá i přes to, že společnost v roce 2006 neotevřela žádnou novou restauraci. ***Dne 1. července 2009 bylo otevřeno první McCafé v České republice a ke konci roku 2010 vítalo milovníky kávy již 20 kaváren McCafé v ČR.***

Počet návštěv (více než 600 milionů) se každým dnem zvyšuje a společnost McDonald's expanduje, modernizuje, staví nové pobočky a stala se největším zaměstnavatelem v ČR. *Zaměstnává uchazeče bez ohledu na různá „znevýhodnění“. Je odpovědnou firmou a nositelem ocenění Zaměstnavatel roku – Stejná šance.* (Mcdonalds.cz, © 2012)

Většina restaurací McDonald's je v současné době provozována hlavně smluvními partnery – franchisanty. Restaurace na Puškinově náměstí v Moskvě patří mezi nejnavštěvovanější.

McDonald's podporuje v ČR sport a mnoho dalších aktivit.

McDonald's je synonymum pro nebývalý dlouhodobý podnikatelský úspěch. Fenomenální a celosvětový. Existuje jen málo zemí na světě, kde nemá McDonald's svoji pobočku. Každých sedm hodin je otevřena nová restaurace McDonald's.

„Jsme druhou nejznámější značkou na světě. Jsme na to pyšní.“ Říkají oficiální webové stránky. (Mcdonalds.cz, © 2012)

Na obrázku (Obr. 3) jsou uvedena loga společnosti McDonald's.



Obr. 3. Loga společnosti McDonald's (Mcdonalds.cz, © 2012)

8.1 Zásady podnikání uplatňované ve společnosti McDonald's ČR, spol. s r. o.

Podnikatelská koncepce společnosti McDonald's ČR, spol. s r. o. je postavena celkem na čtyřech základních pilířích, a to (Interní zdroje společnosti McDonald's ČR, spol. s r. o., 2012):

- kvalita – začíná to přísnou kontrolou kvality surovin, pokračuje přesně stanovenými postupy při výrobě McDonald's pochoutek, následuje stálá kontrola zpracovaných výrobků a končí neustálou údržbou a modernizací kuchyňského vybavení,

- obsluha – firma se řídí slogany „jsme tak trochu jiná restaurace“, „náš úsměv a pozdravy nejsou vynucené“, „víme, že bez Vás nejsme nic“ a „ceníme si Vaší přízně a dáme Vám to najevo“,
- čistota – restaurace jsou plně klimatizované, úklid všech prostor probíhá neustále, dbá se na maximální čistotu a neustálou kontrolu všech prostor,
- přiměřené ceny – ceny jsou odpovídající vysoké kvalitě, probíhá mnoho slevových a výhodných akcí, v nabídce jsou výhodná menu a sortiment pro všechny bez rozdílu

a to vše s jediným cílem – spokojeností a loajálností zákazníka.

8.2 Výrobky společnosti McDonald's ČR, spol. s r. o.

Hlavní činností společnosti McDonald's je restaurační provoz a rychlé občerstvení. Jedná se zejména o sendviče, hamburgery, hranolky, saláty, dezerty, snídaně, chlazené nápoje a teplé nápoje. (Mcdonalds.cz, © 2012)

8.3 Společnost McDonald's ČR, spol. s r. o. – jeden z největších zaměstnavatelů v České republice

Úvodním tréninkem ve společnosti McDonald's za uplynulé roky prošlo přes 60 000 zaměstnanců, kteří ve společnosti buď pracovali, nebo stále ještě pracují.

Společnost McDonald's za 15 let investovala přes 5 miliard do oblasti lidských zdrojů. Přibližně polovinu zaměstnanců tvoří mladí lidé pracující na částečný úvazek. Pro většinu z nich je McDonald's první pracovní zkušeností.

Společnost McDonald's obecně patří mezi největší zaměstnavatele těch skupin zaměstnanců, pro něž je obtížné nacházet zaměstnání – jedná se zejména o mladé lidi bez zkušeností, maminky s malými dětmi či zdravotně znevýhodněné zaměstnance.

Díky propracovanému systému péče o zaměstnance založenému na rovnosti příležitostí a neustálém osobním rozvoji může společnost McDonald's nabídnout zajímavé uplatnění téměř všem. V současné době například více než 50 % zaměstnanců ředitelství společnosti McDonald's začínalo přímo v restauracích. (Mcdonalds.cz, © 2012)

Vývoj tržeb, počtu zaměstnanců, počtu restaurací, počtu zákazníků a investic společnosti McDonald's od roku 1992 do roku 2008 v rámci České republiky je uvedeno v níže uvedené tabulce (Tab. 2).

Tab. 2. Ekonomické a personální ukazatele společnosti McDonald's od roku 1992 až 2008
(Mcdonalds.cz, © 2012)

Rok	Tržby	Počet zaměstnanců	Počet restaurací	Počet zákazníků	Investice (Kč)
1992	121 000 000	230	3	3 318 000	180 000 000
1993	255 000 000	465	8	7 182 000	250 000 000
1994	419 000 000	695	15	11 310 000	320 000 000
1995	482 000 000	1 420	22	15 999 000	280 000 000
1996	899 000 000	2 145	33	20 556 000	380 000 000
1997	1 202 000 000	2 635	43	25 800 000	330 000 000
1998	1 356 000 000	2 700	48	25 950 000	260 000 000
1999	1 485 000 000	2 760	53	27 489 000	180 000 000
2000	1 617 000 000	3 156	60	31 492 000	160 000 000
2001	1 770 000 000	3 480	62	33 600 000	155 000 000
2002	1 961 000 000	3 550	68	36 500 000	195 000 000
2003	2 073 402 000	3 600	70	38 113 780	87 800 000
2004	2 140 667 000	3 600	70	36 123 000	60 490 000
2005	2 282 022 000	3 600	72	37 000 000	145 003 000
2006	2 576 112 000	3 700	72	44 505 674	128 000 000
2007	3 202 690 000	3 800	74	53 516 243	180 000 000
2008	3 776 947 000	4 065	78	59 938 175	240 000 000
TOTAL	27 618 840 000	x	x	508 392 871	3 531 293 000

Z údajů uvedených v tabulce (Tab. 2) vyplývá, že veškeré sledované ekonomické i personální veličiny v období od roku 1992 do roku 2008 v rámci České republiky měly rostoucí tendenci.

Rostoucí průběh tržeb společnosti McDonald's lze mimo jiné odvozovat také ze skutečnosti, že za přiměřené ceny nabízí společnost McDonald's vysokou kvalitu svých produktů.

8.4 Zaměstnanecké výhody společnosti McDonald's ČR, spol. s r. o.

Analýzou interních materiálů společnosti PEXX CONSULTING s. r. o. i společnosti McDonald's ČR, spol. s r. o. jsem zjistil následující skutečnosti: pakliže je zaměstnanec zodpovědný, schopný a své pracovní povinnosti a úkoly odvádí v požadované kvalitě, může od svého nadřízeného získat věcné odměny od malých dáreků, jako jsou hrnečky, až po mikinu, sportovní tašku, batoh nebo dalekohled.

Věrní a loajální zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti McDonald's zaměstnáni více než 10 let získávají nárok na dodatečnou dovolenou.

Speciální dovolená je poskytována také těm zaměstnancům, kteří mají svatbu, či se jim narodí dítě.

Každý zaměstnanec, který ve společnosti McDonald's odpracuje 5, 10 či 15 let získává speciální věcnou cenu. (Interní zdroje společnosti McDonald's ČR, spol. s r. o., 2012)

8.5 Systém hodnocení zaměstnanců ve společnosti McDonald's ČR, spol. s r.o.

Na základě kvalitativního výzkumu (polostandardizovaných rozhovorů) a studia vnitropodnikových materiálů vyplynula následující subkapitola zaměřena na pracovní hodnocení zaměstnanců ve společnosti McDonald's ČR, spol. s r. o. a dále pak na mzdové předpisy společnosti a v neposlední řadě na proces kariérního růstu zaměstnanců společnosti McDonald's ČR, spol. s r. o.

8.5.1 Pracovní hodnocení zaměstnanců ve společnosti McDonald's ČR, spol. s r. o.

První pracovní hodnocení každého zaměstnance čeká po skončení úvodního tréninku, to je po třech měsících nebo asi po 540 odpracovaných hodinách.

Poté, co zaměstnanec absolvuje základní trénink (cca po 540 odpracovaných hodinách), získává první řádné pracovní hodnocení.

V tomto hodnocení jsou shrnuty veškeré přednosti daného zaměstnance i oblasti, které by měl vylepšit, a které by měl zvládnout i cíle na následující období. Na základě výsledku pracovního hodnocení zaměstnance čeká úprava ohodnocení.

Pak se pracovní hodnocení zaměstnance opakuje minimálně jednou za 6 měsíců / 960 odpracovaných hodin a na základě jeho výsledku získává zaměstnanec nárok na úpravu mzdy či odměny za práci či možný kariérní postup.

8.5.2 Mzdové předpisy uplatňované ve společnosti McDonald's ČR, spol. s r. o.

Crew (řadový zaměstnanec, který vykonává pracovní činnost v kuchyni, na lobby či u pokladny a nemá žádnou větší zodpovědnost), Crew trenéři, hostesové či hostesky a vedoucí

hostesů či hostesek mají hodinovou mzdu, která je stanovena na základě pracovního hodnocení a na základě mzdového předpisu, který se ve společnosti McDonald's ČR, spol. s r. o. pravidelně mění.

Zaměstnanci na vyšších pracovních pozicích (od Floor Manager) mají fixní měsíční mzdu. Zaměstnanci od 2. asistentů mají také nárok na pololetní bonusy při splnění pracovního hodnocení a také při úspěšném naplňování cílů dané restaurace.

Mzdové předpisy jsou pro všechny pracovní pozice ve společnosti McDonald's ČR, spol. s r. o. vypracovávány na základě aktuálního ekonomického vývoje, míry inflace, situace na trhu práce a především ohledu na finanční motivaci každého ze zaměstnanců společnosti McDonald's ČR, spol. s r. o. (Interní zdroje společnosti McDonald's ČR, spol. s r. o., 2012)

8.6 Možnosti kariérního růstu zaměstnanců ve společnosti McDonald's ČR, spol. s r.o.

Společnost McDonald's je jednou z nejvýznamnějších a nejúspěšnějších společností na světě a především důležitým zaměstnavatelem.

Za dobu svého působení umožnila řadě zaměstnanců vybudovat si svou kariéru, najít si cestu k budoucímu profesnímu uplatnění, či načerpat zajímavé pracovní zkušenosti.

Společnost McDonald's ČR, spol. s r. o. nabízí pracovní příležitosti, které vyhovují všem zaměstnancům.

Od pracovních poměrů na plné či zkrácené pracovní úvazky až po dlouhodobé či krátkodobé brigády. Své uplatnění tak mohou najít i studenti, absolventi škol, maminky na rodičovské dovolené, zdravotně znevýhodněné osoby či senioři.

Principem společnosti McDonald's ČR, spol. s r. o. je umožnit pracovat všem, kteří chtějí pracovat ve službách a mít možnost seberealizace. (Mcdonalds.cz, © 2012)

Na obrázku (Obr. 4) je uveden kariérní postup každého ze zaměstnanců v rámci společnosti McDonald's.



Obr. 4. Kariérní postup zaměstnance ve společnosti McDonald's (Mcdonalds.cz, © 2012)

Obrázek (Obr. 4) prezentuje kariérní postup každého ze zaměstnanců v rámci společnosti McDonald's, ze kterého je patrné, že je ve společnosti McDonald's celkem osm úrovní kariérního postupu.

Nejnižší úroveň je reprezentována pracovní pozicí s označením Crew a nejvyšší úroveň je reprezentována pracovní pozicí s označením Operations Manager (ředitel provozů zodpovědný za řízení restaurací, zavádění novinek do restaurací apod.).

9 PERSONÁLNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI PEXX CONSULTING, S. R. O.

Jediným jednatelem a společníkem společnosti PEXX CONSULTING, s. r. o. je Petr ŠTEFEK.

Jak mi jednatel společnosti v rámci rozhovorů sdělil, v rámci interního slovníku je vedený jako držitel licence – provozovatel. Je na vrcholu celé personální struktury společnosti PEXX CONSULTING, s. r. o.

