

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA

E-hodnocení zaměstnanců
Případová studie
Bakalářská práce

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA

E-hodnocení zaměstnanců
Případová studie
Bakalářská práce

Studijní program: APLEKA

Autor: Alena Zpěváková

Vedoucí práce: Doc. Ing. Jaroslava Kubátová, Ph.D.

Olomouc 2012

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma: E-hodnocení zaměstnanců – případová studie vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu. Prohlašuji, že vytvořená organizace a její zaměstnanci jsou smyšlení a jakákoliv podobnost je čistě náhodná.

V Olomouci dne.

.....

Podpis

Poděkování

Děkuji vedoucí bakalářské práce Doc. Ing. Jaroslavě Kubátové, Ph.D. za cenné rady, připomínky a metodické vedení práce. Dále děkuji Mgr. Szydłowskému za poskytnuté informace a konzultace.

Obsah

Úvod.....	8
1. Teorie hodnocení zaměstnanců.....	10
1.1 Úrovně hodnocení výkonu.....	11
1.2 Kritéria hodnocení	12
1.3 Postup systematického hodnocení pracovníků	13
1.3.1 Zásady hodnotícího pohovoru	14
1.4 Pomůcky pro systematické hodnocení.....	17
1.5 Hodnocení a finanční odměňování	20
2. Počítačové personální informační systémy.....	21
2.1 E-personalistika	22
2.2 E-assessment	22
2.3 Funkce počítačového personálního systému.....	23
2.4 Výhody počítačového personálního informačního systému.....	24
2.5 Technická infrastruktura	24
2.6 Efektivní systém	25
3. Vytváření informačního systému.....	27
3.1 Stanovení kategorií uživatelů a jejich funkce	28
4. Firma DATAMIX Solutions s.r.o.	29
4.1 Produktová řada aplikací na webu	29
4.2 Popis aplikace E-hodnocení zaměstnanců	30
5. Praktické využití webové aplikace Hodnocení zaměstnanců	32
5.1 Fáze hodnocení	33
5.1.1 První fáze	34
5.1.2 Druhá fáze.....	37
5.1.3 Třetí fáze	42
5.1.4 Čtvrtá fáze.....	42
5.1.5 Reporty.....	43
5.1.6 Nové hodnotící období.....	45
6. Výsledky	46
7. Rozhovor.....	48
Závěr	50
Summary.....	51

Seznam pramenů a použité literatury.....	52
Seznam zkratk	54
Seznam obrázků.....	55
Seznam tabulek.....	56

Úvod

Téma E-hodnocení zaměstnanců jsem si vybrala, protože jsem byla přítomna vzniku a vývoji webové aplikace na elektronické hodnocení u firmy DATAMIX Solutions. Téma se mi zdálo natolik zajímavé, že jsem se rozhodla napsat o něm svou bakalářskou práci. Shodou okolností byla tato aplikace zakoupena pro studijní účely Univerzitou Palackého, takže jsem s univerzitou navázala úzké spojení a na platformě této zakoupené aplikace jsem se rozhodla psát tuto případovou studii.

Hlavním cílem této práce je zjistit, zda jsou elektronické formy hodnocení pracovníků v praxi užitečným nástrojem řízení lidských zdrojů. K tomuto účelu použiji E-hodnocení zaměstnanců, což je webová aplikace vytvořená firmou DATAMIX Solutions.

V první části shrnu teoretické poznatky týkající se procesu hodnocení pracovníků jak v obecné rovině, tak i teoretické poznatky týkající se elektronické formy personalistiky jako takové a především elektronické formy hodnocení pracovníků.

V druhé části této bakalářské práce se budu zabývat firmou DATAMIX Solutions a především produktem, který tato firma vyvinula. Tuto firmu ve své práci přiblížím a popíši stručně jednu z jejich produktových řad – webové aplikace. Cílem této části je ověřit silné a slabé stránky aplikace a přesvědčit se, že tato aplikace nabízí přesně to, co vývojáři zamýšleli. Tedy aplikace, která vyniká jednoduchým ovládním a uživatelskou flexibilitou. Měla by také přinést zjednodušení a zkvalitnění personální činnosti ve firmách.¹

V práci se zaměřím na konkrétní aplikaci E-hodnocení zaměstnanců a ukáži její užívání v praxi za použití fiktivního pracoviště, které jsem vytvořila pro účely této případové studie. Tato praktická část bude probíhat tak, že budu procházet jednotlivé kroky, které jsou součástí hodnotícího procesu. Celý postup budu krok po kroku popisovat, analyzovat a zaznamenávat. Tento postup bude rozdělen pro větší přehlednost do čtyř fází, kterými hodnotící proces prochází.

Po celou dobu psaní praktické části budu vytvářet dokumenty PDF, které budou zaznamenávat opravdový průběh hodnotícího procesu. Tyto dokumenty umožní vidět

¹DATAMIX Solution s.r.o. *Webové aplikace* [online]. cit. 2012-2-4. Dostupné z: <http://www.aplikacenawebu.cz/Default.aspx>.

přímo postup a prostředí webové aplikace a vytvořit si tak o mém postupu konkrétní představu.

Součástí bude také rozhovor přímo s jednatelem a zakladatelem firmy DATAMIX Solutions panem Mgr. Tomášem Szydłowským. Tento rozhovor poskytne pohled na tuto problematiku z pohledu vývojáře, podnikatele a majitele firmy.

Na závěr porovnáám, zda aplikace splňuje deklarované vlastnosti. Tedy jestli je aplikace opravdu jednoduchá na ovládání a zda je hodnocení touto metodou rychlé a přehledné.

1. Teorie hodnocení zaměstnanců

Hodnocení pracovníků můžeme definovat jako důležitou personální činnost, která se vyznačuje několika důležitými a zásadními částmi. Jednou z těchto částí je zajišťování toho, jak pracovník vykonává zadanou práci, jak je schopen plnit úkoly a požadavky, které jsou na něj kladeny s rámci jeho pracovního místa nebo jeho role, jaké je jeho pracovní chování a vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům a ostatním osobám, se kterými přichází do styku v rámci své pracovní pozice. Další zásadní částí této personální činnosti je sdělování výsledků zjišťování jednotlivým zaměstnancům a projednávání s nimi těchto výsledků a s tím související hledání cest ke zlepšení pracovního výkonu. Díky tomu může firma realizovat různá opatření, která mají takovému zlepšení napomoci.²

V rukou manažerů je hodnocení zaměstnanců jedním z nejsilnějších motivačních nástrojů. Je-li systém dobře nastaven, může se z něj stát velmi efektivní metoda řízení pracovního výkonu. Hodnocení má význam pro všechny zúčastněné strany, tedy jak pro podnik, tak pro vedoucího i hodnoceného pracovníka. Podnik provádí hodnocení svých pracovníků především pro účely zvýšení osobní výkonnosti jednotlivců, využití a rozvoji jejich potenciálu, pro navrhování a plánování personálních záloh a pro zlepšení komunikace mezi vedoucími a pracovníky a tedy pro celkové zlepšení komunikačního spojení mezi jednotlivými úrovněmi řízení.³

Proces hodnocení pracovníků může být prováděn z několika různých důvodů. Tyto důvody mohou být navzájem v rozporu. Hodnocení může být například prováděno za účelem zlepšení dosavadního pracovního výkonu pracovníků, zprostředkování jisté zpětné vazby nebo motivování zaměstnanců. Dalšími důvody může být potřeba zjištění slabých míst v pracovníkových znalostech nebo naopak vysledování potenciálu zaměstnance pro jeho budoucí rozvoj. Hodnocení může být také zdrojem informací pro personální plánování. Právě z rozdílných důvodů provádění hodnotícího procesu může být hodnotící pracovník postaven do dvou rolí, které jsou ve vzájemném konfliktu. Mluvíme o roli soudce a rádce.⁴

Pokud bude proces hodnocení prováděn jak za účelem zvýšení pracovního výkonu, tak jako základ pro určování peněžitých odměn, pak je hodnotící pracovník

² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2007. S. 207-208

³ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000. S. 57

⁴ TORRINGTON, D., HALL L. *Personnel management*. UK: Prentice Hall International, 1995. S. 319

postaven do obou rolí. Tento střet zájmů může způsobit hodnotiteli problém se zachováním nastrannosti. Nastává ovšem také problém ze strany hodnoceného pracovníka. Ten by například mohl v takovéto situaci chtít probírat problémy spojené s jeho pracovní pozicí, ale nechce si přitom ohrozit případnou peněžitou odměnu.⁵

Koubek ve své knize také upozorňuje, že v poslední době se stává velice důležitou součástí hodnocení pracovníků také hodnocení jejich schopností a jejich rozvojového potenciálu. Podle něj moderní hodnocení pracovníků představuje jakousi jednotu zjišťování, posuzování, dále úsilí o nápravu a stanovování cílů týkajících se pracovního výkonu.⁶

1.1 Úrovně hodnocení výkonu

Hodnocení výkonu se dá rozdělit podle několika kritérií. Například Koubek jej rozděluje na neformální a formální. V případě neformálního hodnocení jde o průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným během práce. Jedná se tedy vlastně o součást každodenního vztahu mezi pracovníkem a jeho nadřízeným. Jako durhý typ hodnocení uvádí tzv. formální hodnocení. Tento typ hodnocení je systematický a ve většině případů racionálnější, standardizované a především je periodické. Z takového hodnocení bývá pořizován dokument, který je zařazen do osobního spisu pracovníka.⁷

Naopak podle Bělohlávka je možné hodnocení roztřídit následujícím způsobem. První úroveň hodnocení probíhá v rámci každodenního styku vedoucího s pracovníky. V tomto případě vedoucí reaguje na úroveň práce, kterou jeho podřízený odvádějí. Jedná se o každodenní kontrolu, kdy nadřízený například prochází pracovištěm a pohledem kontroluje. Druhým typem hodnocení můžeme označit jako hodnocení při dosažení výsledků práce. Jedná se například ukončení stavby, kdy se hodnotící vyjadřuje k odvedené celkové práci. Dalším, tedy pro nás třetím, typem je hodnocení finanční. To slouží ke stanovení zejména pohyblivé složky mzdy pracovníka. Čtvrtým druhem z našeho výčtu je hodnocení systematické. To zavádějí firmy za účelem zvýšení účinnosti stimulačního systému a je prováděno v ročních, pololetních a čtvrtletních intervalech. Posledním typem je hodnocení v 360°. To pracuje nejen

⁵ TORRINGTON, D., HALL L. *Personnel management*. UK: Prentice Hall International, 1995. S. 319-320

⁶ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2007. S. 208

⁷ Tamtéž, s. 208

s názory nadřízeného, ale také s kolegy ze stejné úrovně a názory vybraných podřízených. Smyslem je pouze zpětná vazba od spolupracovníků pro hodnoceného.⁸

1.2 Kritéria hodnocení

Pro stanovení kritérií hodnocení pracovního výkonu je nutné vědět, že pracovní výkon je výsledkem spojení a vzájemného poměru tří základních složek. K úspěšnému pracovnímu výkonu je nutné, aby byly přítomny všechny tyto tři složky a aby byly ve vhodném vzájemném poměru. Těmito třemi složkami jsou úsilí, schopnosti a vnímání role či úkolů. Jako základní a univerzální kritéria Koubek uvádí kvantitu, kvalitu a včasnost plnění úkolů. Firma ale musí zvážit, jaká kritéria výkonu jsou přiměřená dané práci.⁹

Kritéria jsou základním kamenem systematického hodnocení. Umožňují srovnávat výsledky zaměstnanců s požadovaným výkonem. V této části budou popsány tři základní typy kritérií hodnocení podle Bělohlávka.

