

Analýza systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY

Robin Drozdík

Bakalářská 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 BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Robin DROZDÍK**
Osobní číslo: **M090664**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**

Téma práce: **Analýza systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

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

II. Praktická část

- Provedte analýzu současného systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY.
- Zhodnoťte přednosti a nedostatky tohoto systému.
- Navrhněte společnosti XY doporučení ke zlepšení současného systému hodnocení zaměstnanců.

Závěr


Rozsah bakalářské práce: **40 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
FOOT, Margaret a Caroline HOOK. Personalistika. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
HRONÍK, František. Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 126 s. ISBN 80-247-1458-2.
KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.
KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4 vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jiří Bejtkovský**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání bakalářské práce: **2. dubna 2012**
Termín odevzdání bakalářské práce: **18. května 2012**

Ve Zlíně dne 2. dubna 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 práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská 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. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

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

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

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

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

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

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). 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 § 60⁴ 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 práci zpracoval samostatně a použité informační zdroje jsem citoval;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 18.5.2012

David Robin

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

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

ABSTRAKT

Bakalářská práce je zaměřena na analýzu systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY. Cílem teoretické části bakalářské práce je zpracovat teoretické poznatky týkající se hodnocení zaměstnanců na základě literárních zdrojů a poté formulovat teoretická východiska pro vypracování části praktické. Cílem praktická částí bakalářské práce je analyzovat současný stav systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY a následně zhodnotit přednosti a nedostatky tohoto systému. Součástí bakalářské práce jsou také návrhy a doporučení na zlepšení současného systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY. Na přání společnosti není její obchodní jméno v bakalářské práci uvedeno.

Klíčová slova: hodnocení zaměstnanců, hodnotitel, hodnocený zaměstnanec, hodnotící rozhovor, formulář, kritéria hodnocení

ABSTRACT

The bachelor thesis is focused on analysis of staff evaluation system in the company XY. The aim of the theoretical part of this work is to process the theoretical knowledge in the field of staff evaluation based on literature sources and then formulate a theoretical basis for the practical part. The aim of the practical part is to analyze the current system of employee evaluation in the company XY and then evaluate the strengths and weaknesses of the system. There are also suggestions and recommendations, as a part of the thesis, in order to improve the current system of employee evaluation in the company XY. At the request of the company the business name is not mentioned in the bachelor thesis.

Keywords: staff evaluation, evaluator, employee, evaluation interview, assessment form, evaluation criteria

Touto cestou bych rád poděkoval vedoucímu mé bakalářské práce Ing. Jiřímu Bejtkovskému za jeho podnětné a cenné rady, trpělivost a v neposlední řadě za odborné vedení při psaní této práce.

Dále bych chtěl poděkovat všem zaměstnancům společnosti XY za jejich ochotu, čas a poskytnutí podkladů pro zpracování mé bakalářské práce.

„Den, kdy začnete věřit, že jste úspěšní, je rovněž dnem, kdy jste úspěšní být přestali.“

Herb Kelleher

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

OBSAH

ÚVOD	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	13
1.1 PROFIL PERSONALISTY	14
1.2 PERSONÁLNÍ ČINNOST	14
2 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	16
2.1 VÝZNAM HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	16
2.2 VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	17
2.2.1 Přínosy a využití pro řídicí zaměstnance	17
2.2.2 Přínosy a využití pro zaměstnance	17
2.2.3 Přínosy a využití pro organizaci.....	18
2.3 ZÁSADY HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU	18
2.4 KRITÉRIA POSUZOVÁNÍ PRACOVNÍHO VÝKONU	19
2.5 PROCES HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	20
2.5.1 Přípravné období	20
2.5.2 Období získávání informací a podkladů	20
2.5.3 Období, kdy jsou vyhodnocovány informace	20
2.6 OSOBY PROVÁDĚJÍCÍ HODNOCENÍ.....	21
2.6.1 Bezprostřední nadřízený.....	21
2.6.2 Nadřízený bezprostředního nadřízeného	21
2.6.3 Personální útvar	21
2.6.4 Nezávislý externí pozorovatel	22
2.6.5 Zákazník	22
2.6.6 Spolupracovníci.....	22
2.6.7 Podřízení	22
2.6.8 Sebehodnocení	22
2.7 FORMY HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	23
2.7.1 Neformální hodnocení (nesystematické).....	23
2.7.2 Formální hodnocení (systematické)	23
2.8 METODY HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	24
2.8.1 Hodnocení podle stanovených cílů	24
2.8.2 Hodnocení na základě plnění norem	25
2.8.3 Systém založený na porovnání	26
2.8.4 Volný popis	27
2.8.5 Hodnocení na základě klíčových událostí.....	28
2.8.6 Hodnotící škály	29
2.8.7 Psychologické testy a dotazníky	31
2.8.8 Assessment centre (AC)	31
2.8.9 Metoda 360° zpětná vazba	32
2.8.10 Metoda BARS	33
2.9 SEZNÁMENÍ ZAMĚSTNANCŮ S VÝSLEDKY HODNOCENÍ	34
2.9.1 Hodnotící rozhovor	34

2.10	IMPLEMENTACE PRACOVNÍHO HODNOCENÍ V ORGANIZACI.....	35
2.10.1	Výběr systému hodnocení	35
2.10.2	Příprava hodnotitelů	36
2.11	PROBLÉMY A CHYBY PŘI HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	36
2.12	VÝSTUPY Z PROCESU HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	38
3	SHRNUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ – TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI	39
II	PRAKTICKÁ ČÁST	42
4	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI XY.....	43
4.1	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI XY	43
4.2	HISTORIE SPOLEČNOSTI	43
4.3	VÝROBKOVÉ PORTFOLIO SPOLEČNOSTI XY.....	44
4.4	SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI XY	44
4.5	CÍLE SPOLEČNOSTI XY	46
4.6	PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ VE SPOLEČNOSTI XY	47
4.6.1	Organizační struktura společnosti XY	48
4.6.2	Pracovně právní vztahy ve společnosti XY	48
4.6.3	Vývoj počtu zaměstnanců	49
4.7	VÝVOJ EKONOMICKÝCH UKAZATELŮ SPOLEČNOSTI XY	50
5	ANALÝZA SOUČASNÉHO SYSTÉMU HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI XY	52
5.1	POSTUP ANALÝZY SYSTÉMU HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI XY.....	52
5.2	KLASIFIKACE HODNOCENÝCH ZAMĚSTNANCŮ.....	52
5.2.1	Technicko-hospodářský zaměstnanec	52
5.2.2	Zaměstnanci vykonávající dělnické pozice.....	53
5.3	METODY HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI XY	54
5.3.1	Průběžné hodnocení	54
5.3.2	Hodnocení při ukončení pracovního poměru	55
5.3.3	Roční, pravidelné hodnocení.....	56
5.4	CÍLE HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI XY	56
5.5	POSTUP PŘI HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI XY	57
5.5.1	Příprava hodnocení.....	57
5.5.2	Vlastní průběh hodnocení	58
5.5.3	Zpracování a využití výsledků hodnocení.....	60
5.6	PŘEDNOSTI A NEDOSTATKY SYSTÉMU HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI XY	60
5.6.1	Přednosti systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY	61
5.6.2	Nedostatky systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY.....	61
5.7	CELKOVÉ ZHODNOCENÍ SYSTÉMU HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI XY	62
5.7.1	Verifikace výzkumných otázek.....	62
6	NÁVRHY A DOPORUČENÍ NA ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO STAVU SYSTÉMU HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI XY	63

6.1	ZAVEDENÍ ROČNÍHO HODNOCENÍ DĚLNÍKŮ.....	63
6.1.1	Návrh formuláře ročního hodnocení dělníků ve společnosti XY	63
6.2	NÁVRH NOVÉHO FORMULÁŘE ROČNÍHO HODNOCENÍ TECHNICKO- HOSPODÁŘSKÝCH ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI XY	65
6.3	ZAVEDENÍ VÁHY DŮLEŽITOSTI A ZMĚNA HODNOTÍCÍ ŠKÁLY V HODNOTÍCÍM FORMULÁŘI PRO HODNOCENÍ TECHNICKO-HOSPODÁŘSKÝCH ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI XY	66
6.4	KONEČNÁ PODOBA FORMULÁŘE PRO ROČNÍ HODNOCENÍ DĚLNICKÉ PROFESE VE SPOLEČNOSTI XY	66
6.5	KONEČNÁ PODOBA FORMULÁŘE PRO ROČNÍ HODNOCENÍ TECHNICKO- HOSPODÁŘSKÝCH ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI XY	69
	ZÁVĚR	71
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	73
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	75
	SEZNAM OBRÁZKŮ	76
	SEZNAM TABULEK.....	77
	SEZNAM PŘÍLOH.....	78

ÚVOD

Žádná organizace není schopna dosáhnout svých cílů bez efektivně pracujících zaměstnanců. Zaměstnanci vyrábějí výrobky, kontrolují kvalitu, zajišťují a rozdělují finanční zdroje, starají se o uplatnění produktu na trhu a stanovují celkovou strategii organizace. Na rozdíl od strojů, které se dají nahradit poměrně snadno, se kvalifikovaný zaměstnanec nahrazuje velice obtížně. Proto je pro organizace důležité mít správně fungující systém hodnocení zaměstnanců, aby byla schopna vyhodnotit práci každého zaměstnance a na základě tohoto hodnocení mohla pracovat na zlepšení a zkvalitnění výkonnosti.

Toto téma je v době velké konkurence mezi organizacemi a ekonomické krize, která na českém i evropském trhu panuje, aktuální. Lidské zdroje jsou jedním z nejdůležitějších faktorů ovlivňující hospodářský výsledek každé organizace.

Správně nastavený systém hodnocení zaměstnanců má nejen hodnotící charakter, ale také je podkladem pro odměňování, pro další rozvoj zaměstnanců a především by měl být motivačním faktorem.

Motivaci lze vyzdvihnout jako jeden z nejdůležitějších faktorů hodnocení, protože právě motivovaný zaměstnanec podává vyšší a kvalitnější výkony, je k práci loajální a tím pádem i s organizací více spjatý. Všechny tyto faktory přispívají k dlouhodobé úspěšnosti každé organizace.

Hlavním důvodem výběru tématu je můj zájem o personalistiku po celou dobu studia na vysoké škole. Také snaha obohatit si dosavadní znalosti v této problematice a nahlédnout, jakým způsobem funguje řízení lidských zdrojů v manažerské praxi. Vždy mě lákalo poznat, jakým způsobem organizace pracují se zaměstnanci, proto mi přišlo téma Analýza systému hodnocení zaměstnanců, jako pro mě nejzajímavější.

Bakalářská práce bude rozdělena do dvou částí – části teoretické a části praktické.

Cíle teoretické části bakalářské práce bude zpracovat teoretické poznatky týkající se hodnocení zaměstnanců z dostupných literárních zdrojů a poté formulovat teoretická východiska pro zpracování části praktické. Cílem praktické části bakalářské práce bude vypracovat analýzu zaměřenou na současný stav systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY a poté vyhodnotit přednosti a nedostatky tohoto systému. V rámci této části bude využito kvalitativního výzkumu. Součástí bakalářské práce budou také návrhy a doporučení na zlepšení současného stavu systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Koncepce personální práce se začala formovat v průběhu 50. a 60. let ve vyspělých zahraničních zemích a dosud se dynamicky rozvíjí. S vlivem různých okolností na potřeby organizace, se měnila důležitost různých aktivit.

Stala se jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou a také nejdůležitější úlohou personálních manažerů. Klade důraz na význam člověka a jako nejdůležitější výrobní vstup je chápána lidská pracovní síla. (Foot, 2005; Koubek, 2007)

Řízení lidských zdrojů lze charakterizovat, jako řízení procesu změn ve struktuře a kvalitě lidských zdrojů organizace v souladu s potřebami, které jsou dány strategií firmy i požadavky zaměstnanců. Cílem řízení lidských zdrojů je zajistit potřebný počet a strukturu zaměstnanců, aby byla organizace schopna prostřednictvím zaměstnanců plnit stanovené úkoly. (Kleibl, 2001)

Optimální stanovení kvantitativních a kvalitativních požadavků na zaměstnance se nazývá personální strategie. Hlavní cílem strategie jsou lepší zaměstnanci, dosahující lepších pracovních výsledků. Pro organizaci je důležité dosáhnout souladu mezi strategií firmy, organizační strukturou a řízením lidských zdrojů. (Armstrong, 2007; Stýblo, 2003)

Jak se to společnosti daří naplnit, následně rozděluje lidský kapitál na faktor pozitivní, to je schopný vykonávat nové činnosti plynoucí ze strategie a tím přispívat k výkonnosti organizace, nebo se mohou stát faktorem kritickým. V tomto případě zaměstnanci nejsou schopní nebo ochotní přijmout nové postoje a přístupy k práci. (Kleibl, 2001; Armstrong, 2007; Stýblo, 2003)

Nový přístup k vytváření strategie vychází z potřeby formulovat nejen cíle, ale také nástroje k jejich dosažení. Lidské zdroje mají rozhodující vliv na dynamiku organizace. Kleibl (2001, s. 5), charakterizuje hlavní úlohu personální práce následovně: „*Organizování procesu změn ve struktuře a kvalitě lidských zdrojů organizace v souladu s potřebami, které jsou dány požadavky ekonomického a sociálního okolí firmy i požadavky zaměstnanců.*“

Musí být kladen důraz, aby každý, kdo vede práci byť jen jednoho dalšího zaměstnance, měl znalosti a dovednosti, potřebné k vykonávání personálních činností. V malých podnicích je vykonáváno menší množství personálních činností a většinou tuto činnost vykonává nejvyšší vedoucí zaměstnanec. Ve velkých podnicích je denně vykonávána celá řada per-

sonálních činností, a proto tyto organizace najímají specialisty na řízení lidských zdrojů či dokonce vytvářejí zvláštní personální útvary. (Koubek, 2007)

1.1 Profil personalisty

Personalista musí mít nejen rozsáhlé teoretické znalosti a praktické dovednosti v oblasti personální práce, ale musí se umět orientovat také v ostatních problémech, které souvisí s řízením podniku. Měl by umět skloubit řešení těchto problémy do personální práce a také brát v potaz vnější faktory, které působí na pracovní síly.

Musí mít dostatečně rozsáhle znalosti v oblasti techniky a technologie, které jsou podnikem používány. Také by měl být dobrý psycholog, aby dokázal porozumět lidem a podporovat jejich vývoj.

Z personalistů se stali opravdoví manažeři, pro které je každodenní kontakt se zaměstnanci a jejich pracovními i osobními problémy na denním pořádku. (Koubek, 2007)

1.2 Personální činnost

Za dosažení personálních cílů v každé organizaci či podniku je zodpovědný personalista nebo personální útvar.

Ten k jejich dosažení vykonává řadu personálních činností, které lze rozdělit následujícím způsobem podle oblasti jejich zaměření (Armstrong, 2007; Kleibl 2001; Koubek, 2007; Milkovich, 1993):

- *personální plánování* (plánování budoucí či současné potřeby zaměstnanců, jejich počtu, dosaženého vzdělání a kvalifikace, plánování procesů zabezpečující změnu struktury a rozvoje zaměstnance),
- *výběr, přijímání a rozmístování zaměstnanců* (určení činností a metod, které povedou k výběru a přijetí zaměstnance, přiřazení a výběr pracovního místa zaměstnanci),
- *hodnocení zaměstnanců* (výběr metody hodnocení zaměstnanců),
- *vzdělávání zaměstnanců* (zvyšování teoretické a praktické vzdělanosti zaměstnanců),
- *motivování zaměstnanců* (tvorba peněžního a nepeněžního odměňovacího systému),

- *pracovněprávní vztahy a kolektivní vyjednávání* (vznikají mezi zaměstnavatelem a představiteli zaměstnanců, realizace a dohled nad dodržováním kolektivních smluv),
- *péče o zaměstnance* (pracovní podmínky, bezpečnost práce a prevence úrazů, zdravotní péče, sociální služby např. stravování, sportovní a kulturní akce),
- *zaměstnanecký informační systém* (personální informační systém sloužící pro potřeby organizace a jiných institucí).

2 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

Podle Plamínka (2009) by měl obsah a poslání pracovního hodnocení vycházet z koncepce řízení lidských zdrojů v organizaci. Na základě této koncepce je posláním pracovního hodnocení provést analýzu skutečně podaných výkonů a porovnat je s výkony očekávanými. Abychom mohli tuto analýzu objektivně provést, je potřeba již na začátku vědět, jaká budou naše očekávání. Prvním krokem úspěšného hodnocení zaměstnanců je správné přidělení úkolů a delegování pravomocí.

Mayerová (2000) uvádí, že hodnocení má podat obraz o tom jak zaměstnanec pracuje, upozornit jej na chyby a nedostatky a dát mu motivaci a perspektivu dalšího působení v organizaci. Výhodiskem při hodnocení je podíl hodnoceného na pracovních úkolech organizace. Hodnocení je odvozeno především od plnění očekávaného výkonu, ale také z chování v rámci pracovní skupiny.

Hodnocení zaměstnanců představuje jednotu zjišťování, posuzování, snahu o nápravu a stanovení cílů týkajících se pracovního výkonu. Je to velice účinný nástroj jak pro vedoucí zaměstnance, tak pro řadové zaměstnance. Hodnocení zaměstnanců je jednou z nejdůležitějších personálních činností zabývající se (Koubek, 2000; Martin 2007):

- hodnocením zaměstnance a vykonané práce. Důležitým faktorem hodnocení by mělo být také pracovní chování a vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům a všem dalším osobám, se kterými během pracovního procesu přichází zaměstnanec do styku.
- sdělováním výsledky hodnocení a konzultace výsledků se zaměstnanci.
- hledáním cest ke zlepšení vykonané práce a realizace opatření, která tomu mají napomoci.

2.1 Význam hodnocení zaměstnanců

Význam hodnocení zaměstnanců se zvyšuje, ví-li zaměstnanec, že je za svou práci průběžně hodnocen. Hodnocení ovlivňuje jeho existenční jistotu, jeho zařazení a uplatnění v organizaci. Mezi nejčastější úkoly hodnocení zaměstnanců patří (Bělohlávek, 2008; Koubek, 2000; Mayerová, 2000):

- analýza současného výkonu zaměstnance,
- rozpoznání potenciálu zaměstnance,

- napomáhat k profesnímu růstu,
- podklad pro odměňování zaměstnanců,
- motivování zaměstnanců,
- poukázání na nedostatky v kvalifikaci a vzdělání zaměstnanců,
- rozpoznat možnosti zaměstnanců,
- sloužit jako základ pro plánování kariérního rozvoje zaměstnance,
- sloužit jako základ pro rozhodnutí o přidělování práce zaměstnancům,
- hodnocení správnosti výběru zaměstnance,
- hodnocení efektivnosti vzdělávacího systému,
- vytváření podklad pro plánování zaměstnanců (potřeba zaměstnanců, zdroje pracovních sil),
- stanovení nadcházejících úkolů.