Každá restaurace pak má svou vlastní strukturu, která je uvedena na obrázku (Obr. 5) a na obrázku (Obr. 6). U obou restaurací je pojmenování jednotlivých pracovních pozic identické i pravomoci jsou stejné, pouze je jiné personální obsazení.

Přímo pod provozovatele spadá účetní a vedoucí restaurace (manažer restaurace) a jemu se zodpovídá první asistent a druhý asistent manažera. Dále se management společnosti PEXX Consulting, s. r. o. dělí na QSC & PROFIT manažera, TRÉNINK a PEOPLE & PERSONAL manažera.

Oblast QSC & PROFIT se stará o objednávky, hlídání kvality, spotřeby zboží, stav přístrojů a celkové čistoty restaurace. Dělí se tedy dále na úsek PROFIT, pod který spadá i PROFIT koordinátor, který má svého PROFIT asistenta. A dále EQUIPMENT/QUALITY, která se ještě dělí na CLEANLESS a SERVICE a dbá na čistotu, kvalitu obsluhy, kontrolu a čistotu všech strojů a vybavení v restauraci. Oblast PEOPLE & PERSONAL má na starosti personální procesy jako je nábor, motivace, rozpis směn a rozvázání pracovního poměru s daným zaměstnancem. TRÉNINK manažer zodpovídá za oblast vzdělání a kariérního postupu zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců. Ne všechny manažerské pozice jsou obsazeny, takže se musí některé zodpovědnosti křížit podle personálních možností konkrétní restaurace.

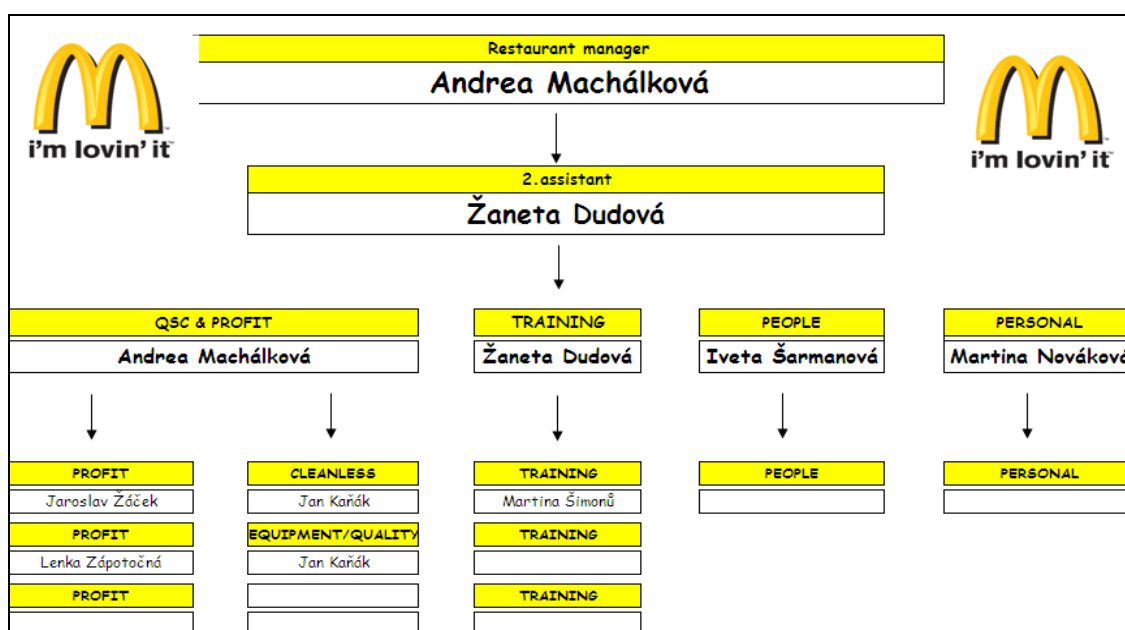
Firma PEXX CONSULTING, s. r. o. má již od svého počátku vždy cca sto zaměstnanců. Tento počet se víceméně nemění, občas je číslo trochu nižší nebo vyšší, ale není zde možný větší nárůst kvůli omezené kapacitě zaměstnanců, kterou restaurace potřebují a jsou schopny zaměstnat. Nefunguje zde přímo personální oddělení, ale jsou zde lidé zodpovědní za personální činnosti a procesy.

Restaurace na NÁMĚSTÍ MÍRU VE ZLÍNĚ má k 01. 04. 2012 celkem 48 zaměstnanců, z toho 8 manažerů a 10 zaměstnanců na plný pracovní úvazek.

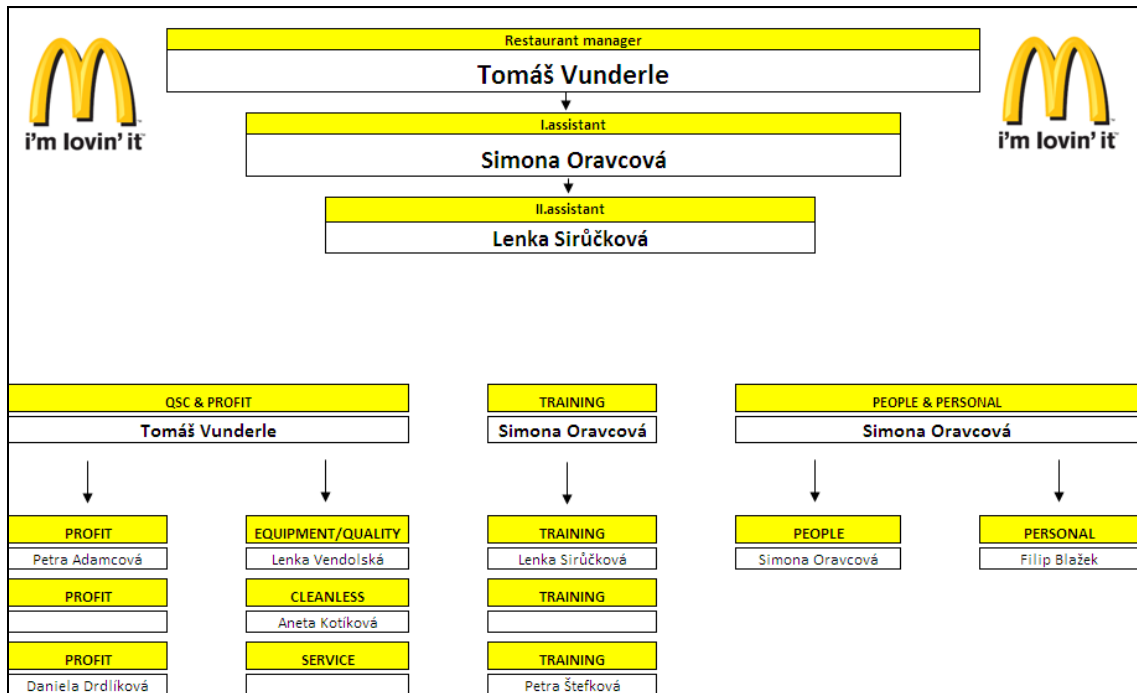
Restaurace v obchodním areálu CENTRO ZLÍN v MALENOVICÍCH je větší, co do objemu tržeb, ale co se počtu zaměstnanců týká, tak jsou na tom podobně jako restaurace na NÁMĚSTÍ MÍRU VE ZLÍNĚ. V této restauraci je zaměstnáno 9 manažerů, 9 zaměstnanců na plný pracovní úvazek a 25 na částečný pracovní úvazek, dohromady tedy celkem 43 zaměstnanců.

Ve společnosti PEXX CONSULTING, s. r. o. je převážná většina zaměstnanců zaměstnána na částečný pracovní úvazek. Je to z toho důvodu, že v dopoledních hodinách nechodí až takové množství zákazníků, takže je snadné směnu pokrýt zaměstnanci na plný úvazek. Naopak po třinácté hodině začíná do restaurací chodit větší počet zákazníků a je tudíž potřeba samozřejmě i více zaměstnanců na dané směně. To je právě řešeno zaměstnanci na částečný pracovní úvazek – převážně studenti z vysokých či středních škol.

Jak mi jednatel a společník společnosti PEXX CONSULTING, s. r. o. uvedl, je to oboustranně výhodná a přínosná spolupráce, protože zaměstnanci na částečný úvazek mohou přijít pouze na největší špičky tedy například od třinácté do šestnácté hodiny či od osmnácté do dvacáté hodiny, což studentům vyhovuje, neboť dopoledne mohou být ve škole a po pracovní směně se mohou věnovat přípravě na vyučování na další den či jiným aktivitám a k tomu si ještě vydělají určitou finanční částku a ještě získají praxi.



Obr. 5. Personální struktura v restauraci McDonald's na Náměstí Míru ve Zlíně (Inter-ní zdroje společnosti McDonald's ČR, spol. s r. o., 2012)



Obr. 6. Personální struktura v restauraci McDonald's v obchodním areálu Centro Zlín – Malenovice (Interní zdroje společnosti McDonald's ČR, spol. s r. o., 2012)

Na obrázku (Obr. 5) a na obrázku (Obr. 6) je uvedena personální struktura v restauracích McDonald's ve Zlíně, na náměstí míru a v obchodním areálu Centro Zlín – Malenovice.

U obou restaurací McDonald's ve Zlíně je pojmenování jednotlivých pracovních pozic identické i pravomoci jsou shodné, je jiné pouze personální obsazení v jednotlivých restauracích.

10 ANALÝZA SYSTÉMU HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI PEXX CONSULTING, S. R. O.

Cílem mé diplomové práce je vytvořit projekt systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti PEXX CONSULTING, s. r. o. K tomu je zapotřebí nejdříve analyzovat současný stav systému hodnocení zaměstnanců a tomu se věnuji v následující kapitole.

Ve společnosti PEXX CONSULTING s. r. o. je dána určitá forma hodnocení a formulářů z centrály McDonald's, kterou se musí všichni řídit, ale mohou si však systém přizpůsobit svým podmínkám. Proto, abych se dověděl o systému hodnocení zaměstnanců a o jeho výhodách či nedostacích co nejvíce relevantních a podstatných skutečností a informací, zvolil jsem k analýze metodu kvalitativního výzkumu, a to polostrukturované rozhovory.

Tyto rozhovory jsem provedl s manažerkou restaurace, která je zodpovědná za hodnocení manažerů a s II. asistentkou restaurace, která má na starosti oblast trénink a hodnocení všech zaměstnanců.

Kvalitativní výzkum (polostandardizovaný rozhovor) byl zaměřen na zjištění následujících skutečností:

- Jak často hodnocení zaměstnanců ve společnosti probíhá?
- Jakým způsobem je hodnocení zaměstnanců realizováno?
- Jak dlouho trvá případný hodnotící pohovor?
- Jaká jsou hodnotící kritéria?
- Co na současném systému hodnocení zaměstnanců oceňujete?
- Co Vám na současném systému hodnocení zaměstnanců chybí, a uvítali byste?

Po rozhovorech s lidmi zodpovědnými za hodnocení zaměstnanců – manažerů a zaměstnanců – lze uvést následující skutečnosti zaměřené na současný stav systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti PEXX CONSULTING s. r. o.:

Proces zaměřený na hodnocení zaměstnanců v restauracích PEXX CONSULTING s. r. o. zohledňuje celkem tři úrovně pracovních zařazení zaměstnanců:

- manažeři restaurací PEXX CONSULTING s. r. o.,
- zaměstnanci zaměstnaní na plný pracovní úvazek,

- zaměstnanci zaměstnaní na částečný pracovní úvazek.

V hodnocení zaměstnanců na plný či částečný pracovní úvazek je rozdíl pouze v časovém intervalu hodnocení, kdy u zaměstnanců na plný pracovní úvazek je termín pevně daný, například půl roku, zatímco u zaměstnanců zaměstnaných na částečný pracovní úvazek je termín hodnocení podle odpracovaných hodin. Například počet odpracovaných hodin odpovídá půl roku u zaměstnance pracujícího na plný pracovní úvazek.