Objektivním typem kritérií jsou tzv. ukazatele. Patří mezi ně počet vyrobených výrobků (tedy kvantita), množství nedodělků (kvalita práce), množství nehod a havárií, počet nebo objem získaných zakázek, hospodářské výsledky řízené jednotky a mnoho dalších. Je-li to možné, dává se přednost právě kritériím objektivním. Jejich nevýhodou ovšem je, že bývají často zkreslena řadou jiných faktorů, jež nelze ovlivnit úsilím pracovníka. U kritéria plnění úkolů jde zejména o úkoly vyplývající z předchozího hodnocení. V tomto případě je nutné si na začátku jasně a přesně stanovit, jaký má být očekávaný výsledek, tedy výstup. Podle něho se pak hodnotí úroveň plnění zadaného úkolu. Je to kritérium snadno hodnotitelné a vhodné pro jakoukoliv oblast činnosti.¹⁰

Subjektivním typem kritérií, spočívající v hodnocení určité složky výkonu nadřízeným, jsou osobní kvality. Hodnotí se odbornost na stupnici od 1 do 5 nebo formou A, B, C, vedení motivování pracovníků, komunikace a přesvědčování, pracovní nasazení a mnoho dalších. Tato kritéria můžeme použít prakticky ve všech druzích činnosti. Z jejich podstaty však vyvstává problém subjektivního zkreslení. To se může projevit například přílišnou mírností vedoucího nebo jeho nadměrnou přísností, sympatiemi či naopak antipatiemi vůči některým pracovníkům atd.¹¹

⁸ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000. S. 59

⁹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2007. S. 212

¹⁰ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000. S. 59

¹¹ Tamtéž, s. 59-60

Koubek uvádí jako vybraná kritéria pracovního výkonu tato tři základní rozdělení. Jedním ze tří kritérií je hodnocení výsledků. To je například prodej nebo množství vyrobených výrobků, úrazovost, spokojenost zákazníků. Dalším kritériem je pracovníkovo chování. To se dá dále rozdělit na chování pracovní (dodržování instrukcí, řádná docházka, atd.) a chování sociální (ochota ke spolupráci, jednání s lidmi, atd.). Posledním typem vybraných kritérií jsou dovednosti, znalosti, potřeby a vlastnosti. Zde se jedná především o dovednosti, fyzickou sílu, vzdělání, spolehlivost, samaostatnost aj.¹²

1.3 Postup systematického hodnocení pracovníků

Jedním z autorů, který nastiňuje postup hodnocení je například i Koubek. Ten tento postup rozděluje celkem do devíti částí. Postup se podle něj skládá ze tří základních částí, které se dále větví na menší a konkrétnější postupy. Mezi tyto tři základní fáze patří přípravné období, období získávání informací a podkladů, a období vyhodnocování.¹³

Armstrong ve své knize k tomuto tématu dodává, že pět klíčových prvků řízení pracovního výkonu jsou:

- **Měření** - porovnávání s dohodnutými cíli a normami
- **Zpětná vazba** – poskytnutí informací hodnoceným pracovníkům o tom, jak pracovali
- **Pozitivní posílení vědomí** – zdůraznění dobře odvedené práce, přípustná je pouze konstruktivní kritika
- **Výměna názorů** – zajištění plné, svobodné a otevřené výměny názorů
- **Dohoda** – společné hledání porozumění vedoucí ke zlepšení výkonu a překonání problémů¹⁴

Během hodnotícího období vedoucí pracovník průběžně sleduje plnění úkolů. Vedoucí si většinou vede zápisky ohledně zadaných úkolů a termínů jejich plnění. Hodnotící by si měl zaznamenávat informace ohledně plnění úkolu a hlavně úroveň splnění úkolu a případné nedostatky. Tyto zápisky se později stanou velice důležitou

¹² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2007. S. 213

¹³ Tamtéž, s. 215-216

¹⁴ ARMSTRONG M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. S. 252-253

pomůckou pro hodnocení pracovníků a zajistí relativně objektivní hodnocení a postižení celého hodnoceného období.¹⁵

Asi týden před samotným hodnocením by mělo dojít k výzvě k hodnocení a jeho přípravě. Vedoucí pracovník by tedy měl sdělit pracovníkovi termín a místo hodnocení a vyzvat ho, aby se na hodnocení připravil. Pokud podnik k hodnocení používá standardizovaný formulář, tak jej vedoucí pracovník předá hodnocenému. Pracovníkovi je tak umožněno, aby si zrekapituloval své úspěchy i neúspěchy a mohl si připravit jejich vysvětlení. Zároveň má také vedoucí pracovník v této fázi hodnocení možnost projít si své zápisky z průběhu a úspěšnosti plnění zadaných úkolů a připravit si zdůvodnění svých závěrů.¹⁶

1.3.1 Zásady hodnotícího pohovoru

Armstrong ve své knize upozorňuje, že dialog o pracovním výkonu a rozvoji pracovníka není pouze jednostranný. Musí být zajištěna spravedlivá výměna názorů a tím by mělo být dosaženo dohody o závěrech. Jedná se o volně plynoucí záležitost a obě strany do ní musí být rovnoměrně zapojeny. Musíme mít ale na paměti, že se jedná o účelovou konverzaci. Během hodnotícího rozhovoru by měl podle něj být kladen důraz jednak na zlepšení výkonu a jeho odlišení od širších potřeb rozvoje a také by měl být kladen důraz, aby bylo setkání zaměřeno spíše směrem kupředu než na ohlížení se zpět.¹⁷

Podívejme se blíže na takovýto hodnotící pohovor. Nemá-li ztratit svůj motivační význam, měl by být veden podle určitých pravidel. Oba účastníci pohovoru, tedy jak hodnotící, tak hodnocený, by se na něj měli dostavit připraveni. Zaměstnanci by měli být v dostatečném časovém předstihu seznámeni s datem konání hodnotícího pohovoru. Nyní je potřeba zajistit klidnou místnost, kde nebudou v průběhu pohovoru rušeni telefonáty nebo ostatními pracovníky. Je také dobré takovouto místnost uspořádat tak, aby nepůsobila příliš formálním dojmem. Naopak je dobré, aby se hodnocený cítil pohodlně a bez obav. Pokud byl již v minulosti pracovník hodnocený, pak je na místě, aby si vedoucí pracovník prošel poslední hodnotící záznam.¹⁸

Je důležité dát předem pracovníkovi vědět, že hodnocení bude pozitivní, čímž se odstraní jistá nervozita, která obvykle hodnocení předchází. Dále je tím také vyvolán

¹⁵ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000. S. 60

¹⁶ Tamtéž, s. 60

¹⁷ ARMSTRONG M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. S. 253

¹⁸ FOOT M., HOOK C., *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. S. 247

dojem, že vedoucí není zaujatý. Je vhodné začít rozhovor dotazem na práci. Ptáme se na úkoly, které byly pracovníkovi zadány, problémy s nimi spojené a množství času, který strávil plněním jednotlivých částí zadané práce. Jedná se o emocionálně neutrální téma a pracovník se o něm rád rozpovídá a zklidní se. Pomůže nám to těsně před hodnocením získat pracovníkův pohled na věc. Dále dochází k ujasnění se, zda pracovník dělá to, co opravdu dělat má a nezaobírá se prací, která je zbytečná nebo nepatří do jeho kompetencí.¹⁹

Po dotázání se na potřebné informace se nyní hodnotící dostává k velmi důležité části hodnocení a to je probrání pozitivních a negativních výsledků práce. Tato část by rozhodně neměla být opomenuta, i když se právě toto stává častou chybou hodnotících pracovníků. Hodnocený musí být pochválen za bezproblémovost práce a za dobré výsledky. Toto pozitivní hodnocení by mělo rozhodně převažovat nad negativním a úplné opomenutí úspěchů výrazně snižuje zaměstnancovu motivovanost a pracovní úsilí. Nyní může hodnotící přistoupit k probírání negativních výsledků nebo problémů. Je důležité, aby každá výtka udělená hodnocenému byla podložena relevantními informacemi a konkrétními fakty.²⁰

Vedoucí pracovník by se měl v každém případě vyvarovat tomu, aby nepodlehł příliš vysokému hodnocení v jedné konkrétní oblasti. Takový stav by mohl vést k tomu, že by hodnoceného pracovníka hodnotil silně nadprůměrně i v ostatních kategoriích a to i když si to nezaslouží. V tomto případě jde o tzv. haló efekt. Můžeme se ovšem naopak setkat i s opačným problémem tzv. horns efektu. Tedy aby se hodnotitel nenechal ovlivnit jedním špatným hodnocením.²¹

Hodnotící rozhovor se vztahuje pouze k výsledkům práce, k úrovni pracovních výkonů zaměstnance a k možnostem jeho zlepšení, nikoliv k finanční odměně. O té rozhoduje pouze vedoucí bez jakékoliv účasti pracovníků, i když bude nahlíženo na výsledky rozhovoru. Zaměstnanci nejsou schopni objektivně chápat všechny souvislosti při stanovování mezd – objem mzdových prostředků, výkon spolupracovníků atd. Také hrozí nebezpečí, že se celý pohovor bude točit pouze kolem jediného tématu, kterým je mzda. Ta odráží pouze pracovní výsledky a náročnost vykonávané funkce. Není to sociální instituce. Jinak mzda ztrácí svůj motivační účinek. Navíc je potřeba, aby bylo hodnoceno celé sledované období, nikoliv jen posledních pár dnů. Mnozí pracovníci si

¹⁹ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000. S. 61

²⁰ Tamtéž, s. 61

²¹ FOOT M., HOOK C., *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. S. 248

uvědomují to, že mnoho lidí se soustředí především na závěrečnou část hodnoceného období a zvyšují proto své pracovní úsilí týden nebo dva před nadcházejícím hodnocením ve snaze ovlivnit pozitivně vedoucího. Průběh hodnocení má být zakončen konkrétními úkoly vedoucí ke zlepšení výkonu pracovníka a k odstranění nedostatků a chyb, kterých se dopouští v jeho práci. Pokud nebude mít pohovor konkrétní výstup, ztrácí zcela smysl.²²

V praxi můžeme rozlišit několik typů a stylů hodnotících rozhovorů, které se liší stupněm zapojení a zúčastnění se hodnoceného pracovníka. Jsou to tyto styly:

- **Sděluj** – tento styl dává velmi málo prostoru hodnocenému pracovníkovi a je převážně využíván autokratickým manažerem, který hodnocenému nenaslouchá. Je časově nenáročný, ovšem hodnocený má pocit, že o jeho názory nemá nadřazený zájem a není podporován v přemýšlení o svém dalším pracovním rozvoji.
- **Sděluj a prodávej** – v tomto případě většinou hovoří manažer, který se během rozhovoru snaží v pracovníkovi vzbudit dojem, že má o něm správné mínění. Zaměstnanec se opět málo zúčastňuje rozhovoru.
- **Sděluj a naslouchej** – tento styl se vyznačuje tím, že jako první hovoří manažer, který vyjadřuje svůj názor a přitom je i připraven naslouchat hodnocenému. Ten tak dostává více prostoru a má větší příležitost ovlivnit své hodnocení. Většina kontroly je ale ovšem stále v rukou manažera.
- **Ptej se a sděluj** – hodnotitel klade otázky a zdánlivě vytváří prostor pro větší zapojení hodnoceného pracovníka. Většinu rozhodnutí o budoucích cílech učiní právě hodnotitel.
- **Společně řeš problém** – jedná se o všeobecně doporučovaný styl. Hodnotitel i hodnocený vystupují jako partneři.
- **Ptej se a naslouchej** – manažer klade otázky a naslouchá odpovědím. Převaha je na straně hodnoceného pracovníka. Tento styl je vhodný při sebehodnocení.²³

²² BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000. S. 62

²³ FOOT M., HOOK C., *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. S. 248

1.4 Pomůcky pro systematické hodnocení

Vhodnou pomůckou pro hodnocení zaměstnanců jsou předtištěné formuláře. Jejich úlohou je vést hodnotitele při jeho práci a současně zaručit jednotný přístup k hodnocení u všech manažerů ve firmě současně. Na hodnotícím formuláři většinou uvádíme jméno hodnoceného a hodnotitele, analýzu práce, která umožní srovnání názorů na obsah činnosti u hodnotitele i hodnoceného, hodnocení výkonu pracovníka v jednotlivých kritériích (kvalita, množství práce, ekologická kritéria, modernost řešení) a dále ještě úkoly stanovené na další období. Takové formuláře bývají zpracovány organizací pro své manažery, ale mohou si je připravit o sami vedoucí přesně pro potřeby hodnocení vlastních pracovníků. Hodnocení výkonu zaměstnanců usnadňují grafické škály, pořadové systémy, technika kritických událostí a seznamy aktivit.²⁴

Grafické škály umožňují srovnání hodnocení různých pracovníků a hodnotitelů. Hodnotitel uvádí na určité grafické škále sílu projevu určité stránky výkonu. Tak je možné na škálách o různém rozsahu (většinou 1 až 5, 1 až 7 nebo 1 až 9) posuzovat dimenze jako kvantita a kvalita výkonu, odborná úroveň práce, péče o svěřený stroj atd. Jejich nevýhodou je to, že mírný vedoucí dá svým pracovníkům často vysoké hodnocení, na rozdíl od přísných vedoucích, kteří své pracovníky mohou znevýhodňovat. Někteří vedoucí navíc neradi uvádějí rozdíly a umisťují většinu pracovníků do průměru.²⁵

