

# **Projekt hodnocení zaměstnanců firmy Navláčil stavební firma s.r.o.**

Bc. Alena Roubalíková

---

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. Alena ROUBALÍKOVÁ**  
Osobní číslo: **M10948**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Projekt hodnocení zaměstnanců ve firmě Navláčil stavební firma, s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

### I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky z oblasti hodnocení zaměstnanců jako nástroje personálního řízení.
- Formulujte teoretická východiska pro zpracování analýzy a následného projektu hodnocení zaměstnanců.

### II. Praktická část

- Provedte analýzu současného stavu systému hodnocení zaměstnanců ve firmě Navláčil stavební firma, s.r.o.
- Zhodnoťte výsledky analýzy a definujte oblasti, ve kterých je třeba současný stav hodnocení zaměstnanců ve firmě Navláčil stavební firma, s.r.o. zlepšit.
- Vypracujte projekt zlepšení systému hodnocení zaměstnanců ve firmě Navláčil stavební firma, s.r.o.
- Zhodnoťte ekonomickou náročnost a rizika spojená s realizací navrhovaných řešení.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.  
GREGAR, A. Personální management: Vybrané kapitoly. 1. vyd. Zlín: UTB ve Zlíně, 2010. 95 s. ISBN 978-80-7318-925-0.  
HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.  
KOUBEK, J. Řízení pracovního výkonu. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. 209 s. ISBN 80-7261-116-X.  
URBAN, J. Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2003. 300 s. ISBN 80-86395-46-4.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jiří Vaněk**  
Ústav managementu a marketingu  
Datum zadání diplomové práce: **18. června 2012**  
Termín odevzdání diplomové práce: **13. srpna 2012**

Ve Zlíně dne 18. června 2012

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
*děkanka*



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.  
*ředitel ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/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 obhajoby<sup>1</sup>;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/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. 3<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

---

<sup>1</sup> 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 nahlázení 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.

<sup>2</sup> 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 vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

<sup>3</sup> 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). Odpirá-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 § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohou užít své dílo – bakalářskou/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 bakalářské/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 bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

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

Ve Zlíně .....

.....

---

<sup>4</sup> 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 jim 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 přihlídí k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se zabývá tématem hodnocení zaměstnanců ve firmě, je rozdělena na část teoretickou, praktickou a zpracování projektu.

Obsahem teoretické části je uvedení definic základních pojmů, jako je řízení lidských zdrojů, hodnocení zaměstnanců, metody a kritéria hodnocení a další pojmy, které s tématem hodnocení zaměstnanců souvisí.

Na začátku praktické části je uvedena charakteristika firmy, ve které jsem diplomovou práci zpracovávala. Hlavním úkolem praktické části je provedení analýzy současného stavu hodnocení zaměstnanců ve firmě a zjištění návaznosti hodnocení zaměstnanců na odměňování.

Poslední částí diplomové práce je zpracování projektu, který vychází z výsledků analýzy. V projektu jsem navrhla možnosti zlepšení systému hodnocení zaměstnanců a jeho návaznosti na odměňování. V závěru diplomové práce jsem provedla analýzu případných nákladů a rizik souvisejících s projektem.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, hodnocení zaměstnanců, metody hodnocení, kritéria hodnocení, hodnotící rozhovor, SWOT analýza

## **ABSTRACT**

This thesis deals with evaluation of employees in the company is divided into theoretical, practical and processing project.

The theoretical section provides definitions of basic concepts such as human resource management, employee evaluation, methods and evaluation criteria and other terms that the topic of employee evaluation related.

At the beginning of the practical part is listed characteristics of the company, in which I processed the thesis. The main task of the practical part is an analysis of current situation employees in the company reviews and follow-up evaluation to determine employee remuneration.

The last part of this thesis is to elaborate a project that is based on the analysis results. In the project I proposed the possibility of improving the system of employee evaluation and its relation to remuneration. In conclusion of this thesis I analyze the potential costs and risks associated with the project.

**Keywords:** human resource management, employee appraisal, evaluation methods, evaluation criteria, evaluation interview, SWOT analysis

Chtěla bych poděkovat vedoucímu své diplomové práce panu Ing. Jiřímu Vaňkovi za cenné rady a doporučení, která mi při zpracování diplomové práce dal.

Děkuji vedení firmy Navláčil stavební firma s.r.o., že mi umožnilo diplomovou práci zpracovat. Personalistce firmy paní Plškové Monice děkuji za čas, který mi věnovala a za informace, které mi pro zpracování diplomové práce poskytla.

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



# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ</b> .....	<b>13</b>
1.1 CÍLE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	14
1.2 ZÁKLADNÍ PRINCIPY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	14
HRM = HRE + HRD .....	14
<b>2 HODNOCENÍ ZAMĚŠTNANCŮ</b> .....	<b>16</b>
2.1 POJETÍ HODNOCENÍ ZAMĚŠTNANCŮ .....	16
2.2 POSLÁNÍ A VÝZNAM HODNOCENÍ ZAMĚŠTNANCŮ .....	16
2.2.1 Význam hodnocení zaměstnanců .....	17
2.2.2 Funkce hodnocení zaměstnanců.....	17
2.2.3 Oblasti hodnocení zaměstnanců .....	18
2.3 POJETÍ A CÍLE HODNOCENÍ ZAMĚŠTNANCŮ .....	18
2.3.1 Předpoklady efektivního systému hodnocení.....	19
2.3.2 Požadavky na systém hodnocení zaměstnanců .....	19
2.4 ZÁSADY ORGANIZACE SYSTÉMU HODNOCENÍ ZAMĚŠTNANCŮ.....	20
2.5 PROCES HODNOCENÍ ZAMĚŠTNANCE.....	21
2.6 PRÁVNÍ ASPEKTY HODNOCENÍ ZAMĚŠTNANCŮ.....	22
2.7 METODY HODNOCENÍ ZAMĚŠTNANCŮ.....	23
2.7.1 Metody hodnocení zaměstnance orientované na minulost.....	23
2.7.2 Metody hodnocení zaměstnance orientované na budoucnost .....	25
2.8 KRITÉRIA HODNOCENÍ ZAMĚŠTNANCE.....	26
2.9 OSOBA HODNOTITELE A JEHO KOMPETENCE PŘI HODNOCENÍ ZAMĚŠTNANCŮ.....	27
2.10 SUBJEKTY ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU A HODNOCENÍ ZAMĚŠTNANCE.....	29
2.11 VÝSLEDKY HODNOCENÍ ZAMĚŠTNANCŮ .....	30
2.11.1 Hodnotící rozhovor .....	31
2.12 CHYBY VZNIKAJÍCÍ PŘI HODNOCENÍ ZAMĚŠTNANCŮ .....	33
2.13 POSKYTOVÁNÍ ZPĚTNÉ VAZBY .....	34
2.14 ZAVÁDĚNÍ SYSTÉMU HODNOCENÍ V PRAXI.....	35
2.15 VZTAH HODNOCENÍ A DALŠÍCH OBLASTÍ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	36
<b>3 HYPOTÉZY</b> .....	<b>38</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>39</b>
<b>4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI – NAVLÁČIL STAVEBNÍ FIRMA S.R.O.</b> .....	<b>40</b>

4.1	HISTORIE FIRMY .....	40
4.2	FIREMNÍ POLITIKA A STRATEGIE .....	40
4.3	OBLAST PODNIKÁNÍ FIRMY .....	42
4.4	JAK A KDE SE STAVÍ.....	43
4.5	ZAMĚSTNANCI.....	43
4.6	PÉČE O ZAMĚSTNANCE .....	46
4.7	ČINNOSTI PERSONÁLNÍHO ÚSEKU .....	47
4.8	ODMĚŇOVÁNÍ.....	48
4.9	SOUČASNÝ STAV HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ VE FIRMĚ.....	49
4.9.1	Dotazníkové šetření mezi stavbyvedoucími.....	51
4.10	SWOT ANALÝZA.....	53
<b>5</b>	<b>ZHODNOCENÍ STANOVENÝCH HYPOTÉZ.....</b>	<b>60</b>
<b>6</b>	<b>PROJEKTOVÁ ČÁST.....</b>	<b>61</b>
6.1	CÍLE SYSTÉMU HODNOCENÍ .....	61
6.2	KATEGORIE ZAMĚSTNANCŮ.....	62
6.3	OSOBA HODNOCENÉHO A HODNOTITELE.....	62
6.4	METODY A KRITÉRIA HODNOCENÍ.....	62
6.4.1	Stavební dělníci .....	63
6.4.2	TH pracovníci.....	63
6.5	ČASOVÝ CYKLUS HODNOCENÍ .....	64
6.6	PŘÍPRAVA HODNOCENÝCH A HODNOTITELŮ .....	65
6.6.1	Školení hodnocených a hodnotitelů .....	65
6.7	PŘÍPRAVA HODNOTÍCÍHO POHOVORU.....	66
6.7.1	Doba trvání hodnotícího pohovoru .....	66
6.7.2	Fáze hodnotícího pohovoru.....	66
6.8	NÁVAZNOST HODNOCENÍ NA ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	67
6.8.1	Fond vedoucího .....	67
6.9	ZHODNOCENÍ EKONOMICKÉ NÁROČNOSTI A RIZIK SPOJENÝCH S REALIZACÍ NAVRŽENÉHO SYSTÉMU HODNOCENÍ .....	68
6.9.1	Ekonomická náročnost .....	68
6.9.2	Zhodnocení případných rizik.....	68
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>72</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>73</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>77</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>78</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>79</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>80</b>

## ÚVOD

Pro svou diplomovou práci jsem si zvolila téma hodnocení zaměstnanců. Toto téma jsem si vybrala z důvodu zájmu o tuto problematiku. Chtěla jsem získat další cenné informace a věnovat se tomuto tématu hlouběji.

Hodnocení zaměstnanců se stále častěji stává nezbytnou součástí personálních činností firmy a je třeba tvorbě a zavedení systému hodnocení věnovat odpovídající pozornost.

Hodnocení je přínosné jak pro firmu, tak i pro její zaměstnance. Vedení firmy má možnost prostřednictvím hodnocení získat zpětnou vazbu od zaměstnance, z hlediska jeho spokojenosti s pracovními podmínkami a dozvědět se, co nepříznivě ovlivňuje jeho pracovní výkon.

Pro zaměstnance je to možnost, jak zjistit, v čem je pro firmu přínosný, co se nadřízenému na jeho práci líbí nebo nelíbí. Také se při hodnotícím pohovoru upevňuje vzájemný vztah mezi nadřízeným a podřízeným.

Neboť faktorem, který nejvíce ovlivňuje, jak pracovní spokojenost zaměstnance, tak i motivaci k vyšším pracovním výkonům, je výše odměny. Je třeba, aby hodnocení zaměstnanců mělo návaznost na odměňování.

Cílem diplomové práce je analyzovat současný stav hodnocení zaměstnanců ve firmě a následně zpracovat návrh na jeho zlepšení.

V teoretické části diplomové práce budu čerpat informace o této problematice z dostupných literárních zdrojů, uvedu jednotlivé definice základních pojmů.

Obsahem praktické části bude nejprve uvedení charakteristiky firmy, potom bude následovat analýza současného stavu hodnocení zaměstnanců ve firmě, kterou provedu pomocí dotazníku a rozhovoru.

Poslední částí diplomové práce bude vypracovat projekt zlepšení současného systému hodnocení ve firmě a zhodnotit ho z pohledu ekonomické náročnosti a rizik.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají, tedy lidí, kteří v organizaci pracují a kolektivně i individuálně přispívají k dosažení cílů organizace. (Armstrong, 2007)

Hlavní znaky řízení lidských zdrojů jsou:

- důraz na strategické řízení lidí, kteří dosáhnou „toho pravého“,
- úplný a souvislý přístup k zajištění vzájemně se podporujících zaměstnaneckých plánů a metod,
- důležitost a získání oddanosti k cílům a hodnotám organizace,
- zacházení s lidmi (zaměstnanci) raději jako s aktivy než náklady – jsou považováni jako výhoda v soutěži a jako lidský kapitál, do kterého má být investováno k zajištění vzdělávacích a rozvojových příležitostí,
- přístup k vztahu mezi zaměstnanci – je ověřeno, že zaměstnanci sdílí ty samé zájmy jako jejich zaměstnavatelé (princip vzájemnosti), zájmy se ovšem nemusí nutně krýt,
- výkonnost a přínos řízení lidských zdrojů jako klíčová zodpovědnost managementu. (ARMSTRONG, 2003, s. 3 - 4)

„Moderní řízení lidských zdrojů zdůrazňuje potřebu vytváření pracovních úkolů a pracovních míst „na míru“ schopnostem a preferencím každého pracovníka, a tím i optimální využívání jeho pracovních schopností. V zájmu zlepšování pracovního výkonu, ale i v zájmu zvyšování spokojenosti každého pracovníka s kvalitou pracovního života se zároveň klade důraz na soustavné rozvíjení jeho pracovních schopností. Rozvíjení pracovních schopností se pak stále více považuje za součást pracovních úkolů pracovníka, za složku jeho výkonu, a jako takové se stává předmětem hodnocení pracovního výkonu a odměňování.“ (Koubek, 2004, s. 17)

Moderní řízení lidských zdrojů zahrnuje do pracovního výkonu **pracovní chování, sociální chování, odborné a osobnostní předpoklady**. Pracovní výkon leží v centru pozornosti hodnocení pracovníků. (Koubek, 2000)

## 1.1 Cíle řízení lidských zdrojů

Obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace prostřednictvím lidí úspěšně schopna své cíle plnit. Řízení lidských zdrojů se týká plnění cílů v následujících oblastech: (Armstrong, 2007)

- efektivnost organizace,
- řízení znalostí,
- řízení lidského kapitálu,
- řízení odměňování,
- zaměstnanecké vztahy,
- uspokojování rozdílných potřeb. (Armstrong, 2007)

## 1.2 Základní principy řízení lidských zdrojů

**HRM = HRE + HRD**

**HRM** je naplňováno specifickými aktivitami personálního řízení.

**HRE** (efektivní využití schopností lidských zdrojů):

- vytváření pracovních systémů a optimálních podmínek organizace práce,
- vytváření motivačního programu podniku,
- vytváření efektivního systému odměňování. (Gregar, 2010)

**HRD** (rozvoj lidských zdrojů):

- plánování a prognózování personálních potřeb,
- vyhledávání, výběr, příjem, rozmíst'ování a adaptace zaměstnanců,
- formování profesionální kariéry a odborný rozvoj zaměstnanců,
- rozvoj životního stylu zaměstnanců,

- bezpečnost práce a tvorba pracovních podmínek,
- tvorba vztahů s veřejností. (Gregar, 2010)

Hodnocení zaměstnanců je jedním z nejdůležitějších předpokladů plnění čtyř základních úkolů řízení lidských zdrojů: (Koubek, 1995)

- dát na správné místo správného člověka,
- jeho schopnosti optimálně využít,
- formovat týmy, vést lidi efektivně a vytvářet zdravé mezilidské vztahy,
- realizovat sociální a personální rozvoj zaměstnanců. (Koubek, 1995)

## 2 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

### 2.1 Pojetí hodnocení zaměstnanců

Systematické, formální a periodické hodnocení zaměstnanců je jednou z nejdůležitějších personálních činností, bez níž nelze řadu dalších personálních činností efektivně vykonávat. Dobře zvládnuté hodnocení zaměstnanců je jedním z nejučinnějších nástrojů motivování zaměstnanců a zlepšení pracovního výkonu v organizaci. (Koubek, 2000)

„Hodnocení pracovníků znamená posuzování jeho vlastností, postojů, názorů, jednání a vystupování vzhledem k určité situaci, ve které se pohybuje, vzhledem k činnosti, kterou vykonává a vzhledem k druhým lidem, s nimiž vstupuje do kontaktu.“ (Duda, 2008, s. 76)

Moderní hodnocení zaměstnanců je výrazem snahy pomoci zaměstnanci překonávat pracovní problémy, zlepšovat pracovní výkon soustavně, nalézat vyšší míru uspokojení z práce a usnadnit pracovní kariéru. Zároveň je to nástroj zvyšování spravedlnosti v odměňování a v zaměstnaneckých vztazích, nástroj zvyšování participace zaměstnanců na řízení organizace. Na vytváření a zlepšování systému hodnocení zaměstnanců, by se měli podílet všichni členové organizace. (Koubek, 2000)

### 2.2 Poslání a význam hodnocení zaměstnanců

Posláním hodnocení je vždy za určité období zaměstnance posoudit z hlediska jeho výkonnosti, a souladu jeho pracovní způsobilosti s pracovními nároky jeho současného nebo případného budoucího pracovního zařazení, ve vztahu k práci posoudit jeho osobní předpoklady. (Gregar, 2010)

Hodnocení má podat obraz o perspektivách a výsledcích posuzovaného zaměstnance, ukázat jak pracuje, na nedostatky ho upozornit a dát mu reálnou perspektivu dalšího působení v organizaci. (Gregar, 2010)

Pravidelné hodnocení je součástí systému stanovení cílů, motivace, koučování a trvalého, formalizovaného i neformálního poskytování zpětné vazby, která se vztahuje k výkonu zaměstnanců. (Urban, 2003)



Hodnocení představuje příležitost ke shrnutí výkonu za období uplynulé a stanovení cílů nových. Převážná většina zaměstnanců chce vědět, zda vykonávají práci dobře. Pravidelné hodnocení výkonnosti nutí manažery zaměstnancům sdělit jejich pracovní výsledky, ať už jsou dobré nebo špatné a nové cíle jim určit. (Urban, 2003)