10.1 Hodnocení managementu restaurací PEXX Consulting, s. r. o.

Hodnocení manažerů provádí manažer – vedoucí – restaurace. Hodnocení manažerů je řádné a mimořádné. Řádné pracovní hodnocení probíhá u manažerů restaurací PEXX CONSULTING, s. r. o. každého půl roku. Pokud v průběhu této doby je manažer dlouhodoběji nemocný nebo jinak nezpůsobilý pracovat, tak se termín hodnocení posouvá o tuto dobu. Před samotným hodnocením dostane každý manažer formulář, kde ohodnotí sám sebe.

Jak z rozhovorů vyplynulo, manažer restaurace si sebehodnocení daného manažera přečte, a buď souhlasí, nebo nesouhlasí, a má doplňující body a otázky. Na samotném pracovním hodnocení se pak diskutuje o tomto vyplněném formuláři.

Pracovní hodnocení probíhá dále formou diskuze. Hodnocený manažer se vyjádří, sám si určí, na co je potřeba se dále zaměřit, v čem se může pochválit a v čem by se měl zlepšit a na čem by měl dále zapracovat. Hodnotící manažer to okomentuje, stanoví svůj názor, případně doplní potřebnými otázkami. Poté přichází na řadu akční plán, což je podle mého mínění, velmi podstatná věc. Většinou se rozebírá pouze neúspěšný akční plán. Úspěšný akční plán se rozumí splněný akční plán nad 80 %. Jak jsem se dověděl, tento hodnotící rozhovor trvá cca 1 hodinu, vždy však podle potřeby.

Vždy po třech měsících probíhá komunikační den. Komunikační den je zkrácené pracovní hodnocení, kde se realizuje feedback na dosavadní práci a aktualizace akčního plánu daného manažera. Vyřeší se aktuální krátkodobé potíže či překážky, stěžejní body ovlivňující provoz a určí se další směr, popřípadě se aktualizuje job description. Tento rozhovor trvá většinou půl hodiny, je to jen krátký update.

Manažera restaurace hodnotí držitel licence – provozovatel, v tomto případě majitel pan Petr ŠTEFEK. Hodnocení probíhá jednou ročně. Jak jsem zjistil, na tomto hodnocení se probírá hlavně trio:

- kvalita,
- servis a
- čistota, které se hodnotí mezi všemi restauracemi McDonald's v České republice.

Dále se hodnotí celkový stav a chod restaurace, práce s manažery, různé interní kontroly, jako neznámý zákazník či visit.

Jak jsem zjistil, hodnocení je bodově rozděleno na hodnotící stupnici od 1 do 4. Komuni-kační den je hodnocen pouze procenty podle splněného akčního plánu.

- Hodnocení známkou 1 znamená nejhorší a musí se posílat se speciálním doporuče-ním do Prahy na tréninkové oddělení společnosti McDonald's.
- Hodnocení známkou 2 je hodnocení dobré, ale je potřeba zlepšení.
- Hodnocení známkou 3 je vynikající a hodnocení známkou 4 je nejlepší hodnocení.

V rámci rozhovorů mi bylo řečeno, že známku 1 či 2 manažer restaurace moc nepoužívá. Při známce 2 – 3 je možno zvýšení platu o CZK 2 – 7.

10.1.1 Prvky hodnocení

Nejdůležitějším prvek hodnocení je úsudek, ten tvoří asi 50 % hodnocení. Dále se hodnotí plnění akčního plánu (úspěšné plnění je nad 80 %), výsledek minivizitů – což jsou malé nehlášené kontroly provozu, jestli je vše v pořádku, zda je dodržena čistota a kvalita vý-robků, zda je správně obsazena směna, jestli je čisto na prostoru pro zákazníky včetně toa-let a celkově zda směna probíhá hladce a bez potíží.

Také další nehlášené kontroly probíhající dvakrát měsíčně formou neznámého zákazníka, kdy jednotlivé hodnocené oblasti musí být nad 90 %.

Další kritéria vstupující do hodnocení jsou ESO – sada kritických bodů, kvalita, rychlost, ATCQ report – kvalita a kalibrační zařízení, SOR / FOR v rámci kontroly food safety pro-váděné McDonald's.

V neposlední řadě také odběry vzorků. V těchto kritériích kontroly vzorku, kalibrace zaří-zení a podobně se hodnotí, jakou měrou se podíleli na celkovém hodnocení ať už úspěšně či neúspěšně.

10.2 Hodnocení zaměstnanců restaurací PEXX Consulting, s. r. o.

Na základě realizovaných rozhovorů jsem zjistil, že hodnocení se zaměstnanci probíhá na třech úrovních. Úvodní trénink neboli „zelená placka“, dále crew a potom crew trenéři. Hodnocení probíhá podle odpracovaných hodin, u zaměstnanců na plný úvazek je stanovena doba, která odpovídá odpracovaným hodinám.

Úvodní trénink

Na úvodním tréninku je zaměstnanec, který je nový a prochází si všemi stanovišti, učí se a zaškoluje se. Z počátku ještě neprobíhá žádné hodnocení tohoto zaměstnance, dokud si neprojde a neprocvičí všechna stanoviště. To by mělo trvat něco mezi jedním až třemi měsíci, podle odpracovaných hodin samozřejmě. Poté probíhá interview, což je menší hodnocení jeho dosavadní práce. Následuje období tří měsíců / 540 h, kdy jsou mu průběžně dělány neohlášené checklisty.

Checklist je kontrolní formulář na každé jedno pracoviště ověřující jak znalosti, tak dovednosti dané pracoviště obsluhovat. Po tomto období následuje hodnocení. Zhodnotí se jeho práce, pracovitost, ochota a také plnění checklistů. Buď projde hodnocením dobře a postoupí na pozici crew – žlutou placku, anebo hodnocení není dobré. V tom případě následuje opět období tří měsíců / 540 h, kdy jsou mu průběžně dělány neohlášené kontrolní checklisty.

Crew

U crew zaměstnanců probíhá hodnocení po šesti měsících / 960 h. V tomto období jsou jim průběžně dávány neohlášené checklisty. Po tomto období a po hodnocení nadchází opět půl roku neohlášených checklistů a další hodnocení. Anebo v případě opravdu dobrých výsledků a dobrého hodnocení se manažer může rozhodnout zaměstnanci nabídnout pozici crew trenéra. Tato pozice se nabízí jen potenciálním zaměstnancům a musí s ní souhlasit jak manažer, tak i zaměstnanec sám.

Pokud souhlasí tak ho čeká zkušební období tří měsíců. Ve zkušebním období se musí doučit kvalitář, kde jsou uvedeny všechny údaje o teplotách potravin, skladů a přístrojů a spousta dalších informací, které musí vědět. Dále si projde školením na vedení úseku kuchyň a servis. Z toho všeho musí na konci zkušebního období napsat úspěšně test. Také je mu vypracován akční plán – počet checklistů, které musí provést s crew, účast na mee-

tinzích crew trenérů, dostane nějakou oblast na starosti. Z toho je mu také provedeno hodnocení.

Crew trenér

Crew trenér je formou vedoucího pracovníka. Má na starosti určitý počet crew zaměstnanců. Na ty píše ohodnocení, formu posudku, který pak využívá manažer hodnotící crew pro celkové hodnocení. Crew trenér by se měl postarat o to, aby všem jemu svěřeným crew byly řádně a včas provedeny checklisty potřebné k hodnocení, měl by s nimi komunikovat a starat se o ně.

Crew trenér je hodnocen vždy po 960 odpracovaných hodinách / půl roku dle plnění svého akčního plánu, v kterém je zahrnuto hodnocení svěřených crew, počet provedených checklistů, úspěšnost vlastních checklistů, vedení pracovních úseků kuchyň nebo servis, zodpovědnost za určitou oblast chodu restaurace, účast na crew trenérských meetinzích. Dále jsou hodnoceny jeho schopnost trénovat, přístup k zaměstnancům, ochota a zájem o práci a rozvoj restaurace. Do hodnocení se zapojují i všichni manažeři formou osobního ohodnocení, které sesbírá manažer hodnotícího crew trenéry. Hodnotící rozhovor trvá do 1 hodiny a hodnocení je na škále 1 – 4, kdy 1 je nejhorší.

S crew trenéry ještě probíhá každý třetí měsíc komunikační den stejně jako u manažerů restaurací McDonald's.

Jak jsem zjistil, do hodnocení zaměstnance vstupují ještě různé podpůrné motivující akce jako například soutěž crew měsíce, kterého volí manažeři podle ochoty pracovat a pracovního nasazení. Další soutěže jako „*kdo nejvíc prodá*“ hlavně podporující kampaně výrobků. Dále také výsledky již zmíněného neznámého zákazníka, pokud se na výsledku zaměstnanec jakkoliv podílel.

V rámci každého pracovního hodnocení se samozřejmě upravuje také finanční ohodnocení daného zaměstnance. *Tato úprava finančního ohodnocení je prováděna kladně i záporně k celkovému finančnímu ohodnocení daného zaměstnance v restauraci McDonald's.*

11 SHRNUÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI – PŘEDNOSTI A NEDOSTATKY SOUČASNÉHO STAVU SYSTÉMU HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI PEXX CONSULTING, S. R. O.

Společnost PEXX CONSULTING, s. r. o. je středně velká společnost, ale se zázemím nadnárodní společnosti McDonald's se spoustou pravidel a standardů, takže i v rámci procesu hodnocení zaměstnanců jsou určitá pravidla a sjednocené formuláře a způsoby pro snadnější srovnávání restaurací a udržení jednotného standardu kvality služeb.

Hlavní silnou stránkou společnosti PEXX CONSULTING, s. r. o. je silné zázemí a obchodní značka nadnárodní firmy společnosti McDonald's, spol. s r. o. Slabou stránkou společnosti PEXX CONSULTING, s. r. o. je věková a úvazková nevyváženost zaměstnanců společnosti. Příležitost společnosti PEXX CONSULTING, s. r. o. spočívá především v situaci na trhu práce. Mezi hrozby omezující společnost PEXX CONSULTING, s. r. o. lze zařadit například silné konkurenční prostředí na trhu.

Současný systém hodnocení zaměstnanců crew funguje dobře, jsou zde jasně stanovená kritéria, co musí daný zaměstnanec umět a splňovat, ta se vyhodnotí a na základě toho se upraví mzda podle mzdového předpisu.

Existují zde srozumitelné formuláře, pokud je potřeba, tak je se zaměstnancem proveden menší hodnotící rozhovor. Hodnocení probíhá v pravidelném časovém intervalu. Aktuální novinkou je přechod na elektronickou formu formulářů a jejich vyplňování, což hodnocení zcela jistě zefektivní.

Současný systém hodnocení zaměstnanců crew, dle mého pohledu, funguje i v porovnání se získanými teoretickými znalostmi na kvalitní a uspokojivé úrovni.

Z analýzy dále vyplynulo, že hodnocení manažerů ve společnost PEXX CONSULTING, s. r. o. má určité nedostatky či slabé stránky, které by bylo z mého pohledu potřeba odstranit – nefunguje zde zcela jasný a ucelený systém. I přesto, že jsou dána určitá pravidla, ne všichni manažeři je dodržují a to komplikuje celé jejich hodnocení.

Také zde chybí větší prostor pro zpětnou vazbu a hodnocení z více pohledů. Je zde však docela pozitivní fakt, že se nejprve manažer hodnotí sám, a až pak hodnocení diskutuje s vedoucím dané restaurace.

Na základě teoretických poznatků byly stanoveny předpoklady, které budou nyní verifikovány: první předpoklad se částečně potvrdil. Společnost PEXX CONSULTING, s. r. o. provádí formální hodnocení svých zaměstnanců, které je písemně zaznamenáváno a uchováváno pro pozdější využití. Ale tato formální skutečnost chybí u hodnocení manažerů společnosti PEXX CONSULTING, s. r. o.

Druhý předpoklad byl také potvrzen pouze částečně. Společnost PEXX CONSULTING, s. r. o. provádí hodnotící rozhovor ke zhodnocení pracovního výkonu, prostoru pro zlepšení a určení dalších cílů a kroků pouze u manažerů, u zaměstnanců crew k tomu nedochází.

Předpoklad třetí se potvrdil. Hodnotící ani hodnocení nemají příliš jasno v hodnotících kritériích a v popisu pracovní pozice. Chybí jasně definované pracovní místo manažera, jeho pracovní povinnosti, činnosti a očekávání na něj. V souladu s definováním pracovního místa chybí přesně stanovená hodnotící kritéria, podle kterých se manažeři hodnotí.