2.2 Využití výsledků hodnocení zaměstnanců

Výsledky hodnocení zaměstnanců jsou užitečné jak pro organizaci a řídí zaměstnance, tak pro zaměstnance samotné.

2.2.1 Přínosy a využití pro řídicí zaměstnance

Hlavním přínosem pro řídicí zaměstnanec je možnost lépe pozná své podřízené. Díky tomu mohou efektivněji využít silné stránky zaměstnanců a mohou je vést ke zlepšení nedostatků. Zaměstnancům s dobrými pracovními výkony mohou být přiděleny náročnější úkoly s větší mírou odpovědnosti.

Naopak zaměstnancům s horší výkonností může být poskytnuta pomoc a vedení. Výsledky pomáhají řídicím zaměstnancům k plánování různých školení a zvyšování kvalifikace zaměstnanců. (Arthur 2010; Foot, 2002)

2.2.2 Přínosy a využití pro zaměstnance

Zaměstnanec si ujasní rozsah odpovědnosti a bude nastoleno vzájemné porozumění mezi zaměstnancem a vedoucím ohledně povahy a rozsahu jeho práce.

Pro zaměstnance slouží hodnocení jako zpětná vazba vykonané práce a motivuje jej ke zlepšení stávajících výkonu. Poskytuje zaměstnancům příležitost k vyjádření názorů na pracovní proces. (Arthur, 2010)

2.2.3 Přínosy a využití pro organizaci

Získané údaje pomáhají k vytvoření spravedlivého a objektivního programu pro řízení mezd. Umožňují určit, zda je mezi strategickými cíli organizace a cíli zaměstnanců dostatečný soulad. (Arthur, 2010)

2.3 Zásady hodnocení pracovního výkonu

Každý vedoucí zaměstnanec musí být schopen objektivně hodnotit své podřízené zaměstnance a dbát na správný průběh hodnocení. Není-li hodnocení prováděno správně, může působit na zaměstnance spíše jako demotivující prvek.

Proto je potřeba u hodnocení dodržovat určité zásady a doporučení, která můžeme následovně shrnout (Halík, 2008; Mayerová 2000):

- zvolené cíle hodnocení a hodnotící metoda musí být určena před začátkem hodnocení.
- hodnotitel by měl být na hodnocení připraven. Měl by mít stanoveny, co konkrétně bude hodnotit. Měl by mít dostatečné znalosti, aby dokázal zaměstnanci poukázat chyby, kterých se dopustil. Pro své výtky a tvrzení, by měl mít připraveny konkrétní fakta a důkazy.
- hodnocení by mělo být průběžné a procesuální. V žádném případě by se nemělo jednat o jednorázovou akci.
- zaměstnanci by měli být informováni o termínu a náplni hodnocení.
- hodnocení, se musí odvíjet od předem stanovených norem, které budou pro všechny hodnocené zaměstnance stejné.
- hodnotitel by se měl vyvarovat hodnocení pocitů. Měl by hodnotit výkonnost zaměstnance a ne osobní sympatie.
- hodnocení by mělo být objektivně vyvážené. Na práci každého zaměstnance se dají najít silné i slabé stránky.
- s výsledky hodnocení musí být zaměstnanec seznámen a měl by dostat prostor k vyjádření se k výsledkům. Popřípadě s ním prodiskutovat body, ve kterých s hodnocením nesouhlasí.
- na základě hodnocení by zaměstnanci měla být poskytnuta příležitost ke zlepšení nedostatků ve formě školení a seminářů.

2.4 Kritéria posuzování pracovního výkonu

Stanovení hodnotících kritérií je jednou ze základních otázek hodnocení zaměstnanců. Hlavní hodnotící váhu je nutno přikládat na vyjádření toho, co zaměstnanec dělá, jak to dělá a jak jedná. (Wagnerová, 2008)

Při stanovení kritérií je vždy nejdůležitější účel hodnocení. Nejčastěji se jedná o (Mayerová 2000; Wagnerová, 2008):

- hodnocení pracovní role (kvalita a kvantita vykonané práce, úroveň plnění stanovených úkolů),
- chování během pracovního procesu (zavedení nových poznatků a inovací, obětavost, vztah k nadřízenému, úroveň jednání s lidmi),
- osobní charakterové rysy (poctivost, čestnost, ochota podělit se o zkušenosti s jinými, loajalita k firmě).

Mezi oblasti hodnocení je možné například zařadit (Kleibl, 2001; Koubek 2011; Mayerová 2000):

- míru odborných znalostí, dovedností, zručností,
- spolehlivost zaměstnance a úroveň pracovní kázně,
- pracovní iniciativu a samostatnost,
- kvalitu a kvantitu vykonané práce,
- zvládání stresových situací a fyzické zátěže,
- zvládání změn a operativní myšlení,
- spolupráce a jednání s lidmi,
- schopnost převzít odpovědnost a nést riziko.

Další znaky, které lze posuzovat, se týkají osobnosti zaměstnance (Kleibl, 2001; Koubek 2011; Mayerová 2000):

- životní zaměření – životní cíle, úsilí, které je pracovních ochotný vynaložit,
- osobní zralost a vyrovnanost,
- smysl pro odpovědnost,
- pracovní postoje: ochota, vstřícnost, loajálnost k práci a podniku,
- zájmy zaměstnance,
- zdravotní stav.

2.5 Proces hodnocení zaměstnanců

Proces hodnocení zaměstnanců lze rozdělit do tří období (Koubek, 2007):

- přípravné období,
- období získávání informací a podkladů,
- období vyhodnocování informací informace.

2.5.1 Přípravné období

Do přípravného období hodnocení zaměstnanců lze zařadit (Koubek, 2000; Koubek 2007):

1. stanovení předmětu hodnocení, zásad, pravidel a průběhu hodnocení a vytvoření dokumentace potřebné k hodnocení,
2. rozbor pracovních míst, popřípadě aktualizace již existujícího popisu. Tento rozbor slouží k vytvoření představy o úrovni výkonů na jednotlivých pracovních místech a o možnostech zlepšení,
3. vytváření kritérií výkonu, výběr metody hodnocení a stanovení normy pracovního výkonu. Musí být určeno období, ve kterém bude zjišťování probíhat,
4. seznámení zaměstnanců s připravovaným hodnocením, zejména s kritérii hodnocení a normami pracovních výkonů. Také se doporučuje se zaměstnanci, popřípadě s odbory konzultovat veškeré skutečnosti týkající se hodnocení.

2.5.2 Období získávání informací a podkladů

Období získávání informací a podkladů lze rozdělit na (Koubek, 2000; Koubek, 2007):

1. Informace získané na základě pozorování nebo zkoumání práce zaměstnance. Důležité je, aby byl předem znám zaměstnanec, který povede hodnocení a který bude proces hodnocení vyhodnocovat.
2. Vyhotovení dokumentace zachycující poznatky získané během hodnocení pracovního výkonu. Písemná dokumentace omezuje případné spory a diskuse a také posiluje zpětnou vazbu mezi zaměstnancem a hodnotitelem.

2.5.3 Období, kdy jsou vyhodnocovány informace

Vyhodnocení poznatků a informací získaných při hodnocení pracovního výkonu lze rozdělit na (Armstrong, 2007; Koubek, 2000; Koubek, 2007):

1. Porovnání skutečných výkonů s normami a očekávanými výsledky práce a jejich interpretace. Je zde značné riziko subjektivního přístupu, protože i objektivní ukazatele výkonu je třeba interpretovat. V této fázi musí mít výstupy písemnou formu.
2. Další fází je rozhovor s hodnoceným zaměstnancem, ten by měl být seznámen s výsledky hodnocení a také s opatřeními, které budou na základě hodnocení učiněna a o možných cestách zlepšení pracovního výkonu. Zaměstnanec, by měl dostat prostor vyjádřit se k výsledkům hodnocení. Tato fáze má motivační charakter. Její zvládnutí je rozhodující pro zlepšování pracovního výkonu.
3. Pozorování, zda zaměstnanec plní nové pracovní postupy a zkoumá se efektivnost hodnocení. Zaměstnanci by měl být poskytnut prostor a možnosti k zlepšování pracovního výkonu.

2.6 Osoby provádějící hodnocení

Hodnotit může každý, kdo se setkává s výsledky a prací zaměstnance. Hodnotitelem nemusí být jen nadřízený zaměstnanec, může jím být i spolupracovník nebo zákazníci organizace. (Koubek, 2007)

2.6.1 Bezprostřední nadřízený

Výhodou je, že je se zaměstnancem v pravidelném kontaktu, důvěrně zná úkoly pracovního místa, práci podřízeného i podmínky, za kterých je práce vykonávána. Hodnocení nadřízeným je zaměstnanci lépe přijímáno, než hodnocení od jiných osob. (Koubek, 2007; Hroník, 2006)

2.6.2 Nadřízený bezprostředního nadřízeného

Může působit jako schvalovatel a ověřovatel hodnocení, které provedl bezprostřední nadřízený nebo může hodnocení provádět sám. Vrcholový management provádí hodnocení většinou ve chvíli, kdy se rozhoduje o povýšení a přidělení odměn. Výhodou je, že zde není problém s nedostatečnou autoritou nadřízeného, naopak nevýhodou může být malý kontakt s jednotlivými pracovišti a zaměstnanci. (Koubek, 2007)

2.6.3 Personální útvar

Hodnocení prováděné zaměstnancem personálního útvaru není příliš časté. Je používáno v situacích, kdy zaměstnanec nemá přímého nadřízeného. Toto hodnocení se obtížně organizuje, problémem může být různá kvalita podkladů a schopnostem příslušného personalis-

ty posoudit úkoly a požadavky dané práce. Bývá využíváno k vytvoření systémů hodnocení a k napomáhání manažerům při provádění hodnocení. (Koubek, 2007; Hroník, 2006)

2.6.4 Nezávislý externí pozorovatel

Používá se k hodnocení určité části pracovního výkonu, ne k výkonu jako celku. Bývá využíváno k posouzení předpokladů budoucího vývoje zaměstnance. (Koubek, 2007)

2.6.5 Zákazník

Toto hodnocení se používá v případě, kdy zákazník má přímý kontakt se zaměstnancem.

Problémem může být, že zákazník je mnohem častěji ochoten provést hodnocení, když je s výrobkem či službou nespokojen. To se může promítnout do negativního hodnocení zaměstnance, který při kontaktu se zákazníkem reprezentuje společnost. Je zde velká pravděpodobnost negativního a často i neobjektivního hodnocení. (Koubek, 2007)

2.6.6 Spolupracovníci

Hodnocení spolupracovníky se dá považovat za velmi objektivní. Spolupracovníci znají povahu, výkony a náplň práce zaměstnance. Může se objevit neochota podílet se na hodnocení zaměstnanců působících na stejné úrovni pracovního zařazení. (Koubek, 2007)

2.6.7 Podřízení

Hodnocení podřízeným není příliš časté. Spíše než na práci nadřízeného bývá zaměřeno na jeho chování. Dává nadřízenému představu o tom, jak jej vidí podřízení zaměstnanci.

Hodnocení podřízeným může být velice neobjektivní. Je-li hodnocení anonymní, hodnotitelé mohou mít snahu záměrně poškodit nadřízeného. Naopak je-li hodnocení otevřené, mohou mít snahu zalíbit se. (Koubek, 2007)

2.6.8 Sebehodnocení

Sebehodnocení zaměstnance má nejčastěji formu zprávy o vykonané práci či vyplnění hodnotícího formuláře. Používá se jako příprava na hodnotící pohovor nebo také jako jeden z pohledů, který je možno konfrontovat. K efektivnímu hodnocení je vhodné zaměstnanci sdělit, že hodnocení bude sloužit k jeho rozvoji, obohacení práce nebo zlepšení pracovních podmínek.

Zaměstnanec si tímto hodnocením uvědomí požadavky na svou práci, a také to, jak se mu tyto požadavky daří naplňovat. Ne vždy, jsou pracovníci schopni nebo ochotni objektivně hodnotit svůj pracovní výkonost. (Arthur, 2010; Koubek, 2007; Wagnerová, 2008)

2.7 Formy hodnocení zaměstnanců

V praxi se lze setkat s různými druhy hodnocení, které jsou založeny na odlišných principech, pravidlech, postupech, využívají různé způsoby a kritéria hodnocení. (Pilařová, 2008)

2.7.1 Neformální hodnocení (nesystematické)

Tento typ hodnocení má příležitostnou povahu a je vyvolán určitou situací nebo pocitem hodnotitele. Je prováděno bez předem definovaných postupů, kritérií a metod hodnocení. Dalo by se charakterizovat jako průběžná kontrola plnění pracovních povinností a pracovního chování.

Při provádění tohoto hodnocení zpravidla nejsou vedeny záznamy a většinou nevede k personálnímu rozhodnutí. Hodnocení má výrazný motivační charakter. (Koubek, 2007; Pilařová, 2008)

2.7.2 Formální hodnocení (systematické)

Hodnocení probíhá v pravidelných periodách nebo za předem určených okolností a podle předem definovaných postupů. Bývá prováděno písemně a výsledky hodnocení jsou evidovány v osobních materiálech zaměstnanců a slouží jako podklad pro další personální činnost. Formální hodnocení má 3 základní podoby (Kocianová, 2010; Pilařová, 2008):

- **hodnocení kompetencí** – je hodnocení vlastností, dovedností, schopností, znalostí a postojů zaměstnance. Provádí se v delším časovém horizontu a má velký vliv na rozvoj kariery a na pevnou složku platu.
- **hodnocení výkonu** – hodnotí se množství a kvalita vykonané práce, provádí se v kratších intervalech než hodnocení kompetencí. Výsledky hodnocení se odrážejí v pohyblivé složce platu zaměstnance. Obvykle jsou hodnoceny úlohy nebo cíle.
- **mimořádné hodnocení** – toto hodnocení má nepravidelný charakter. Využívá se v případech, kdy chceme přeradit zaměstnance na jinou pozici nebo když se hodnotitel a hodnocený neshodnou v názorech na kompetence.

Častější se používá mimořádného hodnocení kompetencí, než hodnocení výkonů. (Pilařová, 2008)

2.8 Metody hodnocení zaměstnanců

Má-li organizace zvolené, koho bude hodnotit a co bude cílem hodnocení, musí prostřednictvím personálního oddělení zvolit způsob hodnocení.

Výběr musí být učiněn tak, aby metoda, která bude vybrána, co nejlépe vystihovala cíl hodnocení, ale také aby brala ohled na zaměstnance.

Pokud bude zvolena špatná metoda hodnocení, může mít hodnocení na zaměstnance spíše negativní vliv. (Koubek, 2000)

Při volbě metod hodnocení zaměstnanců je důležité, aby metoda (Koubek, 2000):

- nevyvolala konflikty a nenarušovala pracovní morálku,
- byla srozumitelná jak pro hodnotitele tak pro hodnocené,
- byla mezi zaměstnanci považována za spravedlivou,
- umožňovala hodnotit práci zaměstnance jako celek, ale také jen části pracovního výkonu,
- umožňovala srovnání pracovního výkonu jednotlivých zaměstnanců.

2.8.1 Hodnocení podle stanovených cílů

Je to univerzální metoda, používá se pro hodnocení řídicích zaměstnanců i dělníků. Analýza plnění cílů většinou probíhá na základě tabulky, která poskytuje přehled o stanovených cílech a jejich plnění.

Touto metodou se dají úspěšně hodnotit cíle, které jsou kvantifikovatelné a měřitelné. Zadané cíle musí být dosažitelné a měly by vyvolávat zaujetí a být podnětné. Zároveň musí být nechán prostor pro kreativitu a kooperaci zaměstnance.

Stanovené cíle a plán postupu musí sloužit jako podklad pro pravidelné rozhovory o pracovním výkonu mezi hodnotitelem a zaměstnancem.

Tyto rozhovory umožňují hodnotiteli i hodnocenému zaměstnanci posoudit a projednat dosavadní plnění cílů a popřípadě cíle předefinovat. (Koubek, 2007)

Podle Koubka (2010) se metoda používá spíše u nedělnických kategorií zaměstnanců.

Při definování cílů je potřebné dodržovat tato pravidla (Hroník, 2006):

- musí být pozitivně definovaný, musí z nich být patrné, čeho chceme dosáhnout,
- u každého cíle musí být zřejmý přínos,
- každý cíl musí být rozdělitelný na dílčí cíle a úkoly,
- každý cíl by měl být SMART nebo KARAT.

V tabulce (Tab. 1) je uvedeno srovnání cílů podle definice SMART a KARAT.

Tab. 1. Srovnání pojetí SMART a KARAT (Hroník, 2006, s. 59)

SMART		KARAT	
S	Specifický	K	Konkrétní
M	Měřitelný	A	Ambiciózní
A	Akceptovatelný	R	Reálný
R	Realistický (relevantní)	A	Akceptovatelný
T	Termínovaný	T	Termínovaný

Hlavní výhodou této metody je možnost zaměstnanců podílet se na stanovení cílů a postupů a zvolení metod, jak těchto cílů dosáhnout. Dává zaměstnanci pocit větší odpovědnosti za vykonanou práci a to jej více motivuje ke splnění cílů.

Nevýhodou je časová náročnost a obtížné určení kvantitativních a měřitelných cílů. Také je třeba neustále kontrolovat, zda jsou zaměstnancům zajištěny potřebné podmínky pro splnění cílů. (Koubek, 2000)

2.8.2 Hodnocení na základě plnění norem

Metoda je nejčastěji používána pro hodnocení výrobních zaměstnanců. Hodnocení probíhá následujícím postupem (Koubek, 2007):

1. stanovení norem a očekávaného výkonu,
2. projednání norem se zaměstnanci, ti musí považovat normy za spravedlivé a přiměřené,
3. analýza výkonu práce zaměstnance a porovnání výkonu se zadanými normami.

Metody stanovení norem pro systém hodnocení zaměstnanců na základě plnění norem jsou uvedeny v tabulce (Tab. 2).

Tab. 2. Metoda stanovení norem pro hodnocení zaměstnanců na základě plnění norem
(Koubek, 2000, s. 289)

Metoda	Použití metody
PRŮMĚRNÁ VÝROBA PRACOVNÍ SKUPINY PŘÍPADAJÍCÍ NA JEDNOHO ZAMĚSTNANCE	Jestliže úkoly vykonávané všemi jednotlivými zaměstnanci jsou stejné nebo téměř stejné.
VÝKON VYBRANÝCH ZAMĚSTNANCŮ	Jestliže úkoly vykonávané všemi jednotlivými zaměstnanci jsou v podstatě stejné a bylo by obtížné a časově náročné použít předchozí metody.
ČASOVÁ STUDIE	Jestliže práce obsahuje opakující se úkoly.
VÝBĚROVÁ METODA, VZOREK PRÁCE	Jestliže jde o necyklické typy práce, při nichž se vykonává množství různých úkolů a není stanoven přesný postup nebo cyklus.
NÁZOR EXPERTA	Jestliže není možné použít některou z předchozích metod.

Výhodou metody je posuzování výkonu podle objektivních měřítek. Nejeftektivnějších výsledků je možno dosáhnout, pokud se na stanovení norem podílí i samotní zaměstnanci. Je důležité, aby je považovali za spravedlivé a přiměřené.