Pro manažery a řídicí pracovníky základního stupně řízení je vždy důležité, aby jejich zaměstnanci podali co nejlepší výkon, jak z hlediska úrovně produktivity, tak i kvality výsledků. Kladou důraz na účinné motivování svých zaměstnanců k efektivní práci, v souladu s naplňováním strategických cílů organizace. (Foot a Hook, 2005)

### 2.2.1 Význam hodnocení zaměstnanců

- **poznávací** – dlouhodobé a systematické sledování zaměstnance a bilancování jeho výsledků hodnotiteli umožňuje, výkonnost a kompetenci zaměstnance objektivně poznat a hodnotit. (Gregar, 2010)
- **motivační** – silnou zpětnou vazbu a významný nástroj ovlivňování zaměstnanců představuje výstižné, přiměřené a doložené hodnocení. Silný motivační účinek hodnocení vyplývá z propojení se systémem odměňování. (Gregar, 2010)
- **rozvojový a výchovný** – spočívá v podnětech k sebehodnocení zaměstnance, k řízení jeho odborného rozvoje a ve vztahu k pracovnímu postupu k sebezdokonalování. (Gregar, 2010)

### 2.2.2 Funkce hodnocení zaměstnanců

- **kauzální** – v pracovním jednání sledování příčin změn,
- **poznávací** – průběžné sledování pracovní výkonnosti,
- **srovnávací** – mezi zaměstnanci uplatnění principu difference z hlediska ocenění hmotných, morálních a sociálních,
- **stimulační** – podněcování snahy ze strany zaměstnanců dosáhnout příznivějšího hodnocení,
- **výběrová** – možnost postupu v rámci podnikové koncepce. (Duda, 2008)

### 2.2.3 Oblasti hodnocení zaměstnanců

Existují tři oblasti hodnocení zaměstnanců. Aby bylo hodnocení efektivní, musí být na všechny oblasti zaměřeno. Podle povahy funkce, bude větší důraz dán na 1 či 2 oblasti hodnocení. (Hroník, 2006)

**Výstup (výkon)** – výstupy představují nejčastěji výsledky a výkony, které jsou měřitelné velmi dobře. (Hroník, 2006)

*přímé hodnocení výstupu* – lze za něj považovat výkon nebo výsledek, který lze vyjádřit číselně a má rozlišovací schopnost. (Hroník, 2006)

*nepřímé hodnocené výstupu* – mohou hodnotit výsledky i na základě stupnice, na které hodnotu výstupu odhadují. (Hroník, 2006)

**Vstup** – pod vstupy rozumíme vše, co zaměstnanec vkládá do své práce (kompetence, zkušenosti). (Hroník, 2006)

**Proces** – jedná se o střední článek mezi vstupy a výstupy, tedy jak se při práci chová zaměstnanec. (Hroník, 2006)

## 2.3 Pojetí a cíle hodnocení zaměstnanců

Fungováním systému hodnocení zaměstnance je podmíněno úspěšné plnění úkolů většiny personálních činností, neboť bez něho je problematické realizovat kvalitní systém rozmísťování, vzdělávání, povyšování a odměňování. Cíle hodnocení zaměstnance mají multifunkční charakter. Jednou z klíčových způsobilostí manažera je schopnost vedoucích zaměstnanců na všech stupních řízení hodnotit své podřízené, jejich schopnosti věcně správného a objektivního hodnocení podřízených, jeho využití ve vedení a rozvoji zaměstnanců. (Dvořáková et al., 2007)

Pokud organizace disponuje kvalitním systémem hodnocení, je schopna své zaměstnance spravedlivě odměňovat, v organizaci zabraňovat přezaměstnanosti a podnikovou produkci zvyšovat a zkvalitňovat. (Duda, 2008)

Základem pro odměňování a rozhodování o pohybu zaměstnanců v organizaci jsou výsledky hodnocení. Výsledkem uplatnění hodnocení výkonu zaměstnance je, jak určení rezerv ve výkonu a schopnosti dalšího rozvoje, tak i ocenění pozitivních vlastností zaměstnance. Seznámení zaměstnance s další perspektivou jeho pracovní aktivity v organizaci a pomocí k jeho osobnímu rozvoji je nezbytnou součástí hodnocení. (Dvořáková et al., 2007)

Pro organizaci přináší výstupy z efektivně realizovaného systému hodnocení zaměstnanců, velmi důležitou zpětnou vazbu o kvalitě systému řízení organizace a o tom, jak ho vnímají zaměstnanci a jak reagují na něj. (Dvořáková et al., 2007)

Hodnocení výkonu zahrnuje posudek toho, jak přistupuje zaměstnanec ke své práci, jaká je jeho produktivita a jak si dokáže zkoordinovat svoji práci. (Halík, 2008)

Pracovní výkon se vztahuje ke stupni plnění úkolů, které tvoří náplň práce určitého pracovníka. Zahrnuje nejen kvalitu a množství práce, ale i ochotu, přístup k práci, pracovní chování, fluktuaci, absenci, pozdní docházku, frekvenci pracovních úrazů, mezilidské vztahy na pracovišti a další charakteristiky jedince, považované v souvislosti s vykonávanou prací za významné. (Koubek, 2000)

### 2.3.1 Předpoklady efektivního systému hodnocení

- má přesvědčenou a důslednou podporu top managementu,
- je s firemní kulturou v souladu,
- cíle organizace podporuje a odpovídá jejím potřebám,
- zaměstnanci je akceptován,
- je administrativně nenáročný,
- zároveň je rozvíjející a hodnotící,
- je nepřetržitý,
- vyhodnocován je. (Hroník, 2006)

### 2.3.2 Požadavky na systém hodnocení zaměstnanců

Pokud jsou splněny, pak představují konkretizované závěry hodnocení, realizační efekty z tohoto systému. Mezi nejdůležitější požadavky patří:

- zjistit slabé a silné stránky zaměstnance,
- určit úroveň pracovního výkonu, kvality práce a výkonnostní potenciál zaměstnance rozpoznat,
- zaměstnanci umožnit zlepšení pracovního výkonu,
- na zlepšení jednotlivých stránek pracovního výkonu stanovit konkrétní požadavky,
- možnosti dalšího postupu a potřeby zvyšování kvalifikace identifikovat,
- zvýšit účinnost a úroveň motivace k výkonu, ke zvyšování kvalifikace, k identifikaci s cíli podniku a zvýšení loajality k organizaci,
- pro odměňování podle individuálního pracovního výkonu získat informace,
- o názorech zaměstnanců, faktorech spokojenosti nebo nespokojenosti získat informace. (Dvořáková et al., 2007)

V hodnocení musí mít podřízení zaměstnanci prostor k vyjádření a vedoucí zaměstnanec svůj názor musí umět obhájit, nebo argumenty druhé strany uznat. (Halík, 2008)

Za předpokladu podpisu obou zainteresovaných stran (vedoucí a zaměstnanec) je hodnocení platné. (Halík, 2008)

## **2.4 Zásady organizace systému hodnocení zaměstnanců**

V organizaci může být hodnocení zaměstnanců účinné, jen když je uskutečňováno a stanoveno normativně. Významný je požadavek, aby hodnotící pohled na jednotlivé zaměstnance byl srovnatelný a pro vedoucí zaměstnance bylo uskutečňované pracovní hodnocení závazné. (Mayerová a Růžička, 2000)

Dodržováním zásad organizace hodnocení zaměstnance, kvalitou procesu jeho přípravy a realizace, je ovlivněna účinnost systémů hodnocení zaměstnance. Nerespektování některé ze zásad nebo chyby v implementaci systému způsobuje, že v pracovním výkonu a jednání, stabilizaci zaměstnanců a zlepšení pracovní motivace není dosaženo žádoucích změn. (Dvořáková et al., 2007)

Výsledkem zkušeností personalistů s uplatňováním standardních metod hodnocení jsou zásady organizace systému hodnocení zaměstnance. Do následujících bodů je možno shrnout jejich obsah: (Dvořáková et al., 2007)

- hodnocení zaměstnance vždy provádí jeho přímý nadřízený,
- z výsledků průběžného sledování pracovního výkonu během hodnoceného období vychází hodnocení,
- formou hodnotícího pohovoru na základě předcházející přípravy hodnotitele se nejčastěji provádí hodnocení,
- podle jednotných metodických zásad se realizuje hodnocení zaměstnance,
- zpracování metodického pokynu k hodnocení, stanovení metody a cíle hodnocení, specifikování použitých kritérií a práce s nimi,
- hodnotitel projedná stručné závěry z hodnocení podřízených zaměstnanců se svým nadřízeným. (Dvořáková et al., 2007)

## 2.5 Proces hodnocení zaměstnance

V organizaci do značné míry rozhoduje o úspěchu této metody personální práce. Je důležité ho připravit a přitom uplatnit následující postup:

- **informování všech zaměstnanců** – se zavedením systému hodnocení zaměstnance a jeho cíli seznámit všechny zaměstnance, (Dvořáková et al., 2007)
- **příprava hodnotitelů** – seznámení s metodou a cíli hodnocení zaměstnanců, stanovenými organizačními termíny a postupy hodnocení, seznámení s obsahem hodnotitelských dokumentů a objasnění kritérií hodnocení, (Dvořáková et al., 2007)
- **příprava hodnotícího rozhovoru** – sběr a třídění informací průběžně získávaných v hodnoceném období o zaměstnanci, (Dvořáková et al., 2007)
- **hodnotící rozhovor** – nejdůležitější fáze systému hodnocení. Je nutno ohodnotit v rámci hodnotícího rozhovoru jednotlivá kritéria pracovního výkonu a jednání, formulovat jak skutečnosti pozitivní, tak i případné výhrady. Hodnotící rozhovor

musí vést vůči zaměstnanci k formulaci konkrétních závěrů, k jeho kvalitě a úrovni pracovního výkonu a další perspektivě v organizaci, (Dvořáková et al., 2007)

- **uchovávání výsledků hodnocení a práce s hodnotícími dokumenty** – výsledky hodnocení zaměstnance jsou zaznamenávány v hodnotícím dokumentu a zaměstnanec svým podpisem potvrdí, že je se závěry uvedenými v hodnotícím formuláři seznámen. Tento list se stává součástí osobního spisu zaměstnance a má důvěrný charakter, (Dvořáková et al., 2007)
- **vyhodnocení a využití výsledků, nesouhlas hodnoceného se závěry hodnocení** - nadřízení jednotlivých hodnotitelů spolu s nimi vyhodnotí výsledky a přijmou opatření, která umožňují v rámci své řídicí pravomoci realizaci závěrů hodnocení zaměstnanců. Celkové výsledky hodnocení, způsob formulování závěrů a objektivitu použitého postupu vyhodnotí. (Dvořáková et al., 2007)

## 2.6 Právní aspekty hodnocení zaměstnanců

V souvislosti s vytvářením a používáním systémů hodnocení zaměstnanců, musí každá organizace udělat vše proto, aby tato činnost byla právně obhajitelná a zvyklosti panující v organizaci neporušovala. (Koubek, 2000)

Při provádění hodnocení zaměstnanců, je třeba vyloučit nezákonné postupy a diskriminaci, je třeba pro hodnoceného zabezpečit možnost nesouhlasit s obsahem hodnocení. (Gregar, 2010)

Je nutné, aby odsouhlasilo vedení organizace prostřednictvím personálního oddělení způsob hodnocení a se Zákoníkem práce nebylo hodnocení v rozporu. (Halík, 2008)

Nejde jen o případné důsledky soudních sporů, především jde o dobrou pověst organizace, která formování její pracovní síly výrazně ovlivňuje, ale i motivaci, spokojenost a tím i pracovní výkon jejich zaměstnanců. (Koubek, 2000)

V souvislosti s vytvářením a používáním právně obhajitelného systému hodnocení zaměstnanců, se nejčastěji uvádí tyto doporučení: (Koubek, 2000)

- právně obhajitelné postupy a procedury týkající se hodnocení zaměstnanců,
- právně obhajitelný obsah hodnocení zaměstnanců,

- právně obhajitelná dokumentace výsledků hodnocení,
- právně obhajitelní hodnotitelé. (Koubek, 2000)

## 2.7 Metody hodnocení zaměstnanců

Při hodnocení zaměstnance plní podpůrnou funkci. Plnění standardů pracovního výkonu a jednání pomáhají sledovat a zaznamenávat. (Dvořáková et al., 2007)

Hodnocení může být formální nebo neformální. Neformálním hodnocením rozumíme neplánované a situační hodnocení (pochvala, výtky). (Hroník, 2006)

### Formální hodnocení zaměstnanců je:

- periodické a plánovité,
- standardizované a systematické,
- zdokumentované,
- podkladem pro další personální činnosti. (Gregar, 2010)

### Neformální hodnocení zaměstnanců je:

- průběžné a příležitostné,
- součástí každodenního vedení lidí,
- zpravidla nezaznamenáváno,
- významnou hodnotou v oblasti motivace. (Gregar, 2010)

#### 2.7.1 Metody hodnocení zaměstnance orientované na minulost

- **hodnocení podle stanovených cílů (Management by Objectives, MBO)** – metoda, při níž uzavře zaměstnanec se svým nadřízeným dohodu na určité období o hlavních cílech své práce, je stanoven plán, jak a kdy budou plněny cíle, jsou vymezena kritéria k hodnocení toho, zda je cílů dosaženo a pravidelně se hodnotí realizace cílů do doby, kdy skončí sjednaná lhůta. Tehdy je zhodnocena míra splnění cílů a na příští období uzavřena dohoda. (Dvořáková et al., 2007)

- **hodnocení na základě plnění norem** – pomocí vysoce objektivních měřítek je posuzován pracovní výkon, tato metoda je také vhodná jako nástroj hodnocení zaměstnanců v rámci moderního přístupu (koncepte tzv. řízení pracovního výkonu). Metodu nelze pro všechny kategorie zaměstnanců použít. (Koubek, 2000)
- **hodnocení na základě kritických případů** – je univerzální metoda, vedoucí zaměstnanec nutí k průběžnějšímu a soustavnějšímu sledování pracovního výkonu zaměstnance, napomáhá k operativnějšímu odstraňování nedostatků. Pojetí kritického případu je nejasné, může být interpretováno různě, vyvolat napětí a konflikty mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným. (Koubek, 2000)
- **hodnocení pomocí stupnice** – je univerzální a snadno použitelná metoda, jednotlivé stránky práce se hodnotí zvlášť (např. kvalita a množství práce, přítomnost v práci, přesnost a samostatnost, ochota ke spolupráci, znalost práce atd.). Tři typy hodnotící stupnice – *číselná, grafická a slovní*. Tato metoda hodnocení zaměstnanců je použitelná pro jakékoliv pracovní místo v organizaci, pro jakéhokoliv posuzovatele pracovního výkonu zaměstnance (i pro sebehodnocení) je srozumitelná. Umožňuje řádnou analýzu pracovního výkonu a tím i možnost jeho zlepšování. (Koubek, 2000)
- **metoda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales)** – jedná se o určitou variantu hodnotící stupnice. Metoda je spíše zaměřena na pracovní chování než na výsledky práce. Stupnice se zpracovává pro každý úkol, který je vykonáván na pracovním místě, při plnění úkolu bývá pracovní chování zařaditelné do pěti až sedmi obodovaných stupňů, z nichž je každý doplněn konkrétní vzorovou slovní charakteristikou chování, která pro hodnotitele slouží jako vodítko. Sami držitelé pracovních míst se podílejí na fázi přípravy. Popisy vycházejí ze skutečnosti a zkušeností vedoucích, ale i řadových zaměstnanců. Dostatečná zpětná vazba na pracovní výkon zaměstnance. Metoda je náročná na čas a úsilí v přípravné fázi. Potřeba připravit pro různé práce v organizaci různé formuláře. (Koubek, 2000)
- **hodnotitelské zprávy** – hodnotitel podává písemnou zprávu o potenciálu, slabinách a přednostech zaměstnance, návrhy na zlepšení za určité období. Obsah zprávy může být podle instrukcí strukturovaný nebo psán volně. Ze záznamů o kritických pří-



padech mohou vycházet zprávy nebo jsou kombinovány s hodnotícími stupnicemi. (Dvořáková et al., 2007)

- **metody založené na vytváření pořadí hodnocených zaměstnanců podle jejich pracovního výkonu** (*střídavé porovnání, párové porovnávání, povinné rozdělení*) – se od ostatních metod liší tím, že hodnocení pracovního výkonu jedince je funkcí výkonu ostatních zaměstnanců a nelze tedy výkon různých skupin zaměstnanců porovnávat. Jedná se o relativní metodu. Metody jsou poměrně jednoduché a na přípravu nenáročné. Mohou vytvářet soutěživé prostředí, jednotlivé zaměstnance motivovat a výkon uvnitř pracovní skupiny zlepšovat. Metody nejsou citlivé na takové chyby, jako je přísnost, hodnocení průměrnými hodnotami nebo přílišná shovívavost. Metody mohou vyvolat nesouhlas zaměstnanců a jsou hodně subjektivní. Informaci o absolutní úrovni výkonu neposkytují, jen o výkonu vzhledem k ostatním ve skupině. Nejsou vhodné pro účely odměňování. (Koubek, 2000)