Předpoklad čtvrtý je zcela neplatný. Ve společnosti PEXX CONSULTING, s. r. o. není zpětné vazby téměř vůbec využíváno. Hodnocení zaměstnanců je prováděno v podstatě pouze přímým nadřízeným a k hodnocení manažerů přispívá manažer restaurace, který hodnotí a samotný manažer svým sebehodnocením. Chybí využití širší zpětné vazby spolupracovníků, podřízených a externího nezaujatého pozorovatele.

V projektové části diplomové práce se budu zabývat návrhem nového, vhodnějšího a efektivního systému hodnocení zaměstnanců – manažerů ve společnosti PEXX CONSULTING s. r. o.

Vycházet budu z požadavků vedení společnosti PEXX CONSULTING s. r. o., realizovaného kvalitativního výzkumu a také využiji teoretické znalosti zpracované v teoretické části diplomové práce.

V neposlední řadě zde budou také doplněny mé vlastní návrhy, které mimo jiné vzešly z mých realizovaných pozorování v restauracích tak, aby mnou navržený systém hodnocení zaměstnanců byl co nejvíce efektivní, přínosný a účinný a pro manažery a vedoucího restaurace opravdu použitelný v realitě.

12 PROJEKTOVÁ ČÁST

V předcházející části diplomové práce jsem provedl analýzu současného stavu systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti PEXX CONSULTING, s. r. o. a z realizovaných rozhovorů s hodnotícími manažery (manažer – vedoucí – restaurace) vyplynulo, že hodnocení manažerů nefunguje zcela podle představ.

Chybí zde jasně daná kritéria a zpětná vazba z několika jiných úhlů pohledu. Také chybí zodpovědnější zapojení hodnocených manažerů. Je tedy nutné systém přepracovat, aktualizovat a vytvořit efektivnější formu tohoto procesu hodnocení zaměstnanců – manažerů.

V dnešní situaci na pracovním trhu a při fluktuaci zaměstnanců je potřeba si udržet schopné manažery. Proto je důležité manažery umět dobře hodnotit, ohodnotit a motivovat a samozřejmě vzdělávat. Dobří manažeři budou pak lépe pracovat se svými zaměstnanci, budou je lépe řídit a tak naplňovat vize a cíle společnosti.

12.1 Cíle projektu

Primárním cílem projektu je navrhnout efektivní systém hodnocení zaměstnanců – manažerů ve společnosti PEXX CONSULTING, s. r. o.

Sekundárními cíly jsou:

- lepší fungování systému hodnocení manažerů,
- přínosnější systém hodnocení pro hodnotitele i hodnocené,
- širší využití zpětné vazby jako nástroje rozvoje,
- větší motivace manažerů,
- zjištění potřeb dalšího vzdělávání.

12.2 Omezení projektu

Vzhledem k formě podnikání společnosti PEXX CONSULTING, s. r. o. – franšízy může být omezení ve formě různých standardů či nařízení z centrály McDonald's.

Jako největším omezením a překážkou projektu může být neochota manažerů přijmout novinku v zasetém systému, zvyknout si na nový systém a jeho zavedení. S tím související časové omezení, že zavedení a osvojení si nového systému sebou ponese jistě určitou čas-

vou náročnost a více proaktivity od manažerů. I přesto, že nový systém hodnocení bude účinnější a přínosnější, tak zpočátku bude potřeba většího úsilí a času, aby se systém ujal.

Jistá omezení mohou mít i finanční charakter – nový systém hodnocení nebude velmi finančně nákladný, ale bude zde třeba různých investic a také školení či odborné literatury, a to může být v současné době pro společnost jako je PEXX CONSULTING s. r. o. omezením.

12.3 Popis pracovního místa – profesiogram pracovní pozice „manažer“ ve společnosti PEXX CONSULTING, s. r. o.

Pro zajištění efektivního hodnocení manažerů, jasně daná hodnotící kritéria a pro lepší a účinnější předávání zpětné vazby, je třeba přesně definovat požadavky manažerské pozice a ještě zvláště každého manažera, na základě oblasti, za kterou nese odpovědnost.

Na základě prostudování interních materiálů společnosti PEXX CONSULTING, s. r. o. a vlastního pozorování jsem zjistil, že současný popis pracovní pozice manažera je nedostačující a navrhuji vytvořit popis nový.

Úkolem této teze je definovat si pracovní náplň manažera, jeho úkoly a zodpovědnost, požadavky na jeho vzdělání, dovednosti a vlastnosti a také jeho pravomoci. Tím bude umožněna snadnější a efektivnější kontrola a hodnocení manažerů a mnohem účinnější a cílenější zpětná vazba.

Popis pracovního místa manažera bude vytvořen dle harmonogramu mnou navrhovaného projektu. Doba trvání vytvoření tohoto popisu pracovního místa je stanovena na 1 den. Popis pracovní pozice bude realizován manažerem restaurace.

Formulář určený pro popis pracovního místa – profesiogram pracovní pozice „manažer“ ve společnosti PEXX CONSULTING, s. r. o. je znázorněn v příloze (Příloha – P I).

12.4 Metodika systému hodnocení zaměstnanců společnosti PEXX CONSULTING, s. r. o.

Pro co nejlépe fungující systém hodnocení zaměstnanců společnosti PEXX CONSULTING, s. r. o. je třeba jej důkladně připravit. A k tomu musí být stanoveny cíle, smysl a metody hodnocení, dále osoby, které budou hodnotit a další podrobnosti k samotnému hodnocení.

12.4.1 Cíl hodnocení zaměstnanců – manažerů

Cílem nového systému hodnocení zaměstnanců – manažerů společnosti PEXX CONSULTING, s. r. o. je vytvořit jednoduchý způsob, jak sledovat práci manažerů, a tu pak zhodnotit – jak zhodnotit celý jejich přínos a jejich pracovní nasazení pro společnost PEXX CONSULTING, s. r. o. Smyslem je poskytovat objektivní a srovnatelné hodnocení, které bude využitelné pro další potřeba jako rozvoj a vzdělání manažerů.

Nová metoda hodnocení manažerů přispěje k rozmnožení pohledů na zaměstnance z různých úhlů prostředí a rozšíření využitelnosti zpětné vazby.

Hodnotící rozhovor pak přispěje ke zlepšení komunikace mezi manažerem restaurace a hodnoceným manažerem, umožní probrat zpětnou vazbu a umožní manažerům vyjádřit svůj názor a formou diskuze přijít na návrhy zlepšení vykonávané práce a celkového dojmu, jakým manažer působí.

Měřitelným ukazatelem splnění tohoto cíle může být vyšší spokojenost se systémem, který bude spravedlivý a objektivní a snadno srovnatelný s ostatními manažery. Také by se měla zvýšit motivace. Vyšší spokojenost a motivaci manažerů je možno prozkoumat formou dotazníkového řešení. Zavedená opatření se projeví až po realizaci projektu a šetření.

12.4.2 Periodicita hodnocení zaměstnanců – manažerů

Navrhuji nechat půlroční interval hodnocení. V literatuře se uvádí doporučený interval pro metodu hodnocení 360° zpětné vazby jednou ročně, ale za podmínky, které panují ve společnosti PEXX CONSULTING, s. r. o., bude vhodnější provádět hodnocení jednou za půl roku.

Každé tři měsíce se bude provádět update formou komunikačního dne a metody 180° zpětné vazby.

Neformální hodnocení zde může probíhat každý den formou pozorování pracovního výkonu a nasazení konkrétního manažera.

12.4.3 Osoba hodnotitele

Za hodnocení bude zodpovědná jedna osoba a to manažer konkrétní restaurace. Ten bude hodnocení připravovat, sbírat a dávat dohromady a také připravovat výstup. Manažer restaurace také bude ten, kdo bude hodnocení interpretovat a vést hodnotící rozhovor.

Do hodnotícího procesu daného manažera však bude zapojeno více stran a více osob:

- **Manažer restaurace** – bude vyhodnocovat kritéria hodnocení a bude hodnotit manažery z pozice nadřízeného. Také bude vést hodnotící rozhovor a bude zodpovědný za celkové hodnocení a jeho celý průběh.
- **Crew** – podřízený zaměstnanec crew nebo crew trenér, který bude dávat zpětnou vazbu a hodnotit z pohledu podřízeného.
- **Manažer** – manažer bude hodnotit sám sebe (sebehodnocení), aby se dal srovnat jeho pohled na jeho pracovní výkon se zpětnou vazbou a pohledem ostatních. Manažer zhodnotí své výsledky, svou práci a své pracovní nasazení za hodnotící období, a toto sebehodnocení pak prodiskutuje s hodnotícím manažerem restaurace.
- **Zákazník** – aby bylo kolečko zpětné vazby a metoda 360° zpětné vazby komplexní, tak je zapotřebí externího pohledu na hodnoceného manažera. Do hodnocení tedy navrhuji zapojit také pravidelné zákazníky konkrétní restaurace, kteří právě tento externí pohled doplní.

V případě hodnocení manažera restaurace bude jedním z hodnotitelů namísto manažera restaurace majitel restaurace jako jeho přímý nadřízený.

12.4.4 Metoda hodnocení zaměstnanců – manažerů

Pro hodnocení manažerů společnosti PEXX CONSULTING, s. r. o. byla jako nejvhodnější vybrána metoda hodnocení 360° zpětné vazby. Ta přesně zachytí pracovní výkon a nasazení z různých stran – z pohledu nadřízeného, podřízeného a z externího pohledu a tím se docílí co nejširší zpětná vazba.

Výstup z tohoto hodnocení se použije pro efektivní rozvoj manažera v oblasti, ve které je potřeba. Také se touto metodou zvýší motivace manažera, protože bude vědět, jak působí na své podřízené zaměstnance, jak ho vnímá zákazník a také jak ho hodnotí jeho nadřízený.

Manažer uvidí reálný výstup a užitek této metody a tím ho stimulujeme, aby i on sám pozitivně vyplňoval své sebehodnocení. Bude mít lepší přehled o své práci, o svém vystupování a svém vnímání okolím.

Po vyplnění hodnocení všemi subjekty a následném zpracování bude také s manažerem proveden hodnotící rozhovor s cílem daný výstup prodiskutovat a určit si z něj závěry a další kroky vedoucí k jeho zlepšení.

12.4.5 Kritéria hodnocení

Do celkového hodnocení manažera budou zahrnuta kritéria již zmíněná jako např. vize, neznámý zákazník a různé kontroly McDonald's. Dále také zvládnutí svěřené oblasti chodu restaurace a další.

Do hodnocení metodou 360° zpětné vazby budou zařazena kritéria, která budou moci hodnotitelé hodnotit. Budou zaměřena za pracovní výkon, na kvalitu odvedené práce, na úroveň a rychlost plnění úkolů, ale taky na schopnost práce s lidmi, schopnost komunikovat a další měkké dovednosti a v neposlední řadě na dojem a komunikaci se zákazníkem.

Jejich pečlivý výběr a následné zavedení do reality je velmi důležitou součástí projektu.

Na základě rozhovorů a vlastního pozorování navrhuji do hodnocení metodou 360° zpětné vazby použít následující kritéria:

- vnitřní síla,
- inovativní myšlení,
- analytické myšlení,
- začlenění v kolektivu,
- závazek / odpovědnost k výsledkům,
- osobní efektivita,
- uvědomění si ostatních kolem sebe,
- sebeuvědomění,
- efektivní komunikace,
- zájem o stakeholders,
- rozvíjení ostatních,
- spolehlivost,

- samostatnost,
- loajalita,
- práce pod tlakem,
- práce v teamu,
- delegování,
- reakce na změny.

Pod těmito kritérii, na konci hodnotícího formuláře, bude prostor pro slovní vyjádření a volný komentář hodnotícího k doplnění hodnocení.

Formulář určený pro hodnocení manažera s detailním popisem jednotlivých výše uvedených hodnotících kritérií je uveden v příloze (Příloha – P II).