Nevýhodou je neschopnost této metody porovnat výkony na různých kategoriích pracovních míst. (Koubek, 2007)

2.8.3 Systém založený na porovnání

V této metodě je zaměstnanec poměřován s výkonem jiných zaměstnanců a je vytvořen žebříček podle jejich výkonnosti. Výsledkem hodnocení je sestavení žebříčku od nejlepšího po nejhoršího zaměstnance.

Vždy se porovnávají výkony dvou nebo více zaměstnanců. (Wagnerová, 2008)

Nejčastěji se v systému založeném na porovnávání využívají tyto metody (Koubek, 2007; Pilařová, 2008):

- **Střídavé porovnávání** – hodnotitel vybere nejlepšího zaměstnance a zapíše jej na první místo seznamu. Následně vybere zaměstnance, který dosahoval nejhorších výsledků a zapíše jej na poslední místo seznamu. Tento proces se opakuje, dokud nejsou všechna místa v seznamu obsazena.
- **Párové porovnávání** – porovnáváme výkony nebo kompetence zaměstnance se všemi zaměstnanci z dané pracovní skupiny. Při každém srovnání přidělíme lepšímu zaměstnanci jeden bod. Poté všechny body sečteme a dostaneme pořadí hodnocených, nebo můžeme zaměstnance rozdělit podle počtu získaných bodů.
- **Povinné rozdělení** – úkolem je přiřadit určité procento zaměstnanců vždy určité úrovni pracovního výkonu a cílem je, aby se křivka rozdělení četnosti zaměstnanců co nejvíce podobala křivce normálního rozdělení.

Metodou založenou na porovnání, lze navzájem srovnávat pouze zaměstnance, kteří působí v jedné pracovní skupině. Může se stát, že nejhorší zaměstnanec jedné skupiny dosahuje lepší pracovní výkonnosti než nejlepší zaměstnanec druhé skupiny.

Výhodou metody je její jednoduchost a snadná příprava. Metoda napomáhá vytvořit soutěživé prostředí a motivuje zaměstnance k lepším výkonům uvnitř pracovní skupiny. U této metody není riziko přílišné shovívavosti či přísnosti hodnotitelů nebo hodnocením průměrnými hodnotami. Metoda neposkytuje informace o celkovém výkonu zaměstnance, ale o výkonu vzhledem k ostatním ve skupině. Pokud tedy všichni zaměstnanci ve skupině podávají vynikající výkony, budou i nadprůměrní zaměstnanci hodnoceni jako nejhorší. Hodnocení může být ovlivněno osobním názorem hodnotitele a není tedy vhodné pro účely odměňování. (Koubek, 2000; Koubek, 2007)

2.8.4 Volný popis

U této metody hodnotitel vytváří písemnou charakteristiku výkonu zaměstnance, většinou na základě předem stanoveného seznamu bodů hodnocení, který vychází z požadavků pracovního výkonu. (Koubek, 2007)

Je to univerzální metoda, nejčastěji se používá při hodnocení řídicích a tvůrčích zaměstnanců, je ji možno použít i při sebehodnocení. Problémem této metody je, že formát popisu

bývá u různých hodnotitelů jiný, a také vyjadřovací schopnosti u hodnotitelů nejsou totožné. Může se stát, že popis bude ovlivněn osobním vztahem hodnotitele k hodnocenému.

Metoda není příliš rozšířena. Ve většině případů se používá, pro vytvoření pracovního posudku na odcházejícího zaměstnance. (Koubek, 2000)

2.8.5 Hodnocení na základě klíčových událostí

Spočívá v evidenci písemných záznamů o klíčových skutečnostech, které při vykonávání práce určitého zaměstnance nastaly.

V těchto záznamech jsou informace o pozitivních i negativních výkonech a pracovním chování zaměstnance. (Hroník, 2006; Koubek, 2007)

Záznamy slouží jako východisko pro analýzu pracovního výkonu, pro plánování budoucího zařazení a také jako podklad pro rozvoj zaměstnance. Tato metoda se v systému hodnocení používána spíše jako metoda doplňková. (Pilařová, 2008)

Návrh formuláře pro záznam z hodnocení zaměstnanců na základě klíčových událostí je uveden v níže uvedené tabulce (Tab. 3).

Tab. 3. Návrh formuláře pro hodnocení zaměstnanců na základě klíčových událostí (Pilařová, 2008, s. 33)

Záznam kritických událostí		Datum pozorování:
Jméno hodnotitele:		Klasifikace kritické události: pozitivní – negativní
Jméno hodnoceného:		
Název kritické události:		
Popis pozorovatelného chování:		
Popis důsledků chování na výsledek práce:		
Vyjádření pozorovaného:		
Podpis hodnotitele:	Podpis hodnoceného:	

Hlavní výhodou této metody je její univerzálnost. Metoda podněcuje ke konstantnímu pozorování pracovního výkonu a to vede k průběžnému odstraňování nedostatků.

Nevýhodou spočívá v nutnosti hodnotitel dělat pravidelné záznamy, což může být časově i finančně náročné.

Klíčové události musí být jasně definovány, aby nedocházelo k nejasnostem, které by vedly ke konfliktům mezi hodnotitelem a zaměstnancem. Napjetí také může vyvolat povinnost hodnotitele dělat si během hodnocení poznámky. (Koubek, 2007)

2.8.6 Hodnotící škály

Hodnocení pomocí škály je díky univerzálnosti a snadnému použití, velice časté. Každá část práce je hodnocena samostatně. Je možné provést hodnocení chování, osobnosti, výsledků práce, vztahů aj. Hodnotící škály mohou mít tyto podoby (Pilařová, 2008):

- číselná škála,
- grafická škála,
- škály se slovním popisem.

Číselná škála zobrazuje sledovanou charakteristiku zaměstnance pomocí číselných hodnot. Typickým příkladem číselné škály je školní klasifikace, kdy význam každé číselné hodnoty je slovně popsán. Ukázka této škály je uvedena v níže uvedené tabulce (Tab. 4).

Počet stupňů škály se volí tak, aby byly schopny co nejlépe vystihnout požadavky hodnocení. Při práci se zkušenými hodnotiteli se použije desetistupňovou hodnotící škála, která je schopna zobrazit velmi malé rozdíly v hodnocení. (Pilařová, 2008)

Kritérium: kvalita práce

Tab. 4. Hodnotící škála s číselným popisem (Pilařová, 2008, s. 35)

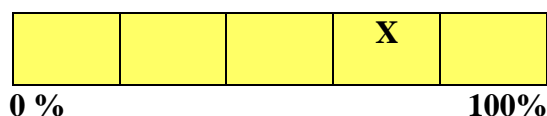
1	2	3	4	5	
Nízká				Vysoká	

Grafická škála umožňuje hodnotit menší rozdíly mezi zaměstnanci pomocí kontinuální linie (například 0 – 100 %). Pro srozumitelnější zobrazení označujeme pomocí čísel jed-

notlivé stupně a doplňujeme je slovními popisy. V tabulce (Tab. 5) je uvedena ukázka grafické škály.

Kritérium: kvalita práce

Tab. 5. Grafická škála (Pilařová, 2008, s. 35)



Hodnotící škály se slovním popisem umožňují obsáhlejší popis a lepší orientaci mezi jednotlivými stupni.

Buď je hodnocena úroveň každého kritéria výkonu pomocí vhodného slova, jako na školním vysvědčení, nebo má hodnotitel na výběr z odstupňovaných slovních popisů situace. Mohou být využívány jak pro hodnocení výkonů, tak pro hodnocení kompetencí. (Koubek, 2007)

Příklad hodnotící škály se slovním popisem je uveden v následující tabulce (Tab. 6).

Kritérium: kvalita práce

Tab. 6. Hodnotící škála se slovním popisem (Pilařová, 2008, s. 35)

Vynikající	Nadprůměrná	Průměrná	Podprůměrná	Špatná
-------------------	--------------------	-----------------	--------------------	---------------

Jednotlivé škály jsou v praxi ve velké oblibě kombinovány. To vede k přesnějšímu a rychlejšímu vyhodnocení výsledků.

Metoda je univerzální a umožňuje hodnotit jakoukoliv stránku pracovního výkonu i pracovní výkon jako celek. Umožňuje rozlišit jednotlivá kritéria hodnocení na různých pracovních místech podle významu.

Do přípravy i do samotného hodnotícího procesu mohou být zapojeni všichni zaměstnanci, tím se hodnocení stává pro zaměstnance snadněji přijatelné.

Mezi nevýhody patří náročná příprava formulářů, hodnotitelů i hodnocených. Obtížný je i výběr jednotlivých kritérií hodnocení a popis úrovně výkonů. Aby se odstranil subjektivní

pohled na zaměstnance, je žádoucí, aby hodnocení provádělo více subjektů. (Koubek, 2000)

2.8.7 Psychologické testy a dotazníky

Poskytují informace o pracovním chování a osobnosti hodnoceného, zejména o jeho vlastnostech, schopnostech, postojích a hodnotách. Otázky jsou členěny podle různých oblastí práce – práce s informacemi, chování v pracovním kolektivu.

Výsledky hodnocení jsou náročné na interpretaci, proto jsou interpretovány specializovaný zaměstnanec – psycholog.

Hodnotit lze zaměstnance jednotlivě nebo skupinu zaměstnanců. Hodnocení probíhá společně s pozorováním a rozhovorem, popřípadě jsou součástí jiných metod. Nejčastěji se používají při výběrovém řízení, při zařazování zaměstnanců na novou pozici a pro účely rozvoje. (Pilařová, 2008)

Výhodou je možnost zapojení všech zaměstnanců do přípravy i do samotného hodnotícího procesu. Metodu je možné použít k sebehodnocení, k hodnocení spolupracovníků i k hodnocení shora a zdola.

Metoda vyžaduje pro každou skupinu pracovních míst jiný formulář a specifické formulace. Hodnotitelé musejí projít obtížným školením. Je zde riziko subjektivního hodnocení a otázky mohou být různými hodnotiteli různě interpretovány. (Koubek, 2000)

2.8.8 Assessment centre (AC)

Assessment centre je moderní metoda výběru a hodnocení zaměstnanců s vysokou mírou validity a objektivity. Hodnocení probíhá prostřednictvím pozorování, strukturovaného rozhovoru, zadávání individuálních úkolů, cílů a modelových situací.

Výsledkem je analýza pracovního výkonu, pracovních schopností a potenciálu zejména vedoucích zaměstnanců a specialistů.

Hodnocení by měla provádět skupina 3 – 6 speciálně proškolených externích a interních hodnotitelů. Externí hodnotitelé by měli být složeni z psychologa, specialisty zabývajícího se personalistikou a odborníka na určitou oblast hodnocení. Skupina interních hodnotitelů bývá složena z přímého nadřízeného, vedoucího organizační jednotky, spolupracovníků, podřízených a specialistů pro hodnocenou odbornou oblast. (Pilařová, 2007; Bláha, 2008; Armstrong, 2003)

Díky většímu množství hodnotitelů se jedná o objektivní metodu a výhodou je také její komplexnost posouzení.

Nevýhodou je poskytnutí pohledu na výkon zaměstnance v uměle vytvořených podmínkách a ty se ne vždy slučují s realitou. Metoda je finančně a časově náročná. (Koubek, 2000; Armstrong, 2003)

2.8.9 Metoda 360° zpětná vazba

Je moderní a relativně objektivní metoda hodnocení zaměstnanců, která se také nazývá třistašedesátistupňové více kriteriální hodnocení výkonnosti a více zdrojové hodnocení. Tato metoda poskytuje ucelený přehled o výkonech zaměstnance. (Wagnerová, 2008)

Zaměstnanec je hodnocen pomocí stejných zásad několika hodnotiteli. Hodnotitelem mohou být všichni lidé, kteří přichází s hodnoceným do pravidelného kontaktu, a zároveň hodnocený hodnotí sám sebe. Zaměstnanec získá zpětnou vazbu na své výkony a pracovní chování a uvidí, jak jeho přínos vnímají ostatní lidé v organizaci.

Stanovených konkrétních cílů je možno dosáhnout pouze v případě aktivního přístupu členů hodnotícího týmu.

Hodnotitelé by měli být rozděleni do kategorií uvedených na obrázku (Obr. 1), podle toho v jakém pracovním vztahu k hodnocenému jsou. (Martin, 2007)

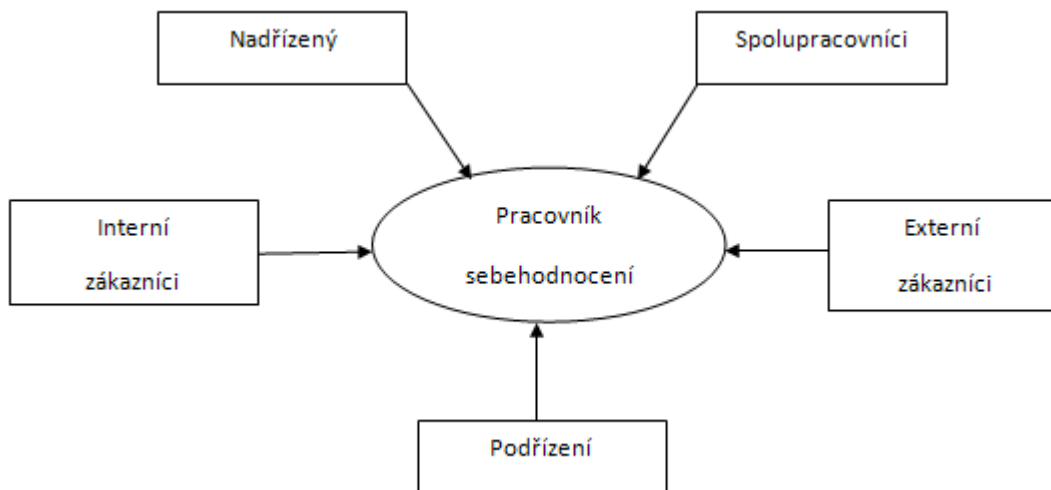
Tato metoda se využívá pro tvorbu plánu nástupnictví a identifikaci rozvojových a tréninkových potřeb. Ukazuje, kde jsou silné a slabé stránky zaměstnance, a sděluje, na které by se měl při vlastním zdokonalování zaměřit. (Hroník, 2006; Krummackerová, 2011)

Nevýhodou této metody je, že hodnotitelé nemusejí být vždy v úzkém kontaktu s hodnoceným. Také se může objevit neochota mezi zaměstnanci hodnotit jeden druhého.

Hodnocení mohou ovlivnit přátelské vztahy na pracovišti, kdy nejlépe hodnoceni budou ti nejpopulárnější. (Wagnerová, 2008)

Koubek (2007) dále uvádí metodu 180° zpětná vazba. V této metodě je využito sebehodnocení zaměstnance a hodnocení podřízenými.

Grafické znázornění modelu 360° zpětné vazby je uveden na obrázku (Obr. 1).



Obr. 1. Model 360⁰ zpětné vazby (Kociánová, 2010, s. 156)

2.8.10 Metoda BARS

Hodnocení se provádí pomocí klasifikační stupnice a není zaměřeno na hodnocení výsledků pracovního výkonu, ale spíše na hodnocení přístupu k práci, dodržování určitých pracovních standardů a chování při práci.

Hlavní myšlenkou této metody je správné chování na pracovišti a metoda vede k efektivním pracovním výkonům.

Klasifikační stupnici většinou vytváří vedoucí zaměstnanec společně se zaměstnanci, kteří budou předmětem hodnocení.

Každá pracovní činnost a chování na pracovišti se dá zařadit do pěti až sedmi bodové stupnice (např. 7 – vynikající, 6 – velmi dobré, 5 – dobré, 4 – průměrné, 3 – podprůměrné, 2 – velmi špatné, 1 – nepřijatelné).

Každý stupeň je doplněn vzorovým slovním popisem chování sloužícím jako pomůcka pro hodnotitele. (Koubek, 2007)

Charakteristiky jednotlivých stupňů vychází ze znalostí a zkušeností zaměstnanců i manažerů. Metoda je založená na skutečném pozorování pracovního výkonu, a proto je zaměstnanci chápána jako vysoce objektivní.

Nevýhodou je složitá konstrukce formulářů a také skutečnost, že formulář musí být vyvinut pro každou práci zvlášť. (Wagnerová, 2008)

2.9 Seznámení zaměstnanců s výsledky hodnocení

Hodnocení zaměstnanci musí být s výsledky hodnocení seznámení a výsledky s nimi musí být projednány.

Zaměstnanci by měl dostat prostor, aby se k hodnocení vyjádřili. Poté by měl hodnotitel společně s hodnoceným zaměstnancem najít metody, které povedou ke zlepšení výkonu, popřípadě vyřeší některé problémy, které se při hodnocení objevily. Ve většině případů je využíváno **hodnotícího rozhovor**. (Koubek, 2000)

2.9.1 Hodnotící rozhovor

Cílem hodnocení by nemělo být pouze sdělení hodnocenému výsledky hodnocení, ale hlavně dát hodnocenému prostor, aby se vyjádřil k výsledkům a následně se společně hodnotitel s hodnoceným dohodli na takových cílech, opatřeních a rozvojových plánech, které budou užitečné pro organizaci a přijatelné pro zaměstnance. (Pilařová, 2008)

Hodnotící rozhovor musí být veden jako oficiální, formální setkání a měl by mít pevnou obsahovou strukturu a pevný časový plán. (Koubek, 2007)

Rozhovor by měl (Pilařová, 2008; Urban, 2012):

- analyzovat pracovní výkon a chování zaměstnance,
- navrhnout cestu, která povede ke zlepšení výkonu,
- napomoci k definování problémů a možných příležitostí týkající se práce,
- pomoci při definování faktorů, negativně působících na pracovní výkon, které nesouvisí s vůlí zaměstnance,
- soustředit pozornost zaměstnance na práci a některé její aspekty,
- zlepšit komunikaci mezi nadřízeným a podřízeným,
- umožnit zaměstnanci vyjádřit svůj názor,
- umožnit rozpoznat potenciál zaměstnanci a umožnit mu kariérní růst,
- přispět k rozpoznání nedostatků ve vzdělání zaměstnanců.

Hodnotící rozhovor by měl obsahovat jak kritiku, tak pochvalu, v konečné fázi by měl vyvolat pozitivní dojem u obou stran.

Je žádoucí, aby obě strany měly z hodnotícího rozhovoru pocit, že dosáhly dobrých výsledků. (Pilařová, 2008).

2.10 Implementace pracovního hodnocení v organizaci

Organizace musí v první řadě určit cíle a účel hodnocení výkonnosti zaměstnanců, od toho se odvíjí vytvoření kvalitního systému hodnocení, který bude přijat a následně efektivně využíván napříč organizací. (Pilařová, 2008)

Zavedení takového systému je ve většině případů záležitostí dlouhodobou, ať už jde o zavedení nového systému nebo změnu současného. Často se stává, že první dva cykly hodnocení mívají nízkou účinnost a není možné od nich očekávat nikterak přesné výsledky. Program by měl být zaváděn v organizační struktuře seshora dolů.