### 2.7.2 Metody hodnocení zaměstnance orientované na budoucnost

- **sebehodnocení** – sám se hodnotí zaměstnanec a jeho pohled bývá s úsudkem jiného hodnotitele konfrontován. Smyslem je zapojit do procesu hodnocení zaměstnance tím, že směry svého osobního rozvoje analyzuje a mnohdy si stanoví náročnější cíle, než jaké by přímý nadřízený vytyčil. (Dvořáková et al., 2007)
- **assessment centre** – metodou assessment centre se identifikují vlastnosti zaměstnance a sociální charakteristiky (např. spolupráce, kreativita, odolnost vůči zátěži atd.). Používá se k výběru zaměstnanců, hodnocení rozvojového potenciálu, rozvoji sociálních dovedností a tréninku manažerských dovedností. O zaměstnanci jsou informace získány na základě testování a řešení případových cvičení a studií, při nichž jsou různými hodnotiteli hodnocení sledováni a posuzováni. Hodnotiteli mohou být vedoucí zaměstnanci z vyšších úrovní řízení, personalisté a externí specialisté, kteří každého jednotlivce ve skupině posuzují. Assessment centre patří k časově a finančně velmi nákladným metodám, především jsou tedy uplatňována u kandidátů na manažerské a jiné mimotarifní funkce. (Dvořáková a kol., 2007)

## 2.8 Kritéria hodnocení zaměstnance

Jsou odvozena z rozhodujících požadavků na vykonávané pracovní činnosti. Úměrně pracovní funkci v systému řízení existuje poměr mezi kritérii charakteru koncepčního, obecných vlastností a konkrétních projevů výkonu pracovních činností. Kritéria by měla odrážet nejen rozhodující kompetence, ale i sociální dovednosti, které jsou s výkonem příslušné pracovní funkce spojeny. (Dvořáková et al., 2007)

Při hodnocení zaměstnanců je důležité vybrat odpovídající kritéria pracovního výkonu, zvolit ty stránky pracovního výkonu, které rozhodují o tom, jak je na daném pracovním místě práce vykonávána. (Koubek, 2000)

Je třeba definovat, jaký výkon je *žádoucí, přijatelný nebo nepřijatelný*. Je dobré výslovně a písemně stanovit normy výkonu. (Koubek, 2000)

### Mezi nejčastěji posuzovaná kritéria patří:

- úroveň odborných dovedností a znalostí,
- úroveň pracovní disciplíny, iniciativy, samostatnosti, spolehlivosti a odpovědnosti,
- odolnost vůči fyzické zátěži,
- kvalita a kvantita pracovního výkonu,
- využití pracovní doby,
- schopnost oprávněná rizika přijímat a nést,
- organizační schopnosti, znalost firmy a jejího vnějšího prostředí, uplatňování vnitřních norem,
- schopnost podnikatelských přístupů a myšlení,
- schopnost koncepčního řešení, disponibilita a ochota,
- schopnost jednání s lidmi a ochota ke kooperaci,
- schopnost motivovat a vést podřízené,
- schopnost práce s informacemi,
- společenské vystupování, dodržování etických norem jednání,

- loajalita k zaměstnavateli a identifikace s cíli organizace. (Dvořáková et al., 2007)

Hodnocení zaměstnanců je procesuální nebo průběžný úkol vedoucího zaměstnance. Nemůže se jednat o akci jednorázovou, která spočívá v sepsání hodnotící zprávy o zaměstnanci. Žádoucí je usilovat o to, aby se projevila v činnosti vedoucího zaměstnance procesualnost hodnocení, a to v podobě záznamů o zvládnání pracovních úkolů. Záznamy by měly být vedeny průběžně. (Mayerová a Růžička, 2000)

Posláním záznamů je důležité informace o činnosti zaměstnance v organizaci evidovat a dosáhnout toho, aby byla hodnotící činnost vedoucího věcná. Nejvýznamnější přínos záznamů spočívá ve schopnosti vedoucího zaměstnance, na základě dlouhodobých výsledků podřízeného zaměstnance formulovat hodnotící závěry. (Mayerová a Růžička, 2000)

## 2.9 Osoba hodnotitele a jeho kompetence při hodnocení zaměstnanců

Snaha o dosažení maximální možné objektivitě hodnocení nachází svůj výraz v *tzv. 360° hodnocení zaměstnanců*. Na hodnocení zaměstnanců se podílí více hodnotitelů z řad lidí, kteří s ním v souvislosti s jeho prací přijdou do styku. Důležitým znakem tohoto přístupu je, že na hodnocení se podílí i samostatný hodnocený zaměstnanec svým sebehodnocením a vedle hodnotitelů interních i externí. (Koubek, 2000)

### Hodnotit pracovní výkon zaměstnance může:

- **zaměstnanec sám (sebehodnocení)** – používá se stále častěji a roste jeho význam. Je vhodné jako příprava zaměstnance na hodnotící pohovor, má nejčastěji formu zprávy o výsledcích práce nebo hodnotícího formuláře. Snaha o zajištění větší pravdivosti a otevřenosti odpovědí. (Koubek, 2000)
- **jeho bezprostřední nadřízený** – pro hodnocení zaměstnance je nejkompetentnější osobou. Provádí závěrečné vyhodnocování všech podkladů hodnocení od ostatních hodnotitelů, z nich dělá závěry, vede rozhovor, výsledky hodnocení projednává s hodnoceným zaměstnancem a společně s ním navrhuje opatření, která vyplývají z hodnocení. (Koubek, 2000)

- **nadřízený bezprostředního nadřízeného** (nepřímý, o stupeň vyšší nadřízený) – může fungovat jako schvalovatel a ověřovatel hodnocení, které provedl bezprostřední nadřízený a signalizovat tak, že proces řádně proběhl a byl spravedlivý. Hodnocení však může provádět zcela sám. (Koubek, 2000)
- **spolupracovníci hodnoceného** – mohou hodnotit zaměstnance skupinově nebo individuálně. Při skupinovém hodnocení se jedná o kolektivní hodnotící diskusi, jejímž smyslem je, v názoru na pracovní výkon hodnoceného zaměstnance dosáhnout shody kolektivu. Ve vyspělých zemích se hodnocení spolupracovníky vyskytuje stále častěji. (Koubek, 2000)
- **zákazníci interní nebo externí** – zaměstnance hodnotí v případech, kdy se tento zaměstnanec se zákazníkem stýká bezprostředně nebo odběrateli výsledků jeho práce jsou jiné organizační části dané organizace a hodnoceného zaměstnance s touto prací lze spojovat. (Koubek, 2000)
- **podřízení** – jako hodnotitelé pracovního výkonu svého nadřízeného vystupuje poměrně málo. Tento typ hodnocení je vhodný v případě, kdy podřízení povahu práce svého nadřízeného důvěrně znají a jeho práci jsou způsobilí hodnotit. Hodnocení bývá zaměřeno na sociální a pracovní chování nadřízeného. (Koubek, 2000)
- **pracovník personálního útvaru** – pracovní výkon zaměstnanců hodnotí jen zřídka. Hodnocení se spíše používá, když neexistuje nejbližší nadřízený, hodnocení slouží k vzdělávání, rozvoji nebo vyhledávání nových zaměstnanců. (Koubek, 2000)
- **nezávislý externí expert** – hodnotitelem bývá jen zřídka a pro specifické účely (např. posuzování rozvojového a pracovního potenciálu u zaměstnanců). (Koubek, 2000)
- **ostatní lidé z vnějšku organizace, kteří přicházejí s pracovníkem do styku** - jako hodnotitelé zaměstnanců organizace bývají využívání jen zřídka, např. v případech, kdy zaměstnanec organizaci reprezentuje na veřejnosti (tiskový mluvčí). (Koubek, 2000)

Bez ohledu na to, kdo provádí hodnocení, je třeba všechny hodnotitele řádně proškolit, hlavně přímého nadřízeného, který v hodnocení zaměstnance hraje rozhodující roli. (Koubek, 2000)

## 2.10 Subjekty řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnance

Personální útvar a vedoucí zaměstnanci se podílí na tvorbě, zavedení, realizaci a kontrole hodnocení zaměstnance a uplatňování systému řízení pracovního výkonu. (Dvořáková et al., 2007)

**Úloha personálního útvaru** v hodnocení zaměstnance především spočívá ve zpracování a implementaci systému, v organizaci procesu hodnocení a kontrole dodržování zásad hodnocení zaměstnance. Odpovídá konkrétně za:

- zpracování návrhu systému hodnocení zaměstnance,
  - metodickou, poradenskou a konzultační pomoc,
  - spolupráci při realizaci závěrů hodnocení,
  - organizaci vlastního průběhu hodnocení a tréninky hodnotitelů,
  - hodnocení průběhu, objektivitu a úroveň hodnocení v rámci organizace,
  - archivaci a shromažďování závěrů z hodnocení v osobních složkách zaměstnanců, doporučení zásad zpracování a na žádost hodnoceného poskytování výsledků hodnocení zaměstnanců mimo podnik,
  - zabezpečení ochrany proti nežádoucímu úniku a zneužití informací z hodnocení.
- (Dvořáková et al., 2007)

**Úloha vedoucího zaměstnance (nadřízeného)** v roli hodnotitele znamená:

- stanovit cíle pracovního výkonu a jednání, pracovní úkoly zadat a zaměstnance s nimi seznámit,

- pracovní výkon hodnotit průběžně a vhodným způsobem vést záznamy o výkonu zaměstnance,
- hodnocení zaměstnance provádět v rámci stanoveného systému, metodu hodnocení zvolit, hodnotící pohovor připravit a vést,
- závěry hodnocení vypracovat, s hodnoceným je projednat a získat jeho stanovisko.
- závěry hodnocení realizovat v běžném systému řízení lidí,
- personalistům poskytnout informace o správnosti a účelnosti používaných kritérií, formě a metodě hodnocení. (Dvořáková et al., 2007)

Personální útvar organizace zodpovídá za organizační a metodické zajištění hodnocení zaměstnanců. Za stránku obsahovou zodpovídají všichni vedoucí zaměstnanci v organizaci (hodnotitelé). Podřízeného zaměstnance hodnotí vedoucí zaměstnanci podle metodických postupů a stanovených zásad. (Mayerová a Růžička, 2000)

Je nutno při zavádění hodnocení věnovat pozornost metodické přípravě hodnotitelů. Jejím posláním je s normativním zavedením hodnocení v organizaci hodnotitele seznámit, především s otázkami obsahovými a odbornými u hodnocení zaměstnanců. Personální útvar zajišťuje přípravu hodnotitelů. (Mayerová a Růžička, 2000)

## 2.11 Výsledky hodnocení zaměstnanců

Jednotlivým zaměstnancům musejí být výsledky hodnocení sděleny a projednány s nimi. Zaměstnanci se mají právo k nim vyjádřit, případně usilovat o jejich změnu. Je třeba nalézt společně způsoby zlepšení výkonu, vyřešit problémy zjištěné při hodnocení a zvážit další důsledky hodnocení (např. vzdělávání, odměňování, plánování kariéry). K tomu všemu slouží *hodnotící rozhovor*. S hodnoceným zaměstnancem jej zpravidla vede jeho přímý nadřízený. Hodnotící rozhovor je oficiální, formální setkání, které musí mít pevný časový plán a pevnou obsahovou strukturu. (Koubek, 2000)

### 2.11.1 Hodnotící rozhovor

*Hodnotící rozhovor* představuje v systému hodnocení zaměstnance nejdůležitější část, zejména při participativním stylu vedení lidí. Vysoce záleží na jeho přípravě, protože i když má hodnotící rozhovor vytvořit méně formální atmosféru než tradiční hodnocení bez účasti zaměstnance, vyžaduje od hodnotitele dokonalou přípravu, mají-li být splněny cíle hodnotícího rozhovoru a výsledky do hodnotícího dokumentu zaznamenány. (Dvořáková et al., 2007)

S cílem dosáhnout co nejlepšího průběhu hodnotícího rozhovoru vyžaduje metodická příprava hodnotitele:

- objektivní a průběžné hodnocení pracovního výkonu,
- aktivní spoluúčast hodnoceného, projev hodnotitele o konstruktivní pomoc a ne jen kritiku,
- rozhovor nezačínat negativními skutečnostmi,
- společné úsilí zaměstnance a celé organizace o řešení problémů, které povedou ke společné dohodě o formulaci dalších pracovních cílů osobního rozvoje,
- v hodnocení pro hodnoceného nemít překvapení,
- zaměstnance do procesu hodnocení zapojit a pokusit se prvky sebehodnocení realizovat. (Dvořáková et al., 2007)

#### **Hodnotící rozhovor by měl:**

- současný výkon zaměstnance zhodnotit,
- plán směřující ke zlepšení výkonu formulovat,
- přispět k rozpoznání problémů, možných pracovních příležitostí,
- pozornost zaměstnance orientovat na práci a její aspekty,
- mezi nadřízeným a podřízeným přispět ke zlepšení komunikace,
- rozpoznat faktory, které jsou na vůli zaměstnance nezávislé, ale jeho pracovní výkon nezávisle ovlivňují,

- podklady pro odměňování zabezpečit,
- přispět k rozpoznání potenciálu zaměstnance, možností jeho převedení na jinou práci nebo povýšení,
- zaměstnanci umožnit zaujmout stanovisko, jeho názor vyslechnout,
- přispět k rozpoznání potřeby rozvoje a vzdělávání zaměstnance. (Koubek, 2000)

**Volba stylu rozhovoru** – má významnou roli. Styl se může pohybovat od výrazné dominance hodnotitele až ke stylu, kdy hodnocený a hodnotitel se aktivně podílejí na rozhovoru jako rovnoprávní, vzájemně si naslouchající partneři, kteří hledají společně řešení. (Koubek, 2000)

Je možné použít následující styly rozhovoru:

- **sdělovací styl** – vyznačuje se výraznou dominancí hodnotitele, který výsledky hodnocení sděluje svým zaměstnancům, posuzuje sám příčiny pracovního výkonu zaměstnance a určuje, v čem se zaměstnanec má zlepšit. Hodnocený zaměstnanec obvykle nemá možnost se k hodnocení vyjadřovat. (Koubek, 2000)
- **styl sdělování – přesvědčování** – kombinuje se přesvědčování a sdělování. Přesvědčování nelze zaměňovat s kladením ultimát a vyhrožováním. Tento styl může pomoci u poddajných typů lidí. (Koubek, 2000)
- **styl sdělování – naslouchání** – již zapojuje hodnoceného do diskuse o tom, co by se pro zlepšení výkonu mělo udělat. Pravděpodobně bude efektivnější a u zaměstnance najde příznivější odezvu, protože má možnost sdělit nejen svůj názor a své argumenty předložit, ale hodnotitel jeho argumentům a názorům naslouchá a zvažuje je. (Koubek, 2000)
- **participativní styl** – je nejvhodnější. Vytváří z hodnotitele a hodnoceného rovnoprávné partnery, kteří hledají společně řešení. Hodnotitel používající tento styl hodnotícího rozhovoru, celý rozhovor začíná pochvalou zaměstnance za dobrou práci. Tento styl hodnotícího rozhovoru vztahy mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným zlepšuje, má výrazný motivační účinek. Je to styl rozhovoru, z něhož neodchází ani



jedna ze stran poražena, ale obě strany mají pocit, že dosáhly úspěchu. (Koubek, 2000)

## 2.12 Chyby vznikající při hodnocení zaměstnanců

Při hodnocení zaměstnanců hraje významnou roli kvalita přípravy, osobnost hodnotitele a také to, že nelze objektivně měřit mnohé aspekty pracovního výkonu zaměstnance. Hodnocení zaměstnanců je vystaveno nebezpečí subjektivismu, ať už nevhodným výběrem metod a kritérií hodnocení nebo vlastním hodnocením pracovních výsledků, chováním a schopnostmi zaměstnance. (Koubek, 2000)

Nejčastější chyby vyskytující se v realizaci systému hodnocení, je možno charakterizovat jako chyby hodnocených, hodnotitelů a chyby v systému hodnocení. (Dvořáková et al., 2007)

**Chyby na straně hodnocených** – důvody těchto chyb zpravidla pramení z nedostatků v přípravě a metodice systému hodnocení, z nedostatečného zprostředkování účelu a smyslu hodnocení ze strany managementu organizace. (Dvořáková et al., 2007)

**Chyby hodnotitelů** – způsobeny mohou být nedodržením zásad obsahových i formálních a cílů hodnocení: (Dvořáková et al., 2007)

- přílišná přísnost,
- přílišná shovívavost,
- tendence hodnotitele zaměstnance hodnotit podle svých vlastních měřítek,
- tendence nechat se ovlivňovat svými předsudky, antipatiemi nebo sympatiemi,
- tendence hodnocení zaměstnanců hodnotami ze středu stupnice,
- tzv. halo efekt,
- převažuje kritická forma hodnocení,
- různými hodnotiteli je uplatňován nestejný přístup a náročnost k hodnocení,

- přihlíží se k sociálnímu postavení, příslušnosti stranické a sociální, znakům rasovým a etnickým nebo ke známostem. (Koubek, 2000)

### **Chyby v systému hodnocení**

- výběr kritérií výkonu je špatný,
- k faktorům výkonu, které jsou na vůli zaměstnance nezávislé, se nepřihlíží,
- subjektivně a nevhodně stanovené normy výkonu pro danou práci,
- normy výkonu jsou nerealistické,
- chyby ve využívání výsledků hodnocení,
- úsilí o soustavné vylepšování systému hodnocení je nedostačující,
- pozornost věnována proškolení hodnotitelů je nedostatečná,
- špatné měření výkonu a špatná měřítka,
- do tvorby systému je zapojení zaměstnanců nedostatečné. (Koubek, 2000)

Každý systém hodnocení zaměstnanců je třeba neustále prověřovat a zlepšovat, hledat nové přístupy a přizpůsobovat jej podmínkám měnícím se nejen v samotné organizaci, ale také v prostředí, ve kterém existuje organizace. Do tohoto procesu je třeba všechny zaměstnance zapojit. Vhodným nástrojem může být *anketa*, ve které se mohou zaměstnanci vyjádřit k různým aspektům systému hodnocení zaměstnanců. Anketa bývá zpravidla anonymní. (Koubek, 2000)