12.4.6 Stupnice hodnocení

Ke každému kritériu bude hodnotitelem vyplněna hodnota odpovídající stavu hodnoceného manažera. V každém kritériu může zvolit pouze jednu ze čtyř úrovní hodnotící škály, kde:

- 1 – nedostatečný,
- 2 – přijatelný,
- 3 – velmi dobrý,
- 4 – výborný.

Pro co nejpřesnější hodnocení je u každého stupně každého hodnotícího kritéria slovní popis. Tento popis vysvětluje, jak se manažer chová a jakou měrou splňuje toto kritérium.

Formulář určený pro hodnocení manažera je uveden v příloze (Příloha – P II).

12.4.7 Hodnotící rozhovor

Výsledky hodnocení budou prezentovány manažerem restaurace na hodnotícím rozhovoru. Hodnotící rozhovor bude realizován až po realizaci vyplnění hodnotícího formuláře a zpracování výsledků a je nutné se na něj předem připravit hodnotícím manažerem restaurace i hodnoceným manažerem.

Cílem tohoto rozhovoru bude seznámit hodnoceného manažera s výsledky hodnocení, probrat s ním všechny oblasti hodnocení a zpětnou vazbu všech stran z třistašedesátky. Součástí bude také diskuze jeho názorů, postřehů a námětů na zlepšení jeho pracovního výkonu. Společně proberou komunikační plán a domluví se na dalších krocích vedoucích k celkovému zlepšení a společně si je odsouhlasí.

Realizace hodnotícího rozhovoru

Pro dosažení úspěšného a efektivního hodnotícího rozhovoru je potřeba stanovit si zásady a pravidla realizace rozhovoru:

- *Místo konání hodnotícího rozhovoru*

Je nutné nalézt a zajistit místo, kde nebudou po dobu konání rozhovoru manažeři rušeni. Místo musí mít přátelský a klidný charakter. Kancelářské prostory a zázemí obou restaurací jsou velice malé a nebyl by zaručen klid.

Doporučuji využít prostoru pro zákazníky, klidný koutek, kde opravdu nebudou manažeři rušeni. Popřípadě zajistit, aby v danou dobu nikdo neprocházel zázemím restaurace, což by ale bylo velice komplikované, protože tudy zaměstnanci chodí do šatny a prádelny. Zajistit by to však na dobu hodnotícího rozhovoru šlo, například v čase slabšího provozu.

- *Termín konání hodnotícího rozhovoru*

Hodnotící rozhovor by se měl uskutečnit do 14 dnů, maximálně však do 1 měsíce od provedení hodnocení metodou 360° zpětné vazby. Hodnocení metodou 360° zpětné vazby bude provedeno současně všemi stranami v průběhu několika dnů až jednoho týdne.

Manažer restaurace se osobně domluví s hodnoceným manažerem na termínu, který bude oběma vyhovovat a nebude narušen běžný provoz restaurace. Proto bych navrhoval uskutečnění hodnotícího rozhovoru mimo pracovní dobu obou manažerů anebo alespoň na konci pracovní směny, kdy povinnosti za vedení směny jsou předány a hodnotící i hodnotitel mají opravdu klid a mohou se koncentrovat jen na samotný hodnotící rozhovor.

Hodnotící rozhovor bude trvat přibližně hodinu a takový čas by si oba manažeři měli i vyhradit. Je možné, že rozhovor bude možné ukončit i po kratší době, pokud budou probrány všechny podstatné náležitosti a domluvy na další období hodnocení.

Rozhovor by však neměl trvat déle než jednu hodinu.

- *Příprava na hodnotící rozhovor*

Hodnotitel i hodnocený se musejí na hodnotící rozhovor důkladně a pečlivě připravit. Samozřejmostí je, že se oba seznámí s výsledky hodnotícího formuláře a připraví si otázky a podněty k diskusi.

Hodnocený se hlavně zaměří na sebehodnocení, je nutné, aby měl jasno, co a kdy vypracoval, jestli se mu to povedlo či nepovedlo a proč. Také, aby měl připravena ponaučení z dané situace a návrhy na zlepšení.

Aby věděl, kde pracoval správně a v tom pokračoval a kde udělal chybu a má prostor pro zlepšení a možnost rozvoje svých pracovních dovedností.

Hodnotitel si velice důkladně projde výsledky hodnocení metodou 360° zpětné vazby a připraví si průvodní otázky. Dále si připraví výsledky z hodnocení interních kritérií, jako jsou vizit, neznámý zákazník, kontroly apod., také si připraví osobní posudek – jeho rozšířené subjektivní hodnocení na daného manažera. V neposlední řadě si také připraví výsledky z předchozího hodnocení pro srovnání a pro diskusi o posunu hodnoceného manažera.

- *Průběh hodnotícího rozhovoru*

Je důležité si uvědomit, že hodnocení není kritika, ale je to hodnocení celkového pracovního výkonu, takže pozitivní body i nedostatky. Cílem hodnocení není zaměstnance zkritizovat za vše, co dělá špatně, ale cílem je zaměstnance motivovat k vyšším výkonům, probrat s ním jeho pracovní nasazení a výsledky a použít to pro jeho pracovní rozvoj a pro vyšší produktivitu restaurace. Na začátku každého hodnotícího rozhovoru je nutné navodit příjemnou přátelskou atmosféru, vzít si sebou občerstvení, aby se hodnocený manažer cítil příjemně a uvolněně.

Manažer restaurace otevře rozhovor dotazy na zaměstnance manažera ohledně jeho práce a potíží s ní spojené a na významné milníky či skutečnosti hodnoceného období.

Poté se přechází k pozitivnímu hodnocení, kdy je potřeba dát manažerovi najevo uznání za dobře dovedenou práci a za jeho snahu a vypíchnout pozitivní body jeho pracovního výkonu a práce s lidmi. Pak se přejde na kritiku a připomínky ke zlepšení, které musí být konkrétní a musí být doloženy fakty podle pravidel kritizování. Body kritiky by měly být ihned doplněny návrhem pro zlepšení formou krátké a věcné diskuze.

Dále hodnotící s hodnoceným probere cíle a plány z minulého hodnocení. Hodnotí se míra a kvalita jejich plnění a případné potíže, kvůli nimž k plnění nedošlo. Hodnotí se také projevované schopnosti a možnosti rozvoje různých dovedností.

Na závěr hodnotící manažer shrne hodnocení a společně se domluví na dalších krocích, úkolech a stanoví plán pro příští hodnocené období. Hodnotitel i hodnocený podepíše formulář hodnocení a tím stvrzují svůj souhlas s hodnocením i s domluveným plánem.

Tento formulář se bude dále archivovat ve společnosti PEXX CONSULTING, s. r. o., postupem času se přejde na elektronickou formu archivace i kompletního vyplňování hodnocení.

12.4.8 Ohodnocení

Výsledky zpětné vazby a hodnocení se promítnou v ohodnocení manažera. Případné navýšení rozpočtu odměn bude konzultováno s majitelem restaurace. Pro zatím pro tento návrh projektu zavedení nového systému hodnocení manažerů společnosti PEXX CONSULTING, s. r. o. navrhuji nechat systém mzdového ohodnocení tak, jak je nyní.

12.5 Školení zaměstnanců

Pro hodnocení je zapotřebí co největší profesionalita hodnotících manažerů – vedoucích restaurace. Aby tato profesionalita byla zaručena, navrhuji, aby se tito manažeři zúčastnili vzdělávacího kurzu na vedení hodnotícího rozhovoru, na metodu hodnocení 360° zpětné vazby a na způsoby motivujícího hodnocení a hodnotících rozhovorů. Dále navrhuji formu samostudia pomocí odborné literatury.

Z nabídky různých společností na trhu v oblasti školení a tréninků jsem pro realizaci školení ve společnosti PEXX CONSULTING, s. r. o. pro navrhovaný projekt systému hodnocení vybral společnost Key2Be.

Tuto společnost jsem vybral kvůli škále školení, a že se zaměřuje nejen na trénování soft skills, ale také na osobní rozvoj, sebereflexi, leadership a koučink. Také má odpovídající ceny. (Key2be.com, © 2012)

Cílem školení je (Key2be.com, © 2012):

- seznámení se s principy vedení motivačního hodnotícího rozhovoru,
- proškolení se v tématu zpětné vazby,

- seznámit se a vyzkoušet si metody vedení a rozvoje lidí pomocí koučovacích přístupů,
- rozvinout svoji sebereflexi pro kvalitnější práci s lidmi,
- diskuze a konzultace.

12.6 Harmonogram projektu

Je zapotřebí pečlivé přípravy projektu a hladké spolupráce mezi všemi zapojenými entitami. Aktivit musí být realizovány postupně podle stanovené návaznosti jednotlivých aktivit projektu.

V tabulce (Tab. 3) jsou uvedeny jednotlivé aktivity související s realizací nového systému hodnocení zaměstnanců – manažerů ve společnosti PEXX CONSULTING, s. r. o.

Tab. 3. Časový harmonogram navrhovaného projektu zavedení nového systému hodnocení manažerů ve společnosti PEXX Consulting, s. r. o. (Vlastní zpracování)

ČÍSLO	AKTIVITA	DATUM ZAHÁJENÍ	DATUM UKONČENÍ	DOBA TRVÁNÍ [DNY]	ZODPOVĚDNÁ OSOBA
I.	Rozhodnutí o změně systému hodnocení zaměstnanců	01. 07. 2012	01. 07. 2012	1	Majitel restaurace spolu s vedoucím restaurace
II.	Popis pracovního místa	02. 07. 2012	02. 07. 2012	1	Vedoucí restaurace
III.	Příprava hodnotících formulářů	05. 07. 2012	15. 07. 2012	11	Vedoucí restaurace
IV.	Školení hodnotitelů	20. 07. 2012	21. 07. 2012	2	Školitel
V.	Prezentace a školení dalších zapojených zaměstnanců	24. 07. 2012	25. 07. 2012	2	Vedoucí restaurace
VI.	Proces nalezení a seznámení s hodnotícím zákazníkem	02. 07. 2012	31. 07. 2012	30	Vedoucí restaurace (možnost delegování)

VII.	Zkušební období	01. 08. 2012	31. 08. 2012	31	Vedoucí restaurace
VIII.	Konzultace	01. 08. 2012	31. 08. 2012	31	Školitel
IX.	Připomínky a ladění nového systému hodnocení	01. 09. 2012	14. 09. 2012	14	Vedoucí restaurace za pomoci školitele
X.	Vyhodnocení zkušební realizace	15. 09. 2012	16. 09. 2012	2	Vedoucí restaurace
XI.	Zavedení formulářů	20. 09. 2012	20. 09. 2012	1	Vedoucí restaurace (možnost delegování)
XII.	Provádění hodnocení dle nového systému hodnocení zaměstnanců	01. 10. 2012	31. 12. 2012	100	Vedoucí restaurace

Časový harmonogram je flexibilní a zvolená data nejsou zcela striktní. Nicméně pokud má systém od 01. 10. 2012 být připraven k používání bez potíží, tak doporučuji se držet navrženého harmonogramu.

V tomto časovém plánu je přípravná fáze, kdy musí proběhnout samozřejmě rozhodnutí o přijetí nového systému, dále se musí definovat a přesně specifikovat pracovní pozice a role manažera v restauraci a následně připravit hodnotící formuláře.

Poté je zcela nezbytné, aby hodnotící manažeři prošli školením na motivující hodnotící pohovor, metodu hodnocení 360° zpětné vazby a koučovací metody vedení. Dále budou školeni i všichni manažeři a hodnotící zaměstnanci a bude jim celý systém prezentován.

Paralelně bude zapotřebí začít proces hledání vhodných externích hodnotitelů. Pro tento účel budou vybráni pravidelní zákazníci, kteří budou osloveni s cílem ohodnotit vystupování a dojem manažerů. Bude jim představen celý systém a také jejich role a podmínky. Samozřejmě jim bude nabídnuta odměna formou slev na různá jídla apod.

Následuje zkušební období, kdy se bude nový systém hodnocení testovat, zkusit s cílem vyladit jej přesně potřebám dané restaurace a zaměstnanců. Pro co nejlepší vyladění bude možné využít možnosti konzultací se školitelem.