Podle Koubka se u hodnocení pomocí stupnice hodnotí jednotlivé aspekty práce zvlášť. V praxi se podle něj můžeme setkat se třemi základními typy posuzovací stupnice. Jsou to tyto typy:

- Číselná – kritérium je odstupňováno pomocí číselných hodnot
- Grafická – hodnocení každého kritéria je zde vyznačeno na úsečce, souhrnné hodnocení zobrazuje křivka spojující body vyznačené na jednotlivých úsečkách
- Slovní – hodnocení vhodným slovem (např. výborný, velmi dobrý) nebo je předložen odstupňovaný slovní popis²⁶

Je také samozřejmě možné použít i kombinaci některých uvedených typů posuzovací stupnice. Metoda stupnic je univerzálně použitelná a v praxi je velmi rozšířená.²⁷

²⁴ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000. S. 62

²⁵ Tamtéž, s. 63

²⁶ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2007. S. 221

Srovnávací systémy a škály chování umožňují hodnotícím eliminovat některé z chyb hodnocení, jež se mohou dopustit, a to zejména konstantní chybu nebo centrální tendenci. Hodnotitel v takovém případě nehodnotí úroveň výkonu pracovníka, ale provádí srovnání výkonu pracovníka s výkonem ostatních pracovníků. Tyto srovnávací systémy ale neumožní respektovat reálné rozdíly mezi pracovními skupinami. Předpokládají totiž stejnou úroveň všech kolektivů a znevýhodňují pak lidi v dobrých pracovních skupinách. Naopak zvýhodnění budou pracovníci z horších pracovišť. Pořadový systém vyžaduje, aby vedoucí srovnal hodnocené pracovníky od nejlepších po nejhorší. Jelikož jsou tato data vždy relativní, nedovolí nám určit, jaká je vlastně úroveň zařazených pracovníků, tedy zda je dobrá či špatná. Velice obtížné je také vytvoření takového pořadí při velkém počtu hodnocených pracovníků.²⁸

Párové srovnání je metoda, při které je výkon každého pracovníka srovnáván postupně s výkonem všech ostatních. Hodnotící porovnává, který z dvojice je lepší. Pak se zaznamená počet pozitivních srovnání každého pracovníka. Nejlepší pracovník je ten, který získal nejvíce pozitivních voleb proti ostatním. Většinou je hodnocení prováděno na jediné dimenzi, a to na celkovém výkonu.²⁹ Koubek k tomuto dodává, že při tomto typu porovnávání je vhodné používat kartičky se jmény a pořadovými čísly pracovníků. Také je podle něj důležité přísně dodržovat pořadí. Problém ovšem nastává, pokud je pracovníků velké množství. Metoda se pak podle autora stává neobratnou.³⁰

Škála nucené distribuce je velmi užitečná v případě, kdy je použití ostatních metod nesnadné, tedy zejména kvůli velkému počtu hodnocených pracovníků. Vedoucí zařazují pracovníky do pěti kategorií. Do první dávají 10% nejlepších, do druhé 20% dobrých, do třetí 40% průměrných, do čtvrté 20% slabších a do páté 10% nejhorších.³¹

Koubek tuto metodu dále rozšiřuje. Uvádí, že u této metody hodnotitel porovnává výkon pracovníků a má za úkol rozřadit pracovníky tak, aby se křivka rozdělení četností pracovníků co nejvíce podobala křivce normálního rozdělení. Dále doporučuje, aby stupňů relativní úrovně pracovního výkonu byl lichý počet a aby byly symetrické vzhledem ke středu rozdělení.³²

Tabulka pro takové hodnocení může vypadat například takto:

²⁷ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2007. S. 222

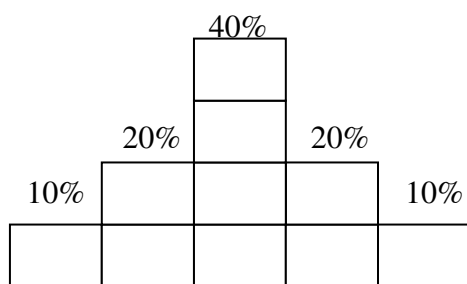
²⁸ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000. S. 63

²⁹ Tamtéž, s. 63

³⁰ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2007. S. 224

³¹ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000. S. 63-64

³² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2007. S. 224



Tabulka č.1 Hodnocení nucenou distribucí ³³

Do jednotlivých políček jsou vepisováni zaměstnanci podle jejich výkonu. Při větším počtu zaměstnanců se tabulka adekvátně zvětšuje. Pokud je nějaký zaměstnanec přes počet, lze tabulku o několik málo políček doplnit. Pokud naopak schází, zůstane některé políčko nevyplněné. Tato metoda je i při velkém počtu hodnocených pracovníků praktická. Vedoucí snadno určí několik málo nejlepších a nejhorších. Dále pak určí ty, kteří podávají spíše lepší nebo slabší výkon, a ostatní pak ponechá ve středním sloupci.³⁴

Technika mimořádných událostí spočívá v zaznamenání všech událostí, které vybočují jakýmkoliv způsobem z každodenního pořádku. Ať už o uspokojivém, nebo neuspokojivém výkonu. Vedoucí pracovník tak získává přehled o problémech či úspěších jednotlivých zaměstnanců během celého sledovaného období. Koubek ovšem také uvádí, že tato metoda vyžaduje, aby si hodnotitel pořizoval záznamy pravidelně. To pro něj může být nudné a může to zabírat hodně času.³⁵

Hodnocení výkonu zaměstnanců usnadňují také seznamy aktivit. Uvedené pomůcky pro hodnocení dávají značný prostor pro subjektivitu. Různí vedoucí pracovníci si mohou kritéria hodnocení vykládat různě. Zatímco jeden z nich vidí za kvalitou práce například projekt akce, domyšlený do všech detailů, tak naopak jiný si představuje esteticky vzorně zpracovaný materiál. Subjektivní prvek může do jisté míry vyloučit metoda zvaná seznam aktivit. Ta neoperuje s abstraktními pojmy jako je například kvalita, efektivnost práce atd., ale přímo uvádí konkrétní aktivity pracovníka (který například nechává stroj nevyčištěný, chybí mu položky v seznamu nebo na schůzku přichází včas). Vedoucí pracovník hodnotí tyto skutečnosti na seznamu slovy ano nebo ne. V některých případech se přiklání raději k hodnocení těchto skutečností na škále skoro vždycky – často – občas – málokdy – nikdy. Tak má vedoucí možnost

³³ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000. S. 64

³⁴ Tamtéž, s. 64

³⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2007. S. 221

zaznamenávat přímo skutečné aktivity pracovníka, nikoliv nějaké své abstrakce o jeho výkonu. Je ale nezbytné, aby byl seznam konkrétních aktivit řádně připraven dopředu.³⁶

1.5 Hodnocení a finanční odměňování

Odměňování pracovníků (a zejména pak pohyblivá část jejich mzdy) bývá často považováno za hlavní, nebo dokonce jediný účel hodnocení. To by se však spíše mělo zaměřit na rozvoj výkonnosti zaměstnanců a odstranění nedostatků. Odměna za práci sice odráží pracovní výkon, ale musí také respektovat řadu jiných faktorů.³⁷

Obecně je doporučováno, aby zaměstnavatelé oddělili odměnu od jiných oblastí hodnocení. Stále je ovšem mnoho zaměstnavatelů, kteří se domnívají, že stimul a odměna jsou jedinými způsoby motivace pracovníka. Často to také bývá hlavní důvod zavádění hodnocení pracovního výkonu. Ovšem mzda odvíjející se od výkonu není vždy tou správnou motivací pro všechny zaměstnance.³⁸

Pokud organizace uplatňuje systém odměňování podle výkonu pracovníků, je nutné použít některou z forem klasifikace jako základ pro stanovení navýšení mzdy. V případě, že jsou tyto klasifikace spojeny s hodnocením pracovního výkonu, existuje zde reálná možnost, že hodnocení bude ovlivněno právě vazbou na odměňování. To pak povede k opomíjení klíčových rozvojových aspektů tohoto procesu.³⁹

Velmi často diskutovaným problémem je, zda mzdu pracovníků zveřejňovat, či nikoliv. Pro obě tyto varianty existují silné argumenty. Mzda by měla být zveřejněna, protože tak se stane silným motivačním prvkem, povzbudí zaměstnance, aby se pokusili dosáhnout výsledku pracovníě úspěšnějších kolegů. Mzdu jednotlivce se ale také v našich podmínkách stěží podaří utajit. Naopak mzda by měla být utajena, protože její zveřejnění vyvolává u pracovníků závist, nespokojenost, zatrpknutí a způsobí vedoucímu spoustu problémů. Současný názor se přiklání ke zveřejnění výše mzdy v případech, kdy se lze opřít o objektivní kriteria výkonu (například počet uzavřených smluv u prodejců, počet vyrobených kusů u dělníků atd.). Ve všech ostatních případech bude lepší výši mezd pracovníků utajit.⁴⁰

³⁶ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000. S. 64

³⁷ Tamtéž, s. 64-65

³⁸ FOOT M., HOOK C., *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. S. 235

³⁹ ARMSTRONG M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. S. 258

⁴⁰ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000. S. 65

2. Počítačové personální informační systémy

Je zřejmé, že dnešní moderní personální portálové technologie zcela mění způsob řízení lidských zdrojů. Tyto technologie jsou založeny na technologii internetových prohlížečů. Ty jsou jednoduše ovladatelné pouhým kliknutím myši. Jsou schopny kombinovat text, data a také video. Je to zcela nová technologie, která se stává prostředkem získávání, modifikace, archivace, vyhledávání a sdílení klíčových informací o lidech. Manažeři a zaměstnanci jsou nyní schopni dostat se k těmto informacím téměř okamžitě a mohou činit rozhodnutí v oblasti vzdělávání, rozvoje a zaměstnání bez použití tradičních papírových procesů. Dokonce i mezi technickými systémy (a to jak moderními, tak původními) v současné době dochází ke sdílení informací a to přes internet, podnikový extranet nebo intranet.⁴¹

Mnozí lidé si v dnešní době podle Walkera kladou otázku, jestli jsou síťové a personální portálové technologie opravdu tolik pomohly personální funkci, pracovníkům a manažerům. Hlavní otázkou podle něj je, zda se nejedná pouze o jakési přebalení již existujících věcí do lepšího designu. Významný přínos portálové technologie ovšem podle něj nespočívá v technologii jako takové, ale v tom, že informační sítě byly efektivně zabudovány do středisek personálních služeb, samoobslužných systémů atd. Nyní je tedy jasné, že kvalita a rozsah služeb poskytovaných zaměstnancům je větší než kdy jindy. Jedná se tedy o obrovský krok kupředu.⁴²

Rozvoj informačních technologií a systémů přináší nové podněty do oblasti personalistiky, v našem případě do oblasti hodnocení pracovníků. Mluvíme o e-assessmentu, kterému je předpovídána zárná budoucnost. Zdá se, že tradičním papírovým formám hodnocení je konec. Jde však především o to, aby e-assessment či jiné formy hodnocení, které využívá elektronické rozhraní, nebylo pouze přepisem jeho papírového předchůdce. Elektronické rozhraní umožňuje posunout hodnocení chování a výkonu na novou kvalitativní úroveň. Inspiraci můžeme najít například ve finančním řízení, logistice a podobně. Zde můžeme říci, že vývoj směřuje ke sledování procesu on-line. Elektronické rozhraní umožňuje, aby se hodnocení stalo permanentním procesem.⁴³

⁴¹ WALKER, A. J. *Moderní personální management*. Praha: Grada Publishing, 2003. S. 13

⁴² Tamtéž, s. 16

⁴³ HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006. S. 19

2.1 E-personalistika

„Podle definice, kterou zformulovali Kettley a Reilly (2003), je počítačový personální informační systém tvořen ‚plně integrovanou, celoorganizační sítí dat, informací, služeb, databází, nástrojů a transakcí v oblasti lidských zdrojů‘. Takový systém lze charakterizovat jako ‚elektronickou personalistiku‘, znamenající ‚aplikaci konvenční, síťové a hlasové technologie za účelem zlepšení výkonu personální administrativy, transakcí a procesů‘.“⁴⁴

Výše uvedení autoři se domnívají, že mezi důvody pro uplatňování elektronické formy personalistiky patří zlepšení personálních služeb, snížení nákladů a zlepšení účinnosti personálních činností, touha personálního útvaru změnit povahu svých vztahů s pracovníky a liniiovými manažery, transformace personálního útvaru na zákazníka orientovanou a citlivě reagující funkci, a nabídka služeb, které lépe vyhovují novému světu práce a jsou atraktivní pro současný i budoucí personál.⁴⁵