Při zavádění nového systému je nutné, aby byli všichni zaměstnanci informováni, jakým způsobem bude jejich práce hodnocena, a aby měli z nového systému pocit, že je systematické a spravedlivé. (Wagnerová, 2008)

2.10.1 Výběr systému hodnocení

Výběr systému hodnocení je závislý na typech profesí, které budou hodnoceny. Pro manažery a THP zaměstnance, jejichž náplň práce je spojena se strategickým plánem, je vhodné zvolit přístup založený na řízení podle cílů.

Pokud se hodnocení bude projevovat také na platových změnách, pak by mělo v rámci systému existovat dostatečné rozlišení mezi jednotlivými úrovněmi výkonu.

Každý systém hodnocení by měl být zhodnocen, podle následujících kritérií (Wagnerová, 2008):

- **platnost** – zda systém měří aspekty výkonnosti, které chce organizace odměňovat,
- **spolehlivost** – zda jsou v organizaci jedinci ohodnoceni stejně, bez ohledu na to kdo hodnocení provádí,
- **odstranění chyb a zaujatosti** – zda metoda snižuje šance na chyby nebo zaujatost hodnotitele,
- **praktičnost** – systém musí být dostatečně srozumitelný a jednoduchý k používání.

Efektivní systém hodnocení by měl splňovat tyto předpoklady (Hroník, 2006):

- mít důslednou podporu managementu,
- být v souladu se strategickými cíli organizace,
- podporovat strategii organizace,

- být přijatelný pro zaměstnance,
- administrativně nenáročný.

2.10.2 Příprava hodnotitelů

Hodnotitelé by měli být vyškoleni v hodnotitelských dovednostech. Školení by mělo zahrnout následující oblasti (Wagnerová, 2008):

- komunikace se zaměstnanci,
- určení cílů,
- vedení zaměstnanců,
- efektivní hodnocení výkonů,
- vyplňování formulářů hodnocení,
- vyvarování se hodnotitelských chyb,
- provedení rozhovorů za účelem hodnocení,
- analýza problémů pracovní výkonnosti.

2.11 Problémy a chyby při hodnocení zaměstnanců

Každý hodnotící systém, ať už je v organizaci sebe líp implementovaný, s sebou nese určité riziko subjektivně zkreslených výsledků. V okamžiku, kdy do procesu hodnocení vstoupí lidský faktor, je hodnocení objektivní reality ovlivněno subjektivním pohledem na realitu každého člověka. (Pilařová, 2008)

Chyby se mohou objevit na straně hodnotitelů, které vyplývají z nedodržení formálních a obsahových zásad hodnocení, dále se jich mohou dopustit samotní zaměstnanci a v neposlední řadě mohou být zakotveny v systému hodnocení zaměstnanců. (Kleibl, 2001)

Nejčastější chyby, při procesu hodnocení zaměstnanců, jsou (Koubek, 2007; Pilařová, 2008; Wagnerová, 2008):

- **Metodické chyby** – Není hodnocen výkon, ale osobnost zaměstnance, hodnocení je prováděno na základě nedostatku informací, může být ovlivněno momentální náladou hodnotitele.
- **Chyby zaujatosti** – k zaujatosti dochází, pokud hodnotitel při hodnocení nevychází ze skutečné pracovní výkonnosti, ale z pozitivního nebo negativního vztahu, který má k hodnocenému. Nejčastějšími typy zaujatosti jsou:

- *Haló efekt* – zaměstnanec je hodnocen na základě dominantní vlastnosti a ne podle skutečně dosažených výsledků.
- *Efekt prvního dojmu* – hodnotitel nebere v potaz skutečné výkony zaměstnance, vychází pouze z prvního dojmu, kdy si o zaměstnanci udělal příznivý nebo nepříznivý úsudek.
- *Efekt podobnosti* – někteří zaměstnanci jsou hodnoceni pozitivně, protože mají podobné postoje, hodnoty nebo zájmy jako hodnotitel.
- **Chyba kontrastu** – této chyby se hodnotitel dopustí, nehodnotí-li zaměstnance podle specifických standardů výkonnosti, ale srovnává ho s jinými zaměstnanci. Zaměstnanec, který dosahuje výkonnosti na hranici minima přijatelných norem, musí obdržet kladné hodnocení. To platí i v případě, že ostatní zaměstnanci v pracovní kategorii mají výrazně vyšší výkonnost.
- **Chyba centrální tendence** – této chyby se dopouštějí hodnotitelé, kteří ohodnotí všechny zaměstnance jako průměrné, často je tato chyba způsobena obavami hodnotitelů z reakcí hodnocených nebo nadřízených zaměstnanců. Nikomu není ublíženo a zároveň nikdo není vyzdvihnut. Centrální tendenci, se dá částečně předejít, pokud se požaduje odůvodnění u všech hodnocení.
- **Chyby mírnosti nebo přísnosti** – všichni zaměstnanci jsou ohodnoceni na jednom konci hodnotící škály. Není brána v potaz skutečná pracovní výkonnost.
- **Kumulativní chyba** – v tomto případě hodnotitel vychází z poznatků o zaměstnanci z minulých období. Pokud byl zaměstnanec pozitivně hodnocen v minulosti, musí být kladně hodnocen i nadále a naopak.
- **Efekt nedávnosti** – zaměstnanec je hodnocen na základě pracovních výsledků z nedávného období a neberou se v potaz výsledky celého hodnoceného úseku. Této chybě se dá předejít, pokud si hodnotitel průběžně zapisuje výkony zaměstnance.
- **Nepřesná měřítka** – jestliže organizace nastaví příliš mírná měřítka, budou mít hodnotitelé tendenci nadhodnocovat výkony zaměstnance. Hodnotitel má tendenci posuzovat celou skupinu kladně, aby nikomu neuškodil. Naopak zvolí-li organizace příliš přísná měřítka, budou se hodnotitelé bránit používání krajních hodnot a hodnocení všech zaměstnanců se bude přibližovat k průměrným hodnotám.
- **Osobní sympatie nebo antipatie** – hodnocení je ovlivněno sympatií nebo antipatií hodnotitele k hodnocenému. V tomto případě hodnotitel vnáší do hodnocení osobní vztah k hodnocenému.

- **Předčasné závěry** – je chyba, která nastane, pokud hodnotitel hodnotí zaměstnance na základě nějakých předem daných předsudků, například vzhled, pohlaví, barva pleti zaměstnance.
- **Chyba podřízení se** – hodnotitel se nechá ovlivnit na základě rad a názorů od jiných jedinců, bez ohledu na jejich správnost.

Aby se zmíněným chybám předešlo, je nutné (Koubek, 2007; Wagnerová, 2008):

1. správně zvolit kritéria a metody hodnocení, aby odpovídala cílům hodnocení i povaze práce hodnoceného zaměstnance,
2. zajistit potřebné dokumenty (formuláře, vysvětlivky), které jsou zapotřebí k hodnocení,
3. vytvořit postup hodnocení,
4. proškolit hodnotící zaměstnance, vytvořit dokumenty hodnocení a provádět rozhovory s hodnocenými zaměstnanci,
5. seznámit zaměstnance o smyslu, cílech, kritériích, použitých normách a metodách hodnocení, tak abychom si zajistili ochotu zaměstnanců ke spolupráci.

2.12 Výstupy z procesu hodnocení zaměstnanců

Výstupy z procesu hodnocení se doporučují v písemné formě, nejčastěji se používá jednotný formulář, který zahrnuje (Koubek, 1995):

- osobní údaje,
- klíčové změny od posledního hodnocení,
- stanovené úkoly, dosažené výsledky a jejich zhodnocení,
- silné a slabé stránky zaměstnance,
- návrhy zaměstnance a komentář nadřízeného,
- stanovené úkoly pro nadcházející období.

Hodnotící zaměstnanec musí být dobře připraven na hodnotící pohovor, měl by se převážně zaměřit na pracovní cíle a jejich plnění. Obecně platí, že člověk lépe přijímá kritiku své práce než své osoby.

Hlavním bodem není hodnocení, ale rada, jak splnit stanovené úkoly. Důležité je, aby zaměstnanec měl z hodnocení pocit, že je snaha mu pomoci. (Koubek, 1995)

3 SHRUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ – TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

V teoretické části bakalářské práce byl nejprve charakterizován proces řízení lidských zdrojů, poté profil personalisty a následně činnosti personálního útvaru. Další část práce je zaměřena na samotné hodnocení pracovního výkonu zaměstnance.

Nejprve bylo popsáno, jaký je význam procesu hodnocení zaměstnanců a jaké z něj mohou být přínosy pro organizaci, hodnotitele, ale i pro samotné zaměstnance.

Při hodnocení je zapotřebí dodržovat určité zásady, které by měly vést k efektivním výstupům z celého procesu.

K efektivnímu a objektivnímu hodnocení je zapotřebí správné určení kritérií, podle kterých se bude hodnocení provádět. Pro správné stanovení je vždy nejdůležitější účel hodnocení, nejčastěji se jedná o hodnocení pracovní role, chování během pracovního procesu nebo o osobní charakterové rysy. Na základě toho se dále volí oblasti, které se budou hodnotit.

Proces hodnocení zaměstnanců lze rozdělit na tři etapy. První fází je přípravné období, v této fázi se stanovuje předmět hodnocení, formulují se zásady a pravidla.

Druhá fáze je období získávání informací a podkladů a na závěr se musí provést vyhodnocení nasbíraných dat a informací.

Hodnotit zaměstnance může téměř kdokoli, kdo přijde s jeho prací do styku, hodnotitelem tedy může být nadřízený nebo i externí spolupracovník. Nejčastěji hodnocení provádí vedoucí zaměstnanci, personální útvary, externí pozorovatelé, spolupracovníci, podřízení nebo i zákazníci organizace.

Hodnocení pracovního výkonu lze rozdělit na formální a neformální. Neformální hodnocení má nahodilý charakter a většinou je vyvoláno nějakým podmětem.

Naopak formální hodnocení probíhá v pravidelných intervalech. Toto hodnocení má tři podoby. Hodnocení kompetencí, kdy se hodnotí vlastnosti, dovednosti nebo schopnosti zaměstnanců. Dále lze hodnotit výkon, v tomto případě je hodnoceno množství a kvalita vykonané práce a mimořádné hodnocení. Mimořádné hodnocení je prováděno, v případech kdy je zapotřebí přeřadit zaměstnance na jinou pozici nebo při názorových neshodách mezi vedením společnosti a konkrétním zaměstnancem.

V dnešní době existuje celá řada hodnotících metod, proto si každá organizace může zvolit takovou metodu, která bude nejlépe odrážet cíle hodnocení. Mezi hodnotící metody lze zařadit například hodnocení podle stanovených cílů, hodnocení na základě plnění norem, metodu založenou na porovnávání, hodnocení na základě klíčových události, hodnotící škály, assessment centre, metodu 360° zpětné vazby a metodu BARS.

Poté co je realizováno hodnocení a vyhodnotí se poznatky z hodnocení vyplývající, musí být s těmito výsledky obeznámen i samotný hodnocený zaměstnanec.

Zaměstnanec by měl dostat prostor vyjádřit svůj názor na výsledky a na samotný průběh procesu hodnocení. Hodnocený zaměstnanec musí mít z hodnocení pocit, že hodnocení bylo objektivní a bude sloužit k jeho prospěchu.

K úspěšné implementaci pracovního hodnocení v organizaci je nutné určit cíl a účel hodnocení. Na základě toho se zvolí systém hodnocení, při výběru se musí dbát na platnost, spolehlivost, objektivitu a praktičnost zvoleného systému.

Zaměstnanci, kteří budou hodnocení provádět, by měli být proškoleni v hodnotitelských dovednostech.

V průběhu hodnocení se mohou objevit chyby. Lze je rozdělit na chyby způsobené hodnotitelem, hodnoceným a na ty, které jsou zavedené v hodnotícím systému.

Domnívám se, že společnost XY k hodnocení zaměstnanců využívá metodu 360° zpětné vazby a klade důraz na sebehodnocení zaměstnanců. Předpokládám, že do hodnocení se nebudou zapojovat jen hodnotitel s hodnoceným, ale také podřízení zaměstnanci hodnoceného a externí spolupracovníci.

Myslím si, že tomuto procesu bude ve společnosti XY předcházet průběžné, nesystematické hodnocení pracovních výkonů, které bude provádět přímý nadřízený daného hodnoceného zaměstnance.

Dále předpokládám, že celý proces hodnocení zaměstnanců bude ve společnosti XY zakončen hodnotícím pohovorem, ve kterém hodnotitel s hodnoceným zhodnotí pracovní výkonnost a chování na pracovišti, splnění či nesplnění zadaných cílů a zadání nových cílů pro nadcházející období.

Výsledky z procesu hodnocení zaměstnanců by podle mého názoru ve společnosti XY měly sloužit pro přidělení výše odměn, jako podklad pro rozmístění a přesun zaměstnanců na

pracovních pozicích, pro nalezení nedostatků mezi zaměstnanci a k rozhodnutí o způsobech jejich odstranění.

Cílem teoretické části bakalářské práce bylo zpracovat teoretické poznatky z oblasti hodnocení zaměstnanců a poté a poté formulovat teoretická východiska pro zpracování části praktické.

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

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI XY

Ke zpracování své bakalářské práce jsem si vybral společnost XY, protože jsem se s ní setkal již v minulosti a zajímalo mě, jakým způsobem se v této společnosti provádí proces hodnocení zaměstnanců.

Cílem praktické části bakalářské práce je vypracovat analýzu zaměřenou na současný stav systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY a následně provést zhodnocení předností a nedostatků tohoto systému.

K vypracování analýzy bude využito vlastního pozorování, studium vnitropodnikových materiálů společnosti XY a kvalitativního výzkumu.

Součástí praktické části bakalářské práce budou také návrhy a doporučení na zlepšení, popřípadě zefektivnění současného systému hodnocení zaměstnanců společnosti XY.

4.1 Představení společnosti XY

Společnost XY byla v roce 1993 privatizována do osobního vlastnictví a do současnosti dvakrát změnila svůj název. V první části privatizace bylo zprivatizováno výrobní zařízení a následně společnost odkoupila budovu a pozemek, na kterém sídlí. Společnost okamžitě po privatizaci navázala na úspěšnou tradici výroby pilových nástrojů.

Pro výrobu jsou používány materiály nejvyšší kvality, které odpovídají normám DIN a ISO. Výrobky prochází přísnou kontrolou a při výrobě jsou používány nejmodernější technologie a strojní zařízení jako například řezací a značící lasery, CNC obráběcí centra a brusky, CNC ostřící centra a pájecí automaty, automatické kalící linky a další nejmodernější zařízení, která jsou v současné době k dispozici.

Společnost klade velký důraz na vysokou kvalitu za přijatelné ceny, kterých dosahuje především technickou vybaveností spolu s dlouholetou zkušeností.

Většina produkce společnosti míří na export. Výrobky společnosti XY jsou vyváženy do více než 70 zemí světa, ovšem více než 60 % veškeré produkce míří do průmyslových zemí, jako je Německo, USA, Francie, Velká Británie. (Interní materiály společnosti XY)

4.2 Historie společnosti

Počátek výroby pilových nástrojů ve městě sahá až do roku 1934, kdy byla založena firma s názvem „XY“. Nejdříve se zde vyráběli ruční a kotoučové pily na řezání dřeva. Postupně

došlo k rozšíření výroby o pilové kotouče na dřevo ze slinutých karbidů, rámové a kmenové pily, hoblovací a průmyslové nože, nástroje na dělení kovu a těla pil.

V roce 1948 byla firma znárodněna a až do roku 1992 byla majetkem státu. V roce 1992 byla zprivatizována do soukromého vlastnictví a majetek společnosti byl rozdělen do pěti různých společností.

Vztah těchto společností není postavený na vzájemné konkurenci. Každý z podniků vyrábí odlišný druh výrobků, tak aby bylo pokryto celé portfolio poptávaného zboží a bylo dosaženo co nejnižších nákladů. (Interní materiály společnosti XY; Interview se zaměstnanci zabezpečujícími personální řízení ve společnosti XY)

4.3 Výrobní portfolio společnosti XY

Hlavním výrobním artiklem společnosti jsou pilové kotouče na řezání dřeva. Společnost nabízí rozsáhlý sortiment kotoučů určených pro téměř všechny řezné operace při zpracování dřeva, bez ohledu na to, jde-li o prvovýrobu nebo druhovýrobu.

Jedná se o pilové kotouče nejvyšší kvality s břity ze slinutého karbidu, jejichž finální tvar je vyřezáván laserem. Dilatační a odhlučňovací drážky jsou speciálně tvarované tak, aby při stísněných řezných podmínkách nedocházelo k deformacím kotouče a tím ke zhoršené kvalitě řezu.

Při výrobě je kladen velký důraz na stabilitu a vytužení pilových kotoučů. Jsou prováděny pravidelné testy na moderních zkušebních strojích a získané poznatky se okamžitě aplikují do výroby. Při výrobě jsou používány nejmodernější automatické stroje, díky kterým se dosahuje vysoké výrobní kvality u všech vyráběných pilových kotoučů.

V nabídce společnosti můžeme dále najít sortiment pilových kotoučů určených pro řezání plastů a stavebních materiálů a v neposlední řadě pilové kotouče na řezání železných a neželezných kovů. (Interní materiály společnosti XY)

4.4 SWOT analýza společnosti XY

SWOT analýza je metoda, pomocí které se určují silné (*strengths*) a slabé (*weaknesses*) stránky, příležitosti (*opportunities*) a hrozby (*threats*) každé organizace. Využití má především v marketingu, ale své opodstatnění má například i při analýze a tvorbě firemní politiky. Je součástí strategického (dlouhodobého) plánování.

Vzájemným působením faktorů silných a slabých stránek na jedné straně a příležitostí a hrozeb na straně druhé, lze získat kvalitativní informace, které hodnotí úroveň jejich vzájemného středu. (Jakubíková, 2008)

Snahou organizace by mělo být využití silných stránek a příležitostí a naopak snažit se odstranit a eliminovat slabé stránky a hrozby.

SWOT analýza společnosti XY je uvedena v tabulce (Tab. 7). Pro sestavení jsem vycházel z poznatků, které jsem získal z pozorování ve společnosti XY a z interních zdrojů společnosti XY.

Tab. 7. SWOT analýza společnosti XY (Vlastní zpracování)

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
dlouholeté zkušenosti	nízká aktivita společnosti XY v oblasti reklamy a marketingu
finanční stabilita a zdraví společnosti XY	nízká kvalifikace zaměstnanců
moderní výrobní zařízení	špatná komunikace ve společnosti XY
renomé společnosti XY	nízká motivace zaměstnanců ve společnosti XY
individuální přístup k požadavkům zákazníka	
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
možnost získat dotace z EU	nestabilní vláda
poškození image konkurenčních firem	zvyšování daňového zatížení
zrušení mezinárodních obchodních bariér (Irák)	nepředvídatelná poptávka v důsledku ekonomické krize
ukončení činnosti konkurenčních firem	vstup nových konkurentů na trh
	nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců ve Zlínském kraji

Z uvedené tabulky (Tab. 7) lze říci, že silnou stránkou společnosti XY je její dlouholetá zkušenost a renomé v oblasti výroby řezných nástrojů. Společnosti XY se po privatizaci podařilo navázat na dlouholetou tradici výroby pilových nástrojů ve městě. Společnost XY je finančně stabilní a dokázala si udržet ziskovost i v době hospodářské krize. Má stabilní portfolio zákazníků, kterým poskytuje individuální přístup k jejich požadavkům, tak aby byly co nejlépe uspokojeny jejich požadavky.