Až teprve po vyhodnocení zkušebního období budou připraveny a zavedeny finální formuláře a systém nabude platnosti a bude se používat. Používat by se měl od 01. 10. 2012. Samozřejmě i pak jej čeká aktualizace a přizpůsobení v rámci dlouhodobého používání, například každým rokem za asistence konzultace se školitelem.

12.6.1 Časová analýza projektu prostřednictvím programu WinQSB

Pro kontrolu a zefektivnění navrženého časového harmonogramu projektu zavedení nového systému hodnocení manažerů ve společnosti PEXX Consulting s. r. o. jsem použil metodu kritické cesty – CPM (Critical Path Method) prostřednictvím programu WinQSB.

Jedná se o deterministickou metodu, která považuje doby trvání všech činností za pevně dané a nepřipouští jejich změny.

Tabulka (Tab. 4) zobrazuje vstupní údaje z časového harmonogramu projektu (Tab. 3) pro analýzu kritické cesty pomocí programu WinQSB. V prvním sloupci jsou velkými tiskacími písmeny označeny jednotlivé činnosti projektu.

Prostřední sloupec přiřazuje každé činnosti předcházející činnost, jež musí být splněna, aby projekt mohl pokračovat plynule.

V poslední sloupci „Normal Time“ je uvedena délka dané činnosti ve dnech.

Tab. 4. Vstupní údaje analýzy (Vlastní zpracování)

Activity Number	Activity Name	Immediate Predecessor (list number/name, separated by ',')	Normal Time
1	A		1
2	B	A	1
3	C	B	11
4	D	A	2
5	E	D	2
6	F	C,E	30
7	G	F	31
8	H	G	31
9	I	H	17
10	J	I	2
11	K	J	1
12	L	K	100

V následující tabulce (Tab. 5) je uvedeno řešení navrhovaného projektu zavedení nového systému hodnocení manažerů ve společnosti PEXX Consulting s. r. o. pomocí programu WinQSB.

Z tabulky (Tab. 5) lze vyčíst celkovou délku realizace projektu (Project Completion Time) a ta je 225 dní. Dále lze z tabulky zjistit, která z činností se nachází na kritické cestě a která nikoliv (On Critical Path).

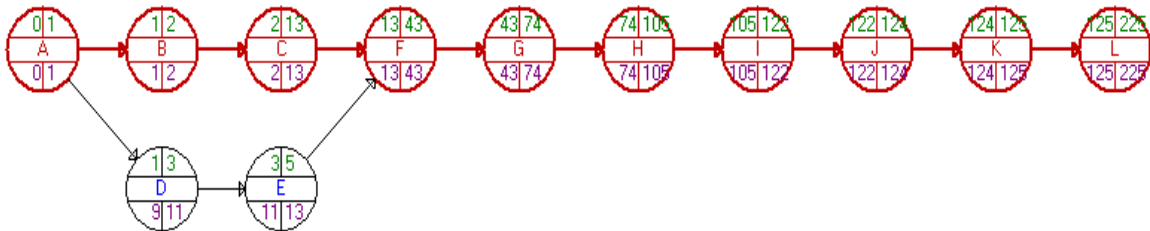
V návrhu projektu jsou dvě činnosti, které neleží na kritické cestě, a to činnosti D a E, respektive 4 a 5 (školení hodnotitelů + prezentace a školení dalších zapojených zaměstnanců).

Všechny ostatní činnosti leží na kritické cestě a nesmí dojít k jejich zpoždění, aniž by došlo k prodloužení celkové doby realizace projektu.

Tab. 5. Řešení navrhovaného projektu zavedení nového systému hodnocení manažerů ve společnosti PEXX CONSULTING, s. r. o. pomocí programu WinQSB (Vlastní zpracování)

03-13-2012 19:59:57	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	1	0	1	0	1	0
2	B	Yes	1	1	2	1	2	0
3	C	Yes	11	2	13	2	13	0
4	D	no	2	1	3	9	11	8
5	E	no	2	3	5	11	13	8
6	F	Yes	30	13	43	13	43	0
7	G	Yes	31	43	74	43	74	0
8	H	Yes	31	74	105	74	105	0
9	I	Yes	17	105	122	105	122	0
10	J	Yes	2	122	124	122	124	0
11	K	Yes	1	124	125	124	125	0
12	L	Yes	100	125	225	125	225	0
	Project	Completion	Time	=	225	days		
	Number of	Critical	Path(s)	=	1			

Na obrázku (Obr. 7) je znázorněn síťový graf sestavený pomocí programu WinQSB.



Obr. 7. Síťový graf sestavený pomocí programu WinQSB (Vlastní zpracování)

Obrázek síťového grafu (Obr. 7) získaný prostřednictvím programu WinQSB znázorňuje průběh kritické cesty.

Kritická cesta je $A \rightarrow B \rightarrow C \rightarrow F \rightarrow G \rightarrow H \rightarrow I \rightarrow J \rightarrow K \rightarrow L$. Pokud dojde ke zpoždění některé z výše uvedených činností, dojde také ke zpoždění celého projektu.

12.7 Nákladová analýza projektu

Nákladová analýza projektu obsahuje vyčíslení nákladů souvisejících s realizací projektu nového systému hodnocení ve společnosti PEXX CONSULTING, s. r. o. Tyto náklady lze rozdělit na jednorázové spojené se zavedením projektu a náklady periodické, které budou vynakládány při každém dalším hodnocení zaměstnanců ve společnosti PEXX CONSULTING, s. r. o. Cílem je snížit náklady na realizaci projektu na minimum.

12.7.1 Jednorázové náklady související s implementací projektu

Náklady jednorázové neboli náklady na zavedení projektu systému hodnocení jsou:

- *školení manažerů restaurace a následné konzultace* – školení od společnosti Key2Be vychází na CZK 1 500 za 90 minut. Celkem bude potřeba minimálně 2 hodiny školení pro každého manažera restaurace a následně po dvou hodinách konzultace, dohromady se jedná o částku CZK 12 000.
- *mzdové náklady* – manažer restaurace bude mít se zaváděním systému hodnocení zpočátku hodně práce (účast na školení, popis pracovní pozice manažera, volba kri-

térií atd.), takže tomu bude muset věnovat část své pracovní směny anebo odpracovat přesčas, který se mu proplatí.

- *tisk formulářů* – pro zkušební období bude třeba vytisknout hodnotící formuláře a také natisknout „příručky pro hodnotitele“ v celkovém počtu 500 stran.
- *odborná literatura* – doporučuji vzdělání nabyté na školení doplnit samostudiem a četbou odborné literatury. Pro každého manažera restaurace se zakoupí dvě odborné knihy v celkové hodnotě CZK 1000.

12.7.2 Periodické náklady související s implementací projektu

Náklady periodické neboli náklady, které se opakují při každém hodnocení:

tisk formulářů – náklady zanedbatelné, protože společnost PEXX CONSULTING s. r. o., vlastní tiskárnu, na které se tiskne každý den. Na základě nejnovějších změn ve společnosti je možný velice brzký přechod na plně elektronickou verzi.

- *odměna zákazníkovi* – řádově stovky korun formou slevy na nákup či občerstvení zcela zdarma v cenové výši určené manažerem restaurace a odsouhlasené majitelem společnosti PEXX CONSULTING, s. r. o.

Náklady spojené se zavedením nového systému hodnocení zaměstnanců – manažerů ve společnosti PEXX CONSULTING, s. r. o. dosáhnou výše CZK 16 000.

12.8 Riziková analýza projektu

Riziková analýza projektu se zabývá analýzou faktorů, které by mohly negativně ovlivnit úspěšnou realizaci navrhovaného projektu, nového systému hodnocení zaměstnanců – manažerů ve společnosti PEXX CONSULTING, s. r. o.

Cílem této analýzy je možná rizika odhalit, určit jejich závažnost a riziko výskytu a navrhnout možnost jejich eliminace.

Možná rizika související s realizací projektu nového systému hodnocení zaměstnanců – manažerů ve společnosti PEXX CONSULTING, s. r. o. jsou:

- negativní přístup ze strany hodnocených manažerů,
- nepochopení systému hodnotícími zaměstnanci,

- nedostatečné školení hodnotícího manažera a následné školení ostatních zapojených,
- neochota se zapojit ze strany zákazníků,
- nevhodně zvolená kritéria hodnocení a s tím spojeno neobjektivní hodnocení,
- časová vytíženost hodnotícího manažera restaurace při zavádění nového systému,
- nedodržení časového harmonogramu navrženého projektu.

Z výše uvedených rizik byla sestavena matice Pravděpodobnost / dopad rizika. Tato matice je uvedena v tabulce (Tab. 6).

Ke každému rizikovému faktoru jsem přiřadil pravděpodobnost, s jakou se tento jev může vyskytnout a to:

- nízkou: 0,2,
- střední: 0,5 a
- vysokou: 0,8

a dále stupeň rizika neboli závažnost následku při existenci toho daného rizika s hodnotami:

- nízký 0,2,
- střední 0,5 a
- vysoký 0,8.

Dále je v matici – v tabulce (Tab. 6) uvedena kolonka výsledek, kde jsem vynásobil hodnotu pravděpodobnosti výskytu a hodnotu stupně rizika a tím získal číslo, které určuje celkovou závažnost daného rizika, kde vyšší hodnota znamená vyšší riziko.

Na závěr jsem navrhl opatření související s eliminací rizik souvisejících s přijetím mnou navrhovaného projektu.

Tab. 6. Riziková analýza navrhovaného projektu (Vlastní zpracování)

Riziko	Pravděpodobnost výskytu rizika			Stupeň rizika			Výsledek
	Nízká 0,2	Střední 0,5	Vysoká 0,8	Nízký 0,2	Střední 0,5	Vysoký 0,8	
Negativní přístup ze strany hodnocených manažerů		X		X			0,10
Nepochopení systému hodnotícími zaměstnanci			X		X		0,40
Nedostatečné proškolení hodnotícího manažera a následné školení ostatních zapojených	X					X	0,16
Neochota se zapojit ze strany zákazníků		X			X		0,25
Nevhodně zvolená kritéria hodnocení a s tím spojeno neobjektivní hodnocení		X				X	0,40
Časová vytíženost hodnotícího manažera restaurace při zavádění nového systému.	X					X	0,16
Nedodržení časového harmonogramu navrženého projektu		X		X			0,10

Z výše uvedené tabulky (Tab. 6) je patrné, že nejvyšší hodnotu závažnosti rizika získala rizika *Nepochopení systému hodnotícími zaměstnanci* a *Nevhodně zvolená kritéria hodnocení a s tím spojeno neobjektivní hodnocení*.

12.8.1 Opatření na eliminaci rizik souvisejících s přijetím projektu

Negativní přístup ze strany hodnocených manažerů – pravděpodobnost tohoto rizika je střední a stupeň rizika nízký. Toto riziko zde samozřejmě hrozí, ale jako samotné neohrozí podstatně celý projekt nového systému hodnocení. Je však nutné věnovat pozornost dů-

kladnému vysvětlení nového systému hodnocení, jeho přínosy a požadavky. Opatřením bude diskuze se všemi manažery o novém systému hodnocení a zpětná vazba. Dále možné zapojení externího hosta – školitele do této diskuze, aby manažeři opravdu viděli přínos v navrhovaném systému hodnocení.

Nepochopení systému hodnotícími zaměstnanci – zde vyšla celková hodnota závažnosti rizika nejvyšší, pravděpodobnost výskytu rizika je vysoká a stupeň rizika střední. Je potřeba zaměstnancům vysvětlit přínosy nového systému hodnocení a proč je důležité jejich zapojení. Také bude důležité je řádně proškolit a vysvětlit principy jejich zapojení v novém systému hodnocení.

Nedostatečné proškolení hodnotícího manažera a následné školení ostatních zapojených – toto riziko má vysoký stupeň rizika, protože je pro fungující systém hodnocení zásadní, aby hodnotící a další zapojení byli řádně proškoleni. Nicméně je zde nízká pravděpodobnost výskytu tohoto rizika. Proti riziku pomůže správný výběr školícího a dostatečná příprava manažera restaurace a jeho kontrola majitelem restaurace.