Podle Miky již fenomén elektronické formy personalistiky vstoupil do našich podniků a začíná se v nich již usazovat. Uvádí, že termín e-personalistika vznikl a zdomácněl v češtině spolu s dalšími termíny, které jsou pro naše jazykovědce jistě nepříjemnou záležitostí. Někdy bývá tento termín používán místo anglického výrazu e-HR, což je termín, který označuje e-business pro oblast řízení lidských zdrojů jako takových. Jindy může být tento termín chápán jako e-business pro oblast personální a mzdové agendy. Tento výraz nemá v anglickém jazyce žádný ekvivalent.⁴⁶

„Historické pojetí personálních a mzdových agend se přežilo, neboť konzervuje přístup k informacím pro úzký okruh referentů-specialistů, těch kteří jsou odpovědní za zpracování příslušných informací. Ostatní zaměstnanci a zejména liniioví manažeři, kteří mají být konzumenty těchto informací, zůstávají mimo hřiště.“⁴⁷

2.2 E-assessment

Podle Miky patří e-assessment k nejobtížnějším úlohám a to jednak z hlediska využívaných aplikací, tak i z hlediska samotného procesu hodnocení. Kvůli obtížnosti,

⁴⁴ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. S. 723

⁴⁵ Tamtéž, s. 723

⁴⁶ MIKA, F. *E-personalistika – léta dozrání* [online]. cit. 2012-1-12. Dostupné z: http://modernizeni.ihned.cz/1-10018440-13346100-600000_detail-69

⁴⁷ MIKA, F. *E-personalistika – léta dozrání* [online]. cit. 2012-1-12. Dostupné z: http://modernizeni.ihned.cz/1-10018440-13346100-600000_detail-69

kteřá spočívá ve skutečnosti, že se prakticky ani dvě organizace nedají skloubit do stejné aplikace, jsou kladeny nároky na možnosti aplikace přizpůsobit se specifickým požadavkům nebo vytvoření aplikace přímo na míru organizaci. Hlavní obtížnost lze podle něj spatřit v akceptaci procesu hodnocení liniovými manažery a pracovníky bez ohledu na způsob administrace. Mezi výhody elektronického hodnocení podle autora patří bezesporu také úspory administrativní práce a to ve formě provázanosti s organizační strukturou a údajích o pracovnících. To umožní automatické a dynamické generování hodnotících formulářů. Z dříve téměř luxusního doplňku se e-personalistika nyní stává vítaným a uznávaným nástrojem.⁴⁸

„Nicméně překonáním uvedených nástrah získává organizace při využívání elektronického hodnocení nesrovnatelné výhody oproti ručnímu zpracování typu papír/tužka. Zkuste si spočítat kolik údajů získáváte po 3 letech hodnocení svých 1000 zaměstnanců. Hodnotíte-li je dvakrát ročně v 10 kritériích na 5 stupňové škále, dostanete 300 000 hodnot. Je zřejmé, že tento informační kapitál je využitelný pouze počítačovým zpracováním. V případě "papírového" hodnocení se tento kapitál nevyhnutelně ztrácí.“⁴⁹

2.3 Funkce počítačového personálního systému

Mezi základní funkce počítačového personálního systému patří evidence detailních osobních informací o jednotlivých pracovnících, včetně přehledu vývoje jejich dosavadní kariéry, dovedností a kvalifikace, informací o dovolených a absencích, evidence detailních informací o pracovních místech pracovníka, včetně třídy, mzdy a zaměstnaneckých výhod, pracovní doby, umístění, popisu a specifikace pracovního místa, a v neposlední řadě také zpracovávání zpráv shrnujících různé stránky těchto informací.⁵⁰

Dalšími funkcemi, které může systém obsahovat, je například funkce evidence a analýzy absence, přítomnosti v práci a fluktuace, včetně porovnávání těchto údajů u různých zaměstnání a v různých místech a zpracovávání dat o vývoji těchto jevů, dále funkce organizování získávání a vzdělávání pracovníků, hodnocení jejich práce, systém může obsahovat složité nástroje modelování pro potřeby takových činností, jako je

⁴⁸ MIKA, F. *E-personalistika – léta dozrání* [online]. cit. 2012-1-12. Dostupné z: http://modernizaci.ihned.cz/1-10018440-13346100-600000_detail-69

⁴⁹ MIKA, F. *E-personalistika – léta dozrání* [online]. cit. 2012-1-12. Dostupné z: http://modernizaci.ihned.cz/1-10018440-13346100-600000_detail-69

⁵⁰ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. S. 724

plánování lidských zdrojů a řízení odměňování, které umožňuje, aby byl systém využíván k podpoře strategického rozhodování. V neposlední řadě je další funkcí o které je třeba se zmínit propojení s internetem nebo s vnitropodnikovým intranetem.⁵¹

2.4 Výhody počítačového personálního informačního systému

Elektronická personalistika je podle Míky aplikací internetových technologií. Usnadňuje, aby se k informacím o lidech a organizace dostali navíc i jejich konzumenti mimo personální útvar organizace. To vše navíc za souběžného dodržení bezpečnosti a ochrany osobních dat a důvěrných informací. V těch organizacích ve kterých využívají elektronickou formu personalistiky mohou zaměstnanci v souladu se zákonem vidět jejich osobní informace, které zaměstnavatel ukládá a některé údaje mohou dokonce sami aktualizovat. Elektronická personalistika se stává výrazným příspěvkem k úspoře administrativy a ke kvalitě řídicích procesů.⁵²

Podle britských Incomes Data Services (2002) jsou výhodami počítačového personálního informačního systému zlepšený přístup k údajům o lidských zdrojích, moderní, úsporné, praktické, racionální a standardizované procesy, přiměřenější a přesnější údaje, a lepší vnitřní profil, modernější stříh personálního útvaru a personální práce.⁵³

2.5 Technická infrastruktura

Personální informační systém zabezpečuje informace, které jsou potřebné k řízení personálních procesů. Může jít jak o základní databázi zaměstnanců, systém výplaty mezd a platů, tak může být rozšířen i o takové systémy, jako je získávání zaměstnanců, jejich elektronické vzdělávání, řízení pracovního výkonu a odměňování. Takový systém může být v síťové podobě a v každé době tak umožňovat přístup na dálku nebo online.⁵⁴

Personální nebo podnikový intranet je elektronická síť, která umožňuje sdělování informací v rámci organizace. Existují v něm statické údaje, jako jsou například informace o personální politice a sdělení o různých zařízeních a možnostech pro zaměstnance, jako jsou příležitosti vzdělávání a proměnlivé zaměstnanecké

⁵¹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. S. 724

⁵² MIKA, F. *E-personalistika – léta dozrání* [online]. cit. 2012-1-12. Dostupné z: http://modernizirizeni.ihned.cz/1-10018440-13346100-600000_detail-69

⁵³ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. S. 723

⁵⁴ Tamtéž, s. 725

výhody. Může také obsahovat spojení, které umožňuje manažerům a ostatním pracovníkům vstupovat do personálních aplikací a dělat v nich potřebné změny, nebo předkládat své požadavky.⁵⁵

Ve středu interakce s technologiemi musí stát internetová síť, dostupný personální portál a síťový samoobslužný systém. To umožní přístup k databázi personálního IS a dalším důležitým interním a externím systémům. Prominentní postavení má také středisko personálních služeb. To se stará o každodenní poptávku pracovníků a manažerů po personálních plánech a zpracovává specifické otázky týkající se odměňování, získávání pracovníků, vyplácení mezd a zaměstnaneckých výhod.⁵⁶

B2E portál (*Business to Employees*) nabízí uživatelům jednotný intranetový formát, který umožňuje organizaci shromažďovat a prezentovat získané informace a umožňovat pracovníkům, aby k nim měli snadný přístup. Aplikace poskytovatele služby pokrývá jménem organizace správu personálního informačního systému. Malé nebo střední organizace mohou tuto službu použít v zájmu ulehčení od břemene samostatného zabezpečování této záležitosti.⁵⁷

2.6 Efektivní systém

Průvodce pro užívání počítačových personálních systémů zpracovaný v Institute of Personnel and Development (1999b) konstatoval, že efektivní systém by měl obsahovat tyto základní rysy. Měl by uspokojovat potřeby podniku, být vstřícný k uživatelům (tedy být tzv. user-friendly), mít dobrou přístupnost ke zprávám a být pružný. Dále by měl takto efektivní systém vykazovat dobrý poměr mezi hodnotou a náklady. Vkládání materiálů by neměl být složitý proces. Systém by měl být obecně snadný a spolehlivý.⁵⁸ Systém ovšem nemusí být efektivní z důvodu chyb, kterých se můžeme dopustit. Pro lepší přehlednost uvádím tabulku nejčastějších problémů a k nim jednotlivá řešení.

⁵⁵ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. S. 725

⁵⁶ WALKER, A. J. *Moderní personální management*. Praha: Grada Publishing, 2003. S. 19

⁵⁷ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. S. 725

⁵⁸ Tamtéž, s. 726

Problém	Řešení
Špatná kvalita údajů	Věnovat zvláštní pozornost získávání přesných údajů do systému a použít k tomu účelu vzdělávání a monitorování.
Nedostatečná znalost systému jeho uživateli	Zabezpečit vzdělávání zaměřené na: <ul style="list-style-type: none"> ■ zdroje údajů (kdo poskytuje údaje a v jaké podobě); ■ proč jsou shromažďovány různé druhy údajů; ■ vazba na ostatní systémy.
Neadekvátní / nedostatečné třídění údajů mající za následek neužitečné zprávy	Věnovat péči vytváření způsobu třídění údajů a proškolit uživatele, jak tříděné údaje používat.
Nevyjasněná odpovědnost za vytváření informací o tom, jak systém využívat k vytváření užitečných informací	Zabezpečit vyjasnění odpovědností a jasně stanovit, jak je možné informace využívat, a použít k tomu vzdělávání a nepřetržité poradenské služby (dobrým nápadem je „linka první pomoci“ nebo manažer sítě).
Nedostatečná schopnost systému poskytovat zprávy - to je stránka systémů, která vyvolává největší nespokojenost	<ul style="list-style-type: none"> ■ Předem pečlivě definovat specifikace zprávy. ■ Věnovat péči vytváření podoby a obsahu zprávy na základě průzkumu potřeb uživatelů. ■ Zkoumat názory na kvalitu zpráv a podle potřeby ji zlepšovat.
Linioví manažeři nechtějí přispívat informacemi do systému nebo je aktualizovat (udržovat)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Minimalizovat vyplňování formulářů. ■ Zajistit, aby se manažeři snadno do systému dostávali, možná prostřednictvím intranetu. ■ Radit manažerům, jak využívat systém k jejich prospěchu.