Naopak mezi slabé stránky společnosti XY lze zařadit nízkou aktivitu v oblasti reklamy a marketingu. Dále mezi slabé stránky společnosti XY patří nízká kvalifikace a motivace lidských zdrojů společnosti.

Příležitost společnosti XY vidím v možnosti získat dotace z dotačního fondu Evropské unie. Pokud by došlo k poškození image nebo zrušení konkurenčních společností, naskytla by se pro společnost XY možnost získat nové zákazníky, kteří doposud spolupracovali s konkurencí. Další příležitost by se společnosti XY naskytla, pokud by byly zrušeny obchodní bariéry v zemích, které jsou takto omezeny, například v Iráku. Zde by měla společnost XY příležitost získat velké množství nových zákazníků.

Mezi hrozby bych zařadil nestabilní vládu v České republice, protože s měnící se vládou mohou přicházet nová nařízení a ustanovení v podobě nových limitů a norem. Další hrozbou jsou pro společnost XY zvyšující se daně, čímž se samozřejmě zvýší výdaje a klesá čistý zisk společnosti XY. Společnost XY se také dlouhodobě potýká s nedostatkem kvalifikovaných zaměstnanců v technických oborech a obává se, že tento trend bude i nadále pokračovat.

4.5 Cíle společnosti XY

Ve společnosti XY byly stanoveny tyto dlouhodobé cíle (Interview se zaměstnanci zabezpečujícími personální řízení ve společnosti XY):

- snižování nákladů na výrobu,
- zvyšování vzdělání a kvalifikaci zaměstnanců,
- vysoká kvalita výrobků za přijatelné ceny,
- důraz na ekologii a životní prostředí,
- finanční stabilita.

4.6 Personální řízení ve společnosti XY

Následující kapitola bude zaměřena na personálním řízení, organizační strukturu a vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti XY.

Ve společnosti XY není vzhledem k její velikosti a počtu zaměstnanců vytvořen personální útvar, ani pozice personálního manažera. Ve společnosti je jeden zaměstnanec na pozici vedoucí referent účetnictví a zaměstnankyně na pozici controllingu. Ostatní personální činnosti jsou rozděleny mezi ostatní zaměstnance organizace a externí spolupracovníky.

Mezi personální činnosti, které vykonává generální ředitel, patří (Interview se zaměstnanci zabezpečujícími personální řízení ve společnosti XY):

- personální plánování,
- optimalizaci profesní a kvalifikační skladby zaměstnanců,
- výběr nových zaměstnanců (na pozicích THP),
- vyhodnocování výstupů z pracovního hodnocení,
- motivování zaměstnanců.

Mezi personální činnosti, které vykonávají externí zaměstnanci, patří (Interview se zaměstnanci zabezpečujícími personální řízení ve společnosti XY):

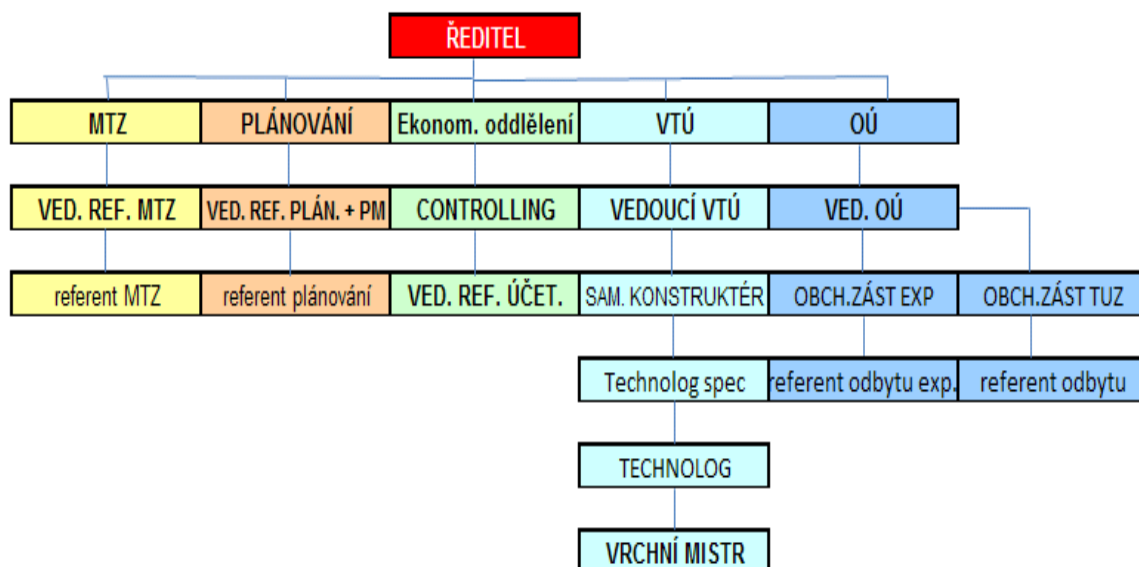
- nábor a přijímání zaměstnanců,
- ukončení pracovního poměru,
- vzdělávání zaměstnanců,
- péče o zaměstnance,
- kolektivní vyjednávání,
- personální administrativa,
- statistická činnost,
- zajištění vzdělávání zaměstnanců.

Společnost využívá tyto externí zaměstnance (Interview se zaměstnanci zabezpečujícími personální řízení ve společnosti XY):

- mzdovou účetní,
- zaměstnanec recepce,
- ostraha areálu,
- referent personalistiky.

4.6.1 Organizační struktura společnosti XY

Na obrázku (Obr. 2.) je uvedena organizační struktura společnosti XY k datu 31. 03. 2012.



Obr. 2. Organizační struktura společnosti XY (Interní materiály společnosti XY)

4.6.2 Pracovní právní vztahy ve společnosti XY

Ve společnosti XY je ke dni 31. 03. 2012 zaměstnáno celkem 131 zaměstnanců, z toho je 100 mužů a 31 žen.

Dělnické profese vykonává 95 zaměstnanců, zbylých 36 tvoří technicko-hospodářští zaměstnanci. Nejčastější profesí je strojírenský a manipulační dělník.

Ve společnosti pracuje 69 % zaměstnanců, kteří mají pracovní smlouvu na dobu neurčitou, zbylých 31 % pracuje v organizaci na dobu určitou.

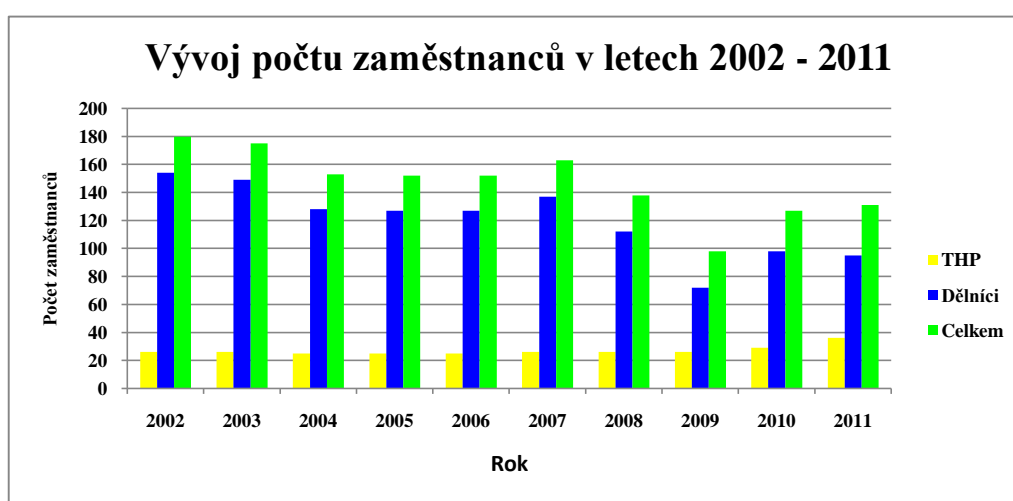
V posledních letech společnost začala se zaměstnanci uzavírat pracovní smlouvy na dobu určitou, nejčastěji se uzavírají na 3 měsíce. Toto opatření umožňuje korigovat počet zaměstnanců v závislosti na počtu zakázek s co nejnižšími náklady. Průměrný plat v roce 2011 byl CZK 31 872 a průměrný hodinový tarif byl CZK 105,08.

Ve společnosti XY působí jedna z historicky nejstarších odborových organizací. Mezi touto odborovou organizací a společností XY probíhá každoročně vyjednávání o podmínkách kolektivní smlouvy. Odborová organizace vyjednává mzdové podmínky a příplatky, ochranu a bezpečnost práce, pracovní prostředí a sociální zabezpečení zaměstnanců. (Interní materiály společnosti XY)

4.6.3 Vývoj počtu zaměstnanců

Na obrázku (Obr. 3) je uveden vývoj počtu zaměstnanců v letech 2002 až 2011 ve společnosti XY. Z obrázku (Obr. 3) je možné vyčíst počet dělníků, technicko-hospodářských zaměstnanců a počet zaměstnanců celkem. Je patrné, že za sledované období došlo ke snížení počtu zaměstnanců ze 180 na současných 131. Snížení se dotklo pouze dělnických profesí, v roce 2002 ve společnosti XY pracovalo 154 dělníků a v roce 2011 jich společnost XY zaměstnávala pouze 95. Důvodem je zavedení mechanizace výroby a nových výrobních postupů. Naopak se za sledované období zvýšil počet technicko-hospodářských zaměstnanců z celkového počtu 26 na celkem 36 zaměstnanců.

Dále lze vidět, že od roku 2002 až do roku 2006 meziročně klesal počet zaměstnanců. V roce 2007 společnost XY získala velké množství nových zakázek, a tudíž musela přijmout nové zaměstnance, aby byla schopna uspokojit poptávku. Ovšem již v roce 2008 se začala projevovat celosvětová hospodářská krize a společnost XY se začala potýkat s nedostatkem odbytu pro své výrobky. Tento problém vyvrcholil v roce 2009, kdy byla společnost XY donucena ke snížení počtu zaměstnanců na 98, což bylo historické minimum od privatizace v roce 1993. Snížení zaměstnanců vedlo k jednoletému zrušení tří směného provozu. Od roku 2010 se společnost XY snaží dávat svým zaměstnancům pracovní smlouvy na dobu určitou, aby byla schopna co nejpružněji reagovat na změny na trhu a počet zakázek. (Interní materiály společnosti XY; Interview se zaměstnanci zabezpečujícími personální řízení ve společnosti XY)



Obr. 3. Vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti XY v letech 2002 – 2011 (Interní materiály společnosti XY)

4.7 Vývoj ekonomických ukazatelů společnosti XY

Na obrázku (Obr. 4) je znázorněn vývoj plánovaných a skutečných tržeb za období roku 2005 až 2010 a na obrázku níže (Obr. 5) je uveden vývoj plánovaného a skutečného zisku společnosti XY za sledované období.

V roce 2005 se tržby společnosti výrazně nelišily od plánu, v tomto roce společnost investovala například do nových osobních automobilů nebo do vysokozdvizného vozíku. Zisk v tomto roce byl téměř o třetinu menší, než se předpokládalo.

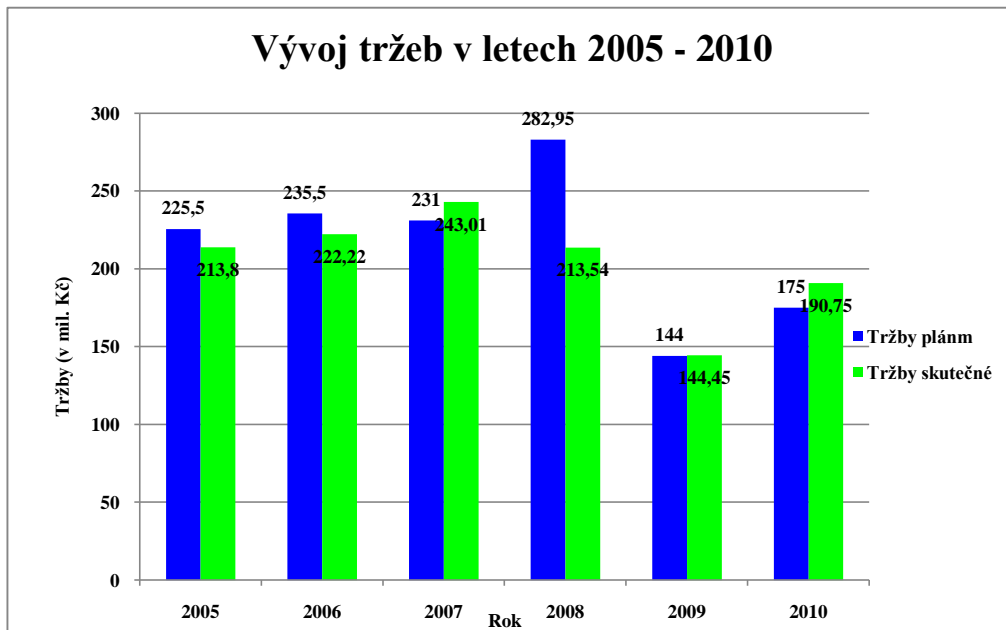
Mezi roky 2006 a 2007 docházelo k mírnému zvyšování tržeb i zisků. Na druhou stranu společnost ani v těchto letech nedokázala dosáhnout plánovaných hodnot. V roce 2006 byl tento fakt způsoben, příliš vysokým odhadem prodeje. V roce 2007 se společnosti nepodařilo dosáhnout plánovaného zisku kvůli devizové ztrátě. Dalším z důvodů byly velké investice finančních prostředků, které společnost XY v těchto letech byla nucena vynaložit. Společnost XY renovovala nebo budovala nové pájecí a ostřicí centrum, kalící linku a rozváděcí linku.

Společnost XY po úspěšných letech 2006 a 2007 očekávala v roce 2008 navýšení tržeb o 22 % a zisku téměř o 40 %. Tyto plány se nenaplnily, naopak se meziročně snížily tržby a zisk o 13 %, respektive o 75 %.

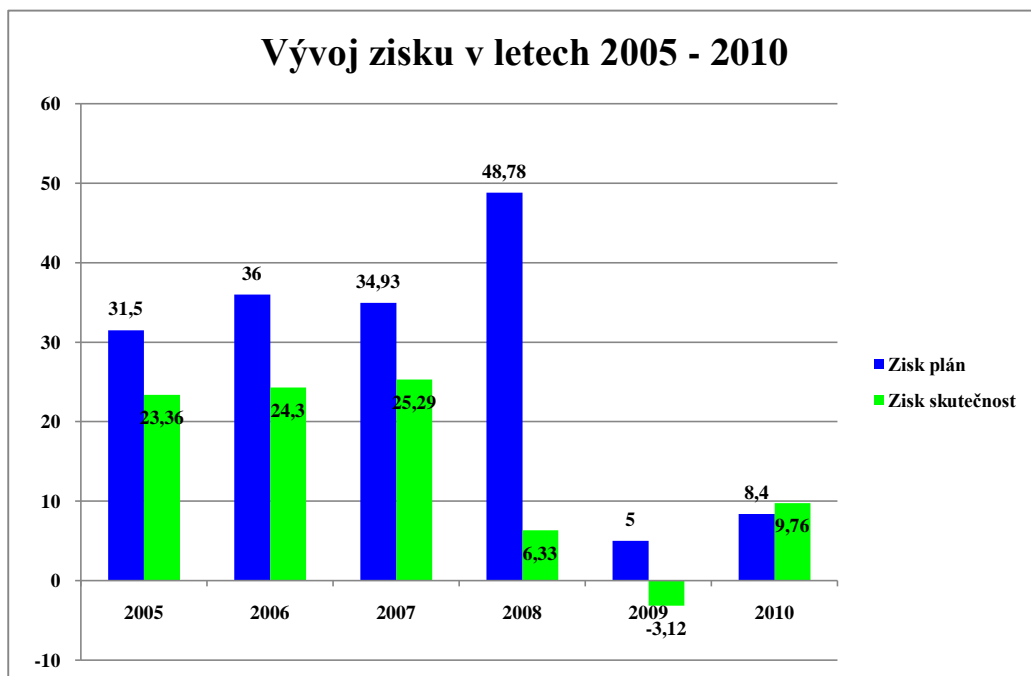
V průběhu roku 2009 došlo z důvodu celosvětové krize k prudkému poklesu tržeb a v I. čtvrtletí se společnost ocitla ve ztrátě. V následujícím čtvrtletí se postupně zvyšovaly tržby a projevila se úsporná opatření ve výrobě, jako například snižováním materiálových nákladů a zavedení limitů nákupů. Ve zbývající části roku se společnosti podařilo vytvořit zisk, i když úroveň prodejních cen byla nižší než v předchozích letech.

Společnost XY sice dosáhla kladného provozního výsledku, ale ztráta z finančního hospodaření ovlivnila celkový záporný hospodářský výsledek. V průběhu roku 2010 došlo ve srovnání s rokem 2009 k velmi výraznému zvýšení zakázkové náplně, což umožnilo opětovné zavedení třisměnného provozu a pozitivně se projevilo v meziročním zvýšení fakturace i zisku.

Vzhledem k tomu, že největší množství objednávek společnost XY obdržela v druhém pololetí roku 2010, očekávala podobný vývoj i v roce 2011. Informace pro rok 2011 mi společností XY nebyly poskytnuty. (Interní materiály společnosti XY; Interview se zaměstnanci zabezpečujícími personální řízení ve společnosti XY)



Obr. 4. Vývoj tržeb (v mil. CZK) v letech 2005 – 2010 ve společnosti XY (Interní materiály společnosti XY)



Obr. 5. Vývoj zisku (v mil. CZK) v letech 2005 – 2010 ve společnosti XY (Interní materiály společnosti XY)

5 ANALYZA SOUČANÉHO SYSTÉMU HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI XY

Následující kapitola bude zaměřena na samotnou analýzu současného systému hodnocení ve společnosti XY.

Budu vycházet z poznatků, které byly získány z vlastního zúčastněného pozorování ve společnosti XY a z interních materiálů, které mi byly poskytnuty společností XY. K bližšímu pochopení tohoto systému jsem realizoval kvalitativní výzkum formou několika polostandardizovaných rozhovorů se zaměstnanci, kteří mají ve společnosti XY na starost personální řízení, a také se dvěma technicko-hospodářskými zaměstnanci a třemi zaměstnanci z řad dělníků.

5.1 Postup analýzy systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY

Na základě kvalitativního výzkumu bude analyzován systém hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY.