## **2.13 Poskytování zpětné vazby**

Každý den provádíme všichni nějaké hodnocení, zejména v případě lidí, které známe dobře, děláme to často ve svém úzkém domácím kruhu. O tom, zda lidé pracují nad naše očekávání nebo ho nenaplnují, vyslovujeme soudy. Při hodnocení zaměstnanců vyžaduje poskytování zpětné vazby od manažera otevřenost a citlivost. (Thomson, 2007)

Základním předpokladem pro růst výkonnosti a stanovení nového souboru cílů, je poskytnutí zpětné vazby. Komunikace jasných a konkrétních očekávání, které jsou spojeny

s výkonem pozice a poskytnutí pozitivní nebo negativní zpětné vazby, je základní součástí procesu hodnocení. (Urban, 2003)

Povinností manažera je poskytování zpětné vazby a její získání je právem zaměstnance. Pro její efektivní poskytování jsou předpokladem odpovídající sociální dovednosti manažerů a výkonová kritéria, která jsou jasná a objektivní. (Urban, 2003)

Hodnocení poskytuje pravidelně informace o pracovním výkonu zaměstnance, jeho potenciálu a budoucích potřebách. Dává možnost se celkově podívat na náplň, zatíženost a množství práce. Také umožňuje zpětný pohled na to, čeho bylo dosaženo v průběhu hodnoceného období, a možnost dohodnout se na příštích cílech. (Foot a Hook, 2005)

Hodnocení pracovního výkonu jednotlivých zaměstnanců představuje nejen poskytování zpětné vazby zaměstnanci, ale také staví hodnotitele do role rádce a soudce. (Foot a Hook, 2005)

## 2.14 Zavádění systému hodnocení v praxi

Způsob, jakým je do praxe zaváděn hodnotící systém, hraje vždy jednu z klíčových rolí, které o budoucí úspěšnosti nebo neúspěšnosti rozhodují. (Slavíček, 1999)

Pracovní hodnocení patří k nejdůležitějším, ale zároveň také k nejobtížnějším stránkám personálního řízení. (Slavíček, 1999)

Zavádění systému hodnocení a řízení výkonu zaměstnanců lze rozdělit do následujících osmi kroků: (Urban, 2003)

- smysl systému hodnocení výkonu jasně definovat, stanovit co je jeho cílem,
- zabezpečit, aby odpovídal cílům organizace systém hodnocení výkonu,
- zajistit podporu a plné pochopení systému hodnocení výkonu ze strany managementu, zaměstnanců a případně odborů,
- přizvat k tvorbě systému hodnocení výkonu manažery, zaměstnance a odbory,
- přesvědčit se a zajistit, že metody a výkonová kritéria jejich hodnocení jsou jasná a maximálně objektivní,

- zorganizovat trénink manažerů a zaměstnanců k předpokladům a schopnostem nezbytným pro jeho zavedení,
- vytvořit formalizovaný postup, který zaměstnancům umožní se odvolat proti hodnocením, která považují za nespravedlivá nebo nesprávná,
- sledovat trvale, zda plní systém své cíle. (Urban, 2003)

## 2.15 Vztah hodnocení a dalších oblastí řízení lidských zdrojů

**Příležitost ke vzájemné komunikaci** – je třeba neustále porovnávat očekávání a představy manažerů a zaměstnanců. Hodnocení výkonu pomáhá manažerům a zaměstnancům si své představy o pracovní činnosti a dosaženém výkonu srovnat a ujistit se, že chápou stejné priority a úkoly dané pozice. (Urban, 2003)

**Plánování rozvoje** – úkolem hodnocení je odstranit ve výkonnosti zaměstnance překážky a jeho rozvoji pomoci, z tohoto důvodu musí být hodnocení hlavně konstruktivním a pozitivním procesem. Pro stanovení rozvojových potřeb zaměstnanců je důležitým předpokladem efektivitu hodnocení, jejich participace na tomto procesu formou sebehodnocení. (Urban, 2003)

**Odměňování** – má-li podporovat výkonnost řízení a hodnocení výkonu, musí ji odměňovat. Zaměstnanci, kteří nejvíce přispěli k dosažení cílů organizace, musejí dostat i největší odměnu. Základním předpokladem toho je existence objektivních ukazatelů a kritérií výkonu, omezení plošných forem odměňování a uplatnění výkonově orientovaných nástrojů odměňování. (Urban, 2003)

Propojení hodnocení a odměňování je velmi pochopitelné a prosté, přesto bývá často ve firmách problém jej dosáhnout. (Plamínek, 2009)

Zaměstnanec, jakkoliv to bývá občas chápáno jinak, není firmy součástí. Je specifickým typem stálého dodavatele. Vedle svého pracovního života vede svůj život soukromý, rodinný, politický nebo komunitní. (Plamínek, 2009)

Potenciál každého z nás má na trhu práce nějakou cenu, která je ovlivněna vzděláním, dosavadní praxí, dosaženými úspěchy, postoji, schopnostmi a vlastnostmi. Firma si tyto zdro-

je v okamžiku, kdy nás do zaměstnaneckého poměru přijímá, kupuje za tržní cenu, a tím také potvrzuje tuto cenu. (Plamínek, 2009)

**Rozvoj kariéry** – zaměstnanci a manažeři jsou často příliš časově zaneprázdnění na to, aby si vyšetřili čas a načrtli společně kroky, které je třeba pro další kariérový rozvoj zaměstnance provést. Je tedy výhodné, když se jako součást pravidelného procesu hodnocení odehrává kariérové plánování. (Urban, 2003)

**Tvorba firemní kultury** – základem pro posílení individuálního výkonu a výkonově orientovanou kulturu organizace je, hodnocení na základě objektivních výkonových kritérií. (Urban, 2003)

**Dokumentace výkonnosti zaměstnance** – většina zaměstnanců získává neformální cestou řadu zpětnovazebních informací, hlavně to platí o její negativní formě. Zpravidla je neformální zpětná vazba verbální a není dokumentována. Chceme-li rozvoj zaměstnance podpořit nebo dosáhnout jeho povýšení, lze snadněji podpořit jeho důvody, pokud je k odůvodnění návrhu k dispozici písemná dokumentace. (Urban, 2003)

### 3 HYPOTÉZY

- Firma má systém hodnocení zaměstnanců zpracovaný.
- Hodnocení jednotlivých zaměstnanců provádí jejich přímý nadřízený, je prováděno dvakrát za rok a pro hodnocení jsou použity hodnotící formuláře.
- Hodnocení zaměstnanců má vliv na odměňování.
- Hodnocenému jsou při hodnocení stanoveny pracovní a rozvojové cíle do dalšího hodnotícího období, jsou zaznamenány do hodnotícího formuláře a ten je založen v osobní dokumentaci každého zaměstnance.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI – NAVLÁČIL STAVEBNÍ FIRMA S.R.O.

### 4.1 Historie firmy

V roce 1992 byla firma založena fyzickou osobou panem Martinem Navláčilem, který při zakládání firmy čerpal své dlouholeté zkušenosti z realizace náročných staveb, které získal při svém působení ve společnosti Pozemní stavby Zlín a Uherské Hradiště. Firma hned od svého vzniku má sídlo ve Zlíně. (NAVLÁČIL, O nás)

V roce 1996 do firmy vstoupili jako společníci manželka Jaroslava a synové Jakub a Pavel, firma změnila právní formu na společnost s ručením omezeným a byla zapsána do obchodního rejstříku u Krajského soudu v Brně. Společnost začala potvrzovat strategii rodinné firmy, garantující svým jménem v názvu zodpovědný přístup k zákazníkovi. V roce 2005 vstoupil do firmy nejmladší syn Martin, který se také zapojil do chodu firmy. (NAVLÁČIL, O nás)

Každý člen rodiny zastává ve firmě určitou pracovní pozici. Pan Martin Navláčil pracuje ve společnosti na pozici ředitele firmy, jeho manželka Jaroslava donedávna zastávala pozici ekonomky a účetní. Synové pracují jako vedoucí jednotlivých úseků ve firmě, konkrétně Jakub vede technický úsek, Pavel úsek logistiky a nejmladší syn Martin je vedoucí obchodního úseku. (NAVLÁČIL, O nás)

### 4.2 Firemní politika a strategie

Firma se od svého vzniku snaží vystupovat jako dodavatel stavby, který bude přistupovat k investorovi jako rovnocenný a odpovědný partner. Svým zákazníkům chce přinášet trvalé hodnoty, na kterých mohou rozvíjet nejen vlastní obchodní aktivity, ale i rodinný život. (Interní zdroje firmy)

Firma má také svůj vlastní slogan, který zní „*Stavíme na referencích*“, neboť dobrá zkušenost zákazníků dělá firmě nejlepší službu. Hlavní filozofií firmy je osobní vztah k řemeslu, protože:



- ví, že lidé stále slouží lidem a pro ně budují stavební díla jak pro práci, tak k bydlení,
- zákazník firmy dostává vysokou přidanou hodnotu za cenu, která je pro všechny zainteresované strany přijatelná,
- celá zakázka se uskutečňuje v transparentním procesu,
- vůči životnímu prostředí pracují zaměstnanci firmy šetrně.

Firma se především snaží mít dlouhodobě spokojené zaměstnance, zákazníky a všechny ostatní zainteresované osoby. (Interní zdroje firmy)

#### **Strategie firmy je založena na základních hodnotách:**

- tým řemeslníků,
- dílo vysoké kvality,
- dobré vztahy. (NAVLÁČIL, Politika IMS)

Navláčil stavební firma s.r.o. má v databázi Úřadu průmyslového vlastnictví přihlášenou platnou ochrannou známku a je dlouhodobým členem Svazu podnikatelů ve stavebnictví. (NAVLÁČIL, Certifikáty)

Ve firmě jsou uplatňovány systémy dle norem *ČSN EN ISO 9001:2009*, *ČSN EN ISO 14001:2005*, *ČSN OHSAS 18001:2008* a v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů mezinárodně uznávaný standard *Investor in People*. (NAVLÁČIL, Certifikáty)

**ČSN EN ISO 9001:2009** – *systémy managementu kvality* – používají se při certifikaci pro nezávislé posouzení schopnosti organizace požadavky normy plnit; pro posouzení zákazníků, plnění předpisů a požadavků stanovených pro efektivní fungování všech procesů a zlepšování systému managementu kvality. (CQS, Management kvality)

**ČSN EN ISO 14001:2005** – *systémy environmentálního managementu* – používají se při certifikaci k nezávislému posouzení schopnosti organizace vytvořit a udržovat postupy k identifikaci environmentálních aspektů svých výrobků, služeb a činností, které mohou řídit a mít na ně podle očekávání určitý vliv, plnění požadavků právních, vlastních požá-

davků stanovených pro efektivní fungování všech procesů a zlepšování systému environmentálního managementu. (CQS, Environmentální management)

**ČSN OHSAS 18001:2008** – *systémy managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci* - hlavním úkolem aplikace této normy je vést organizace k tomu, aby navrhly a zavedly opatření, která všude tam, kde je to možné, nebezpečí buď odstraní, nebo omezí, případně od něj zaměstnance izolují. Pokud to není možné, musí být pomocí organizačních opatření pracovní činnost plánována a řízena tak, aby byl její výkon bezpečný a zdraví neohrožoval. (NAVLÁČIL, Management bezpečnosti a ochrany zdraví při práci)

**Investor in People** - je mezinárodně uznávaný standard v oblasti rozvoje a řízení lidských zdrojů, který sleduje schopnost podniku své zaměstnance vést a rozvíjet efektivně. (CZECHINVEST, Desítky podniků se díky speciálnímu projektu mohou pyšnit mezinárodním standardem Investor in People)

Všechny prvky personální politiky propojuje (např. motivaci, hodnocení, vzdělávání a interní komunikaci) s ostatními procesy v podniku tak, aby bylo dosaženo maximální shody na straně zaměstnanců i firmy. Standard **Investors in People** vznikl ve Velké Británii v roce 1991. (CZECHINVEST, České firmy nevěnují dost pozornosti svým zaměstnancům)

### 4.3 Oblast podnikání firmy

Navláčil stavební firma, s.r.o. se zabývá realizací staveb „na klíč“, při kterých vystupuje jako generální dodavatel. (NAVLÁČIL, Služby)

Své veškeré zakázky firma realizuje v oboru pozemních staveb. Zkušenosti má nejen s výstavbou průmyslových objektů, ale i se skladovými a prodejními halami, a také s výstavbou rodinných domů. (NAVLÁČIL, Služby)

Hlavním klenotem firmy je živnost štukatérství, která umožňuje provádět rekonstrukce zdobených historických fasád. (NAVLÁČIL, Služby)

Firma svým zákazníkům nabízí komplexní služby: realizaci celé stavby „na klíč“, včetně činnosti inženýrské a smluvně zajištěného pozáručního servisu, který je uskutečňován formou pravidelných kontrol. (NAVLÁČIL, Služby)

Navláčil stavební firma s.r.o. dlouhodobě spolupracuje v oblasti dodávek souvisejících s komplexní realizací stavby a speciálních prací, s ověřenými subdodavateli. (NAVLÁČIL, O nás)

Za realizaci staveb dostala firma již řadu ocenění. Přestože pro firmu jsou tyto ocenění příjmem ohodnocením její práce, nadále je pro firmu nejdůležitější spokojenost každého zákazníka. (NAVLÁČIL, Ocenění)

#### 4.4 Jak a kde se staví

Firma má ve svém vlastnictví nejen několik automobilů užitkových, nákladních a osobních, ale mezi vybavení firmy patří i různé zdvihací zařízení a stavební stroje, např. jeřáb věžový Liebherr 32TT, Rypadlonakladače JCB 3CX, nákladní automobil sklopka MAN 18.280 4×4 S3 s hydraulickou rukou FASSI 110, Mitsubishi Canter, FUSO MAN kontejner, bednění PERI na stropy a základy, vibrační pěchy a desky, lešení trubkové a rámové, výtah Geda 500Z, ponorné vibrátory betonu, stavební buňky (kanceláře, šatny, sklady plechové a sanitární). (NAVLÁČIL, Jak stavíme)

Firma Navláčil stavební firma s.r.o. se zaměřuje při provádění staveb především na oblast Zlínského kraje. V současné době firma rozšířila svou působnost na území Jihomoravského kraje a Slovenské republiky, kde získala nové zakázky. Na svých webových stránkách firma uvádí podrobnější mapu míst, ve kterých uskutečňuje svou podnikatelskou činnost. Během roku se firma podílí na výstavbě, rekonstrukci, modernizaci nebo opravě přibližně u třiceti objektů. Z pohledu druhu, převládají průmyslové stavby nad rodinnými domy a občanskými stavbami. (NAVLÁČIL, Kde stavíme)

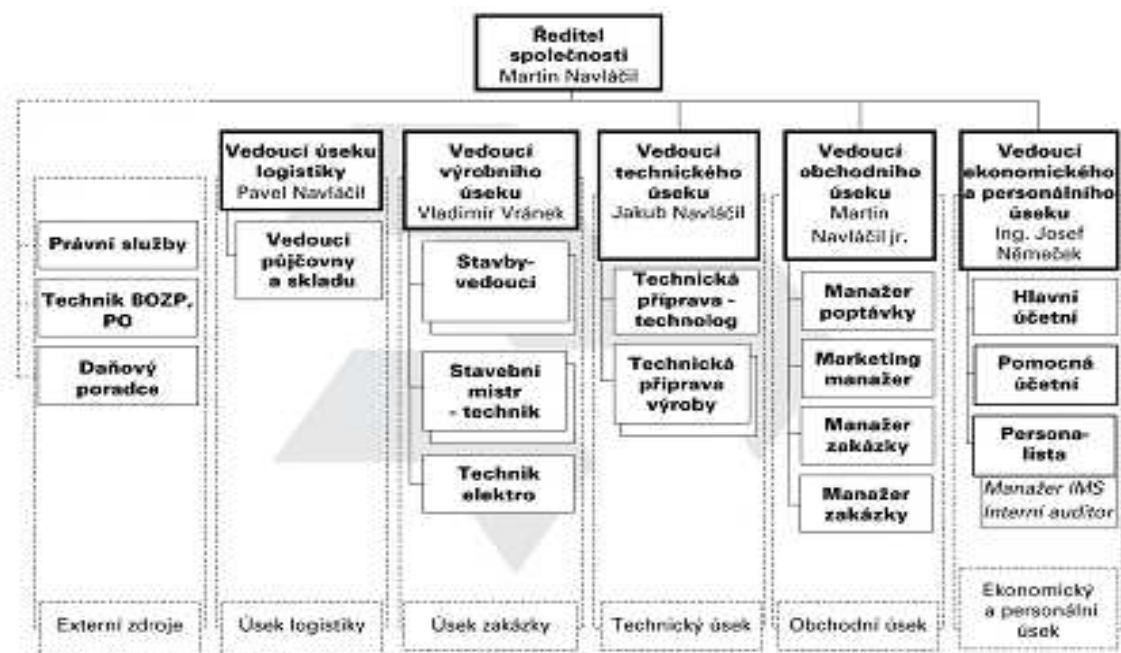
#### 4.5 Zaměstnanci

Firma se může pyšnit stabilizovaným týmem zkušených, vysoce výkonných a řemeslně zručných lidí v oborech zedník, štukatér, obkladač, stavbyvedoucí, tesař, strojník, řidič, zámečnický a stavební dělník. Firma klade u svých zaměstnanců důraz především na morálnost a vysokou odbornost, která je zárukou kvality odvedeného díla. (NAVLÁČIL, Zaměstnanci)

Společnost má v současné době 95 kmenových zaměstnanců, jejich průměrný věk je 38 let a průměrná doba trvání pracovního poměru je 5 let. Ve firmě převažují muži, což je vzhledem k oboru, ve kterém firma podniká pochopitelné. Ženy jsou pouze na pozicích TH pracovníků. Ve společnosti je nízká míra fluktuace, což může být obrazem toho, že firma svým zaměstnancům vytváří optimální pracovní podmínky, zaměstnance pozitivně motivuje k vysokým pracovním výkonům a dokáže zaměstnancům za dobře odvedenou práci poskytnout odpovídající odměnu. (NAVLÁČIL, Zaměstnanci)

Z důvodu nárůstu objemu zakázek byla firma nucena přijmout do konce roku 2011 další TH pracovníky a na počátku roku 2012 stavební dělníky. Firma se zaměstnancem uzavírá pracovní smlouvu na dobu neurčitou s tříměsíční zkušební dobou. Ve firmě jsou zaměstnanci přijímáni buď na hlavní pracovní poměr, nebo na dohodu o provedení práce.