Tabulka č. 2 Problémy počítačového systému a jejich řešení ⁵⁹

⁵⁹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. S. 727

3. Vytváření informačního systému

Rozhodnutí o podobě nového informačního systému, které je potřeba učinit při vytváření elektronického personálního systému, se týkají typu a proporcí služeb, které mají být poskytovány, nejlepších prostředků jejich poskytování a použití systému sdíleného centry personálních služeb. Samozřejmě jsou s tímto spojené problémy, jako například provázání investic do elektronické personalistiky s podnikovou strategií, respektování potřeby rozmanitých pracovních sil, včetně jejich přístupu k systému a jejich znalosti odpovídající techniky a technologie, přizpůsobení elektronické personalistiky na míru uživatelům, zahlcení se informacemi, a zabezpečení vlivu na výkon personálního útvaru i na výkon organizace.⁶⁰

Jako typické fáze vytváření personálního informačního systému můžeme označit následující postup. Prvním krokem je stanovení současné a budoucí potřeby podniku a odhad, jak se tyto potřeby mohou dotknout lidských zdrojů a jaké budou mít důsledky pro informační systémy. Dalším nezbytným krokem je definice požadovaných výstupů v podobě informací a zpráv. Následuje příprava stanoviska pro vrcholové orgány, které se týkají potřeby informačních systémů a rozpoznání možnosti pro uspokojení požadavků v oblasti lidských zdrojů. Jako poslední krok označujeme přípravu doporučení pro schválení vrcholovými orgány a pro nákup o tom, jak postupovat. Toto doporučení musí být podpořeno jednak finanční rozvahou a také analýzou přínosů pro podnik. Navíc bude také nejspíš zapotřebí plánu přechodu, který stanovuje pořadí činností, jež organizaci umožní rychle a efektivně přejít na nový systém s minimem problémů s tímto krokem spojených.⁶¹

Pro naše potřeby si krátce popíšeme funkci systému pro řízení pracovního výkonu. Takový informační systém může pomoci při řízení pracovního výkonu. Například tím, že bude vytvářet hodnotící formuláře, analyzovat výsledky hodnocení a připravovat o něm zprávy, které budou ukazovat strukturu lidí podle různé úrovně jejich potenciálu. Nebo budou ukazovat různé úrovně jejich pracovního výkonu a odhalovat zvláště nadějně jedince nebo pracovníky s konkrétními dovednostmi. Tento systém může být propojen s jinými a poskytovat tak integrovanou základnu pro vytváření a realizaci politiky řízení lidských zdrojů. Systém může navíc přispět i k realizaci politiky a postupů v oblasti řízení kariéry pracovníků, a to jak v souvislosti s plánováním jejich

⁶⁰ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. S. 727

⁶¹ Tamtéž, s. 727-728

kariéry, tak v souvislosti s rozvojem pracovníků na manažerské pozici. Systém dosahuje těchto výsledků pomocí analýzy rozvoje jedinců a porovnáváním výsledků této analýzy. Činí tak jednak s odhadem potřeb konkrétní organizace, vyplývajících z plánování lidských zdrojů, tak i s výsledky hodnocení pracovního výkonu jejich pracovníků.⁶²

3.1 Stanovení kategorií uživatelů a jejich funkce

IS může obsahovat více funkcí než může využít každý jednotlivý uživatel. Každý uživatel proto podle svých pracovních rolí a přístupových práv využije pouze omezenou část funkcí, které jsou obsaženy v IS. Je důležité, aby bylo možné přiřadit různé funkce systému konkrétnímu uživateli podle jeho role. V průběhu implementace je nutné stanovit budoucí role koncových uživatelů a následně zařadit konkrétní uživatele do této struktury. Někteří uživatelé mohou mít přiřazeno i několik rolí naráz. Dodavatel IS ve většině případů poskytuje implementační podporu při zavádění softwarových produktů. Touto podporou se rozumí pomoc technická, metodická a školení. Školení se rozděluje na dva typy:

- **školení vybraných uživatelů** (metodici pro danou oblast) – probíhá nad cvičnou databází vytvořenou dodavatelem
- **školení koncových uživatelů** – probíhá nad kopií databáze⁶³

⁶² ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. S. 734-735

⁶³ VRANA I., RICHTA K., *Zásady a postupy zavádění podnikových informačních systémů*. Praha: Grada Publishing, 2005. S. 61

4. Firma DATAMIX Solutions s.r.o.

DATAMIX Solutions je firma zabývající se informačními technologiemi, vývojem software na zakázku, nasazováním, správou a údržbou informačních systémů.

Firma vznikla v roce 2006 a mimo jiné se orientuje na vývoj intranetových a extranetových aplikací. Všechny tyto aplikace splňují standard uživatelsky snadno ovládané aplikace - pro uživatele, který umí pracovat s webovým prohlížečem.⁶⁴

Firma staví jednak na flexibilním přístupu, kdy se snaží o rychlé nalezení opravdu kvalitního řešení, a také na technickém know-how a kvalitní a zodpovědné péči o zákazníky. To spočívá především na kvalitním a rychlém servisu poskytnutých řešení.⁶⁵

V současné době se firma orientuje na nejnovější technologie, jako jsou aplikace pro mobilní zařízení, která jsou postavena například na platformě Android.

4.1 Produktová řada aplikací na webu

Firma DATAMIX Solutions přináší unikátní soubor webových aplikací. Všechny tyto aplikace vynikají svým jednoduchým ovládním a překvapivou uživatelskou flexibilitou. Všechny tyto produkty jsou dostupné prostřednictvím internetu a webového prohlížeče. Zákazník se nemusí zabývat instalací, správou, péčí o hardware a neřeší licencování. S DATAMIX webovými aplikacemi zákazník využívá nejmodernější technologie prostřednictvím svého webového prohlížeče přímo z pohodlí kanceláře, domova nebo dokonce mobilního telefonu.⁶⁶

Výrobce deklaruje, že díky těmto produktům dojde ke zkvalitnění a zjednodušení Vaší práce a pro Váš pracovní tým aplikace poskytuje možnost vyššího stupně spolupráce a lepší týmovou organizovanost. Aplikace jsou vyvíjeny v konceptu click&use. Tedy aby bylo užívání pro zákazníka co nejvíce bezstarostné. Stačí se pouze připojit, kliknout a používat.⁶⁷

⁶⁴DATAMIX Solution s.r.o. *O firmě* [online]. cit. 2012-2-4. Dostupné z: <http://www.datamix.cz/Default.aspx>.

⁶⁵DATAMIX Solution s.r.o. *O společnosti* [online]. cit. 2012-2-4. Dostupné z: <http://datamix.eu/>.

⁶⁶DATAMIX Solution s.r.o. *Webové aplikace* [online]. cit. 2012-2-4. Dostupné z: <http://www.aplikacenawebu.cz/Detail.aspx?xx=987>.

⁶⁷ DATAMIX Solution s.r.o. *Koncepce a zaměření projektu* [online]. cit. 2012-2-4. Dostupné z: <http://www.hodnoceni-zamestnancu.cz/>.

Mezi tyto webové aplikace patří tyto produkty:

- DATAMIX Akreditace – aplikace pro pořadatele festivalů
- Evidence uchazečů – určena větším firmám a společnostem, které chtějí vést jednoduchou a rychle dostupnou evidenci uchazečů o zaměstnání
- PharmaNET – produkt určený společnostem, které potřebují evidovat a sdílet data o lékářích, primárně využívané na podporu sítě reprezentantů
- E-hodnocení zaměstnanců – zajišťuje elektronickou formu zpracování procesů hodnocení zaměstnanců včetně manažerských výstupů
- Evidence poptávek – určeno realitním kancelářím, evidence poptávek všech realitních makléřů v jedné firemní databázi
- Výkazy práce – vytvořené pro vedení výkazů práce, jsou využitelné například pro sledování timesheetů, docházky atd.⁶⁸

4.2 Popis aplikace E-hodnocení zaměstnanců

Aplikace Hodnocení zaměstnanců je softwarové řešení procesu hodnocení zaměstnanců. Je to webová aplikace, provozovaná formou firemního intranetu, a slouží k realizaci hodnocení způsobilosti či výkonu zaměstnanců v časových etapách. Je určena segmentu středních a velkých firem i nadnárodních společností, které chtějí systematicky realizovat proces hodnocení zaměstnanců s provázaností na organizační strukturu a údaje o zaměstnancích. Velmi užitečná může tato elektronická forma být pro společnosti, které již realizují hodnocení v papírové či excelovské podobě s velkým administrativním zatížením a malou datovou výtěžností. Komplexnost řešení spočívá mimo jiné i v práci se získanými daty, možnosti využití konzultačních služeb např. v oblasti metodické. V rámci tohoto řešení poskytuje firma DATAMIX Solutions i konzultační služby ohledně konstrukce dotazníkových formulářů.⁶⁹

Aplikace je přístupná z extranetu firmy DATAMIX Solutions, ale je tu také možnost umístění přístupu na intranet konkrétního zákazníka. Pro Univerzitu Palackého je přístupová adresa z extranetu, tedy *extranet.datamix.eu/upol*. Následně je potřeba se do systému přihlásit přiděleným loginem a heslem. V rámci zpřístupnění demo verze ve dvou jazykových mutacích (čeština, angličtina) se pro úpravy prováděné

⁶⁸DATAMIX Solution s.r.o. *Webové aplikace* [online]. cit. 2012-2-4. Dostupné z: <http://www.aplikacenawebu.cz/Default.aspx>.

⁶⁹DATAMIX Solution s.r.o. *Koncepce a zaměření projektu* [online]. cit. 2012-2-4. Dostupné z: <http://www.hodnoceni-zamestnancu.cz/>.

v aplikaci se musíme přihlásit v roli administrátora, který má přístup ke všemu, ale je samozřejmé, že v systému lze vystupovat pod udělenými rolemi. Vedle přihlášení v roli administrátora existuje zvláštní přístup pro vedoucího střediska a také přihlášení v roli hodnoceného zaměstnance v rámci sebehodnocení. Ve verzi určené pro studijní účely ovšem tato přihlášení nejsou zpřístupněná.

5. Praktické využití webové aplikace

Hodnocení zaměstnanců

Univerzita Palackého zakoupila tuto webovou aplikaci pro své studijní potřeby. V rámci této verze nemáme zpřístupněny veškeré funkce, které tato aplikace nabízí, ale pro účely naší případové studie zcela postačí. V našem případě, tedy při přihlášení v roli administrátora máme právo nahlížet do založených formulářů, vytvářet a měnit střediska, založit nový formulář, provést a uložit výsledek hodnocení a tato hodnocení následně vyhodnotit pomocí reportů.

Po přihlášení do systému se ocitneme na hlavní stránce, kde nalezneme přehled o přihlášeném uživateli, jemu přidělených rolích a aktuální datum. Níže na stránce můžeme také nalézt rychlé vyhledávání zaměstnanců podle čísla, příjmení a kódu střediska.

Dále se na hlavní stránce nachází v jeho levé horní části navigační strom, kde jsou vytvořena dvě střediska podle našich potřeb. Pro naše účely jsem vytvořila dvě střediska: internisté, externisté. Tento navigační strom slouží pro přehlednou navigaci po jednotlivých střediscích.

Budete odhlášení v: Hlavní stránka Editace číselníků ▶ Reporty a správa dat ▶ Přihlášený uživatel: zpevakova Logout

14:03:32

☰ Odhlásit Hlavní stránka

- ☰ 01_Internisté
- ☰ 02_Externisté

Uživatel zpevakova
Přidělené role System administrator
Střediska (náhled)

Datum 28. prosince 2011

Hledat podle:

Číslo zam.

Příjmení zam.

Kód střed.

Zaměstnanec nebyl nalezen

Obrázek č. 1 Hlavní strana

Kliknutím v navigačním stromu na konkrétní středisko se Vám zobrazí přehled zaměstnanců tohoto střediska. U každého zaměstnance je uvedeno jeho číslo, jméno,

role, kategorie, seznam a počet formulářů, reporty, údaje o vytvoření a změně formulářů, včetně zobrazení jejich platnosti. Tuto část si můžete prohlédnout na obrázku č. 2.

Reporty	Formuláře	Číslo	Zaměstnanec	Ved.	Kateg.	Počet formulářů	Platn.	Změněno	Změnil	Vytvořeno	Vytvořil
		I01	Vanni Averi		THP	0		9.11.2011 9:17:28	zpevakova	9.11.2011 9:17:28	zpevakova
		I06	Aamir Shani		THP	1		9.11.2011 9:15:12	zpevakova	9.11.2011 9:15:12	zpevakova
		I03	Adisa Morgandy		THP	1		9.11.2011 9:14:13	zpevakova	9.11.2011 9:14:13	zpevakova
		I04	Eolande Johari		THP	1		9.11.2011 9:14:27	zpevakova	9.11.2011 9:14:27	zpevakova
		I10	Hope Kady		THP	1		9.11.2011 9:15:48	zpevakova	9.11.2011 9:15:48	zpevakova
		I02	Ilario Ortense		THP	1		9.11.2011 9:14:03	zpevakova	9.11.2011 9:14:03	zpevakova
		I09	Jaylee Hazelin		THP	1		9.11.2011 9:15:40	zpevakova	9.11.2011 9:15:40	zpevakova
		I08	Leilany Jarnie		THP	1		9.11.2011 9:15:30	zpevakova	9.11.2011 9:15:30	zpevakova
		I05	Marit Makeeda		THP	1		9.11.2011 9:14:33	zpevakova	9.11.2011 9:14:33	zpevakova
		I07	Sivan Runako		THP	1		9.11.2011 9:15:19	zpevakova	9.11.2011 9:15:19	zpevakova

Obrázek č. 2 Seznam zaměstnanců střediska

Aplikace je schopná importovat hierarchickou strukturu zaměstnanců podniku z hlavního personálního systému. Průběžně je možné aplikaci aktualizovat o nově příchozí či odchozí zaměstnance. V našem případě jsem zaměstnance vnášela do systému ručně, tedy jednoho po druhém. Což se ukázalo jako velice zdlouhavé a zbytečné. Ale o tomto tématu se ještě podrobněji zmíním v kapitole 5.1.1 První fáze. Každé středisko má přiřazeno vedoucího, který vyplňuje svým podřízeným hodnotící formuláře v pevně daných časových intervalech.