Nejprve bude charakterizováno rozdělení zaměstnanců do dvou pracovních skupin. Dále budou nastíněny metody hodnocení, které společnost XY využívá při hodnocení obou skupin zaměstnanců. Také budou definovány cíle, kterých chce společnost XY dosáhnout a přiblížen samotný postup procesu hodnocení.

V závěru budou zhodnoceny přednosti a nedostatky a budou definovány návrhy a doporučení na zlepšení současného systému hodnocení ve společnosti XY.

5.2 Klasifikace hodnocených zaměstnanců

Na základě rozhovorů se zaměstnanci, kteří zodpovídají za oblast personálního řízení, vyplynulo, že společnost XY při hodnocení dělí zaměstnance do dvou následujících skupin:

- technicko-hospodářský zaměstnanec,
- zaměstnance vykonávající dělnické práce.

5.2.1 Technicko-hospodářský zaměstnanec

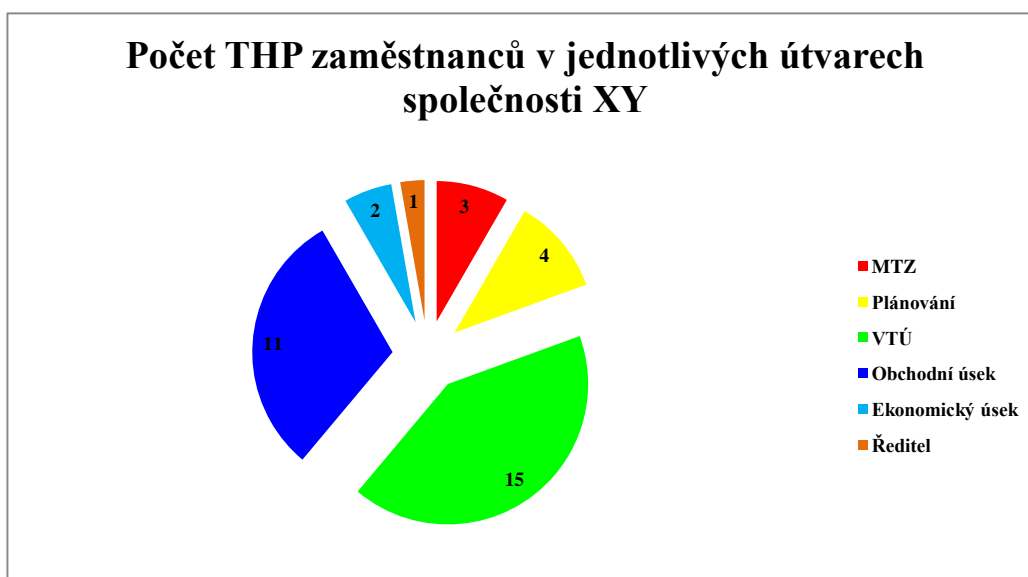
Do této skupiny spadají zaměstnanci z následujících útvarů a úseků:

- plánování,
- ekonomického oddělení,

- materiálně-technického zabezpečení,
- výrobně-technického útvaru,
- obchodního úseku.

Jedná se o zaměstnance na pozicích asistent prodeje, ředitel společnosti XY, vedoucí výroby, vedoucí obchodního oddělení, kontrolní zaměstnanec, obchodní zástupce, mistr směny, vrchní mistr, vedoucí referent účetnictví, vedoucí referent materiálně technického zabezpečení, referent materiálně technického zabezpečení, vedoucí referent plánování, referent plánování, technolog, technologický specialista, vedoucí expedice a referent odbytu. (Interview se zaměstnanci zabezpečujícími personální řízení ve společnosti XY)

Na obrázku (Obr. 5) je graficky znázorněn počet zaměstnanců pracujících v jednotlivých úsecích a útvarech společnosti XY.



Obr. 6. Počet THP zaměstnanců v jednotlivých útvarech společnosti XY (Interní materiály společnosti XY)

5.2.2 Zaměstnanci vykonávající dělnické pozice

V současné době společnost XY zaměstnává 95 zaměstnanců na dělnických pozicích, nejvíce z těchto zaměstnanců pracuje na pozici strojírenský dělník, manipulační dělník.

Dále jsou ve společnosti XY zaměstnanci na pozicích skladník, řidič vysokozdvížného vozíku, opravář strojů, řezač, soustružník, NC-CNC operátor, údržbář, elektromontér, lakyřník.

Ve společnosti XY je běžnou praxí, že jeden zaměstnanec vykonává více profesí, tak aby společnost XY dosáhla co nejekonomičtějšího chodu a plně využila schopností svých zaměstnanců. (Interview se zaměstnanci zabezpečujícími personální řízení ve společnosti XY)

5.3 Metody hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY

Na základě rozdělení zaměstnanců do dvou skupin společnost XY využívá dva rozdílné druhy hodnocení svých zaměstnanců.

Jak mi bylo při interview se zaměstnanci, kteří mají ve společnosti XY na starost personální řízení řečeno, zaměstnanci na dělnických pozicích jsou hodnoceni pouze neformálním způsobem v rámci každodenní práce. Toto hodnocení neslouží jako podklad pro pravidelné hodnocení a tudíž z něj neplynou žádné písemné výstupy. Je zaměřeno na bezprostřední pracovní výkon a chování zaměstnance. Využívá se k individuálnímu přístupu při vedení zaměstnanců, převážně k ukládání pracovních úkolů a kontrole práce. Zpětná vazba je zaměstnanci poskytnuta bezprostředně po kontrole vykonané práce.

Jak jsem se z rozhovorů se zaměstnanci, kteří mají ve společnosti XY na starosti personální řízení, dověděl, technicko-hospodářští zaměstnanci jsou hodnoceni pomocí metody 180⁰ zpětné vazby a hodnotícími škálami se slovním popisem.

Společnosti XY provádí tři druhy hodnocení:

- průběžné hodnocení,
- roční (pravidelné) hodnocení,
- hodnocení při ukončení pracovního poměru.

5.3.1 Průběžné hodnocení

Průběžné hodnocení provádí všichni zaměstnanci, kteří řídí práci dalších zaměstnanců. Největší odpovědnost za toto hodnocení nesou vedoucí útvarů a středisek a mistři jednotlivých směn. Každý z těchto vedoucích zaměstnanců si stanoví princip a proces hodnocení sám, na základě svých kompetencí a pracovního místa, které je předmětem hodnocení.

Jak již bylo řečeno výše, pro zaměstnance pracující na dělnických pozicích, to je jediné hodnocení, které se jim ve společnosti XY dostává. Toto hodnocení má vést a motivovat zaměstnance k lepším pracovním výkonům.

Je to spíše forma vedení zaměstnance k takovým výkonům a pracovnímu chování, které se slučuje s politikou společnosti XY.

Průběžné hodnocení u technicko-hospodářských zaměstnanců se provádí v podstatě stejným způsobem jako u dělnických profesí. Hlavním rozdílem je to, že z něj nadřízení vychází při ročním pravidelném hodnocení. Proto si během celého roku všichni hodnotitelé dělají o zaměstnancích poznámky tak, aby roční hodnocení bylo co možná nejvíce objektivní a spravedlivé.

Ve společnosti XY je jako nástroj hodnocení zaměstnanců použito (Interview se zaměstnanci zabezpečujícími personální řízení ve společnosti XY):

- coachingu – je to metoda, ve které nadřízený zaměstnanec (kouč) dohlíží na pracovní činnosti zaměstnance, poskytuje mu pomoc, rady a zároveň mu poskytuje zpětnou vazbu k vykonané práci. Takto vzdělává zaměstnance a vede jej ke zlepšení pracovního výkonu, schopností a dovedností. Jedná se o podněcování a směřování zaměstnance k požadovaným pracovním výkonům, ale zároveň se musí brát v potaz individualita zaměstnance. Tímto způsobem se zvyšuje vývojový potenciál zaměstnance.

Z rozhovorů, které jsem vedl, se třemi zaměstnanci na pozicích dělník, jsem dospěl k poznatkům, že zaměstnanci nejsou spokojeni se stávající formou svého hodnocení. Zastávají názor, že i oni by měli být hodnoceni formálně, tak aby hodnocení vycházelo z jasně daných pravidel, zásad, kritérií a postupu hodnocení.

Zastávají názor, že hodnocení by měla být dána jasná periodicita. Jako ideální řešení jim připadá stejný model jako u technicko-hospodářských zaměstnanců, hodnocení jednou ročně. Také by chtěli, aby byly výsledky dokumentovány, tedy aby z nich plynuly písemné výstupy.

5.3.2 Hodnocení při ukončení pracovního poměru

Nastane-li ukončení pracovního poměru s technicko-hospodářským zaměstnancem ve společnosti XY, provádí se zkrácené hodnocení zaměstnance.

Hodnocení je prováděno za období od konce předešlého období po datum ukončení pracovního poměru. Hodnotitelem je vždy přímý nadřízený daného zaměstnance a výsledky hodnocení slouží pro analýzu pracovního místa a stanovení požadavků při hledání nového

zaměstnance. (Interview se zaměstnanci zabezpečujícími personální řízení ve společnosti XY)

5.3.3 Roční, pravidelné hodnocení

Roční, pravidelné hodnocení se vztahuje pouze na technicko-hospodářské zaměstnance a je vyvrcholením celoročního procesu průběžného hodnocení. Hodnotí se pracovní výkon a chování, plnění zadaných úkolů a také vývoj zaměstnance od posledního hodnocení. Toto hodnocení je povinné pro všechny technicko-hospodářské zaměstnance, kteří ve společnosti XY pracují déle než 3 měsíce. Výstupy z hodnocení mají formu standardizovaného formuláře.

Na základě provedeného šetření vyplynulo, že společnost XY k hodnocení zaměstnanců využívá metodu hodnocení 180⁰ zpětné vazby, která se prolíná s hodnotícími škálami.

Metoda 180⁰ zpětné vazby umožňuje hodnocenému zaměstnanci, aby se vyjádřil ke svému pracovnímu výkonu formou sebehodnocení. Výsledkem je objektivnější a spravedlivější hodnocení. U metody 180⁰ zpětné vazby provádí hodnocení nejen hodnotitel a hodnocený zaměstnanec, ale i zaměstnanci podřízení hodnocenému zaměstnanci.

Názor hodnoceného zaměstnance je součástí hodnocení, což vede ke snazšímu akceptování výsledků hodnocení a dává zaměstnanci pocit, že se v organizaci pracuje i s jeho názorem.

Hodnotící škály – z hodnotícího formuláře uvedeného v příloze (Příloha – P I) vyplývá, že se k hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY u některých otázek využívají hodnotící škály. Konkrétně hodnotících škály s verbálním popisem.

V části, ve které hodnotitel hodnotí zaměstnance, nabývá škála třech úrovní – nutno zlepšit, odpovídající, silná strana. U otázky, na kterou odpovídá hodnocený, nabývá škála pěti úrovní – ano, spíše ano, 50%, spíše ne, ne. (Interview s technicko-hospodářskými zaměstnanci společnosti XY; Interview se zaměstnanci zabezpečujícími personální řízení ve společnosti XY)

5.4 Cíle hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY

Z polostandardizovaných rozhovorů se zaměstnanci společnosti XY vyplynulo, že cílem hodnocení zaměstnanců je zejména:

- **Vytvořit „databanku“ věcných a ověřitelných faktů o zaměstnanci.** Společnost XY si je vědoma, že tyto podklady lze získat pouze ze systematického hodnocení (ne pouze z jednorázového – každý člověk se v průběhu života mění).
- **Inventarizovat „hodnotu lidského potenciálu“**, kterým společnost XY disponuje, poznat, tak profesionální kvality zaměstnanců, úroveň jejich pracovních výsledků a výsledků vzdělávání eventuálně změny (posuny) k lepšímu nebo k horšímu a z toho vyvodit optimální přístup k zaměstnanci – tím se vytvoří podmínky k efektivnímu využití potenciálu, který je uložen v zaměstnancích společnosti XY.
- **Podchytit tendence vývoje pracovního chování**, vztahů mezi zaměstnanci i vztahů k společnosti XY.
- **Inventarizovat „momentální využití lidského potenciálu“** a nalezení rezerv, toto šetření se převážně provádí v souvislosti s úkoly, které jsou řešeny a plněny, ve vztahu zaměstnance a firmy a v nápadech zaměstnanců (zlepšování čehokoliv).
- **Kultivovat vztahy ke společnosti XY.**

5.5 Postup při hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY

Účelem hodnocení je zmapovat pracovní výkon zaměstnance a nalézt možnosti a postupy jeho zlepšení. Výsledkem by mělo být zjištění potřeb a dohoda o úkolech, případně o zajištění podpory k jejich naplnění. Postup hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY se skládá z (Interview se zaměstnanci zabezpečujícími personální řízení ve společnosti XY):

- přípravy hodnocení,
- vlastního průběhu hodnocení,
- zpracování a využití výsledků hodnocení.

5.5.1 Příprava hodnocení

Jak mi bylo řečeno zaměstnanci, kteří mají na starosti personální řízení ve společnosti XY, přípravu hodnocení zaměstnanců lze rozdělit na následující části.

Příprava hodnocených zaměstnanců na rozhovor o osobním rozvoji – podřízený musí být na rozhovor připraven stejně zodpovědně jako nadřízený. Rozhovor je pro něj jedinečnou příležitostí k položení otázek nadřízenému a k upřesnění náplně nejbližšího období svého pracovního života. Podřízený musí být na rozhovor připraven tak, aby mohl:

- přesně hovořit o úkolech, které plnil,

- dokázat popsat co se v jeho práci povedlo, a co bylo přínosné,
- definovat v čem vidí svoje rezervy,
- promyšleně pohovořit o opakujících se problémech, které narušují plynulost práce (například vztahy na pracovišti, nedostatky v toku informací, v přidělování a organizaci práce, v čem by mohl být zlepšen systém odměňování apod.),
- sdělit, o co konkrétně by měl zájem, a co je ochoten pro to udělat (například zvýšit kvalifikaci, mít vyšší zodpovědnost, vzdělávat své kolegy a tak dále),
- definovat situaci v organizaci a její perspektivu.

Příprava procesu hodnocení – na základě polostandardizovaných rozhovorů se zaměstnanci, kteří mají na starost řízení lidských zdrojů, vyplynulo, že společnost XY provádí hodnocení jednou ročně. Toto hodnocení probíhá v měsíci lednu a to převážně z časových důvodů, protože v tomto měsíci má společnost dlouhodobě nejméně zakázek.

Zaměstnanci jsou o průběhu hodnocení informováni buď e-mailem, nebo jim to sdělí vedoucí zaměstnanec na pracovišti, vždy nejméně týden před začátkem rozhovorů, je jim také sdělen účel a možné přínosy, které z hodnocení plynou. Zaměstnanec musí být informován, jakým způsobem by se měl na rozhovor připravit.

K přípravě na rozhovor je třeba, aby hodnotitel měl k dispozici:

- organizační schéma (kdo koho řídí a tím i hodnotí),
- popis pracovního místa hodnoceného,
- požadavky na kvalifikaci a praxi,
- zápisy z porad,
- formulář hodnocení a instrukce,
- vlastní poznámky pro rozhovor (pro postup vedení rozhovoru).

Pro efektivní průběh hodnocení je třeba zajistit příjemné prostředí, ve kterém bude rozhovor probíhat. Hodnotitel si musí stanovit dostatečný časový prostor pro každého zaměstnance, aby rozhovor neprobíhal v časové tísní. (Interview se zaměstnanci zabezpečujícími personální řízení ve společnosti XY)

5.5.2 Vlastní průběh hodnocení

Hodnotící zaměstnanec shrne veškeré poznatky, které během hodnoceného období pro účely hodnocení nasbíral. Hodnocení je završené motivačně-hodnotícím rozhovorem mezi

hodnoceným zaměstnancem a jeho přímým nadřízeným, výstupy z tohoto hodnocení jsou zaznamenány do formuláře, který je uveden v příloze (Příloha – P I). Hodnotící formulář zachycuje oblast znalostí, osobních vlastností ovlivňujících pracovní výkon, organizaci práce, týmovou spolupráci a budování vztahů a vedení lidí.

Hodnocený zaměstnanec má příležitost vyjádřit se k pracovním výkonům, a také sdělit připomínky k rozhovoru.

Podle zaměstnance, zabývajícího se personálními činnostmi ve společnosti XY, je průběh hodnotícího pohovoru následující:

1. hodnotící zaměstnanec nejprve oznámí hodnocenému účel rozhovoru, jeho osnovu a předpokládanou délku. Upozorní jej, že si bude zapisovat průběžné poznámky, podle nichž na závěr rozhovoru vyplní formulář. Dále hodnocenému sdělí, že si vyplněný formulář přečte, vyjádří se k němu a podepíše jej.
2. hodnotitel klade otázky k situaci (minulost, současnost, budoucnost).
3. hodnotitel se dohodne s hodnoceným na úkolech pro následující období, včetně konkrétních termínů a kontrolních bodů.
4. hodnotitel vyplní formulář a hodnotitel i hodnocený jej podepíší.
5. ukončení rozhovoru probíhá v následujících bodech: a) poděkování, b) shrnutí úkolů, které z hodnocení plynou, c) otázka na pocity hodnoceného, jaký vidí přínos rozhovoru, d) znovu poděkování a popřání zdaru a úspěchu.

Zásady efektivního rozhovoru o osobním rozvoji ve společnosti XY, které hodnotitel musí splnit – každý, kdo ve společnosti XY provádí hodnocení, musí splnit (Interview s technicko-hospodářskými zaměstnanci; Interview se zaměstnanci zabezpečujícími personální řízení ve společnosti XY):

- určit si cíle rozhovoru předem.
- vést si po celý rok záznamy o výkonech a pracovním chování svých podřízených (např. zápisy z porad, vlastní záznamy atd.).
- před rozhovorem mít připravené podklad pro hodnocení (popis pracovního místa zaměstnance, informace o praxi a dosaženém vzdělání, zápisy z porad).
- informovat podřízené o pozvání k rozhovoru o osobním rozvoji, sdělit jim, jak bude rozhovor probíhat, a jak by se na něj měli připravit.

- v průběhu rozhovoru se snažit o vzájemnou dohodu. Výsledkem rozhovoru by měla být vzájemná shoda, která musí být zapsána do formuláře nebo shoda s výhradami či neshoda, s podpisy zúčastněných osob.
- být věcný, snažit se o navázání bližšího kontaktu, z počátku být spíše neutrální nebo začít pochvalou. Kritika by měla být konkrétní, konstruktivní a s pozitivním komentářem.
- vnímat verbální i neverbální projev.
- nesnažit se vystupovat v jiné roli, než ve které hodnotitel je (např. psycholog, přítel, rádce), být vedoucím, který vede rozhovor.
- v závěru shrnout shody a nastíněné cesty, které byly během rozhovoru probány a na kterých se v průběhu rozhovoru oba zúčastnění dohodli. Rozhovor zakončit pozitivně, s důvěrou ve vzájemné spolupráci.

5.5.3 Zpracování a využití výsledků hodnocení

Po skončení hodnotícího cyklu hodnotitelé zpracují výsledky a předloží je generálnímu řediteli společnosti XY.