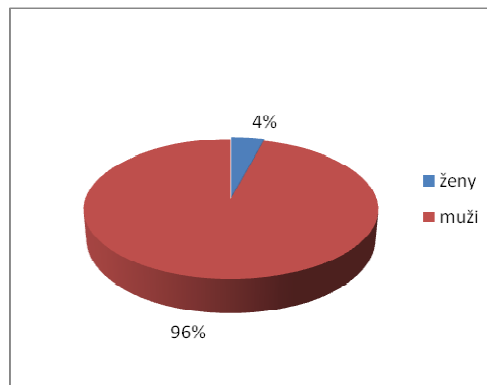
Jak ukazuje níže uvedená organizační struktura, ve společnosti je pět vedoucích zaměstnanců, kteří řídí jednotlivé úseky ve firmě a jsou přímo podřízeni řediteli firmy. Ve firmě je členění zaměstnanců na management, TH pracovníky a stavební dělníky. Firma si všechny oblasti související s činností podnikatelského subjektu zabezpečuje sama, pouze pro právní služby, BOZP, požární ochranu a daňové služby, využívá externí zdroje. (NAVLÁČIL, Zaměstnanci)



Obr. 1 Organizační struktura (zdroj: NAVLÁČIL, Zaměstnanci)

- **Členění zaměstnanců dle pohlaví**

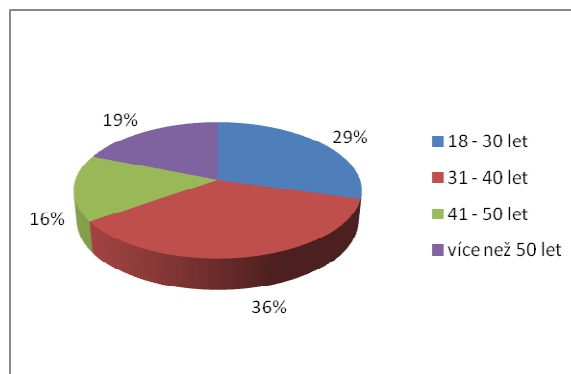
Jak ukazuje níže uvedený graf, z pohledu členění zaměstnanců dle pohlaví převažují výrazně muži, což je pochopitelné, vzhledem k oboru, ve kterém firma podniká. Všechny ženy pracují na pozici TH pracovníka. Naopak muži pracují napříč všemi pracovními pozicemi.



Obr. 2 Členění zaměstnanců dle pohlaví (zdroj: vlastní)

- **Členění zaměstnanců dle věku**

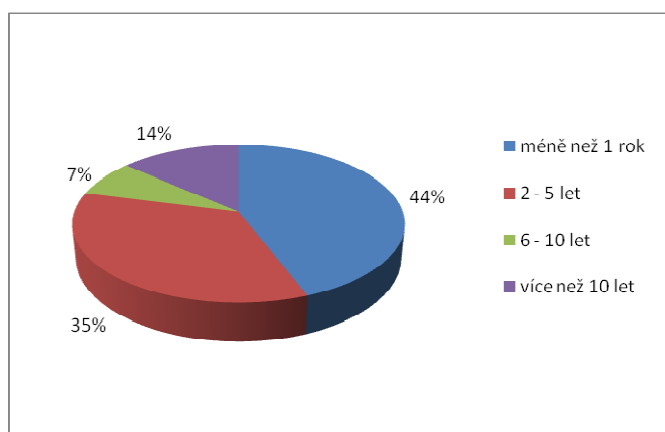
Jak ukazuje níže uvedený graf největší zastoupení mají ve firmě lidé věkové skupiny 18 – 30 let a 31 – 40 let, třetí nejvíce zastoupenou skupinou jsou lidé nad 50 let, což může být důkazem toho, že při výběru zaměstnanců jsou pro firmu rozhodující zkušenosti a ne věk. Firma se snaží si své zaměstnance vychovávat hned od nástupu do firmy, přijímá velké procento lidí ve věkové skupině 18 – 30 let, těmto lidem dává možnost získat potřebné zkušenosti a většina těchto zaměstnanců zůstává ve firmě řadu let.



Obr. 3 Členění zaměstnanců dle věku (zdroj: vlastní)

- **Členění zaměstnanců dle délky zaměstnání**

Jak ukazuje níže uvedený graf největší zastoupení mají ve firmě zaměstnanci, jejichž délka zaměstnání je kratší než 1 rok. Další velkou skupinou jsou lidé, kteří ve firmě pracují 2 – 5 let. Důvodem velkého počtu zaměstnanců, kteří ve firmě pracují maximálně 5 let je, že se firmě v posledních letech zvýšil objem zakázek, což vedlo k přijetí nových zaměstnanců.



Obr. 4 Členění zaměstnanců dle délky zaměstnání (zdroj: vlastní)

#### 4.6 Péče o zaměstnance

**Školení** - firma pro své zaměstnance pořádá řadu školení, jak ty, které jsou dané ze zákona, tak i ty, které si zaměstnanci zvolí, že by rádi absolvovali a jsou ku prospěchu zvýšení odbornosti daného zaměstnance. Zaměstnanci se účastní například školení - BOZP a požární ochrany, řidičů referentských vozidel, vazačů, pro stavitelé lešení, pro stavbyvedoucí nebo školení týkající se stavebního bednění. (NAVLÁČIL, Aktuálně)

Management firmy se pravidelně účastní stavebních veletrhů, jak v České republice, tak i v zahraničí. Zde firma získává nové kontakty na potenciální zákazníky, dozvídá se, jaké jsou nové postupy a technologie v daném odvětví. (NAVLÁČIL, Zaměstnanci)

**Benefity** - firma v rámci péče o zaměstnance, poskytuje celou řadu benefitů. Můžeme zde zařadit např.:

- oblečení, obuv a doplňky,
- permanentky na sportovní a kulturní akce,
- firemní akce (teambuilding),
- věcné dárky k vánocům,

- příspěvky na stravné a cestovné. (Interní zdroje firmy)

**Firemní tiskoviny** - firma má pro nové zaměstnance zpracovanou adaptační brožurku, která jim má pomoci se rychleji seznámit s novým pracovním prostředím, firemními postupy a firmou jako takovou. (Interní zdroje firmy)

Čtyřikrát za rok firma vydává zpravodaj, ve kterém uvádí různé postřehy ze života firmy a jejich zaměstnanců. Všem zaměstnancům je firemní zpravodaj k dispozici, mohou si ho přečíst, rozesílá se i pravidelným zákazníkům firmy. (Interní zdroje firmy)

**Osobní růst** – u stavbyvedoucích firma požaduje **autorizaci**, jedná se o oprávnění fyzických osob k výkonu odborných činností ve výstavbě, jedná se o projektovou činnost, odborné vedení provádění stavby a její změny. V případě, že zaměstnanec toto oprávnění získá, projeví se to pozitivně ve výši jeho mzdy a v jeho hodnocení. (BUSINESS, Činnost autorizovaného inženýra)

Firma u stavebních dělníků na stavbách provádí namátkové kontroly, zda v zaměstnání nepracují pod vlivem alkoholu. Tyto kontroly zajišťuje externí pracovník BOZP a požární ochrany. Při pozitivní dechové zkoušce na alkohol může zaměstnanec dostat napomenutí, snížení mzdy, při závažném prohrěšku i výpověď. Také se přihlíží k tomu, zda se zaměstnanec dobrovolně dechové zkoušce podrobí nebo se jedná o první provinění atd.. (Interní zdroje firmy)

## 4.7 Činnosti personálního úseku

Oblast personálních činností zajišťuje ve firmě paní Monika Plšková, která současně vykonává pracovní pozici - manažer IMS a interní auditor. Náplň práce pracovní pozice – personalista je:

- příprava a realizace činností souvisejících s přijímáním a propouštěním zaměstnanců,
- tvorba a plnění systému hodnocení a odměňování zaměstnanců ve spolupráci s vedením firmy,
- zajišťování předepsaných školení a dalších vzdělávacích akcí při zvyšování kvalifikace zaměstnanců ve spolupráci s vedením firmy,

- v rámci provádění personálních činností komunikace s vedením a jednotlivými úseky firmy,
- v oblasti pracovně právní problematiky sledování legislativních změn,
- zadávání inzerátů týkajících se např. nabídky zaměstnání do různých médií,
- vedení evidence uchazečů o zaměstnání pro jednotlivé pracovní pozice,
- sepisování pracovních smluv a dohod o provedení práce se zaměstnanci,
- účast na zaškolení nových zaměstnanců,
- vedení evidence lékařských prohlídek zaměstnanců,
- vedení evidence ochranných pracovních pomůcek, jejich objednávání a rozdělování.  
(Interní zdroje firmy)

## 4.8 Odměňování

Každý zaměstnanec při nástupu do zaměstnání obdrží pracovní smlouvu a mzdový výměr nebo dohodu o provedení práce. (Interní zdroje firmy)

Firma má pro jednotlivé pracovní pozice zpracovaný mzdový předpis, ve kterém jsou mimo jiné uvedeny formy a složky mzdy. Ve firmě se využívá u TH pracovníků časová mzda, u stavebních dělníků mzda hodinová. U obou kategorií zaměstnanců tvoří jednu složku mzdy prémie, ta je vyplácena měsíčně. (Interní zdroje firmy)

U TH pracovníků se mzda skládá ze základní mzdy, osobního příplatku a prémie. V současné době nemá firma stanovena pravidla, podle kterých by byla určena výše osobního příplatku a prémie u TH pracovníků.

Mzda u stavebních dělníků se skládá ze základní mzdy a prémie. Stavební dělníci jsou rozděleni do 7 tarifních stupňů podle pracovního zařazení a počtu let praxe. Stejně jako u TH pracovníků není stanoveno pravidlo, jakou výši prémie jednotlivý pracovník obdrží. (Interní zdroje firmy)

Ve firmě jsou v rámci odměňování uplatňovány i motivační balíčky odměn, mezi které patří odměna za přivedení nového perspektivního zaměstnance, prémie při odchodu do důchodu a v případě životního jubilea. (Interní zdroje firmy)



## 4.9 Současný stav hodnocení zaměstnanců ve firmě

Informace týkající se současného stavu hodnocení ve firmě jsem získala při rozhovoru s panem Martinem Navláčilem jr., vedoucím obchodního úseku. Tento rozhovor se uskutečnil dne 12. dubna 2012 v zasedací místnosti firmy. Otázky k rozhovoru jsem předem vytvořila a poslala personalistce firmy e-mailem. Otázek bylo celkem osm a jednalo se o otázky otevřené.

### *Kdo ve firmě provádí hodnocení zaměstnanců?*

Hodnocení zaměstnanců ve firmě provádí vždy přímý nadřízený daného zaměstnance.

U TH pracovníků se jedná o vedoucí jednotlivých firemních úseků (logistiky, výrobní, technický, obchodní a ekonomicko-personální).

Hodnocení u stavebních dělníků provádí stavbyvedoucí, pod kterého je hodnocený zařazen v rámci jednotlivých pracovních skupin.

Ředitel firmy pak hodnotí vedoucí jednotlivých úseků firmy.

### *Jak často se hodnocení zaměstnanců uskutečňuje?*

Formální hodnocení firma u jednotlivých kategorií zaměstnanců provádí jedenkrát za rok. Během roku jsou všichni zaměstnanci firmy průběžně hodnoceni svým přímým nadřízeným při plnění pracovních úkolů. Můžeme říci, že v současné době ve firmě převažuje hodnocení neformální nad formálním.

Nedostatkem neformálního hodnocení je, že je náhodné, jeho výsledky nejsou nikde zaznamenány a není z něho žádný výstup v podobě stanovení cílů do budoucna, rozvoje zaměstnance.

*Je pro každou kategorii zaměstnanců (THP, stavbyvedoucí, stavební dělníci) stanoven stejný harmonogram hodnocení? Např. všichni zaměstnanci se hodnotí jednou za rok nebo je to u každé kategorie zaměstnanců jiné?*

Všechny kategorie zaměstnanců jsou hodnoceny shodně jedenkrát za rok. Každý zaměstnanec je s termínem hodnocení předem seznámen osobně svým přímým nadřízeným. Hodnocení zaměstnanců probíhá v měsíci květnu každého roku a koná se v sídle firmy.

***Má firma pro jednotlivé kategorie zaměstnanců stanovena kritéria hodnocení (kvalita pracovního výkonu, pracovní chování, samostatnost, spolehlivost, atd.)?***

Firma má pro obě kategorie zaměstnanců stanovena stejná kritéria hodnocení, což určitě není ideální. Mezi sledovaná kritéria hodnocení patří např. odborná způsobilost, komunikační dovednosti, týmová spolupráce, kvalita a organizace práce, atd. Hodnotící kritéria nejsou ze strany firmy průběžně aktualizována.

***Má firma zpracovanou organizaci hodnocení zaměstnanců (kdo, kde, kdy a jak hodnotí)?***

Firma má pro TH zaměstnance a stavební dělníky vytvořeny dva druhy hodnotících formulářů – pro sebehodnocení, hodnocení přímým nadřízeným. V rámci systému hodnocení má firma určeno, jakou metodu pro hodnocení zaměstnanců použije, kdo bude hodnocení provádět, kde a kdy se bude hodnocení konat. Hodnotící formuláře firma nearchivuje.

***Jakou metodu hodnocení zaměstnanců firma používá?***

Pro hodnocení zaměstnanců firma využívá metodu hodnocení podle hodnotící stupnice, která je podpořena metodou sebehodnocení. Na hodnotící formuláře navazuje hodnotící pohovor, kde jsou hodnocenému stanoveny cíle do dalšího období. Tyto cíle bohužel nejsou ze strany hodnotitele průběžně kontrolovány. Tím se do jisté míry ztrácí smysl hodnocení zaměstnanců.

***Účastní se hodnotitel nějakých školení týkajících se hodnocení zaměstnanců?***

V současné době firma školení týkající se hodnocení zaměstnanců pro hodnotitele nepořádá. Firma si je vědoma, že pro správné provedení hodnocení zaměstnanců je absolvování školení nezbytné. Vzhledem k tomu, že firma má v současné době okolo sta zaměstnanců, bude v jejím vlastním zájmu, systému hodnocení věnovat do budoucna patřičnou pozornost.

***Má hodnocení zaměstnanců návaznost na odměňování?***

Hodnocení zaměstnanců nemá ve firmě v současné době návaznost na odměňování. Hodnocení zaměstnanců ve firmě neplní funkci, kterou by plnit mělo. Odměňování u jednotlivých zaměstnanců se opírá pouze o mzdový předpis. Ve firmě nejsou stanovena pravidla pro výplatu mimořádné odměny v případě např., že hodnocený výrazně převyšuje požadovanou úroveň pracovního výkonu.

Informace týkající se nejen hodnocení zaměstnanců, ale i dalších oblastí souvisejících s hodnocením zaměstnanců, jako je odměňování, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, byly průběžně konzultovány s personalistkou firmy paní Monikou Plškovou.

#### **4.9.1 Dotazníkové šetření mezi stavbyvedoucími**

Dotazníkový průzkum mezi stavbyvedoucími jsem provedla z důvodu, že stavbyvedoucí se podílejí na hodnocení nejvyššího počtu zaměstnanců firmy. Neboť jim podřízení zaměstnanci – stavební dělníci tvoří největší pracovní skupinu ve firmě. Proto mě zajímal jejich pohled na systém hodnocení zaměstnanců ve firmě.

Dotazníkové šetření mezi stavbyvedoucími proběhlo v průběhu měsíce března 2012. Dotazníky byly do firmy předány prostřednictvím e-mailu, kontaktní osobou mezi mnou a stavbyvedoucími byla personalistka firmy. Ta dotazníky jednotlivým stavbyvedoucím doručila e-mailem. Po vyplnění mi byly dotazníky zaslány zpět.

Dotazník byl předán šesti stavbyvedoucím, kteří dotazník vyplnili a odevzdali. Účast byla stoprocentní. Dotazník (Příloha I) obsahoval celkem šest otázek, z toho bylo pět otázek uzavřených a jedna otázka byla otevřená. Vzhledem k tomu, že od stavbyvedoucích byly zodpovězeny všechny otázky uvedené v dotazníku, mohly být všechny zahrnuty do konečné analýzy dotazníkového šetření. Průzkum mezi stavbyvedoucími byl anonymní, v dotazníku tedy žádný stavbyvedoucí neuváděl své jméno a příjmení.

Tuto formu získávání (sběru) informací jsem zvolila proto, že se mi nepodařilo z důvodu časového vytížení jednotlivých stavbyvedoucích domluvit jednotný termín pro možnost uskutečnit rozhovor.