5.1 Fáze hodnocení

První fází e-hodnocení je stanovení koncepce hodnocení – metodika, definice dotazníků dle profesních kategorií, informování zaměstnance o hodnocení, dále příprava a zaškolení hodnotitelů, a v neposlední řadě pilotní ověření. Druhou fází e-hodnocení je jeho samotná realizace, kdy se jedná o dialog mezi hodnoceným a hodnotitelem, a vyplnění připravených dotazníků v elektronické podobě vedoucími

pracovníky. Třetí fází procesu je uzavření a kontrola hodnocení. V této fázi personální oddělení ukončí etapu hodnocení a provede kontrolu celkového počtu a správnosti vyhodnocených dotazníků. V poslední čtvrté fázi dochází k vyhodnocení, s možnou návazností na personální rozvoj a odměňování, a prezentaci výsledků hodnocení.⁷⁰ Těmito fázemi se budu řídit v následující části.

5.1.1 První fáze

Velká část první fáze hodnocení je z důvodů univerzitní verze pro studijní účely již dopředu určena, protože nemáme možnost zvolení si metodiky hodnocení a definici dotazníků podle profesních kategorií. Pro ostatní firmy, které zakoupí tuto webovou aplikaci, je ovšem vytváření metodiky velice zdlouhavou a náročnou částí hodnotícího procesu. Firma DATAMIX nabízí svým klientům i poradenství ohledně této fáze. Jejich znalosti sice nedosahují takových kvalit, jako znalosti profesionálního personálního oddělení, ale mohou nabídnout své zkušenosti, kterými si prošli u předchozích klientů a tím i případně poradit s některými problémy.

Na ostatní částí této fáze se ale zaměřit můžeme. Pro naše účely jsem se role vedoucího pracovníka zhostila přímo já. Příprava a zaškolení probíhalo formou nastudování manuálu vytvořeného firmou DATAMIX Solutions, který mi nastínil obecné a teoretické informace. Praktické zkušenosti (ještě před samotným zapracováním se v systému) mi byly poskytnuty prostřednictvím ukázkového videa, které bylo také vytvořeno firmou DATAMIX Solutions.⁷¹ Krátké instruktážní video mi umožnilo nahlédnout do webového rozhraní aplikace a mohla jsem si tedy konkrétně představit fungování e-hodnocení a zorientovat se v jeho prostředí. Následně jsem si znovu prošla manuál, který byl v kombinaci s videem velice účinná forma přípravy.

Zaškolení probíhalo za podpory jednatele firmy DATAMIX Solutions Mgr. Tomáše Szydłowského, který mě osobně provedl webovým rozhraním e-hodnocení a zodpověděl veškeré mé dotazy. V následujících dnech mi poskytl ještě další potřebné konzultace po telefonu. Musím říci, že po krátkém zaškolení je tato aplikace opravdu uživatelsky snadno ovladatelná (tedy tzv. user-friendly), přesně tak, jak výrobce zamýšlel.

Praktické zaškolení pod dohledem Mgr. Szydłowského se skládalo z přihlášení do systému pod přiděleným přihlašovacím jménem a heslem, které pro mě bylo

⁷⁰DATAMIX Solution s.r.o. *Základní fáze procesu E-hodnocení* [online]. cit. 2012-2-4. Dostupné z: <http://www.hodnoceni-zamestnancu.cz/>.

⁷¹ <http://www.datamix.cz/demo/hodnoceni/hz.html>

vytvořeno, a následným procházením a popisem hlavní strany a všech ostatních částí aplikace. Poprvé jsem si také vyzkoušela založení nového zaměstnance a hodnotícího formuláře.

Rozhodla jsem se vytvořit v naší aplikaci fiktivní pracoviště z prostředí ZOO s názvem Modrý svět a simulovat tak proces elektronického hodnocení. Majitel ZOO sháněl systém zastřešující hodnocení zaměstnanců v elektronické podobě, aby zrušil papírovou formu hodnocení z důvodů ekologických a také z důvodů urychlení a zjednodušení procesů s větší datovou výtěžností. Jejich cílem bylo nalézt v jejich zařízení talenty a nadprůměrně pracovitě zaměstnance a následně tyto pracovníky motivovat a náležitě odměnit. Podíváme se v našem hodnocení na jedno z pracovišť, například pavilon mořských živočichů.

Vytvořila jsem tedy seznam zaměstnanců našeho fiktivního pracoviště a rozdělila je do dvou skupin (internisté, externisté). Jelikož je naše pracoviště fiktivní, byla vymyšlena neobvyklá jména, která neevokují jakoukoliv podobnost s žijícími osobami a u kterých nejde primárně poznat, zda se jedná o ženu či muže.

Dalším krokem muselo být vytvoření skupin internistů a externistů v našem e-hodnocení. Po rozkliknutí položky Editace číselníků, která je viditelně umístěna na horním panelu hlavní strany, jsem vytvořila již zmíněné pracovní skupiny.

Již vytvořený seznam pracovníků jsem začala vkládat do systému a přiřadila jsem jim jejich pracovní skupinu. V každé skupině byl vytvořen také zaměstnanec s rolí vedoucího pracovníka, pod kterého spadá skupinka vložených zaměstnanců a který má právo je hodnotit. Pro samotného vedoucího pracovníka není možné v této skupině vytvořit formulář pro hodnocení, protože mu v této skupině není nikdo nadřazen. V normální nefiktivní firmě by byl ovšem tento pracovník pravděpodobně součástí také jiné skupiny, ve které by byl on tím hodnoceným.

Ve skupince internistů je zařazeno celkem jedenáct pracovníků, včetně jednoho vedoucího skupiny. Ve skupině externistů je pracovníků šestnáct, včetně jejich vedoucího, který je stejný jako pro skupinu internistů. Viz obrázek č. 3.

Odhlásit Střediska a zaměstnanci

01_Internisté

02_Externisté

Kód

(a) Popis

Vyhledat

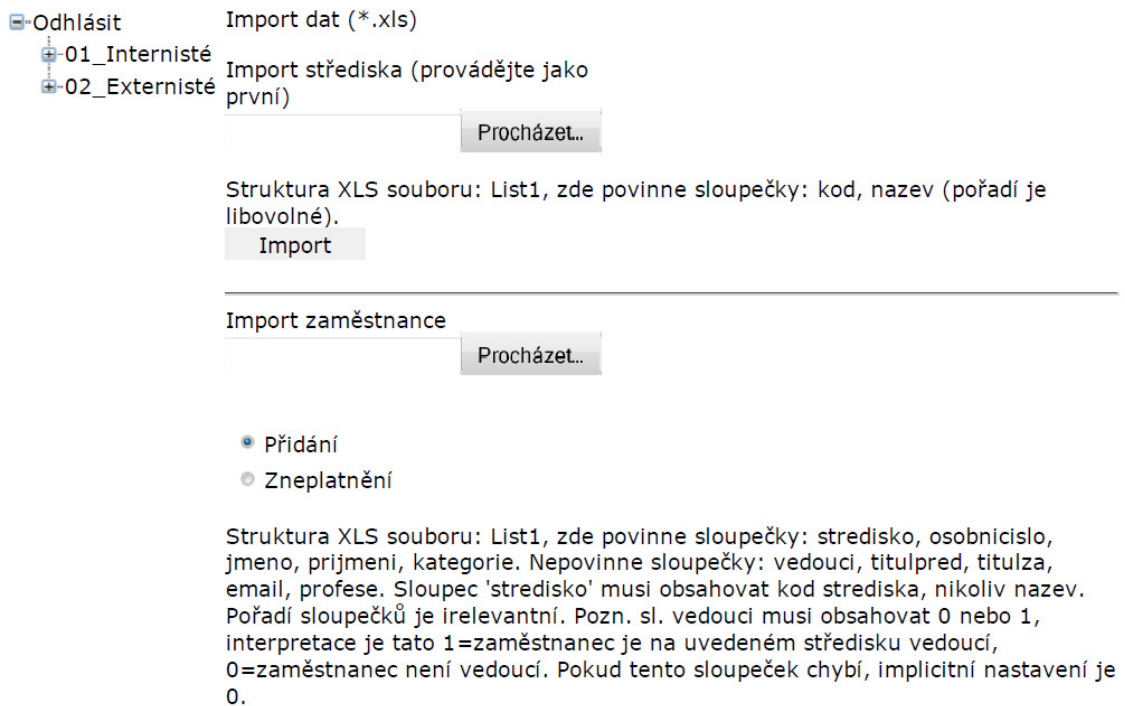
Vybrat	+Zam.	Kód	Popis	Vedoucí	Zam.	Platn.	Změněno	Změnil	Vytvořeno	Vytvořil
		01_Internisté	Interní pracovníci	Vanni Averi	10		9.11.2011 9:17:28	zpevakova	6.9.2008 0:30:52	demoadmin
		02_Externisté	Externí pracovníci	Vanni Averi	15		9.11.2011 9:28:07	zpevakova	8.10.2009 16:26:10	demoadmin

Obrázek č. 3 Střediska a zaměstnanci

V normální případě by bylo ve firmě vkládání pracovníků provedeno importováním zaměstnanců z již vytvořených seznamů a budeme-li předpokládat, že ve středních a velkých podnicích je takovýto seznam pracovníků již vytvořen v hlavním personálním systému, je to jistě varianta jednodušší a rychlejší. Tento import seznamu zaměstnanců je proveden pomocí okénka pro nahrávání souborů, kdy nahrajeme do systému seznam uložený ve formátu XLS. Jako první se do aplikace importují střediska. Tento soubor má striktně určenou strukturu. Obsahuje tyto povinné sloupečky: kód, název. Pořadí těchto sloupečků je libovolné.

Dále je nutné importovat samotné zaměstnance. V této části máme možnost buď přidat nové zaměstnance nebo je naopak zneplatnit. Struktura tohoto souboru má opět pevně stanovená pravidla. Jsou zde tyto povinné sloupečky: středisko, osobní číslo, jméno, příjmení, kategorie. Máme také možnost přidat také nepovinné sloupečky: vedoucí, titul před, titul za, email, profese. Navíc sloupec *středisko* musí obsahovat kód střediska, nikoliv jeho název. Pořadí sloupečků je opět irelevantní.

Jako poslední se nám nabízí možnost importovat zaměstnanecké karty. Struktura tohoto souboru obsahuje opět povinné sloupečky: osobní číslo, mzda základ, mzda ooh, mzda celkem, duchpoj (důchodové pojištění), zivpoj (životní pojištění), flexy, aj, nj. Tato funkce je schopna pouze přidávat nové osobní karty. Pokud karta již existuje, není realizována žádná změna. Celou tuto stránku si můžete prohlédnout na obrázku č. 4.



Obrázek č. 4 Import dat

Jelikož jsem vytvářela seznam pracovníků jen pro tyto studijní účely, zdál se způsob vkládání jednotlivých pracovníků do systému rychlejší. Ale tato aplikace není primárně určena pro vkládání celého seznamu zaměstnanců ručně, takže se nakonec ukázalo, že je to proces poměrně složitý. Tento způsob bych tedy doporučila pouze u doplňkového přidávání nebo ubírání jednotlivců nebo při jejich přesouvání mezi jednotlivými středisky.

Naším fiktivním zaměstnancům jsem také přiřadila kategorii. Měla jsem na výběr kategorii THP pracovník, tedy technicko-hospodářský pracovník, což jsou tzv. duševní pracovníci (jako například účetní, vedoucí útvaru, sekretářky, administrativní pracovníci atd.), a D pracovník (dělník).

5.1.2 Druhá fáze

V první fázi našeho hodnocení jsem se seznámila s webovou aplikací, prošla školením pod odborným dohledem a vytvořila v naší aplikaci střediska a zaměstnance fiktivního pracoviště ZOO Modrý svět, konkrétně z pavilonu mořských živočichů.

Nyní přistupujeme k vytváření hodnotících formulářů. Pro tento účel musíme vytvořit nové hodnotící období a to přes ikonu Editace číselníků a následně Editace hodnotících období. Ručně vložíme rozmezí hodnotícího období, tedy od 1.1.2012 do 31.12.2012, a velice důležité je vybrat v políčku „platnost“ variantu ano. Tímto jsem

tedy vložila nové hodnotící období, ve kterém budu vytvářet zaměstnancům hodnotící formuláře. Velkým pomocníkem jsou mi při těchto operacích informační popisky, které se zobrazí po najetí kurzoru na kteroukoliv ikonu. Tuto část si můžete prohlédnout na obrázku č. 5.