Následně proběhne porada, které se zúčastní všichni zaměstnanci, kteří prováděli hodnocení a generální ředitel společnosti XY. Účelem této porady je, aby se generální ředitel společnosti XY vyjádřil k hodnocení a shrnul jej jako celek.

Vyplněné formuláře jsou zařazeny do osobního spisu zaměstnance, tato povinnost vyplývá ze zákona č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů.

Výsledky hodnocení se převážně využívají ke zjištění osobních předpokladů zaměstnance a následně k plánování rozvoje a zvyšování kvalifikace.

Hodnocení také slouží k rozhodování o rozmístění zaměstnanců na pracovišti, eventuálně o jejich přesunu na jiné pracovní místo.

Společnost XY nevyužívá výsledky hodnocení jako podklad při odměňování zaměstnanců.

5.6 Přednosti a nedostatky systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY

V této části bakalářské práce budou zhodnoceny přednosti a nedostatky systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY, na které jsem narazil během svého kvalitativního výzkumu ve společnosti XY.

5.6.1 Přednosti systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY

Hlavní předností současného systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY je vedení hodnocení přímým nadřízeným jednotlivých zaměstnanců. Přímý nadřízený je se svým podřízeným v každodenním kontaktu, má přesné informace o jeho pracovních výkonech a chování na pracovišti, tím pádem má informace „z první ruky“. To vede k objektivnímu a efektivnímu hodnocení a k lepšímu přijetí výsledků hodnocení ze strany hodnocených.

Předností hodnotícího systému ve společnosti XY jsou i přesně stanovené cíle hodnocení a zásady rozhovoru o osobním rozvoji zaměstnance.

Ve formuláři o osobním rozvoji zaměstnance bych pozitivně hodnotil jeho všestrannost, zabývá se nejen současností (požadované dovednosti a výkony) a minulostí (plnění dohodnutých úkolů), ale i budoucností a to formou úkolů, které vedoucí společně s hodnoceným stanovili pro příští období.

Jako pozitivum dále shledávám i možnost hodnoceného vyjádřit se ke své spokojenosti ve společnosti XY a k hodnocení a případně projevit svůj nesouhlas se závěry hodnocení.

5.6.2 Nedostatky systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY

Jako hlavní nedostatek v systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY vidím v chybějícím ročním hodnocení zaměstnanců na pozici dělník. Výkonnost těchto zaměstnanců je stejně důležitá, jako výkonnost technicko-hospodářských zaměstnanců, proto by mělo být zavedeno formální hodnocení i na dělnických pozicích.

Další zásadní nedostatky se nacházejí v hodnotícím formuláři. Zvolená tříúrovňová hodnotící škála se slovním popisem není ideální řešení, které by dokázalo zachytit skutečnou úroveň hodnocených faktorů. Na malé škále se slovním popisem se špatně zachycuje eventuální zhoršení či zlepšení sledovaných kritérií. Tato škála mi přijde jako nedostačující a slovní popis u škály navrhu nahradit číselným.

Sebehodnotící část zaměstnance obsahuje pouze vyjádření a připomínky k hodnotícímu rozhovoru. To mi přijde nedostatečné a podle mého názoru by hodnocený zaměstnanec měl dostat větší prostor, aby se vyjádřil nejen k odvedené práci za sledované období, ale i k možnostem zlepšení a k cílům, kterých by chtěl v budoucnu dosáhnout.

Při hodnocení, které provádí jeden hodnotitel, musí organizace počítat s možností subjektivních výsledků. Do výsledků se mohou odrazit sympatie nebo antipatie hodnotitele k hodnocenému.

Jako nedostatek celého systému vidím i fakt, že výsledky hodnocení se nepromítají do pohyblivé složky mzdy zaměstnanců.

Po hodnocení je ideální doba pro spravedlivé odměňování, které by vycházelo z hmatatelných podkladů a nadále motivovalo zaměstnance k podávání co nejkvalitnějších pracovních výkonů v souladu s filozofií celé společnosti XY.

5.7 Celkové zhodnocení systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY

Z výše uvedených poznatků jsem dospěl k názoru, že hlavním cílem doporučení ve společnosti XY bude zavedení formálního hodnocení pro zaměstnance na dělnických pozicích.

A dále také tvorba nových formulářů pro pravidelné roční hodnocení technicko-hospodářských zaměstnanců společnosti XY.

5.7.1 Verifikace výzkumných otázek

Domníval jsem se, že společnost XY bude k hodnocení všech zaměstnanců využívat metodu 360⁰ zpětné vazby – ve skutečnosti jsou zaměstnanci rozděleni do dvou skupin na technicko-hospodářské zaměstnance a zaměstnance na pozici dělník. Obě skupiny jsou hodnoceny neformálním způsobem během pracovní činnosti. Ovšem pouze technicko-hospodářští zaměstnanci jsou dále hodnoceni formálně.

Společnost XY k formálnímu hodnocení technicko-hospodářských zaměstnanců využívá metodu 180⁰ zpětné vazby.

Jak jsem dále předpokládal, tak proces hodnocení zaměstnanců je ve společnosti XY zakončen hodnotícím pohovorem.

Výstupem z hodnotícího pohovoru je hodnotící formulář, ve kterém je analyzováno splnění či nesplnění zadaných úkolů z předešlého období, pracovní výkonnost a chování na pracovišti. Zaměstnanec má prostor vyjádřit se ke spokojenosti ve společnosti XY a ke svým pracovním výkonům.

Poté jsem předpokládal, že výsledky hodnocení budou společnosti XY sloužit jako podklad pro odměňování zaměstnanců. Tento předpoklad se nepotvrdil. Společnost XY využívá systém hodnocení zaměstnanců ke zjištění osobních předpokladů, schopností a znalostí zaměstnanců. Dále slouží k rozhodování o přidělení pracovních úkolů, odpovědnosti a jako podklad pro přearování zaměstnance na jinou pracovní pozici ve společnosti XY.

6 NÁVRHY A DOPORUČENÍ NA ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO STAVU SYSTÉMU HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI XY

V této části bakalářské práce navrhnu společnosti XY změny, které by měly vést ke zlepšení a zefektivnění systému hodnocení zaměstnanců.

Budu vycházet ze skutečností, ke kterým jsem dospěl během analýzy současného stavu systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY.

Hlavním cílem bude návrh pravidelného hodnocení zaměstnanců na dělnických pozicích a tvorba formuláře pro tyto zaměstnance. Dále pak návrhy ke zdokonalení stávajícího formuláře pro roční hodnocení technicko-hospodářských zaměstnanců. Konkrétně rozšíření formuláře o nové hodnotící oblasti, zavedení nové škály hodnocení a ve formuláři poskytnout větší prostor pro sebehodnocení daného zaměstnance.

6.1 Zavedení ročního hodnocení dělníků

Hodnocení zaměstnanců na dělnické pozici doporučuji postavit na stejných zásadách a principech jako to je pro technicko-hospodářské zaměstnance.

Hodnocení by mělo probíhat každý rok, vždy v předem stanoveném období, konkrétně tedy v měsíci lednu. Vycházelo by z poznatků neformálního průběžného hodnocení a motivačně-hodnotící rozhovor by byl vyvrcholením celého procesu. Z tohoto rozhovoru by byl výstup ve formě formuláře, který je uveden v příloze (Příloha – P II).

Důležitou součástí procesu hodnocení je i sebehodnocení zaměstnance, to by probíhalo formou několika otevřených a uzavřených otázek v hodnotícím formuláři.

Hodnotitelem by měl být mistr jednotlivé směny, ve které zaměstnanec pracuje, tedy vždy přímý nadřízený zaměstnance.

6.1.1 Návrh formuláře ročního hodnocení dělníků ve společnosti XY

Formulář začíná analýzou plnění dohodnutých úkolů z předešlého období. Tato část je stejná, jako ve formuláři pro technicko-hospodářské zaměstnance.

Pro roční hodnocení zaměstnanců pracujících na pozici „*dělník*“ navrhnu formulář, který se bude skládat z kritérií, která vystihnou nejdůležitější oblasti pracovního výkonu a cho-

vání na pracovišti. Tato kritéria jsou rozdělena do čtyř hlavních oblastí, ze kterých vychází jednotlivé podoblasti. Konkrétně se jedná o tyto oblasti a podoblasti:

1. *Vykonaná práce:*

- kvantita vykonané práce,
- kvalita vykonané práce,
- plnění termínů zadaných úkolů.

2. *Osobní vlastnosti a předpoklady zaměstnance:*

- dochvilnost,
- kreativita a samostatnost,
- ochota rozvíjet se.

3. *Organizace práce:*

- čistota a úklid na pracovišti,
- dodržování pravidel BOZP.

4. *Týmová spolupráce a budování vztahů:*

- míra kooperace,
- vztah ke spolupracovníkům.

Do formuláře jsem zavedl i oblast spokojenosti zaměstnance se společností XY. Zaměstnanec nejprve vyjádří svou spokojenost pomocí uzavřené otázky, ve které bude mít na výběr z možností – ano (spokojen), spíše ano, nemám názor, spíše ne, ne (nespokojen). Dále navazuje otevřená otázka, ve které by měl být zaměstnanec specifikovat, co se mu ve společnosti XY líbí nebo naopak nelíbí.

Ve většině organizací se při hodnocení pracovního výkonu u výrobních zaměstnanců hodnotí pouze kvalita a kvantita vykonané práce. Tyto organizace zapomínají, že pracovní výkon má mnoho jiných faktorů, které ovlivňují celkový výkon zaměstnance, některé dokonce výkon celé organizace. Měly by tedy sloužit jako ukazatelé užitečnosti daného zaměstnance pro organizaci.

Pro organizaci jsou užiteční zaměstnanci, kteří jsou kreativní, umí si sami poradit v nelehkých situacích a mají snahu a vůli se dále rozvíjet. Hodnotím-li dochvilnost, mám na mysli počet pozdních příchodů do pracovního procesu.

Obecně lze říci, že každé pracovní prostředí a výkon pracovních činností jsou vždy rizikové. Proto platí určitá pravidla, která jsou shrnuta v pravidlech BOZP. Dodržování těchto

pravidel je důležité nejen pro zaměstnance, ale hlavně pro celou organizaci. Proto navrhuji hodnocení úrovně přístupu zaměstnanců k tomuto pravidlu.

Chce-li management, aby byla organizace úspěšná, musí všichni zaměstnanci tvořit jeden pracovní celek, ve kterém panují dobré vztahy jak mezi zaměstnanci navzájem, tak mezi nimi a vedoucími zaměstnanci, z tohoto důvodu byly tyto body zařazeny do hodnotícího formuláře.

Návrh nového formuláře ročního hodnocení zaměstnanců na dělnických pozicích ve společnosti XY je uveden v příloze (Příloha – P II).

6.2 Návrh nového formuláře ročního hodnocení technicko-hospodářských zaměstnanců ve společnosti XY

Hodnocení technicko-hospodářských zaměstnanců by mělo být rozsáhlejší a jednotlivé obory by měly být hodnoceny do větších podrobností než tomu je u zaměstnanců na dělnických pozicích.

Pro kvalitnější a efektivnější využití hodnotícího formuláře navrhuji zestříhlení jednotlivých otázek do čtyř kategorií. Jedná se o následující kategorie:

- 1. Znalosti.*
- 2. Osobnostní vlastnosti.*
- 3. Pracovní výkon.*
- 4. Mezilidské vztahy.*

Do kategorie znalostí spadá úroveň celkových dovedností, kvalifikace, jazykové znalosti a pracovní zkušenosti.

Kategorie osobnostní vlastnosti odráží schopnosti a způsob zvládnání určitých situací zaměstnancem ve společnosti XY.

V části pracovní výkon je zachyceno množství splněných pracovních úkolů, kvalita vykonané práce, samostatnost zaměstnance, kreativita v pracovním procesu, dodržování zadaných termínů a efektivnost práce.

Výstupy z části mezilidských vztahů poukazují na vztahy se spolupracovníky, na řešení konfliktů a schopnost kooperace se spolupracovníky.

6.3 Zavedení váhy důležitosti a změna hodnotící škály v hodnotícím formuláři pro hodnocení technicko-hospodářských zaměstnanců ve společnosti XY

Kritéria v hodnotícím formuláři budou opatřena váhou důležitosti, která bude vyjadřovat důležitost zkoumaného faktoru pro společnost XY.

Tato váha bude mít procentuální charakter. Váhu u jednotlivých oblastí zkoumání jsem stanovil na základě vlastního šetření ve společnosti XY a následné konzultace se zaměstnanci, kteří mají ve společnosti XY na starost personalistiku.

Současný formulář obsahoval hodnocení na základě třírozměrné slovní škály. Toto řešení mi připadá jako neefektivní a neschopné zachytit skutečné hodnoty.

Hodnotící škály umožňují rychlé a snadné vyhodnocení výsledků, to ovšem v současném systému neplatí. Škály se slovním popisem neumožňují jasný výstup z hodnocení.

Pomocí této metody, lze provést analýzu jednotlivých hodnocených oblastí, ovšem zhodnotit pracovní výkon jako celek s jasným a jednoduchým výstupem již nelze dokázat.

Do nových hodnotících formulářů navrhuji použít numerickou škálu, která bude nabývat hodnot od 1 do 5. Numerická stupnice bude nabývat těchto slovních hodnot:

- 5 – výborný výkon,
- 4 – velmi dobrý výkon,
- 3 – dobrý výkon,
- 2 – dostačující výkon,
- 1 – nedostačující výkon.

Slovní stupnice slouží pro hodnotitele i pro hodnoceného zaměstnance k lepší orientaci v hodnotícím formuláři.

Návrh nového formuláře ročního hodnocení technicko-hospodářských zaměstnanců ve společnosti XY je uveden v příloze (Příloha – P III).

6.4 Konečná podoba formuláře pro roční hodnocení dělnické profese ve společnosti XY

Formulář pro roční hodnocení zaměstnanců vykonávajících dělnické profese bude rozdělen do čtyř následujících částí:

- zhodnocení úkolů z předešlého hodnoceného období,
- hodnotící a sebehodnotící část,
- stanovení úkolů pro nové hodnotící období,
- formální náležitosti.

V první části formuláře si hodnotitel s hodnoceným prodebatují úkoly, které byly dohodnuty v předešlém hodnoceném období. Hodnotitel zhodnotí, co se v minulém období povedlo, co se naopak nepovedlo nebo na kterém úkolu zaměstnanec stále pracuje.

V další části hodnotitel hledá silné a slabé stránky zaměstnance. Na tuto část plynule navazují uzavřené otázky, které jsou nositeli sledovaných kritérií pracovního výkonu. V této části se aktivně zapojuje i hodnocený zaměstnanec prostřednictvím vlastního sebehodnocení.

Každé kritérium je označeno mírou své váhy, tak aby odráželo míru důležitosti pro společnost XY.

V praxi bude vyhodnocování formuláře vypadat tak, že se vynásobí bodové ohodnocení získané hodnotitelem mírou váhy u jednotlivého kritéria.

Pro příklad: udělí-li hodnotitel číselnou hodnotu 4 u otázky, která je ohodnocena mírou kritéria 20 %, je výpočet následující: $4 \times 0,2 = 0,8$, tímto způsobem se pokračuje u všech ostatních kritérií. Následně se sečtou hodnoty u všech hodnocených oblastí.

Z výše uvedeného vyplývá, že nejlepší možné ohodnocení se rovná dosažené hodnotě 5.

K zařazení zaměstnance do konkrétní výkonnostní skupiny navrhuji následující rozčlenění podle dosažené hodnoty v hodnocení:

- 5,00 – 4,25 bodu = výborný zaměstnanec,
- 4,24 – 3,50 bodu = dobrý zaměstnanec,
- 3,40 – 2,50 bodu = schopný zaměstnanec,
- 2,40 – 0,00 bodu = neúčinný zaměstnanec.

Výborný zaměstnanec bez problémů plní pracovní normy, má vysoké pracovní tempo, nemá problémy s pozdními příchody na pracoviště a dobře vychází se všemi zaměstnanci ve společnosti XY. Do této skupiny se řadí ti nejvýkonnější zaměstnanci, na nichž by společnost XY měla stavět a dávat je za příklad ostatním zaměstnancům.

Mezi dobré zaměstnance lze zařadit jednotlivce, kteří mají v hodnocených oblastech drobné nedostatky. Tyto nedostatky lze odstranit správným vedením nebo kvalifikačními či rekvalifikačními kurzy či školeními.

Zaměstnanci, kteří byli zařazeni do skupiny „schopný zaměstnanec“ jsou na rozmezí úspěchu a neúspěchu ve společnosti XY. Těmto zaměstnancům by měla být poskytnuta pomoc k odstranění nedostatků, ale hlavně oni sami by na sobě měli začít intenzivně pracovat.

Pokud zaměstnanec nedosahuje požadované úrovně v hodnocených oblastech, bude zařazen do skupiny „neužitečných zaměstnanců“. Tito zaměstnanci jsou pro společnost XY neužiteční a neperspektivní, proto by vedení společnosti XY mělo zvážit jejich setrvání na stávajících pracovních pozicích.

Po zařazení zaměstnance do výkonnostní skupiny navrhuji ohodnocení ve formě finanční odměny. Na základě rozhovorů se zaměstnancem zabývajícím se personalistikou ve společnosti XY jsem navrhl následující finanční ohodnocení:

- výborný zaměstnanec – CZK 3 000,
- dobrý zaměstnanec – CZK 2 000,
- schopný zaměstnanec – CZK 1 000,
- neužitečný zaměstnanec – CZK 0.

Odměnu zaměstnanec obdrží vždy v měsíci, který bude následovat po ukončení procesu hodnocení ve společnosti XY.

Výsledky ze sebehodnocení zaměstnance mají pouze informační charakter, dále se již nijak nehodnotí. Jsou-li výsledky výrazně odlišné, má hodnotitel povinnost jednotlivé body se zaměstnancem prodiskutovat. V jiném případě je bere hodnotitel na vědomí, pouze uzná-li to sám za vhodné.

Na základě hodnocení se hodnotitel s hodnoceným domluví na úkolech a cílech pro nadcházející období. Hodnotící formulář je uzavřen podpisem obou zúčastněných stran.

Návrh nového formuláře ročního hodnocení zaměstnanců na dělnických pozicích ve společnosti XY je uveden v příloze (Příloha – P II).

6.5 Konečná podoba formuláře pro roční hodnocení technicko-hospodářských zaměstnanců ve společnosti XY

Nový formulář pro roční hodnocení technicko-hospodářských zaměstnanců je rozdělen do několika částí.

Formulář začíná formálním náležitostmi, které vyplňuje vždy hodnotitel. První část je zaměřena na sebehodnocení zaměstnance. Zaměstnanec zde definuje úspěchy a neúspěchy, kterých dosáhl během hodnoceného období. Má zde možnost vyjádřit svou míru spokojenosti se společností XY.

Další část je věnována zhodnocení dohodnutých úkolů, které byly zaměstnanci zadány ke splnění v předešlém hodnoceném období. Je zde prostor pro hodnotitele, aby charakterizoval silné a slabé stránky zaměstnance a okomentoval část, ve které zaměstnanec prováděl sebehodnocení.