Neochota se zapojit ze strany zákazníků – tohle riziko si vedlo v konečné hodnotě poměrně dobře a s nízkou hodnotou. Nicméně je stěžejní, aby se povedlo zapojit zákazníka do procesu hodnocení a využít tak jeho externího pohledu pro kompletní třistašedesátku. Pravděpodobnost výskytu i stupeň rizika jsou na střední hodnotě. Předějit tomuto riziku se dá pomocí dostatečného vysvětlení přínosu a důležitosti daného zákazníka, také výběrem zákazníka a jeho odpovídajícím odměněním.

Nevhodně zvolená kritéria hodnocení a s tím spojeno neobjektivní hodnocení – toto riziko s výslednou hodnotou 0,4 patří mezi nejvyšší hodnoty závažnosti. Pro dobře fungující, motivující a efektivní systém hodnocení je naprosto nezbytné, aby byla dobře zvolena kritéria hodnocení. Jak už jsem zmínil v časovém harmonogramu projektu, je samozřejmostí, že se kritéria budou upravovat a přizpůsobovat a to právě taky souvisí s tímto rizikem. Zvolená kritéria projdou diskuzí a zpětnou vazbou a budou aktualizována, čímž se zajistí co nejnižší možnost rizika.

Časová vytíženost hodnotícího manažera restaurace při zavádění nového systému – stupeň rizika je vysoký, protože může značně ovlivnit systém hodnocení, ale pravděpodobnost výskytu je nízká, protože společnost PEXX CONSULTING, s. r. o. má velmi zodpovědné, pečlivé a schopné manažery restaurací. Pomoci může například majitel restaurace tím, že

dá manažerovi restaurace více prostoru v rámci směny anebo mu proplatí strávené hodiny ve fázi zavádění systému.

Nedodržení časového harmonogramu navrženého projektu – zde je střední pravděpodobnost výskytu rizika a nízký stupeň rizika, protože nedodržení časového harmonogramu navrženého projektu neovlivní zásadně samotný projekt, pouze se posune jeho realizace. Zde může riziku předejít pouze dostatečná a pravidelná kontrola milníků.

12.9 Přínosy spojené s realizací projektu

Realizace projektu zaměřeného na proces hodnocení manažerů přinese společnosti PEXX CONSULTING, s. r. o. několik efektů s pozitivním dopadem.

Největším přínosem projektu bude využití síly zpětné vazby v hodnocení a využití různých pohledů na pracovní výkon a nasazení manažera z různých stran.

Do hodnocení se zapojí jak přímý nadřízený, tak podřízení i spolupracovníci. Navíc bude do hodnocení zapojen zákazník pro využití externího nezaujatého pohledu.

Zapojení více subjektů do procesu hodnocení pomůže ke komplexnějšímu hodnocení a také k motivaci hodnotících stran. Například podřízení manažera i jeho spolupracovníci budou více motivovaní do práce, když se zapojí do systému hodnocení a budou více rozumět práci manažera.

Velkým přínosem bude využití sebehodnocení manažerem do celkového hodnocení, což docílí hlubší zamyšlení se manažera nad svým pracovním výkonem a přínosem pro společnost PEXX CONSULTING, s. r. o. Také to pomůže lepší diskuzi při hodnotícím rozhovoru, přesnějším plánování dalších kroků a rozvoje manažera.

Dalším přínosem pro manažery, hodnotící i hodnocené subjekty, i pro samotnou společnost PEXX CONSULTING, s. r. o. bude detailní popis pracovního místa (profesiogram) manažera a stanovení hodnotících kritérií.

Vše tak pomůže ujasnit manažerovy povinnosti a pracovní činnosti a očekávání na něj kladená. Stanovení jasných a přesných hodnotících kritérií pomůže k vytvoření jasnějšího a motivačního celkového hodnocení.

Vedlejším přínosem projektu bude zapojení stálých zákazníků restaurací do hodnocení. Tímto krokem si společnost PEXX CONSULTING, s. r. o. potvrdí svou situaci na trhu a udrží zákazníky.

Pravidelně prováděné hodnocení bude působit pozitivně na zlepšení vztahů a komunikace mezi všemi zaměstnanci ve společnosti PEXX CONSULTING, s. r. o.

Výše uvedené přínosy projektu hodnocení manažerů ve společnosti PEXX CONSULTING, s. r. o. dokazují celkovou efektivitu projektu a potřebu jeho implementace do reality.

13 SOUHRN PROJEKTOVÉ ČÁSTI

Výstupem diplomové práce je projekt zavedení nového systému hodnocení zaměstnanců – manažerů ve společnosti PEXX CONSULTING, s. r. o. na základě poznatků zjištěných v analytické části a teoretických poznatků.

Vzhledem k dobře fungujícímu systému hodnocení crew zaměstnanců byl společnosti PEXX CONSULTING, s. r. o. navržen efektivní a přínosnější systém hodnocení manažerů včetně manažera konkrétní restaurace s možností implementace také na zaměstnance na pracovní pozici crew trenér.

Cílem nového systému hodnocení zaměstnanců – manažerů ve společnosti PEXX CONSULTING, s. r. o. je doplnit stávající systém hodnocení a vytvořit tak systém, který bude efektivní a přínosnější pro rozvoj manažerů. Dále navrhuji to, aby bylo co nejvíce využito zpětné vazby z různých pohledů na pracovní výkon a nasazení manažerů pro co nejobektivnější a nejspravedlivější systém hodnocení s jednoduchým vyhodnocením.

V první fázi byl navržen formulář pro popis pracovního místa – profesiogram pracovní pozice „manažer“ ve společnosti PEXX CONSULTING, s. r. o., aby bylo jasné, jaké pracovní činnosti a jak často je manažer provádí a zároveň jaké jsou požadavky na tuto pracovní pozici. Zároveň bude využit pro stanovení kritérií hodnocení.

Hlavní náplní projektové části je navržení celé metodiky systému hodnocení zaměstnanců – manažerů. Zde jsem stanovil osoby hodnotitelů, interval hodnocení a metodu hodnocení, kritéria hodnocení, stupnici hodnocení a blíže jsem popsal hodnotící rozhovor.

V rámci samotného procesu hodnocení budou dána kritéria a v každém kritériu bude hodnotící hodnotit podle klasifikační stupnice. K tomu byl sestaven formulář, kde je číselná hodnota a ke každému stupni verbální definice stupně.

V rámci projektu byl také sestaven časový harmonogram celého projektu a sepsána potřebná témata k proškolení.

Projekt začne 01. 07. 2012 a nový systém hodnocení ve společnosti PEXX CONSULTING, s. r. o. se začne používat od 01. 10. 2012. Menší časový posun je možný a přijatelný.

Dále byla provedena nákladová a riziková analýza. Rizik se analyzovalo celkem sedm. Nejzávažnějším rizikem podle výpočtu vynásobením pravděpodobnosti výskytu a stupně rizika byla rizika *Nepochopení systému hodnotícími zaměstnanci* a *Nevhodně zvolená krité-*

ria hodnocení a s tím spojeno neobjektivní hodnocení. Samozřejmostí je, že byla také navržena opatření na eliminaci všech rizik souvisejících s přijetím projektu.

Náklady spojené s implementací mého projektu do reality byly vyčísleny na částku celkem CZK 16 000.

Největším přínosem projektu bude využití síly zpětné vazby v hodnocení manažerů a využití různých pohledů na pracovní výkon a nasazení manažera z různých stran.

ZÁVĚR

Tématem diplomové práce byl projekt systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti PEXX CONSULTING, s. r. o. Cílem projektu bylo navrhnout systém hodnocení zaměstnanců, který by byl efektivní, účinnější a více motivující.

Diplomová práce byla rozdělena na tři části: část teoretickou, část praktickou a projekt.

Cílem teoretické části diplomové práce bylo zpracovat literární rešerši z oblasti hodnocení zaměstnanců a na jejím základě formulovat teoretická východiska pro zpracování části praktické. V této části práce byla nejdříve popsána podstata personálního řízení. Dále se teoretická část práce zabývala úkoly a chováním zaměstnance, jako základ pro pracovní hodnocení. Pak se práce již věnuje přímo procesu hodnocení zaměstnanců a část je také věnována samotnému hodnotícímu rozhovoru.

Cílem praktické části diplomové práce bylo analyzovat současný stav systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti PEXX CONSULTING, s. r. o. a zhodnotit jeho přednosti a nedostatky. V rámci analýzy bylo využito kvalitativního výzkumu formou rozhovorů s hodnotícími manažery a to s manažerem – vedoucím restaurace a s manažerem zodpovědným za oblast tréninku a hodnocení zaměstnanců crew a crew trenérů.

Z těchto rozhovorů jsem vyplynulo, že systém hodnocení zaměstnanců funguje velmi dobře. Jsou zde jasně daná kritéria, co musí zaměstnanec umět a splňovat, ta se vyhodnotí a na základě toho se upraví mzda podle mzdového předpisu.

Zjistil jsem však, že hodnocení manažerů má své nedostatky. Nefunguje zde zcela jasný a ucelený systém. I přesto, že jsou dána určitá pravidla, ne všichni manažeři je dodržují a to komplikuje celé jejich hodnocení. Také zde z mého pohledu chybí větší prostor pro zpětnou vazbu a hodnocení z více pohledů.

V projektové části diplomové práce jsem navrhl nový, vhodnějšího systému hodnocení zaměstnanců – manažerů ve společnosti PEXX CONSULTING, s. r. o.

Vycházel jsem přitom z požadavků vedení společnosti PEXX CONSULTING, s. r. o., realizovaného kvalitativního výzkumu a také jsem využil teoretické znalosti zpracované v teoretické části diplomové práce. Doplnil jsem vlastní návrhy, aby byl mnou navržený systém hodnocení zaměstnanců – manažerů co nejvíce přínosný a účinný a pro manažery i vedoucího restaurace opravdu implementovatelný do reality.

Hlavní změnou v systému hodnocení manažerů ve společnosti PEXX CONSULTING, s. r. o. je využití metody hodnocení 360° zpětné vazby a zapojení podřízených a zákazníků do samotného procesu hodnocení manažerů.

Hodnocení manažerů bude probíhat formou formulářů podle daných kritérií s následným hodnotícím rozhovorem a diskuzí. Hodnocení se bude realizovat jednou za půl roku a každé tři měsíce bude tzv. komunikační den pro update akčního plánu.

Závěrem projektu jsou zhodnocena možná rizika související s realizací projektu a navržena opatření na jejich eliminaci. Dále je provedena analýza nákladů a stanoven harmonogram realizace celého projektu. Náklady spojené s realizací projektu byly vyčísleny na částku CZK 16 000. V neposlední řadě byly také uvedeny přínosy spojené s realizací implementace mnou navrženého projektu do reality.

Ke zpracování diplomové práce byly použity odborné monografické i seriálové publikace, data a údaje poskytované prostřednictvím Internetu a také interní dokumenty společnosti PEXX CONSULTING, s. r. o.

Při zpracování diplomové práce bylo postupováno podle Zásad pro vypracování, které jsou formulovány v zadání diplomové práce. Domnívám se, že se mi podařilo zpracovat všechny uvedené body a splnit tak formulované a navržené cíle diplomové práce.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie

ARMSTRONG, Michael. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 9th edition. London: Kogan Page, 2003. 979 s. ISBN 0-7494-4105-4.

BEDRNOVÁ, Eva. et al. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. 3. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 100 s. ISBN 80-722-6840-6.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 4. vyd. Brno: CP Books, 2005. 100 s. ISBN 80-251-0505-9.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 133 s. ISBN 978-80-247-2313-6.

BLÁHA, Jiří, MATEJČÍK, Aleš a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

DAŇKOVÁ, Michaela. *Koučování: kdy, jak a proč. Rady pro všechny manažery*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 107 s. ISBN 978-80-247-2047-0.

FOOT, Margaret. *Personalistika*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-722-6515-6.

GREGAR, Aleš. *Řízení lidských zdrojů: vybrané kapitoly*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. 95 s. ISBN 978-80-7318-685-2.

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 126 s. ISBN 80-247-1458-2.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 2. vyd. Praha: Grada, 2003. 248 s. ISBN 80-247-0602-4.

MILKOVICH, George T. a John W. BOUDREAU. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 1993. 936 s. ISBN 80-85623-29-3.

O'BRIENOVÁ, Paddy. *Pozitivní řízení: asertivita pro manažery*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2003. 212 s. ISBN 80-726-1077-5.

PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2042-5.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání pro malé a střední firmy*. 2. vyd. Praha: Grada, 2005. 304 s. ISBN 80-247-1069-2.

WHITMORE, John. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti: Metoda transpersonálního koučování*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2009. 243 s. ISBN 978-80-7261-209-3.

Seriálové zdroje

GAZDOVÁ, Alena. Třistašedesátka nemá být pro manažery studenou sprchou. *Human resources management*. Praha: Economia, 2003, roč. 2012. ISSN 1801-4690.

GAZDOVÁ, Alena. V benefitech či pracovní době volíme flexibilní přístupy. *Human resources management*. Praha: Economia, 2003, roč. 2012. ISSN 1801-4690.

GAZDOVÁ, Alena a Petr KNOTEK. Proč a jak měnili ve Walmarku systém hodnocení. *Human resources management*. Praha: Economia, 2003, roč. 2012. ISSN 1801-4690.

MÁCHOVÁ, Jana. Hodnocení zaměstnanců ve společnosti Microsoft. *Human resources management*. Praha: Economia, 2003, roč. 2012. ISSN 1801-4690.

Proč velké firmy ztrácejí talenty. *Moderní řízení*. Praha: Economia, roč. 2012. ISSN 0026-8720.

Elektronické zdroje

Server Podnikatel.cz. *Ekonomické ukazatele společnosti PEXX Consulting, s. r. o.* [online]. [cit. 2012-02-26]. Dostupný z WWW: <<http://www.podnikatel.cz/ekonomicke-ukazatele/26852381/>>.

Server společnosti McDonald's. *Společnost McDonald's ČR, spol. s r. o.* [online]. [cit. 2012-02-26]. Dostupný z WWW: <<http://www.mcdonalds.cz/>>.

Server měsíčníku Moderní řízení. *Moderní řízení: Hodnocení metodou 360°.* [online]. [cit. 2012-02-26]. Dostupný z WWW: <http://modernirizeni.ihned.cz/1-10024700-16776390-600000_detail-74>

Server společnosti Key2Be. *Key2Be.* [online]. [cit. 2012-02-26]. Dostupný z WWW: <<http://key2be.com/>>

360zpetnavazba.cz. *360zpetnavazba.* [online]. [cit. 2012-02-26]. Dostupné z WWW: <<http://www.360zpetnavazba.cz/>>

Server Vlastní cesta.cz. *Vlastní cesta: Metoda 360 stupňové zpětné vazby v hodnocení pracovníků.* [online]. [cit. 2012-02-26]. Dostupné z WWW: <<http://www.vlastnicesta.cz/metody/metody-human-resources-vzdelavani-skoleni/metoda-360-stupnove-zpetne-vazby-v-hodnoceni-pracovniku/>>

Interní zdroje

Interní zdroje společnosti PEXX CONSULTING, s. r. o.

Interní zdroje společnosti McDonald's ČR, spol. s r. o.

Interview s manažery restaurace společnosti PEXX CONSULTING, s. r. o.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CENTRO Obchodní areál CENTRO Zlín – Malenovice

ROA Return On Assets – Ukazatel rentability aktiv

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. Základní podoba grafické škály (Bělohávek, 2003, s. 76).....</i>	<i>41</i>
<i>Obr. 2. Škála nucené distribuce (Bělohávek, 2003, s. 82).....</i>	<i>42</i>
<i>Obr. 3. Loga společnosti McDonald's (Mcdonalds.cz, © 2012).....</i>	<i>70</i>
<i>Obr. 4. Kariéerní postup zaměstnance ve společnosti McDonald's (Mcdonalds.cz, © 2012).....</i>	<i>75</i>
<i>Obr. 5. Personální struktura v restauraci McDonald's na Náměstí Míru ve Zlíně (Interní zdroje společnosti McDonald's ČR, spol. s r. o., 2012).....</i>	<i>77</i>
<i>Obr. 6. Personální struktura v restauraci McDonald's v obchodním areálu Centro Zlín – Malenovice (Interní zdroje společnosti McDonald's ČR, spol. s r. o., 2012).....</i>	<i>78</i>
<i>Obr. 7. Síťový graf sestavený pomocí programu WinQSB (Vlastní zpracování).....</i>	<i>99</i>

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1. SWOT analýza společnosti PEXX Consulting, s. r. o. (Vlastní zpracování)</i>	<i>66</i>
<i>Tab. 2. Ekonomické a personální ukazatele společnosti McDonald's od roku 1992 až 2008 (Mcdonalds.cz, © 2012)</i>	<i>72</i>
<i>Tab. 3. Časový harmonogram navrhovaného projektu zavedení nového systému hodnocení manažerů ve společnosti PEXX Consulting, s. r. o. (Vlastní zpracování).....</i>	<i>95</i>
<i>Tab. 4. Vstupní údaje analýzy (Vlastní zpracování)</i>	<i>97</i>
<i>Tab. 5. Řešení navrhovaného projektu zavedení nového systému hodnocení manažerů ve společnosti PEXX CONSULTING, s. r. o. pomocí programu WinQSB (Vlastní zpracování).....</i>	<i>98</i>
<i>Tab. 6. Riziková analýza navrhovaného projektu (Vlastní zpracování)</i>	<i>102</i>

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Popis pracovního místa – profesigram pracovní pozice „manažer“ ve společnosti
PEXX Consulting, s. r. o.
- P II Formulář hodnocení manažera

**PŘÍLOHA P I: POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA – PROFESIOGRAM
PRACOVNÍ POZICE „MANAŽER“ VE SPOLEČNOSTI PEXX
CONSULTING, S. R. O.**

Popis pracovního místa – profesioqram pracovní pozice „manažer“	
PEXX CONSULTING, s. r. o.	
NÁZEV POZICE	
PODŘÍZENÉ FUNKCE	
ÚČEL PRACOVNÍHO MÍSTA	
ZODPOVĚDNOSTI A POVINNOSTI	
POŽADAVKY	
OČEKÁVÁNÍ	
POPIS PRACOVNÍCH ČINNOSTÍ	
DENNĚ	
TÝDNĚ	
MĚSÍČNĚ	
MIMOŘÁDNĚ	

PŘÍLOHA P II: FORMULÁŘ HODNOCENÍ MANAŽERA

HODNOCENÍ MANAŽERA				
Identifikační údaje				
Jméno:			Datum:	
Hodnotící kritéria				
Zaškrtněte, která hodnota nejvíce vystihuje manažera, kterého hodnotíte				
	1 nedostatečný	2 přijatelný	3 velmi dobrý	4 výborný
VNITŘNÍ SÍLA	<i>není si jistý sám sebou a působí nedůvěryhodně</i>	<i>dokáže vést zaměstnance, ale občas si není zcela jistý</i>	<i>působí věrohodně při vedení teamu</i>	<i>působí sebejistě a vyrovnaně, zaměstnanci mu věří a působí jako leader</i>
INOVATIVNÍ MYŠLENÍ	<i>nepřichází s žádnými inovacemi</i>	<i>občas přijde s novým nápadem</i>	<i>na úkoly dává zpětnou vazbu mnohdy i s řešením</i>	<i>často přichází s novými nápady a úkoly</i>
ANALYTICKÉ MYŠLENÍ	<i>k úkolu se hodně ptá a většinou není schopen jej sám vyřešit</i>	<i>úkol chápe</i>	<i>úkol dokáže zanalyzovat a přijít s doplňujícími otázkami</i>	<i>dokáže každý úkol naprosto přesně zanalyzovat a navrhnout řešení</i>
ZAČLENĚNÍ V KOLEKTIVU	<i>kolektivu se straní a je spíše neoblíbený</i>	<i>je brán jako standardní spolupracovník</i>	<i>v kolektivu je oblíbený</i>	<i>v kolektivu je velice oblíbený v pracovní i mimo pracovní dobu</i>
ZÁVAZEK / ODPOVĚDNOST K VÝSLEDKŮM	<i>úkoly téměř vůbec nekontroluje</i>	<i>úkoly kontroluje, pokud čeká kontrolu</i>	<i>úkoly vždy kontroluje</i>	<i>kontroluje vždy všechny zadané úkoly a ještě něco dodá</i>
OSOBNÍ EFEKTIVITA	<i>často se stává, že úkoly neplní</i>	<i>úkoly plní s občasnými výpadky</i>	<i>vždy plní všechny své úkoly</i>	<i>plní všechny své úkoly, vždy najde ještě něco navíc</i>

UVĚDOMĚNÍ SI OSTATNÍCH KOLEM SEBE	<i>o ostatní zaměstnance vůbec neprojevuje zájem</i>	<i>s ostatními zaměstnanci řeší pouze pracovní záležitosti</i>	<i>snaží se všimnout si ostatních, jejich chování a podporovat je</i>	<i>uvědomuje si velice dobře dění kolem sebe a potřeby spolupracovníků i podřízených</i>
SEBEUVĚDOMĚNÍ	<i>o svůj rozvoj se nezajímá</i>	<i>ví o svých přednostech a nedostatcích</i>	<i>zná své silné a slabé stránky a pracuje s nimi</i>	<i>je si vědom toho, co chce, jak toho dokázat a jde si cílevědomě za tím</i>
EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE	<i>komunikace s ním je velice obtížná</i>	<i>komunikace na standardní úrovni, musí se mu občas něco zopakovat a zdůraznit</i>	<i>komunikuje efektivně, je však třeba si ověřit zda opravdu rozumí</i>	<i>vše chápe velice dobře, ptá se doplňující otázky</i>
ZÁJEM O STAKEHOLDERS	<i>o stakeholders se vůbec nezajímá</i>	<i>stakeholders bere jako svou pracovní povinnost</i>	<i>vidí význam v zájmu o stakeholders a zajímá se</i>	<i>je si vědom přínosu práce se stakeholders a aktivně se podílí na dobrých vztazích</i>
ROZVÍJENÍ OSTATNÍCH	<i>o rozvoj zaměstnanců se vůbec nezajímá</i>	<i>rozvíjí zaměstnance v rámci daných norem</i>	<i>snaží se rozvíjet podřízené zaměstnance</i>	<i>rozvoj zaměstnanců je jeho zájem a snaží se</i>
SPOLEHLIVOST	<i>není na něj spoleh</i>	<i>je na něj spolehnutí jako na každého</i>	<i>je na něj spolehnutí</i>	<i>spolehlivě zvládne každý úkol na 100 %</i>
SAMOSTATNOST	<i>k plnění úkolu vždy někoho potřebuje</i>	<i>úkoly plní uspokojivě</i>	<i>úkoly plní vždy pečlivě s doplňujícími otázkami</i>	<i>úkoly vždy splní sám a včas vždy s vylepšením</i>
LOAJALITA	<i>k rozvoji firmy je lhostejný</i>	<i>firmu má pouze jako pracovní místo, ale je rád když se daří lépe</i>	<i>ve firmě pracuje rád, podílí se na jejím rozvoji</i>	<i>rozvoj firmy a její úspěch je jeho zájmem</i>

PRÁCE POD TLAKEM	<i>pod tlakem nedokáže pracovat</i>	<i>práce pod tlakem mu dělá menší potíže</i>	<i>pod tlakem se mu pracuje dobře</i>	<i>pod tlakem vyvíjí ty nejlepší výsledky</i>
PRÁCE V TEAMU	<i>nerad pracuje v teamu</i>	<i>práci v teamu bere jako svou pracovní náplň</i>	<i>v teamu pracuje rád, baví ho to</i>	<i>práci v teamu vyhledává, v teamu pracuje velice rád</i>
DELEGOVÁNÍ	<i>vše plní sám</i>	<i>menší úkoly své oblasti deleguje</i>	<i>deleguje i větší úkoly své oblasti</i>	<i>deleguje úkoly motivačně i s částečnou zodpovědností</i>
REAKCE NA ZMĚNY	<i>nedokáže se přizpůsobit</i>	<i>změny adaptuje, ale dlouho to trvá</i>	<i>dokáže si změny rychle osvojit</i>	<i>změny iniciuje a podporuje</i>
<p>PROSTOR PRO VOLNÉ VYJÁDRĚNÍ (jak se Vám s manažerem pracuje, jaké má vystupování a celkový dojem a pracovní výkon):</p>				
HODNOTIL:			PODPIS:	