Budete odhlášení v: 16:04:09 Hlavní stránka Editace číselníků ▶ Reporty a správa dat ▶ Přihlášený uživatel: zpevakova  [Logout](#)

☰ Odhlásit Seznam hodnotících období

☰ 01_Internistě
☰ 02_Externistě

Vybrat	Platnost Od	Platnost Do	Zámek	Kat.	Počet	Platn.	Změněno	Změnil	Vytvořeno	Vytvořil	Smazat
	1.1.2010	31.12.2010		THP	16		20.1.2011 17:06:36	demoadmin	21.1.2009 10:04:23	demoadmin	
	1.1.2011	31.12.2011		THP	0		10.10.2011 18:55:45	zpevakova	10.10.2011 18:55:45	zpevakova	
	1.1.2012	31.12.2012		THP	0		4.1.2012 18:33:07	zpevakova	4.1.2012 18:33:07	zpevakova	

Platnost od	01.01.2012
Platnost do	31.12.2012
Typ hodn. období	THP
Zámek období	Odemknuto
Platnost	Ano
	Změnit Stomo

Obrázek č. 5 Seznam hodnotících období

Při vytváření formulářů se mi zdá nepraktické to, že nelze vytvořit hodnotící formuláře pro všechny zaměstnance střediska najednou, ale musí být založeny postupně a pokud jsem již na druhé stránce seznamu, založím formulář a dám „zpět na středisko“, vrátím se na první stránku seznamu a musím se znovu vracet na potřebnou stránku. Což při větším počtu zaměstnanců velmi vyčerpává. Při vytváření formulářů je v první fázi formulář uložen ve stavu „založeno“. Těchto stavů je na výběr několik, aby bylo snadno sledovatelné, v jaké fázi se hodnotící proces právě nachází. Podle fáze se dají formuláře setřídit a nadřazený tak má přehled o tom, kdo plní své plány a kdo ne a následně je tak může na tento nedostatek rychle upozornit.

Nyní po založení formulářů u všech pracovníků můžeme přistoupit k samotnému hodnocení. V této verzi určené pro studijní účely nemáme možnost vytvářet a přeměňovat již nastavený hodnotící formulář ve struktuře hodnocených okruhů a jednotlivých otázek. Takže se při našem hodnocení budu muset přizpůsobit již vytvořeným otázkám.

Náš hodnotící formulář se skládá ze čtyř částí A,B,C a D. Část A vyplňuje hodnotící pracovník. Skládá se ze zhodnocení způsobilosti a výkonu zaměstnance z předchozího období, což je slovní forma hodnocení, a dále z bodovatelných otázek. Tyto otázky jsou bodovatelné ve škále od 1 do 6, kde 6 si určíme jako nejvyšší možné hodnocení. Tato stupnice nemá úmyslně středovou hodnotu. Otázky jsou v našem formuláři rozdělené na tři hlavní kritéria hodnocení – způsobilost, výkon a osobní předpoklady. Tyto jsou dále rozděleny do částí.

- Kritérium způsobilosti se dělí na hodnocení kvalifikačních předpokladů (požadované vzdělání a obor, odborná způsobilost), odborných zkušenosti (úroveň a využívání odborných znalostí a zkušeností) a praxe (délka odborné praxe a zájem o profesní růst).
- Kritérium výkonu se soustředí na hodnocení kvality práce (komplexnost, přesnost, bezchybnost), pracovního tempa (množství a efektivita práce) a iniciativy (snaha, aktivita, samostatnost).
- Poslední kritérium části A osobní předpoklady se zaměřují v první části na hodnocení odpovědnosti, samostatnosti, ochoty nést riziko, ve druhé části na komunikativnost a vztah ke kolegům. Třetí část hodnotí zaměstnancovu iniciativu, tvořivost a vstřícnost ke změnám.

Část B je vytvořena pro sebehodnocení pracovníků. Ti zde hodnotí dvě oblasti. První z nich je zhodnocení toho, jak se jim podařilo splnit cíle z minulého období, a jako druhou část hodnotí, do jaké míry jsou spokojeni na své pracovní pozici. Obě tato hodnocení jsou prováděna slovní formou. Tato část pak slouží hodnotiteli mimo jiné také pro porovnání jeho názoru s pohledem zaměstnance na kvalitu odvedené práce.

Třetí část našeho formuláře, tedy část C, je určena pro stanovení nových cílů na období 12 měsíců a je vyplňována opět slovní formou. Tento okruh vyplňuje zaměstnanec společně se svým nadřízeným. V našem formuláři je zde uvedeno pět řádků (tedy pro pět nových cílů) a ke každému je vedle každého řádku přiřazena kolonka, do které se zaznamená termín splnění nově stanovených cílů. Tato kolonka je vytvořena formou kalendáře a je velice snadno intuitivně ovladatelná a tím pádem je tzv. user-friendly, což byl jeden z hlavních záměrů výrobce.

Poslední část D, která se týká odměňování hodnoceného vyplňuje již hodnotitel sám. Jedná se opět o slovní hodnocení. Znovu, podobně jako předchozí části, je tento blok formuláře rozdělen na několik kritérií odměňování. Hodnotitel zde navrhuje, zda

udělit zaměstnanci za jeho výkony odměnu a v jaké výši, a ke svému postoji se může také vyjádřit svými argumenty. Kategorie odměňování v našem formuláři jsou:

- Finanční odměna
- Příspěvek na penzijní a kapitálové životní pojištění
- Příspěvek na volnočasové aktivity
- Příspěvek na zdravotní péči
- Jiné typy benefitů
- Bez nároku

V závěru této poslední části má hodnotitel možnost navrhnout a doporučit kroky vedoucí k profesnímu a osobnímu rozvoji hodnoceného pracovníka. Pro lepší představu si formulář prohlédněte na obrázku č. 6.

DEMO hodnotící formulář

Formulář (barevné schéma má odrážet firemní barvy)

Hodnocené období: 1.1.2012 0:00:00 - 31.12.2012 0:00:00

Jméno hodnotícího pracovníka: Averi Vanni

Jméno hodnoceného pracovníka: Shani Aamir

Hodnocení pracovníka

Část A, vyplní hodnotící pracovník

Zhodnocení způsobilosti a výkonu zaměstnance z předchozího období:

Pracovník Shani Aamir odváděl za uplynulé období kvalitní práci a celkově jsem s jeho výkonem velmi spokojen. Jen jednou za celé předchozí období jsem u tohoto pracovníka zaznamenal hrubou chybu při plnění jeho povinností, ale musím říci, že pracovník následně vynaložil veškeré úsilí, aby chybu napravil a poučil se.

Ukázká bodovatejných otázek, použitelné například pro kompetence, měření konkrétních posunů a sledování trendů. Tyto otázky díky své hodnotě mohou být předmětem dalšího výzkumu. Hlavní kritéria včetně způsobu hodnocení (škály, otevřené položky) jsou variabilní a tudíž absolutně přizpůsobitelné Vašim potřebám.

Kritéria hodnocení	Dílicí kritéria	Hodnocení dle škály	Slovní vyjádření
	Kvalifikační předpoklady (požadované vzdělání a obor, odborná způsobilost)	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input checked="" type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6	Odborná praxe není příliš velká, ale pracovník vyjadřuje velký zájem o profesní růst.

Obrázek č. 6 Hodnotící formulář

Nyní tedy dochází k samotným hodnotícím rozhovorům mezi zaměstnanci a jejich nadřízeným. Je dobré aby obě strany rozhovor nepodcenily a připravily se na něj. To může být provedeno nejlépe tím, že si nadřízený projde zápisky a poznámky, které

si vedl po celou dobu hodnotícího období. Hodnocený pracovník by se měl naopak zamyslet nad tím, jak svou práci vykonával, zda chodil včas a odevzdával uložené úkoly včas. Pokud si není jistý svým výkonem, je také dobré, aby se zamyslel nad důvody svého pochybení, aby mohl tyto důvody sdělit svému nadřízenému.

Naše elektronická verze hodnocení zaměstnanců nám dovoluje uložení rozdělaného formuláře. Tato fáze je ve výběru označena jako „rozpracováno“ a můžeme tedy hodnocení přerušit a kdykoliv se k němu opět vrátit.

V průběhu hodnotícího procesu má personální oddělení možnost kontrolovat stavy formulářů za pomoci reportu. Tedy přes hlavní stranu webové aplikace, po rozkliknutí adresáře Reporty a správa dat a následně rozkliknutím záložky Základní přehled stavu formulářů. Na ploše se objeví report, který ukazuje stavy formulářů všech zaměstnanců. Tedy zda je formulář založen, u kterého pracovníka je zrovna rozpracován nebo který zaměstnanec má formulář již vyplněný a uložený ve stavu dokončeno. Ale to už je součástí třetí fáze našeho hodnocení. Stav formulářů si můžete prohlédnout na obrázku č. 7.

Na středisku	ID formuláře	Stav formuláře	Fo
		Není založen	
zaměstnanec	487	Založeno	
zaměstnanec	484	Rozpracováno	
zaměstnanec	485	Rozpracováno	
zaměstnanec	490	Založeno	
zaměstnanec	483	Rozpracováno	
zaměstnanec	491	Založeno	
zaměstnanec	489	Založeno	
zaměstnanec	488	Založeno	
zaměstnanec	486	Rozpracováno	

Obrázek č. 7 Stav formulářů

U této fáze hodnocení vývojáři chtěli vytvořit aplikaci, která bude velice snadno pochopitelná pro uživatele. Zároveň se soustředili na to, aby bylo u aplikace možné kdykoliv se velice rychle navrátit k rozdělanému formuláři nebo rychle dohledat formulář konkrétního zaměstnance. To je díky možnosti vyhledávání a díky možnosti sledování stavu formulářů přesně takové, jaké to firma DATAMIX zamýšlela. Stačí

zadat do vyhledávače umístěném na hlavní straně aplikace dohledat požadovaného zaměstnance a okamžitě tak být schopní začít s formuláři pracovat.

5.1.3 Třetí fáze

Po skončení samotného procesu hodnocení dojde k tomu, že vedoucí uloží formuláře do stavu dokončeno. Vedoucí si dosud tedy prošli tím, že založili svým podřízeným pracovníkům hodnotící formuláře, prošli si své záznamy o jednotlivých pracovnících, provedli s nimi hodnotící rozhovory a následně vyplnili formuláře elektronického hodnocení.

V této fázi si také personální oddělení kontroluje stavy všech formulářů a má pak možnost případné nedostatky a opozdilce okamžitě dohledat a upozornit je na tento fakt. Také může personální útvar jednoduše zkontrolovat, zda má každý zaměstnanec založený svůj hodnotící formulář a nemůže se tak stát, že by byl v procesu hodnocení vynechán.

Pro představu je v hodnocení našeho fiktivního pracoviště jeden formulář po ukončení hodnocení ponechán uložen ve stavy rozpracováno. Po zobrazení stavu formulářů tak jasně vidíme, kde se stala chyba. Toto zobrazení si můžete prohlédnout na obrázku č. 8.

Na středisku	ID formuláře	Stav formuláře	Fo
zaměstnanec	498	Dokončeno	
zaměstnanec	507	Rozpracováno	
zaměstnanec	502	Dokončeno	
zaměstnanec	501	Dokončeno	
zaměstnanec	506	Dokončeno	
zaměstnanec	503	Dokončeno	

Obrázek č. 8 Stav formulářů 2

5.1.4 Čtvrtá fáze

V poslední fázi našeho hodnocení dochází k vyhodnocení výsledků a celého procesu, s možnou návazností na personální rozvoj a odměňování, a prezentaci výsledků hodnocení.

Aplikace nám nyní nabízí možnost rychlé a přesné výtěžnosti dat. Velice jednoduše může nyní personální oddělení získat potřebná data, která byla získána hodnocením. Pod záložkou reporty a správa dat, která je přístupná z hlavní stránky, a dále záložkou report odpovědí dotazníků je možné vyfiltrovat přímo konkrétní data nebo porovnání hodnocení mezi pracovníky.

Tato možnost je prováděna za pomoci vytvořené tabulky, kterou vyplníme dle požadavků nebo vybereme z nabízených možností. Můžeme například porovnat formuláře podle odpovědí na konkrétní část nebo otázku v našem formuláři.

Získaná data je možné velice snadno převést do formátů PDF, XLS, RTF a CSV pomocí tlačítek umístěných v horní části tohoto oddělení. Pouhým kliknutím se celá tabulka automaticky převede do požadovaného formátu, bez jakýchkoliv obtíží.