V hodnotící a sebehodnotící části ročního pracovního výkonu hodnotí hodnotitel s hodnoceným zaměstnancem předem stanovená kritéria, u kterých je uvedena číselná hodnotící škála.

Výsledky ze sebehodnocení zaměstnance jsou pouze orientační a dále nepodléhají podrobnější analýze.

Z hodnocení může zaměstnanec obdržet maximální počet 100 bodů. Pro efektivnější výstupy z procesu hodnocení technicko-hospodářských zaměstnanců byla navržena následující klasifikační stupnice:

- 100 – 85 bodů = výborný zaměstnanec,
- 84 – 70 bodů = dobrý zaměstnanec,
- 69 – 50 bodů = schopný zaměstnanec,
- 49 – 0 bodů = neužitečný zaměstnanec.

Stejně jako při hodnocení zaměstnanců na dělnických pozicích, navrhuji i zde přidělení mimořádné odměny na základě výstupů ze systému hodnocení.

Odměna bude technicko-hospodářským zaměstnancům vyplacena v měsíci, který bude následovat po ukončení procesu hodnocení ve společnosti XY.

Po konzultaci se zaměstnanci, kteří mají na starosti personalistiku ve společnosti XY, navrhuji následující finanční ohodnocení:

- výborný zaměstnanec – CZK 5 000,
- dobrý zaměstnanec – CZK 3 000,
- schopný zaměstnanec – CZK 1 000,
- neúčinný zaměstnanec – CZK 0.

Návrh nového formuláře ročního hodnocení technicko-hospodářských zaměstnanců ve společnosti XY je uveden v příloze (Příloha – P III).

Rozhodne-li se společnost XY akceptovat návrhy a doporučení na zlepšení současného stavu systému hodnocení zaměstnanců, bude muset zajistit školení pro zaměstnance i hodnotitele.

Při školení bude muset management společnosti XY klást důraz na důkladné proškolení zaměstnanců na dělnických pozicích i jejich hodnotitelů, protože u této skupiny zaměstnanců dosud formální hodnocení nikdy neprobíhalo.

Všichni by měli být seznámeni s novými kritérii, metodou hodnocení, s novými formuláři a hlavně by jim měla být vysvětlena návaznost systému hodnocení na oblast odměňování.

Na základě rozhovorů se zaměstnanci, kteří jsou zodpovědní za oblast řízení lidských zdrojů ve společnosti XY vyplynulo, že si společnost XY zvolí vzdělávací agenturu, která poskytne zaměstnanců školení sama.

ZÁVĚR

Hlavním úkolem personálního řízení je optimální využití potenciálu zaměstnanců k dosažení cílů společnosti a zároveň vytvoření předpokladů pro spokojenost zaměstnanců s vykonanou prací. (Kocianová, 2010)

Organizaci k tomu napomáhá mimo jiné proces hodnocení zaměstnanců, který poskytuje informace o pracovním výkonu zaměstnance, jeho dovednostech a pracovním profilu. Významem hodnocení je přidělit zaměstnancům takovou pracovní pozici odpovídající jejich schopnostem a charakterovým vlastnostem, tak aby byli schopni podat efektivní pracovní výkon a byli motivováni k využití pracovního potenciálu. (Duda, 2008)

Bakalářská práce byla rozdělena do dvou částí – části teoretické a části praktické.

Cíle teoretické části bakalářské práce bylo zpracovat teoretické poznatky týkající se hodnocení zaměstnanců z dostupných literárních zdrojů a poté stanovit teoretická východiska pro zpracování části praktické.

Cílem praktické části bakalářské práce bylo vypracovat analýzu zaměřenou na současný stav systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY a poté vyhodnotit přednosti a nedostatky tohoto systému.

Z provedené analýzy je patrné, že společnost XY používá formální hodnocení pouze u technicko-hospodářských zaměstnanců. Využívá metodu 180⁰ zpětné vazby, ve které se hodnotí i hodnocený zaměstnanec formou sebehodnocení. Tato metoda je dále kombinována hodnotícími škálami se slovním popisem.

Zaměstnanci na dělnických pozicích jsou hodnoceni pouze neformálním způsobem. Tento fakt jsem shledal jako největší nedostatek systému hodnocení těchto zaměstnanců ve společnosti XY.

Dalším slabým článkem byl hodnotící formulář pro THP zaměstnance. Formulář působil neuspořádaným dojmem a použitá škála se slovním popisem mi nepřišla jako ideální řešení pro rychlé, efektivní a jasné vyhodnocení formuláře. Také rozsah hodnocených oblastí nebyl dostatečný.

Hlavním cílem návrhů a doporučení pro společnost XY tedy bylo zavedení ročního hodnocení zaměstnanců na dělnických pozicích a navržení nových formulářů pro obě skupiny zaměstnanců ve společnosti XY.

Nový formulář ročního hodnocení dělnické profese poskytuje dostatečný prostor pro analýzu splněných a nesplněných úkolů v předešlém hodnoceném období, pro hodnocení a sebehodnocení ročního výkonu zaměstnance i pro definování profesně osobních cílů pro nové hodnocené období.

Změny formuláře ročního hodnocení THP zaměstnanců odráží připomínky, které byly na základě analýzy uvedeny. Nejvýraznější změnou je použití hodnotící škály s číselným popisem. Tato změna má přinést rychlejší a jasnější výstupy ze systému hodnocení i lepší orientaci pro hodnotitele i hodnoceného.

Dále došlo k rozšíření hodnocených oblastí a v neposlední řadě byl dán zaměstnancům větší prostor pro své vlastní sebehodnocení.

Mezi nedostatky bylo také zařazeno nepropojení systému hodnocení s oblastí odměňování zaměstnanců ve společnosti XY. Na základě polostandardizovaných rozhovorů, které jsem vedl se zaměstnanci zabývajícími oblastí řízení lidských zdrojů ve společnosti XY jsem se pokusil najít řešení, jak by se tato inovace dala uplatnit v realitě.

K vypracování bakalářské práce byly použity odborné monografické publikace, elektronické zdroje a interní materiály společnosti XY.

Při zpracování bakalářské práce bylo postupováno podle Zásad pro vypracování, které jsou formulovány v zadání bakalářské práce. Dle mého názoru se mi podařilo zpracovat všechny uvedené body a splnit tak stanovené cíle bakalářské práce.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografické publikace

- ARMSTRONG, Michael. *A handbook of human resource management practice*. 9th edition. London: Kogan Page, 2003. 979 p. ISBN 0-7494-4105-4.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARTHUR, Diane. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 168 s. ISBN 978-80-247-2937-4.
- BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.
- BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 288 s. ISBN 80-251-0374-9.
- DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Key Publishing, 2008. s. 128. ISBN 978-80-87071-89-2.
- FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
- HALÍK, Jiří. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1.
- HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 126 s. ISBN 80-247-1458-2.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 80-7179-389-2.
- KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.
- KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 212 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde, 2000. 400 s. ISBN 80-86131-25-4.
- KOUBEK, Josef, Eva HÜTTLOVÁ a Eva HRABĚTOVÁ. *Personální řízení: vybrané kapitoly*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995. 194 s. ISBN 80-7079-629-4.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KRUMMACKEROVÁ, Pavla. *V čem spočívá přínos a aktuálnost „třistašedesátky“?* HRM. 2011, č. 1, s. 40 – 42. ISSN 1801-4690.

MARTIN, David. *Personalistika od A do Z: výkladový slovník důležitých pojmů: příklady z praxe*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 419 s. ISBN 978-80-251-1496-4.

MAYEROVÁ, Marie a Jiří RŮŽIČKA. *Moderní personální management*. 1. vyd. Jinočany: H and H, 2000. 173 s. ISBN 80-86022-65-X.

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

PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2042-5.

PLAMÍNEK, Jiří. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 128 s. ISBN 978-80-247-2796-7.

SLAVÍČEK, Vlastimil. *Řízení lidských zdrojů v podniku*. 2. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, Ekonomická fakulta, 1999. 125 s. ISBN 80-7082-508-1.

STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 146 s. ISBN 80-7261-097-X.

URBAN, Jan. *Jak vést při hodnocení opravdový dialog*. HRM. 2012, č. 1, s. 26 – 27. ISSN 1801-4690.

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

Interní zdroje

Výroční zprávy společnosti XY za roky 2005 – 2010.

Interní materiály společnosti XY.

Internetové stránky společnosti XY.

Interview se zaměstnanci zabezpečujícími personální řízení ve společnosti XY.

Interview s technicko-hospodářskými zaměstnanci společnosti XY.

Interview se zaměstnanci na dělnických pozicích ve společnosti XY.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

- BOZP Bezpečnost a ochrana zdraví zaměstnanců při práci.
- CNC Počítačové číslicové řízení (Computer Numerical Control).
- DIN Německá národní norma.
- EU Evropská unie.
- ISO Mezinárodní organizace zabývající se tvorbou norem.
- MTZ Materiálně technické zabezpečení.
- OU Obchodní útvar společnosti XY.
- THP Technicko-hospodářský zaměstnanec.
- VTÚ Výrobně-technický útvar.

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. Model 360⁰ zpětné vazby (Kociánová, 2010, s. 156).....</i>	<i>33</i>
<i>Obr. 2. Organizační struktura společnosti XY (Interní materiály společnosti XY)</i>	<i>48</i>
<i>Obr. 3. Vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti XY v letech 2002 – 2011 (Interní materiály společnosti XY).....</i>	<i>49</i>
<i>Obr. 4. Vývoj tržeb (v mil. CZK) v letech 2005 – 2010 ve společnosti XY (Interní materiály společnosti XY).....</i>	<i>51</i>
<i>Obr. 5. Vývoj zisku (v mil. CZK) v letech 2005 – 2010 ve společnosti XY (Interní materiály společnosti XY).....</i>	<i>51</i>
<i>Obr. 6. Počet THP zaměstnanců v jednotlivých útvarech společnosti XY (Interní materiály společnosti XY).....</i>	<i>53</i>

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1. Srovnání pojetí SMART a KARAT (Hroník, 2006, s. 59)</i>	<i>25</i>
<i>Tab. 2. Metoda stanovení norem pro hodnocení zaměstnanců na základě plnění norem (Koubek, 2000, s. 289)</i>	<i>26</i>
<i>Tab. 3. Návrh formuláře pro hodnocení zaměstnanců na základě klíčových událostí (Pilařová, 2008, s. 33).....</i>	<i>28</i>
<i>Tab. 4. Hodnotící škála s číselným popisem (Pilařová, 2008, s. 35).....</i>	<i>29</i>
<i>Tab. 5. Grafická škála (Pilařová, 2008, s. 35)</i>	<i>30</i>
<i>Tab. 6. Hodnotící škála se slovním popisem (Pilařová, 2008, s. 35)</i>	<i>30</i>
<i>Tab. 7. SWOT analýza společnosti XY (Vlastní zpracování).....</i>	<i>45</i>

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Formulář ročního hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY.
- P II Návrh nového formuláře ročního hodnocení zaměstnanců na dělnické pozici.
- P III Návrh nového formuláře ročního hodnocení technicko-hospodářských zaměstnanců.

PŘÍLOHA P I: FORMULÁŘ ROČNÍHO HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI XY

Záznam z rozhovoru o osobním rozvoji se zaměstnancem úrovně THP

Příjmení, jméno, titul zaměstnance	
Středisko	
Pracovní zařazení	
Jméno nadřízeného	
Pracovní zařazení nadřízeného	

Plnění dohodnutých úkolů v předešlém období	Trvá	Splněn	Částečně splněn	Nesplněn

Dohodnuté úkoly týkající se osobního rozvoje pro nové období (včetně úkolů, které v předešlém období nebyly splněny)	Datum kontroly	Datum dokončení

Vyjádření pracovníka nebo připomínky k rozhovoru

Rozhovor s pracovníkem proběhl dne:

.....
podpis vedoucího

.....
podpis zaměstnance

Silné stránky zaměstnance a úspěchy:

Slabé stránky a úspěchy:

Spokojenost zaměstnance v organizaci

ano	spíše ano	50%	spíše ne	ne
-----	-----------	-----	----------	----

Požadované znalosti a dovednosti		Uroveň		
Celkové	dílčí	nutno zlepšit	odpovídající	silná str.
znalosti	úroveň znalosti a dovednosti			
	zvyšuje si kvalifikaci			
osobnostní vlastnosti ovlivňující pracovní výkon	spolehlivě plní pracovní úkoly			
	ochotně plní nadstandardní požadavky			
	samostatně řeší pracovní úkoly			
	kreativně uplatňuje nápady			
organizace práce	vyhledává a analyzuje informace			
	sdílí a prezentuje informace			
	vidí věci v souvislostech			
týmová spolupráce a budování vztahů	jedná dobře s lidmi			
	je asertivní			
	řeší konflikty			
	je schopen týmového řešení problémů			
vedení lidí	motivuje spolupracovníky			
	proměněně deleguje			

Datum rozhovoru se zaměstnancem:

Zaměstnanec s rozhovorem: souhlasí nesouhlasí

Pokud nesouhlasí, konkrétně definujte s čím:

PŘÍLOHA P II: NÁVRH NOVÉHO FORMULÁŘE ROČNÍHO HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ NA DÉLNICKÉ POZICI

FORMULÁŘ ROČNÍHO HODNOCENÍ DÉLNICKÉ PROFESE

Jméno a příjmení:

Jméno nadřízeného:

Středisko:

Zařazení nadřízeného:

Pracovní pozice:

Datum hodnocení

STANOVISKO HODNODITELE K ZAMĚSTNANCI

Plnění dohodnutých úkolů v předešlém období	Trvá	Splněn	Částečně splněn	Nesplněn
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				

HODNOCENÍ A SEBEHODNOCENÍ ROČNÍHO VÝKONU ZAMĚSTNANCE

HODNOCENÉ OBLASTI		UROVEŇ		
Celkové	dílčí	Váha (v %)	Hodnocení nadřízeným	Sebehodnocení zaměstnance
Vykonaná práce	kvantita práce	20	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	kvalita práce	25	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	plnění termínů zadanych úkolů	15	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Osobní vlastnosti a předpoklady	kreativita	10	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	kreativita	5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	ochota rozvíjet se	5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Organizace práce	čistota a úklid na pracovišti	5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	pravidla BOZP	5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Vztahy na pracovišti	míra kooperace	5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	vztahy se spolupracovníky	5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

Celkový počet dosažených bodů po vynásobení vahou (max. 5)		
---	--	--

Dohodnuté profesně – osobní cíle a úkoly pro nové období (včetně úkolů, které v minulém období nebyly splněny)	Datum kontroly	Datum dokončení
1.		
2.		
3.		

SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCE V ORGANIZACI

ano	spíše ano	nemám názor	spíše ne	ne
-----	-----------	-------------	----------	----

Otevřená otázka pro nápady, návrhy a připomínky zaměstnance:

BODOVÁ STUPNICE PRO HODNOCENÍ UZAVŘENÝCH OTÁZEK HODNOCENÍ A SEBEHODNOCENÍ

- 5 – výborný výkon
- 4 – velmi dobrý výkon
- 3 – dobrý výkon
- 2 – dostačující výkon
- 1 – nedostačující výkon

Datum rozhovoru se zaměstnancem:

Zaměstnanec s rozhovorem:

souhlasí

nesouhlasí

Pokud nesouhlasí, konkrétně definujte s čím:

Podpis hodnotitele:.....

Podpis hodnoceného:.....

PŘÍLOHA P III: NÁVRH NOVÉHO FORMULÁŘE ROČNÍHO HODNOCENÍ TECHNICKO-HOSPODÁŘSKÝCH ZAMĚSTNANCŮ

FORMULÁŘ ROČNÍHO HODNOCENÍ TECHNICKO-HOSPODÁŘSKÝCH ZAMĚSTNANCŮ

Jméno a příjmení:

Jméno nadřízeného:

Středisko:

Zařazení nadřízeného:

Pracovní pozice:

Datum hodnocení:

SEBEHODNOTÍCÍ ČÁST ZAMĚSTNANCE

Co se mi v předešlém roce povedlo? Jakých cílů se mi podařilo dosáhnout?

- 1.
- 2.
- 3.

Co se mi nepovedlo? Na čem bych měl začít pracovat?

- 1.
- 2.
- 3.

Jakým způsobem chci zlepšit svůj pracovní výkon? (Co k tomu budu potřebovat...)

- 1.
- 2.
- 3.

Návrhy osobně profesních cílů pro nadcházející období.

- 1.
- 2.
- 3.

Otevřená otázka pro nápady, návrhy a připomínky zaměstnance:

SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCE V ORGANIZACI

ano	spíše ano	nemám názor	spíše ne	ne
-----	-----------	-------------	----------	----

STANOVISKO HODNOTITELE K ZAMĚSTNANCI

Plnění dohodnutých úkolů v předšlém období	Trvá	Splněn	Částečně splněn	Nesplněn
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				

- Silné stránky a úspěchy zaměstnance:

- Slabé stránky a nedostatky zaměstnance:

- Názor hodnotitele na sebehodnocení zaměstnance:

BODOVÁ STUPNICE PRO HODNOCENÍ UZAVŘENÝCH OTÁZEK HODNOCENÍ A SEBEHODNOCENÍ

5 – výborný výkon

4 – velmi dobrý výkon

3 – dobrý výkon

2 – dostačující výkon

1 – nedostačující výkon

HODNOCENÍ A SEBEHODNOCENÍ ROČNÍHO VÝKONU ZAMĚSTNANCE



HODNOCENÉ OBLASTI		UROVEŇ	
Celkové	dílčí	hodnocení nadřízeným	sebehodnocení zaměstnance
Znalosti a dovednosti	celkové dovednosti	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	kvalifikace a vzdělání	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	jazykové znalosti	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	pracovní zkušenosti	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	Počet dosažených bodů		
Osobnostní vlastnosti	asertivita	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	kreativita při uplatňování nápadů	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	samostatnost při plnění úkolů	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	zvládnutí stresových situací	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	Počet dosažených bodů		
Pracovní výkon	množství splněných úkolů	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	kvalita vykonané práce	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	dodržování zadáných termínů práce	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	efektivnost práce	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	vidí věci v souvislostech	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	vyhledává a analyzuje informace	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	sdílí a prezentuje informace	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	ochotně plní nadstandardní požadavky	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	Počet dosažených bodů		
Mezilidské vztahy	vztahy se spolupracovníky	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	řešení konfliktů	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	schopnost kooperace	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	schopnost delegovat úkoly	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	Počet dosažených bodů		

Celkový počet dosažených bodů ze všech částí

Dohodnuté profesně – osobní cíle a úkoly pro nové období (včetně úkolů, které v minulém období nebyly splněny).	Datum kontroly	Datum dokončení
1.		
2.		
3.		

Datum rozhovoru se zaměstnancem:

Zaměstnanec s rozhovorem: souhlasí nesouhlasí

Pokud nesouhlasí, konkrétně definujte s čím:

Podpis hodnotitele:..... Podpis hodnoceného:.....