#### **Zhodnocení výsledků získaných z dotazníkového šetření mezi stavbyvedoucími**

- ***Kolik let již pracovní pozici-stavbyvedoucí vykonáváte?***

Dotazníkové šetření ukázalo, že polovina dotázaných vykonává pracovní pozici-stavbyvedoucí více než deset let. Za tu dobu již získali řadu zkušeností, jak s prováděním staveb, tak i s vedením svých podřízených. Pro potenciální zákazníky může být informace

o týmu zkušených lidí, který vedou odborně vzdělaní stavbyvedoucí, pozitivním faktorem při rozhodování, zda zvolit firmu Navláčil stavební firma s.r.o. jako svého dodavatele.

- ***Začínal jste ve firmě na pracovní pozici-stavební dělník?***

Na pracovní pozici-stavební dělník, začínali pouze dva dotázaní ze současných šesti stavbyvedoucích. Firma do pracovní pozice-stavbyvedoucí přijímá lidi s vysokoškolským vzděláním se zaměřením na stavebnictví. U stavbyvedoucích je požadována ze strany firmy autorizace, kterou v současné době už většina stavbyvedoucích má.

- ***Jak často provádíte hodnocení podřízených zaměstnanců?***

Výsledky dotazníkového průzkumu ukázaly, že mezi jednotlivými stavbyvedoucími neexistuje jednotný názor, jak často je třeba hodnocení provádět. Nejčastější odpovědi byly jedenkrát za rok a více než dvakrát za rok. Dle informací, které jsem získala při rozhovoru s panem Martinem Navláčilem jr., formální hodnocení u stavebních dělníků probíhá jedenkrát za rok a neformální hodnocení je předáváno jednotlivým stavebním dělníkům při každodenním plnění stanovených pracovních úkolů.

- ***Uveďte alespoň tři kritéria hodnocení zaměstnanců?***

Dle výsledků dotazníkového šetření mezi kritéria, podle kterých jednotliví stavbyvedoucí hodnotí své podřízené, patří především samostatnost, spolehlivost, zodpovědnost, pečlivost, týmová práce, kvalita práce, aktivní přístup k zadaným úkolům a v neposlední řadě také vlastní iniciativa.

- ***Hodnocení zaměstnanců probíhá formou rozhovoru mezi Vámi a podřízeným zaměstnancem?***

Jak ukázaly výsledky dotazníkového šetření, hodnocení probíhá formou rozhovoru mezi stavbyvedoucím a stavebním dělníkem. Podřízený zaměstnanec má možnost se k výsledkům svého hodnocení vyjádřit. Domnívám se, že odpovědi na tuto otázku se vztahují k neformálnímu hodnocení. Neboť dle informací zjištěných u pana Martina Navláčila jr., hodnocení u stavebních dělníků probíhá formou sebehodnocení, hodnocením ze strany nadřízeného a následuje hodnotící pohovor.

- ***Má hodnocení zaměstnanců návaznost na odměňování?***

Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že z pohledu stavbyvedoucích má hodnocení zaměstnanců vliv na odměňování. Tady se nejspíš bude jednat o prémie, neboť stanovení

její výše nemá ve firmě stanovená pravidla a je tedy na rozhodnutí jednotlivých stavbyvedoucích, jakou výši prémie přidělí svým podřízeným. Dle rozhovoru s panem Martinem Navláčilem jr. nemá hodnocení zaměstnanců v současné době vliv na odměňování.

#### 4.10 SWOT analýza

Je jednou ze základních metod marketingového auditu, je nazvána podle počátečních písmen anglických slov:

- S – strengths (síly),
- W – weaknesses (slabosti),
- O – opportunities (příležitosti),
- T – threats (hrozby). (Vašítková, 2008)

##### *Analýza vnějšího prostředí firmy (analýza O/T)*

Vlastní postup SWOT analýzy vychází ze zkoumání vnějšího prostředí, které obklopuje firmu. Tato sféra leží mimo kontrolu vlastních pracovníků firmy a na firmu zpravidla působí nekontrolovatelnými vlivy a faktory. Strukturu tohoto vnějšího prostředí tvoří makroprostředí, které je složeno z prostředí: přírodního, ekonomického, legislativního a politického, technologického, demografického, sociální a kulturního a vlivů globálního prostředí. (Vašítková, 2008)

##### *Analýza vnitřního prostředí firmy (analýza S/W)*

Analýza S/W je tvořena analýzou externího a interního mikroprostředí firmy. Externí mikroprostředí (okolí firmy) tvoří:

- Veřejnost,
- Konkurence,
- Zákazníci,
- Dodavatelé,

- Marketingová prostředníci. (Vašítková, 2008)

Interní mikroprostředí firmy představují výrobní, finanční, technické, technologické a jiné podmínky, které v dané organizaci existují a určují mantinely, v nichž se může pohybovat činnost organizace. (Vašítková, 2008)

Tab. 1 SWOT analýza (zdroj: vlastní)

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
S1 – stabilizovaný tým zkušených zaměstnanců	W1 – zaměření pouze na jednu oblast
S2 – poskytování komplexních služeb při provádění staveb	W2 – nejasné rozdělení pravomocí
S3 – pozitivní reference od zákazníků	W3 – nedostatečně zpracované některé personální činnosti
S4 – rodinná firma	W4 – nevyhovující zázemí firmy
S5 – nízká fluktuace	
S6 – přesvědčivá propagace firmy	
Příležitosti (O)	Hrozby (T)
O1 – možnost získávání finančních prostředků z evropských fondů	T1 – velká konkurence
O2 – spolupráce s novými zákazníky	T2 – ekonomická situace potenciálních zákazníků
O3 – velká poptávka v odvětví	T3 – odchod zkušených pracovníků ke konkurenci
O4 – zájem o firmu ze strany nových investorů	T4 – legislativní změny související s odvětvím firmy
	T5 – vliv nepříznivého počasí na činnost firmy (zimní období)

## **Silné stránky (S)**

### ***S1 – stabilizovaný tým zkušených zaměstnanců***

Firma v současné době disponuje stabilizovaným týmem zkušených zaměstnanců, kteří mají řadu znalostí z oboru, ve kterém firma podniká. Klenotem firmy je obor štukatéřství. Firma má několik zaměstnanců, které si sama „vychovala“ od začátku jejich pracovní kariéry.

### **S2 – poskytování komplexních služeb při provádění staveb**

Firma realizuje stavby „na klíč“, provádí veškeré služby související s prováděním staveb, od inženýrských činností až po pozáruční servis.

### ***S3 – pozitivní reference od zákazníků***

Firma za realizaci staveb obdržela již řadu ocenění v soutěži Stavba roku Zlínského kraje. Tato ocenění jsou pro firmu příjemným zadostiučiněním za dobře odvedenou práci, kterou odvádí všichni zaměstnanci.

### ***S4 – rodinná firma***

Organizace je od svého vzniku firmou rodinnou, jednotliví členové rodiny se podílejí na řízení firmy. Pan Martin Navláčil vykonává ve firmě funkci ředitele a jeho synové vedou jednotlivé firemní úseky, Jakub technický úsek, Pavel úsek logistiky a nejmladší syn Martin úsek obchodní.

### ***S5 – nízká fluktuace***

Ve firmě je nízká míra inflace, což je pro firmu důležitým zjištěním. Může vypovídat o tom, že firma své zaměstnance správně motivuje a za dobře odvedenou práci jim poskytuje odpovídající odměnu.

### **S6 – přesvědčivá propagace firmy**

Firma se snaží v rámci propagace firmy využívat moderní informační technologie, např. internet, sociální síť Facebook. Firma také svých stálých zákazníkům čtyřikrát do roka posílá firemní zpravodaj, který obsahuje informace týkající se firmy jako celku, např. péče o zaměstnance, realizované stavby, plány do budoucna atd.

## **Slabé stránky (W)**

### ***W1 – zaměření pouze na jednu oblast***

Firma se v rámci své činnosti zaměřila pouze na oblast Zlínského kraje. V současné době se organizace snaží proniknout i do dalších oblastí České a Slovenské republiky, momentálně získala zakázky v Jihomoravském kraji a Slovenské republice.

### ***W2 – nejasné rozdělení pravomocí***

Ve firmě jsou dané dle organizační struktury vztahy mezi podřízeným a nadřízeným, ale skutečně to tak v některých situacích nefunguje. Pracovní úkoly nejsou vždy podřízenému dány ze strany jeho přímého nadřízeného a splnění tohoto úkolu je prezentováno tomu, kdo úkol zadal.

### ***W3 – nedostatečně zpracované některé personální činnosti***

Firma má ve zpracování některých personálních činností, např. hodnocení a odměňování, určité rezervy. Systém hodnocení není ve firmě dostatečně zpracován a do budoucna by mohl vzniknout problém, neboť firma neustále nabírá nové zaměstnance a roztváří se. V systému odměňování vidím značné rezervy ve stanovení pravidel pro výplatu osobního příplatku a prémie u TH zaměstnanců a u stavebních dělníků ve stanovení výše prémie.

### ***W4 – nevyhovující zázemí firmy***

Firma v současné době sídlí v centru Zlína, kde obývá dva byty. V těchto bytech má firma sídlo a pracují zde TH pracovníci. Vzhledem k tomu, že firma během roku 2012 přijala několik TH pracovníků a kapacita bytů začíná být nevyhovující. Firma uvažuje o výstavbě komplexu, ve kterém by firma měla nejen své sídlo a i stavební dvůr.

## **Příležitosti (O)**

### ***O1 – možnost získávání finančních prostředků z evropských fondů***

Firma se v rámci své finanční politiky snaží získávat finanční prostředky i z evropských fondů, např. v rámci péče o zaměstnance, finanční dotace ze strany Evropské unie.



### **O2 – spolupráce s novými zákazníky**

Firma pravidelně navštěvuje různé stavební veletrhy, jak v České republice, tak v zahraničí. Na těchto veletrzích se firma snaží nejen zviditelnit sebe sama, ale získat nové poznatky v odvětví a také nové zákazníky.

### ***O3 – velká poptávka v odvětví***

V období, kdy celý svět i Českou republiku zasáhla finanční krize, bylo stavebnictví v útlumu. V současné době se dá říci, že se stavebnictví opět dostává „do formy“ a ze strany veřejnosti je o provádění staveb zájem, jak o výstavbu rodinných domů, tak i o různé průmyslové haly a sklady.

### **O4 – zájem o firmu ze strany nových investorů**

Případný zájem ze strany nových investorů může podpořit propagace firmy prostřednictvím internetu, sociálních sítí, ale především v podobě pozitivních ohlasů od spokojených zákazníků. Neboť za firmu mluví na nejvyšší úrovni odvedená práce a co největší spokojenosti zákazníka.

## **Hrozby (T)**

### ***T1 – velká konkurence***

Ve stavebnictví konkurence určitě existuje, záleží na každé firmě, která v tomto odvětví podniká, jak dokáže prezentovat vůči okolí nejen firmu, ale hlavně produkty a služby, které nabízí. Ve stavebnictví je konkurence poměrně velká, ať už se jedná o stálé firmy, které jsou na trhu již několik let nebo o začínající firmy.

### ***T2 – ekonomická situace potenciálních zákazníků***

Rozhodujícím faktorem v rozhodování firmy o přijetí zakázky je, zda je případný investor schopen za odvedenou práci zaplatit včas. Proto firma sází na ověřené zákazníky nebo na známé firmy.

### **T3 – odchod zkušených pracovníků ke konkurenci**

Pro firmu je nejdůležitějším stavebním kamenem tým zkušených pracovníků. Ti pro firmu vytváří nejvyšší hodnotu, bez nich by nedosáhla takových úspěchů. Aby zkušení zaměstnanci zůstávali ve firmě a neměli myšlenky ji opustit, musí firma o ně pečovat, správně je

motivovat, zvyšovat jejich spokojenost a za odvedenou práci jim poskytnout odpovídající odměnu.

#### *T4 – legislativní změny související s odvětvím firmy*

Firma je při výkonu podnikatelské činnosti ovlivňována řadou faktorů, které ji mohou do jisté míry i omezovat. Na činnost firmy mohou působit zákony nebo různá nařízení, jak ze strany Evropské unie, tak i České republiky.

#### *T5 – vliv nepříznivého počasí na činnost firmy (zimní období)*

Vzhledem k odvětví, ve kterém firma podniká je důležitým faktorem, který její činnost ovlivňuje počasí. Firma se snaží i v období, kdy je nepříznivé počasí, hledat pro své zaměstnance práci a to převážně uvnitř staveb, což se jí zatím daří. Nemusela dosud nikdy přikročit k tomu, že by v zimním období musela snižovat počet svých zaměstnanců.

Tab. 2 SWOT analýza – plus/mínus matice (zdroj: vlastní)

		Silné stránky (S)						Slabé stránky (W)				Celkem	Pořadí
		S1	S2	S3	S4	S5	S6	W1	W2	W3	W4		
Příležitosti (O)	O1	+	+	0	0	+	+	0	0	0	+	5	2.
	O2	+	+	+	0	+	+	+	0	0	0	6	1.
	O3	0	+	+	0	0	+	+	0	0	0	4	3.
	O4	+	+	+	+	0	+	+	0	0	0	6	1.
Hrozby (T)	T1	0	-	-	0	0	-	-	0	0	-	-5	2.
	T2	0	-	0	0	0	0	0	0	0	0	-1	4.
	T3	-	-	-	0	+	0	0	-	-	-	-6	1.
	T4	0	-	0	0	-	0	0	0	0	0	-2	3.
	T5	0	-	0	0	0	0	0	0	0	0	-1	4.
Celkem		3	4	3	1	3	4	-1	-1	-1	-2		

#### **Výsledky plus/mínus matice SWOT analýzy**

Dle výsledků SWOT analýzy by se firma měla nadále zaměřit na své silné stránky, a to na S2 – poskytování komplexních služeb při provádění staveb a S6 – přesvědčivá propagace firmy. Poskytování komplexních služeb při provádění staveb je výrazným faktorem pro potenciálního investora při rozhodování, kterou firmu zvolit. Čím komplexnější služby oproti konkurenci firma nabídne svým zákazníkům, mluví v její prospěch. Účelná a pro

zákazníka dobře čitelná propagace firmy je dalším významným faktorem v rozhodování potenciálního investora. Firma se proto i nadále musí snažit, co nejlépe se prezentovat, v dnešní době je nejlepším nástrojem internet.

Výsledky SWOT analýzy ukázaly, že nejslabší stránkou firmy je její zázemí (W4 – nevyhovující zázemí firmy). Touto skutečností je si firma vědoma a v horizontu tří let se bude snažit tuto situaci zlepšit a možná tuto slabou stránku promění ve stránku silnou.

Jako možné příležitosti pro firmu se ukázaly O2 – spolupráce s novými zákazníky a O4 – zájem o firmu ze strany nových investorů. Firma by se měla snažit nabízet své služby stále novým zákazníkům, hledat nové investory a místa své působnosti rozšířit po celé České a Slovenské republice. Účastnit se různých výběrových řízení.

Největší hrozbou pro firmu je T3 – odchod zkušených zaměstnanců ke konkurenci. V zájmu firmy je tuto hrozbu minimalizovat, čehož může dosáhnout pomocí aktivního přístupu v péči o zaměstnance, jejich správné motivaci, zvyšování jejich spokojenosti a svým zaměstnancům poskytovat odpovídající odměnu za dobře vykonanou práci.

## 5 ZHODNOCENÍ STANOVENÝCH HYPOTÉZ

- *Firma má systém hodnocení zaměstnanců zpracovaný.*

Tuto hypotézu nelze zcela potvrdit. Firma má určenu osobu hodnotitele a hodnoceného, vytvořeny hodnotící formuláře a stanovena jednotlivá kritéria hodnocení, které jsou ovšem u obou kategorií zaměstnanců stejné. Hodnocenému jsou při hodnotícím pohovoru stanoveny pracovní a rozvojové cíle pro další hodnotící období. Hodnotící formuláře nejsou archivovány.

- *Hodnocení jednotlivých zaměstnanců provádí jejich přímý nadřízený, je prováděno dvakrát za rok a pro hodnocení jsou použity hodnotící formuláře.*

Tuto hypotézu lze potvrdit jen z části. Hodnocení skutečně provádí přímý nadřízený hodnoceného, ale hodnocení je prováděno pouze jedenkrát za rok. Hodnocení zaměstnanců probíhá formou hodnotících formulářů (sebehodnocení, hodnocení přímým nadřízeným), na které navazuje hodnotící pohovor.

- *Hodnocení zaměstnanců má vliv na odměňování.*

Tuto hypotézu nelze potvrdit. Ze získaných informací při rozhovoru s panem Martinem Navláčilem jr., jasně vyplývá, že v současné době nemá hodnocení zaměstnanců žádný vliv na odměňování.

- *Hodnocenému jsou při hodnocení stanoveny pracovní a rozvojové cíle do dalšího hodnotícího období, jsou zaznamenány do hodnotícího formuláře a ten je založen v osobní dokumentaci každého zaměstnance.*

Při hodnocení jsou hodnocenému ze strany hodnotitele stanoveny pracovní a rozvojové cíle do dalšího hodnotícího období, jsou zaznamenány v hodnotících formulářích, ale následně není ze strany hodnotitele kontrolováno, zda byly splněny. Firma hodnotící formuláře nearchivuje v osobní dokumentaci hodnocených.

## 6 PROJEKTOVÁ ČÁST

Z analytické části diplomové práce vyplynulo, že firma má systém hodnocení sice zpracovaný, ale v některých fázích hodnocení má značné rezervy.

Organizace má vytvořeny hodnotící formuláře pro jednotlivé kategorie zaměstnanců. Nevýhodou hodnotících formulářů je, že jsou pro TH pracovníky a stavební dělníky stanovena stejná kritéria hodnocení. V projektové části bude této skutečnosti věnována pozornost a pro každou kategorii zaměstnanců budou stanovena kritéria hodnocení zvlášť.

Dalším nedostatkem v současném hodnocení zaměstnanců je fakt, že při hodnotícím pohovoru jsou sice hodnocenému hodnotitelem stanoveny pracovní a rozvojové cíle do dalšího hodnotícího období, ale jejich splnění není ze strany hodnotitele kontrolováno. Do budoucna je třeba, aby se hodnotitelé kontrole plnění cílů více věnovali.

Při analýze současného stavu hodnocení zaměstnanců bylo dále zjištěno, že hodnocení zaměstnanců nemá vliv na odměňování. Vzhledem k tomu, že odměna patří mezi faktory, které zaměstnance nejvíce motivují k vysokým pracovním výkonům, a zvyšuje jejich pracovní spokojenost, bude třeba při vytváření hodnotících formulářů pamatovat i na tuto skutečnost a stanovit pravidla pro získání odměny v rámci hodnocení zaměstnanců.

Ze strany firmy bude třeba, aby do budoucna všechny formuláře týkající se hodnocení zaměstnanců archivovala. Optimální by bylo, kdyby je firma zakládala do osobní dokumentace každého hodnoceného zaměstnance.

### 6.1 Cíle systému hodnocení

V rozhovoru s personalistkou firmy paní Plškovou Monikou bylo dohodnuto, že:

- systém hodnocení by měl být jednoduchý a srozumitelný pro všechny kategorie zaměstnanců,
- pro jednotlivé kategorie zaměstnanců budou stanovena kritéria hodnocení,
- budou vytvořeny dva typy formulářů, pro stavební dělníky a TH pracovníky,
- hodnocení zaměstnanců bude provádět jejich přímý nadřízený,
- se systémem hodnocení budou seznámeni všichni zaměstnanci firmy,

- pro hodnotitele bude sjednáno školení,
- obsahem hodnotících formulářů bude i stanovení pracovních a rozvojových cílů do následujícího období,
- budou stanoveny podmínky, kdy bude zaměstnanci vyplacena osobní odměna,
- hodnotící formuláře budou založeny v osobní dokumentaci každého zaměstnance.

## 6.2 Kategorie zaměstnanců

Firma své zaměstnance dělí do dvou kategorií - TH pracovníci a stavební dělníci, toto členění vychází z charakteristik jednotlivých pracovních pozic.

Mezi **TH pracovníky** lze zařadit – vedoucí jednotlivých úseků ve firmě (úsek ekonomicko-personální, obchodní, technický, výrobní, úsek logistiky), stavbyvedoucí, stavební mistr – technik, kalkulant-rozpočtář, mzdová účetní, personalistka, přípravař výroby, referent nabídek, řidič.

Mezi **stavební dělníky** patří – zedník, tesař, železobetonář, štukatér, obkládač, zámečnick, strojník, pomocný stavební dělník.

## 6.3 Osoba hodnoceného a hodnotitele

Hodnoceným bude každý zaměstnanec firmy, tedy stavební dělníci a TH pracovníci.

Hodnotitelem bude přímý nadřízený jednotlivého zaměstnance. Stavební dělníky budou hodnotit stavbyvedoucí, hodnocení u TH pracovníků provedou jednotliví vedoucí úseků ve firmě (úsek logistiky, výrobní, technický, obchodní, ekonomicko-personální).

## 6.4 Metody a kritéria hodnocení

Všechny zaměstnance firmy nemůžeme hodnotit stejnou metodou a podle stejných kritérií. Každá kategorie zaměstnanců má jinou náplň práce a jsou na ně kladeny různé pracovní požadavky.

Proto bude pro jednotlivé kategorie zaměstnanců zvolena jiná metoda a kritéria hodnocení.

#### **6.4.1 Stavební dělníci**

U stavebních dělníků bude hodnocení probíhat metodou hodnocení pomocí hodnotící stupnice. Bude vytvořen hodnotící formulář (Příloha III), ve kterém budou stanoveny kritéria hodnocení, jejich písemné charakteristiky a hodnotící stupnice, která bude písemně okomentována.

Stavební dělníci budou hodnoceni podle následujících kritérií:

- výsledky práce,
- pracovní chování,
- sociální chování,
- vlastnosti, dovednosti a znalosti. (Koubek, 2000)

Do hodnotícího formuláře hodnotitel zaznamená celkové hodnocení zaměstnance, stanoví hodnocenému rozvojové cíle pro další hodnotící období. Plnění stanovených cílů bude ze strany hodnotitele průběžně kontrolováno. Na hodnocení pomocí hodnotícího formuláře bude navazovat hodnotící pohovor.

Hodnocený bude mít možnost se při hodnotícím pohovoru ke svému hodnocení vyjádřit a jeho případné připomínky k hodnocení, budou do hodnotícího formuláře zaznamenány. Hodnotící formulář svým podpisem stvrdí obě zúčastněné strany a formulář bude založen do osobní dokumentace hodnoceného.

#### **6.4.2 TH pracovníci**

U TH pracovníků bude pro hodnocení použita metoda MBO (hodnocení podle stanovených cílů), která je pro tuto kategorii zaměstnanců vhodnější. Hodnoceného přímo zapojuje do hodnocení, do stanovení cílů pro další hodnocené období a dává hodnocenému možnost si stanovit cestu, jak těchto cílů dosáhne. U hodnoceného tato metoda hodnocení vytváří větší motivaci, aby stanovené cíle splnil. (Koubek, 2000)

Hodnotící formulář (P IV) bude zároveň sloužit, jak pro sebehodnocení, tak i pro hodnocení přímým nadřízeným. V hodnotícím formuláři budou definovány jednotlivé pracovní cíle a jejich číselné ohodnocení, které bude slovně definováno.

Hodnocený a hodnotitel v hodnotícím formuláři u jednotlivých pracovních cílů označí, do jaké míry byly realizovány. Následovat bude hodnotící pohovor, při kterém bude do hodnotícího formuláře zaznamenáno vyjádření se k hodnocení, jak ze strany hodnoceného, tak hodnotitele. V průběhu hodnotícího pohovoru budou dohodnuty cíle pro další hodnotící období a budou zaznamenány do hodnotícího formuláře.

Hodnotící formulář svým podpisem stvrdí obě zúčastněné strany a formulář bude založen do osobní dokumentace hodnoceného.

## 6.5 Časový cyklus hodnocení

V současné době je ve firmě hodnocení zaměstnanců prováděno jedenkrát za rok, což je nedostačující. Tato perioda hodnocení je přímo stanovena v pracovní smlouvě zaměstnance.

Je třeba, aby přímý nadřízený své podřízené zaměstnance hodnotil průběžně a poskytoval jim tak zpětnou vazbu k jejich pracovnímu výkonu. Kladné hodnocení nebo pochvala od nadřízeného za dobře odvedenou práci, působí na zaměstnance velice pozitivně a motivuje ho k lepším pracovním výkonům.

Pro efektivní hodnocení zaměstnanců by mělo být ze strany firmy přínosné stanovit si, jak často bude hodnocení probíhat, a které období roku je pro hodnoceného a hodnotitele nejvhodnější.

Stanovení periody hodnocení u jednotlivých kategorií zaměstnanců:

- **Stavební dělníci** – u této kategorie zaměstnanců bude hodnocení prováděno 4krát za rok, tedy každé čtvrtletí. S tím, že první a třetí čtvrtletí bude hodnocení uskutečněno jen pomocí hodnotícího formuláře. V ostatních čtvrtletích bude hodnocení provedeno pomocí hodnotícího formuláře a pohovoru.



- **TH pracovníci** – jejich hodnocení bude uskutečňováno 2krát ročně, tedy každých šest měsíců. Hodnocení bude pokaždé provedeno, jak ze strany zaměstnance samotného, tak i přímého nadřízeného.

## 6.6 Příprava hodnocených a hodnotitelů

Na hodnocení je třeba jak hodnocené, tak i hodnotitele připravit. Je nezbytné, aby každý účastník hodnocení věděl, proč se hodnocení provádí, co je jeho cílem. V čem je hodnocení přínosné jak pro hodnoceného, tak i pro hodnotitele.

O zavedení systému hodnocení firma všechny zaměstnance informuje prostřednictvím informačního dopisu, který rozešle zaměstnancům e-mailem. Následně firma pro všechny zaměstnance firmy, kterých se hodnocení týká, uspořádá školení. Na tomto školení budou všichni zaměstnanci podrobně seznámeni s navrhovaným systémem hodnocení.

Za seznámení se systémem hodnocení je zodpovědný ekonomicko-personální úsek, potažmo personalistka firmy.

### 6.6.1 Školení hodnocených a hodnotitelů

Školení k systému hodnocení proběhne před jeho zavedením a následně bude probíhat jedenkrát za rok. Všechny náležitosti školení bude mít na starost ekonomicko-personální úsek, kde zodpovědnou osobou bude personalistka firmy, ta bude také zároveň školitelem.

Školení bude zvlášť rozděleno pro hodnocené a hodnotitele. Vzhledem k tomu, že u stavebních dělníků bude hodnocení provádět jen jejich přímý nadřízený, náplní školení bude pouze obecné seznámení se systémem hodnocení, tedy základními body hodnocení.

Pro TH pracovníky a hodnotitele (přímé nadřízené) bude školení podrobnější. TH pracovníci budou na školení seznámeni podrobně s hodnotícím formulářem, který budou v rámci sebehodnocení vyplňovat. Školitel jim případně zodpoví jejich dotazy, tak aby TH pracovníci odcházeli ze školení s pocitem, že systému hodnocení rozumí.

Pro hodnotitele (přímé nadřízené) bude školení podobné jako u TH pracovníků, tedy seznámení se s jednotlivými hodnotícími formuláři. Budou seznámeni s chybami, které mo-

hou při hodnocení vzniknout, bude jim vysvětleno, jak se lze hodnotitelských chyb vyvarovat a na co je třeba si dát pozor.

Součástí školení hodnotitelů bude téma hodnotícího pohovoru. Školitel seznámí hodnotitele s průběhem a obsahem hodnotícího pohovoru. Sdělí jim, jak by měl pohovor probíhat, jaké fáze by měl mít.

## **6.7 Příprava hodnotícího pohovoru**

Hodnotícího pohovoru se zúčastní jednotliví hodnocení a jejich přímí nadřízení. Hodnotícímu pohovoru bude předcházet hodnocení pomocí hodnotících formulářů.

S termínem konání hodnotícího pohovoru budou jeho účastníci seznámeni prostřednictvím pozvánky (Příloha I), která bude rozeslána e-mailem, tento krok bude mít na starost personálka firmy. Pozvánky jednotlivým účastníkům bude třeba poslat alespoň s měsíčním předstihem, aby byla účast hodnoceného a hodnotitele na tomto pohovoru zajištěna.

Personální oddělení bude mít na starost vytvořit rozpis hodnocení u jednotlivých zaměstnanců a to dle úseků ve firmě. Hodnotící pohovory budou probíhat postupně u všech firemních úseků, kdy zaměstnanci jednotlivých úseků budou na sebe navazovat.

Obsahem pozvánky bude sdělení datumu a místa konání hodnotícího pohovoru. Hodnotící pohovor bude vždy následovat po měsíci od hodnocení prostřednictvím hodnotícího formuláře. Místem konání hodnotícího pohovoru bude zasedací místnost firmy.

### **6.7.1 Doba trvání hodnotícího pohovoru**

U jednotlivých kategorií zaměstnanců je třeba hodnotícímu pohovoru věnovat jiný čas, zaleží na průběhu pohovoru. Stanovení doby trvání hodnotícího pohovoru:

- u TH pracovníků - mezi 30 až 40 minutami,
- u stavebních dělníků – mezi 25 až 30 minutami.

### **6.7.2 Fáze hodnotícího pohovoru**

Hodnotící pohovor se skládá ze čtyř fází:

- část zdvořilostní a rozehrávací – cílem je navodit přátelskou pracovní atmosféru,

- zpětná vazba – vzájemná konfrontace mezi hodnoceným a hodnotitelem,
- formulace cílů – stanovení pracovních a rozvojových cílů do dalšího hodnotícího období,
- závěr a sdělení dalších informací – poděkování. (Hroník, 2006)

## 6.8 Návaznost hodnocení na odměňování zaměstnanců

Při rozhovoru s panem Martinem Navláčilem jr. jsem zjistila, že v současné době nemá hodnocení zaměstnanců žádnou návaznost na odměňování. Jednotlivým vedoucím úseků nejsou přerozděleny žádné finanční prostředky, které by mohli dále rozdělit mezi své podřízené zaměstnance.

V současné době není zaměstnancům na základě výsledků jejich hodnocení, vyplacena žádná odměna. To do určité míry i snižuje vážnost hodnocení a jeho smysl.

Přitom je všeobecně známo, že odměna je jedním z nejvýznamnějších faktorů, které pozitivně ovlivňují pracovní výkonnost zaměstnanců. Odměna také výrazně ovlivňuje pracovní motivaci a spokojenost jednotlivých zaměstnanců.

Je tedy v zájmu firmy, svým zaměstnancům odměny na základě hodnocení poskytovat, neboť se to projeví v pracovním nasazení jednotlivých zaměstnanců. A na úspěchu firmy se do jisté míry podílí každý její zaměstnanec.

### 6.8.1 Fond vedoucích

Jako navazující program na hodnocení byl zvolen „Fond vedoucích“, který je běžně ve firmách využíván. Jeho zavedení by spočívalo v tom, že by vedení firmy každému vedoucímu úseku přidělilo určitou část peněžních prostředků, které by vedoucí dále rozdělil mezi své podřízené. Měsíční výše poskytnutých finančních prostředků by činila 2% objemu celkových hrubých mezd, které byly v daném úseku za dané období vyplaceny.

Výše poskytnuté odměny se bude odvíjet od celkových výsledků hodnocení a úspěšnosti plnění stanovených cílů ze strany hodnoceného. Odměna bude vyplácena jednotlivým za-

městnancům ve mzdě, která jim přísluší za měsíc, který následuje po měsíci, ve kterém bylo hodnocení prováděno.

## **6.9 Zhodnocení ekonomické náročnosti a rizik spojených s realizací navrženého systému hodnocení**

### **6.9.1 Ekonomická náročnost**

Z hlediska potřeby finančních prostředků není navržený systém hodnocení nikterak náročný. Firma nebude muset dát finanční prostředky na nákup nového počítačového programu, na zajištění externích školitelů. Neboť postačí stávající počítačové programy a potřebná školení provede personalistka firmy.

Nějaké finanční prostředky bude muset vynaložit na nákup kancelářských potřeb, neboť jejich potřeba vzroste v závislosti na uskutečněných školeních, které bude muset firma realizovat.

### **6.9.2 Zhodnocení případných rizik**

Riziko lze chápat jako:

- určitý stav, kdy subjekt rozhodování není informován o objektu rozhodování a jeho okolí,
- rozptýl možných výsledků,
- nebezpečí negativních odchylek od cílů a předpokladů, které byly vytýčeny,
- nebezpečí ztráty,
- nebezpečí, že rozhodování bude chybné. (RYTÍŘ Vladimír a Pavel Stříž, 2005)

Se zavedením nového systému hodnocení je spojena celá řada rizik, které může firma v závislosti na zavedených opatřeních částečně eliminovat.

Zavádění nového systému hodnocení je tedy třeba věnovat značnou pozornost, aby některá rizika byla eliminována již na počátku.

Pokusila jsem se odhadnout možná rizika, která by při zavedení systému hodnocení mohla vzniknout. Jednotlivým rizikům jsem přiřadila míru jejich závažnosti a pravděpodobnost výskytu.

*Míra závažnosti rizik* – stupnice hodnot 1 až 5, přičemž 1 znamená nejnižší míru závažnosti a 5 nejvyšší míru závažnosti.

*Pravděpodobnost výskytu* – stanovena procentuálně, 30% nejnižší pravděpodobnost výskytu, 50% průměrná pravděpodobnost výskytu, 70% nejvyšší pravděpodobnost výskytu.

Tab. 3 Rizika, jejich závažnost a pravděpodobnost (zdroj: vlastní)

Druh rizika	Míra závažnosti	Pravděpodobnost výskytu
Systém hodnocení není firmou přijat	5	30%
Kritéria a metody hodnocení jsou zvoleny chybně	5	30%
Pracovní vytíženost hodnotitelů a hodnocených	4	70%
Nedostatečné proškolení hodnotitelů	3	50%
Chybovost při vyplňování hodnotících formulářů	3	30%

### **Systém hodnocení není firmou přijat**

Toto riziko je sice velice závažné, ale ze strany firmy si myslím, že není reálné. Vzhledem ke zjištěnému stavu hodnocení zaměstnanců ve firmě, by navržený systém hodnocení mohl být přínosem. Firma by mohla předem systém hodnocení otestovat u vybraných zaměst-

nanců firmy. Navržený systém hodnocení oproti současnému, má návaznost i na odměňování.

### **Kritéria a metody hodnocení jsou zvoleny chybně**

Toto riziko se jeví na první pohled, jako velice závažné. Ale v případě, že firma správnému stanovení metod a kritérií hodnocení věnuje dostatečný čas, bude do jisté míry toto riziko eliminováno. Vzhledem k tomu, že navržené metody a kritéria se opírají o současné pracovní požadavky na pracovní pozici, mělo by být jejich stanovení optimální. Případně budou v závislosti na provedeném hodnocení zaměstnanců, ze strany firmy aktualizovány.

### **Pracovní vytíženost hodnotitelů a hodnocených**

Toto riziko je velmi závažné a pro firmu představuje i velmi reálnou možnost. Je třeba dostatečně zvážit, ve kterém období roku je firma schopna zaměstnance hodnotit, aniž by to nějak narušilo jak činnost firmy, tak i pracovní nasazení zaměstnance. V případě, že hodnocení buď hodnocený, hodnotitel nebo oba dva nevěnují odpovídající pozornost, může to negativně ovlivnit samotný průběh hodnocení. Případně vyvolat nespokojenost hodnoceného nebo hodnotitele s hodnocením.

### **Nedostatečné proškolení hodnotitelů**

Toto riziko má průměrnou závažnost a jeho pravděpodobnost výskytu se odráží od stanovení harmonogramu jednotlivých školení. Je třeba, aby školitel měl na proškolení jednotlivých zaměstnanců dostatečný časový prostor a z jeho strany bylo vyčerpávající. Nedostatečné proškolení hodnotitelů, se následně projeví při hodnocení jejich podřízených.

### **Chybovost při vyplňování hodnotících formulářů**

Toto riziko má průměrnou míru závažnosti a pravděpodobnost tohoto rizika je velmi nízká. Vznik tohoto rizika je do jisté míry závislý na správném proškolení hodnotitelů ze strany jejich školitelů. V případě, že hodnotitelé budou znát význam a všechny náležitosti hodno-

cení, se následně projeví v odpovídajícím hodnocení jejich podřízených zaměstnanců. Hodnocenému se při hodnocení dostane všeho, co od hodnocení očekává.

## ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo vypracování projektu zlepšení systému hodnocení zaměstnanců ve firmě Navláčil stavební firma s.r.o..

V případě, že se firma rozhodne zavést systém hodnocení, je to krok správným směrem a bude pro firmu přínosem. Samotné zavedení bude nejvíce náročné pro úsek ekonomicko-personální a především pro personalistku firmy.

Na základě poznatků získaných v teoretické části, jsem vypracovala analytickou část a zjistila rozdíly mezi teorií a praxí. Firma má systém hodnocení teoreticky zpracován, ale v praxi moc nefunguje. Při analýze současného stavu hodnocení zaměstnanců bylo zjištěno několik nedostatků.

Mezi hlavní nedostatek patří ten, že firma všechny své zaměstnance hodnotí pomocí jednoho typu formuláře a podle stejných kritérií. V projektové části jsem tedy zpracovala pro každou kategorii zaměstnanců hodnotící formulář, v něm jsem stanovila kritéria hodnocení.

Dalším nedostatkem současného systému hodnocení byla skutečnost, že firma hodnotící formuláře nearchivuje a není tedy schopna sledovat, jak se z hlediska času u jednotlivých zaměstnanců zvyšuje jejich pracovní výkon. Firmě bych doporučila hodnotící formuláře archivovat v osobní složce zaměstnance.

Další oblastí, které je třeba věnovat pozornost je odměňování zaměstnanců. V současné době nemá hodnocení zaměstnanců vliv na odměňování. Pokusila jsem se navrhnout způsob, jak by firma hodnocení a odměňování propojila. Možností je zavedení Fondu vedoucího, ze kterého by zaměstnancům byla vyplacena odměna, v závislosti na výsledku jejich hodnocení a plnění stanovených cílů.

V rámci projektové části byly stanoveny jednotlivé kategorie zaměstnanců, byla určena osoba hodnotitele a školitele, byly vytvořeny hodnotící formuláře a stanoveny kritéria hodnocení pro jednotlivé kategorie zaměstnanců. Byla zpracována návaznost hodnocení na odměňování zaměstnanců.

U návrhu zlepšení systému hodnocení byla stanovena ekonomická náročnost a možná rizika.

Doufám, že pro firmu bude mnou vytvořený návrh systému hodnocení přínosný, i když určitě není zcela vyčerpávající.



**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- ARMSTRONG Michael, 2003. *A handbook of human resource management practice*. 9th edition. London: Kogan Page. 979 s. ISBN 0-7494-4105-4.
- ARMSTRONG Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BLÁHA Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ, 2005. *Personalistika pro malé a střední podniky*. 1. vydání. Brno: CP Books. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- DUDA Jiří, 2008. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Ostrava: KEY Publishing. 128 s. ISBN 978-80-87071-89-2.
- DVOŘÁKOVÁ Zuzana, et al., 2007. *Management lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: Nakladatelství C. H. Beck. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- FOOT, Margaret a Caroline HOOK, 2005. *Personalistika*. 1. vydání. Brno: CP Books. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
- GREGAR Aleš, 2010. *Personální management: Vybrané kapitoly*. 1. vydání. Zlín: UTB ve Zlíně. 95 s. ISBN 978-80-7318-915-0.
- HALÍK Jiří, 2008. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing. 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1.
- HRONÍK František, 2006. *Hodnocení pracovníků*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.
- KOUBEK Josef, 1995. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press. 350 s. ISBN 80-85943-01-8.
- KOUBEK Josef, 2000. *ABC praktické personalistiky*. Praha: LINDE nakladatelství. 400 s. ISBN 80-86131-25-4.
- KOUBEK Josef, 2004. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vydání. Praha: Management Press. 209 s. ISBN 80-7261-116-X.
- MAYEROVÁ, Marie a Jiří RŮŽIČKA, 2000. *Moderní personální management*. 1. vydání. Jinočany: Nakladatelství H&H Vyšehradská. 173 s. ISBN 80-86022-65-X.

- PLAMÍNEK Jiří, 2009. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing. 128 s. ISBN 978-80-247-2796-7.
- RYTÍŘ Vladimír a Pavel STRÍŽ, 2005. *Manažerské rozhodování v riziku a nejistotě*. 1. vydání. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. 129 s. ISBN 80-7318-309-9.
- SLAVÍČEK Vlastimil, 1999. *Řízení lidských zdrojů v podniku*. 2. vydání. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni. 125 s. ISBN 80-7082-508-1.
- THOMSON Rosemary, 2007. *Řízení lidí*. 1. vydání. Praha: ASPI. 252 s. ISBN 978-80-7357-267-9.
- URBAN Jan, 2003. *Řízení lidí v organizaci: Personální rozměr managementu*. 1. vydání. Praha: ASPI Publishing. 300 s. ISBN 80-86395-46-4.
- VAŠTIKOVÁ Miroslava, 2008. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.

### Internetové zdroje

- BUSINESSINFO, ©1997-2010. Činnost autorizovaného inženýra. Businessinfo.cz [online]. [cit. 2012-06-30]. Dostupné z:<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/cinnost-autorizovaneho-inzenyra-1719.html>
- CQS, ©2010. Management kvality. Cqs.cz [online]. [cit. 2012-06-02]. Dostupné z:<http://www.cqs.cz/Normy/CSN-EN-ISO-90012009-Management-kvality.html/>
- CQS, ©2010. Environmentální management. Cqs.cz [online]. [cit. 2012-06-02]. Dostupné z:<http://www.cqs.cz/Normy/CSN-EN-ISO-140012005-Environmentalni-management.html/>
- CQS, ©2010. Management bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Cqs.cz [online]. [cit. 2012-06-02]. Dostupné z:<http://www.cqs.cz/Normy/CSN-OHSAS-180012008-Management-bezpecnosti-a-ochrany-zdravi-pri-praci.html/>
- CZECHINVEST, ©1994-2012. Desítky podniků se díky speciálnímu projektu mohou pyšnit mezinárodním standardem Investor in People. Czechinvest.org [online]. [cit. 2012-06-02]. Dostupné z:<http://www.czechinvest.org/desitky-podniku-se-diky>

specialnimu-projektu-mohou-pysnit-mezinarodnim-standardem-investor-in-people/

CZECHINVEST, ©1994-2012. České firmy nevěnují dost pozornosti svým zaměstnancům. Czechinvest.org [online]. [cit. 2012-06-02]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/ceske-firmy-nevenuji-dost-pozornosti-svym-zamestnancum/>

NAVLÁČIL stavební firma. O nás. Navlacil.cz [online]. [cit. 2012-05-27]. Dostupné z: <http://www.navlacil.cz/o-nas/>

NAVLÁČIL stavební firma. Politika IMS. Navlacil.cz [online]. [cit. 2012-06-02]. Dostupné z: <http://www.navlacil.cz/navlacil/fotky/politikaIMS.pdf/>

NAVLÁČIL stavební firma. Certifikáty. Navlacil.cz [online]. [cit. 2012-06-02]. Dostupné z: <http://www.navlacil.cz/certifikaty/>

NAVLÁČIL stavební firma. Management kvality. Navlacil.cz [online]. [cit. 2012-06-02]. Dostupné z: <http://www.navlacil.cz/o-nas/>

NAVLÁČIL stavební firma. Služby. Navlacil.cz [online]. [cit. 2012-06-02]. Dostupné z: <http://www.navlacil.cz/sluzby/>

NAVLÁČIL stavební firma. Ocenění. Navlacil.cz [online]. [cit. 2012-06-02]. Dostupné z: <http://www.navlacil.cz/ocneni/>

NAVLÁČIL stavební firma. Jak stavíme. Navlacil.cz [online]. [cit. 2012-06-10]. Dostupné z: <http://www.navlacil.cz/jak-stavime/>

NAVLÁČIL stavební firma. Kde stavíme. Navlacil.cz [online]. [cit. 2012-06-10]. Dostupné z: <http://www.navlacil.cz/kde-stavime/>

NAVLÁČIL stavební firma. Zaměstnanci. Navlacil.cz [online]. [cit. 2012-06-10]. Dostupné z: <http://www.navlacil.cz/zamestnanci/>

NAVLÁČIL stavební firma. Aktuálně. Navlacil.cz [online]. [cit. 2012-06-26]. Dostupné z: <http://www.navlacil.cz/aktualne#/>

## Ostatní zdroje

Interní zdroje firmy

Rozhovor s panem Martinem Navláčilem jr. konaný dne 12. dubna 2012

Rozhovory s personalistkou firmy paní Monikou Plškovou

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BARS Behaviorally Anchored Rating Scales.

BOZP Bezpečnost a ochrana zdraví při práci.

ČSN Česká technická norma.

MBO Management by Objectives

S.R.O. Společnost s ručením omezeným.

THP Technicko-hospodářský pracovník

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1 Organizační struktura firmy Navláčil stavební firma s.r.o. (zdroj: NAVLÁČIL, Zaměstnanci) .....	44
Obr. 2 Členění zaměstnanců dle pohlaví (zdroj: vlastní) .....	45
Obr. 3 Členění zaměstnanců dle věku (zdroj: vlastní) .....	45
Obr. 4 Členění zaměstnanců dle délky zaměstnání (zdroj: vlastní) .....	46

**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1 SWOT analýza (zdroj: vlastní).....	54
Tab. 2 SWOT analýza – plus/mínus matice (zdroj: vlastní) .....	58
Tab. 3 Rizika, jejich závažnost a pravděpodobnost (zdroj: vlastní) .....	69

## SEZNAM PŘÍLOH

PI Dotazník - stavbyvedoucí

PII Pozvánka k hodnotícímu pohovoru

PIII Hodnotící formulář pro stavební dělníky

PIV Hodnotící formulář pro TH pracovníky





## **PŘÍLOHA P II: POZVÁNKA K HODNOTÍCÍMU POHOVORU**

Vážený pan

Ve Zlíně dne 15. května 2013

Jan Novák (hodnocený)

### **Pozvánka k hodnotícímu pohovoru**

Z pověření ředitele firmy Navláčil stavební firma s.r.o. si Vás dovoluji pozvat na hodnotící pohovor, který se uskuteční dne 31. května 2013 v 9 hodin v zasedací místnosti, která se nachází v šestém patře na adrese sídla firmy.

Účast na tomto pohovoru je povinná. V případě, že Vám stanovený termín nevyhovuje, je třeba tuto skutečnost nahlásit nejpozději do 20. května 2013 personalistce firmy, která s Vámi sjedná nový termín.

Obsahem pohovoru bude rekapitulace pracovních výsledků, kterých jste dosáhl v hodnotícím období a následně stanovení cílů pro další období.

Na hodnotící pohovor si, prosím, připravte odpovědi na následující otázky:

- Co se Vám za poslední hodnoceného období nejvíce podařilo, přinášela Vám práce uspokojení?
- V čem cítíte, že máte rezervy a je třeba se zlepšit?

Na setkání s Vámi se velice těším

Ing. Petr Novotný (hodnotitel)

(Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005, s. 136 - 137)

**PŘÍLOHA P III: HODNOTÍCÍ FORMULÁŘ PRO STAVEBNÍ  
DĚLNÍKY (VZOR)**

<b>Hodnotící formulář pro stavební dělníky</b>					
<b>Příjmení a jméno hodnoceného:</b>					
<b>Pracovní pozice:</b>					
<b>Úsek:</b>					
<b>Hodnotící období:</b>					
<b>Kritéria hodnocení</b>	<b>Hodnocení nadřízeným</b>				
<b>Výsledky práce</b> - kvalita odvedené práce, pracovní disciplína, dodržování BOZP a PO	4	3	2	1	0
<b>Efektivita práce a využití času</b> - hospodárnost na pracovišti, efektivní využití pracovní doby	4	3	2	1	0
<b>Úroveň spolupráce a komunikace</b> - ochota ke spolupráci, schopnost týmové práce, dobrá komunikace s nadřízeným a spolupracovníky, loajalita k zaměstnavateli	4	3	2	1	0
<b>Vztah k práci a ochota se vzdělávat</b> - zájem o práci a rozvoj, spolehlivost, samostatnost, pozitivní přístup ke změnám	4	3	2	1	0
<b>Ochota plnit stanovené úkoly</b> - iniciativa, flexibilita a tvořivost	4	3	2	1	0

<b>Hodnotící stupnice:</b>
<b>4 vynikající</b> - pracovní výsledky dosahují vynikající úrovně.
<b>3 nadprůměrné</b> - dosahované výsledky neustále překračují požadovaný standard. Zaměstnanec pracuje nadprůměrně, všeobecná podpora nadřízeného.
<b>2 průměrné</b> - pracovní výsledky dosahují míry reálných pracovních požadavků. Zaměstnanec podává více než je nutné minimum úsilí, nutnost pravidelné podpory ze strany nadřízeného.
<b>1 podprůměrné</b> - dosahované výsledky jsou na hranici minimálních pracovních požadavků, zaměstnanec pracuje podprůměrně, nutná vyšší míra podpory a dohledu ze strany nadřízeného. Potřeba dlouhodobého zlepšení.
<b>0 nedostačující</b> - pracovní výsledky jsou nedostačující, nutnost soustavného dohledu a podpory ze strany nadřízeného. Potřeba okamžitého zlepšení.
<b>Cíle z minulého hodnotícího období (stanovuje a kontroluje nadřízený)</b>
<b>Cíle pro další hodnotící období (stanovuje a kontroluje nadřízený)</b>

<b>Komentář k hodnocení – hodnotitele a hodnoceného</b>		
<b>Odměna z Fondu vedoucího:</b>	ano	ne
<b>Podpis hodnoceného:</b>		
<b>Podpis hodnotitele:</b>		
<b>Ve Zlíně dne:</b>		

(Hroník, 2006, s. 108); (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005, s. 149)

**PŘÍLOHA P IV: HODNOTÍCÍ FORMULÁŘ PRO TH PRACOVNÍKY  
(VZOR)**

<b>Hodnotící formulář pro TH pracovníky</b>		
<b>Příjmení a jméno hodnoceného:</b>		
<b>Pracovní pozice:</b>		
<b>Úsek:</b>		
<b>Hodnotící období:</b>		
<b>Kritéria hodnocení</b>	<b>Sebehodnocení</b>	<b>Hodnocení nadřízeným</b>
Zaměstnanec má odborné znalosti a zkušenosti	1 2 3 4	1 2 3 4
Je schopen práci řídit a organizovat	1 2 3 4	1 2 3 4
Osvojuje si nové poznatky a efektivně je využívá	1 2 3 4	1 2 3 4
Při práci je samostatný	1 2 3 4	1 2 3 4
Je ochoten brát na sebe odpovědnost a riziko	1 2 3 4	1 2 3 4
Při plnění pracovních povinností je spolehlivý	1 2 3 4	1 2 3 4
Práci vykonává pečlivě a disciplinovaně	1 2 3 4	1 2 3 4
Je schopen řešit případné problémy	1 2 3 4	1 2 3 4
Úroveň jeho obchodního jednání	1 2 3 4	1 2 3 4
V pracovním kolektivu má autoritu	1 2 3 4	1 2 3 4
V mezilidských vztazích nemá problémy	1 2 3 4	1 2 3 4
Dokáže se ovládat	1 2 3 4	1 2 3 4
Ke kritice přistupuje pozitivně	1 2 3 4	1 2 3 4
Je ochoten se vzdělávat	1 2 3 4	1 2 3 4
<b>Hodnotící stupnice: 1 - vyhovující, 2 - dostačující, 3- nevyhovující, 4 -nedostačující</b>		

<b>Komentář hodnoceného k hodnocení</b>		
<b>Komentář hodnotitele k hodnocení</b>		
<b>Cíle z minulého hodnotícího období (stanovuje nadřízený)</b>		
<b>Cíle pro další hodnotící období (stanovuje nadřízený)</b>		
<b>Odměna z Fondu vedoucích:</b>		
	ano	ne
<b>Podpis hodnoceného:</b>		
<b>Podpis hodnotitele:</b>		
<b>Ve Zlíně dne:</b>		

(Hroník, 2006, s. 113-114)