5.1.5 Reporty

Reporty zde fungují velmi intuitivně. Na tuto agendu klade firma DATAMIX Solutions velký důraz. Můžeme filtrovat a třídit podle všech dostupných kritérií. Organizace, která si tuto aplikaci zakoupí již nebudete muset investovat jedinou korunu do následné implementace reportů filtrování např. podle střediska, či jiného kritéria. To, co reporty obsahují, tak je předmětem vyhledávání. Můžeme si report sami nastavit a pozměnit. Podporované operace naší aplikace jsou filtrování, třídění, seskupování prostým tažením názvu sloupečku, přeskládávání sloupců, změna reportu co se obsahu týče.⁷²

Další skupinkou reportů mohou být specializované manažerské reporty navázané na individuální metodiku. Forma i obsah reportu jsou závislé na zvolené metodice hodnocení a je proměnlivá podle individuálních požadavků organizace. Grafické znázornění reportu je možné provádět u bodovatelných položek, u otevřených položek je možné generovat výpis podle klíčových slov. To může být např. seznam rozvojových cílů pro potřeby interního trenéra firmy, tiskový výstup pro zaměstnance apod. Stejně lze vytvořit specializovaný report pro sledování určitých konkrétních trendů u zaměstnance, střediska či celé společnosti.⁷³

Jako administrátor mám v rámci naší studijní verze plný náhled na dva základní reporty, které jsou součástí každé verze této aplikace:

⁷² SZYDŁOWSKI, T. *Manuál k ON-LINE DEMO verzi e-hodnocení zaměstnanců pro střední a velké podniky*. DATAMIX Solutions s.r.o., 2010

⁷³ SZYDŁOWSKI, T. *Manuál k ON-LINE DEMO verzi e-hodnocení zaměstnanců pro střední a velké podniky*. DATAMIX Solutions s.r.o., 2010

- **Report základního stavu formulářů** – využití při vymáhání hodnocení, sledování vývoje formulářů během samotného procesu hodnocení. Umožňuje administrátorům (personální oddělení) sledovat plnění jejich příkazu na realizaci hodnocení v čase. V níže zobrazené ukázce jsou pouze klíčové údaje, které byly vyfiltrovány pomocí nastavení sloupců (viz níže). Můžete sledovat všechny stavy formulářů na střediscích nebo jen dokončených na vybraném středisku apod. Form OK vyjadřuje validitu formuláře, určeno definicí povinných a nepovinných odpovědí ve formuláři. Nastavuje se dle individuální metodiky.⁷⁴

Skrýt nastavení sloupců					
Export PDF		Export XLS		Export RTF	
Export CSV		Aktualizuj přehled		Vybrat vše	
Zrušit výběr		Vybrat vše na stránce		Zrušit výběr na stránce	
Sem přetáhněte záhlaví sloupců, podle kterých chcete seskupit					
Název střediska	Jméno	Příjmení	Profese	Stav formuláře	Form OK
Nemá přiřazeno středisko	Tomáš	Krátký	Personální ředitel	Není založen	
Generální ředitelství	Jiří	Dlouhý	Finanční ředitel	Dokončeno	✘
Generální ředitelství	Jiří	Dlouhý	Finanční ředitel	Založeno	✘
Nemá přiřazeno středisko	Pavel	Široký	Generální ředitel	Není založen	
Generální ředitelství	Romana	Štíhlá	Sekretářka GR	Založeno	✔
Personální útvar	Jarmila	Veselá	Specialista pro vzdělávání	Dokončeno	✘

Obrázek č. 9 Ukázka reportu základního stavu formulářů⁷⁵

- **Obecný report všech otázek formulářů** - zde se jedná o report, pomocí kterého se dostanete do samotné podstaty této agendy a dolujete data a znalosti tak jak potřebujete. Níže ukázka filtrování dle kategorie „Nové cíle“ všech zaměstnanců na personálním útvaru.⁷⁶

⁷⁴ SZYDŁOWSKI, T. *Manuál k ON-LINE DEMO verzi e-hodnocení zaměstnanců pro střední a velké podniky*. DATAMIX Solutions s.r.o., 2010

⁷⁵ SZYDŁOWSKI, T. *Manuál k ON-LINE DEMO verzi e-hodnocení zaměstnanců pro střední a velké podniky*. DATAMIX Solutions s.r.o., 2010

⁷⁶ SZYDŁOWSKI, T. *Manuál k ON-LINE DEMO verzi e-hodnocení zaměstnanců pro střední a velké podniky*. DATAMIX Solutions s.r.o., 2010

Přijmení	Kód stř.	Report	Kategorie	Odpověď ve formuláři
	02_Personální		Nové cíle	
Hovorná	02_Personální	Základní report otázek	Nové cíle	...hodnocení zaměstnanců z let 2006-2009 do elektronické
Dlouhý	02_Personální	Základní report otázek	Nové cíle	...kých konzultací při implementaci D a THZ formulářů do
Novotná	02_Personální	Základní report otázek	Nové cíle	Zpracování metodických podkladů a ukázkových D a THZ formulářů pro společnost Datamix Solutions s.r.o.
Pospišil	02_Personální	Základní report otázek	Nové cíle	Vypracovat nové otázky pro D a THZ formuláře dle specifik jednotlivých středisek firmy + analýza odborné literatury a konzultace s vedoucími středisek, včetně firmy Datamix.
Pozorný	02_Personální	Základní report otázek	Nové cíle	Přepsat klíčové položky z hodnotících formulářů z let 2006-2009 pod vedením HR metodika.
Veselá	02_Personální	Základní report otázek	Nové cíle	Příprava podkladů pro návrh vzdělávacích plánů napříč středisky - povinná i nepovinná školení.
Smutný	02_Personální	Základní report otázek	Nové cíle	Absolvování odborného semináře "Hodnocení a rozvoj zaměstnanců" v únoru 2010.
Tichá	02_Personální	Základní report otázek	Nové cíle	Přepsat klíčové položky z hodnotících formulářů z let 2006-2009 pod vedením HR metodika.
Hovorná	02_Personální	Základní report	Nové cíle	Připravit podklady pro nové manuály.

Obrázek č. 10 Ukázka obecného reportu všech otázek formulářů⁷⁷

5.1.6 Nové hodnotící období

Pro splnění systematickosti hodnotícího procesu je samozřejmě nutné, aby byl tento proces prováděn opakovaně a pravidelně. Aplikace nabízí možnost vytváření neomezeného množství hodnotících období, mezi kterými má uživatel možnost přepínat. Vytvoříme tedy stejně jako v první fázi našeho procesu hodnocení nové období. Tedy přes horní lištu umístěnou na hlavní stránce, pod záložkou editace číselníků najdeme část editace hodnotících období a pak už je všechno snadné.

V tabulce, která se nám nyní zobrazila a ve které najdeme již založená období, rozklikneme v její levé části sloupec *vybrat*. Následně nám vyskočí nová tabulka, která nabízí dvě možnosti. Buď editovat již založené období nebo vytvořit zcela nové. V tomto případě zvolíme založení nového období. Pak už jen stačí zadat datum platnosti, vyplnit příslušné kolonky stejně jako když jsme zakládali naše první období a uložíme. Tímto je nové období založené a my si jej pak budeme mít možnost vybrat v nabídce v založených formulářích.

⁷⁷ SZYDŁOWSKI, T. *Manuál k ON-LINE DEMO verzi e-hodnocení zaměstnanců pro střední a velké podniky*. DATAMIX Solutions s.r.o., 2010

6. Výsledky

Aplikace E-hodnocení zaměstnanců nabízí jednoduché a rychlé řešení procesu hodnocení pracovníků. Přínosy této aplikace můžeme pozorovat při všech fázích hodnotícího procesu, které jsem ve své práci rozepisovala.

V první fázi dochází ke stanovení koncepce hodnocení a k zaškolování personálu. V naší práci jsem neměla ve verzi určené pro studijní účely možnost jakkoliv měnit metodiku hodnocení a definovat dotazníky podle profesních kategorií, ale pro firmy, které se rozhodnou pro tuto webovou aplikaci, firma DATAMIX nabízí konzultace metodik a návrhu dotazníkových formulářů. Přesto, že se tento fakt přímo nevztahuje na webovou aplikaci, tak už v tomto případě dochází, i když nepřímo, k podpoře procesu hodnocení pracovníků.

Během první fáze hodnotícího procesu se již prokázalo, že jednou z výhod aplikace je její uživatelská jednoduchost. Systém je velmi intuitivní na ovládání, ale v případě nejasností obsahuje navíc kompletní nápovědu. V první fázi jsem provedla také import seznamu zaměstnanců. V tomto případě aplikace nabízí provázanost s hlavním personálním systémem firmy. Díky tomuto je aplikace schopna importovat hierarchickou strukturu zaměstnanců, seznam zaměstnanců a zaměstnanecké karty. Je také možné kdykoliv aplikaci aktualizovat o nově příchozí či odcházející zaměstnance. Aplikace tedy nabízí úsporu administrativních prací, které jsou spojené s hodnocením pracovníků.

Ve druhé fázi popsané v této práci jsem se zabývala především hodnotícím formulářem a prací s ním. Formulář samotný je zcela přizpůsobitelný podle požadavků firmy a to od vzhledu formuláře, který může odrážet firemní barvy, až po otázky a posuzovací stupnice. Jednu z velkých výhod hodnotícího formuláře můžeme nalézt v části sebehodnocení. Ve verzi webové aplikace, kterou jsem použila pro účely této případové studie se jedná o část B formuláře hodnocení. Díky tomuto dostáváme metodu hodnocení ve formě 180° zpětné vazby. Tyto část je možné ovšem také využít jako dotazník.

Před samotnou třetí fází hodnocení, ve kterém dochází k uzavření hodnotícího procesu, aplikace nabízí funkci kontroly stavu formulářů v reportu, díky kterému jsme schopni během okamžiku zjistit problém, který mohl nastat s jejich vyplňováním. Například pokud některý z hodnotitelů nedodrží termíny hodnocení. Nespornou

výhodou je jistě také archivace dat a transparentnost historie, díky čemuž máme možnost vysledovat kdo, co a kdy v systému vytvořil.

V poslední fázi aplikace nabízí možnost rychlé a přesné výtěžnosti. Velice jednoduše může nyní personální oddělení získat potřebná data, která byla shromážděna během hodnocení, a to díky reportům.

Aplikace je jednoduše uživatelsky dostupná díky umístění na firemním intranetu nebo extranetu. Celý systém je navíc plně ve správě firmy DATAMIX, takže organizaci odpadá jakákoliv starost o implementaci, údržbu a zálohování dat. To je prováděno pravidelně na serveru firmy DATAMIX.

7. Rozhovor

Rozhodla jsem se vyzpovídat jednatele a zakladatele firmy DATAMIX Solutions Mgr. Tomáše Szydłowského ohledně jeho práce, webových aplikací a samozřejmě ohledně E-hodnocení zaměstnanců.

Co Vás vedlo k vytvoření webových aplikací jako takových?

Ke tvorbě webových aplikací jsme byli jednoduše jako firma dostrkáni trhem, vývojem technologií a samozřejmě poptávkou našich zákazníků. Byla to další přirozená platforma, kam směřoval vývoj v oblasti podnikových aplikací. Jejich nespornou výhodou je bezproblémová dostupnost pomoci webového prohlížeče, bez instalace na každé uživatelské PC.

Proč zrovna webová aplikace hodnocení zaměstnanců? Byla poptávka po takovéto elektronické formě ze stran zákazníků?

Ano, vyhráli jsme výběrové řízení, ve kterém se přímo poptávala webová platforma pro tento proces – převedení z excelu na web. Dále v roce 2008 nebo 2009 se tato oblast jevila jako velmi dobře využitelná pro malou a flexibilní IT firmu z pozice marketingu. Do velkých společností bychom měli normálně zavřené dveře a toto bylo téma, které nám je otevíralo. Nespornou výhodou byla možnost stát vedle hlavního informačního systému bez větších nároků na výměnu dat.

Co bylo cílem při vyvíjení této aplikace?

Zvládnout celý proces hodnocení, poskytnout mu systémovou podporu a zachovat jednoduchost. Dále pracovat s metadaty v kontextu možných změn metodiky.

Měli jste nějaké podklady, které Vám pomáhaly při vývoji a při vytváření podoby formulářů?

Metodika každé firmy je základ. Každá implementace má svůj předobraz v realitě, ať mají formuláře jakoukoliv podobu – papírovou, excelovskou nebo jinou. Důležitý bod je, že to primárně není o formulářích, ale o obsahu (to jsou ty metadaty) a metodice. Když máte podchycenou metodiku, je po perfektní začátek pro následnou HR práci.

Co bylo na vývoji nejtěžší?

Udržet různé procesní odchylky mezi jednotlivými implementacemi. Např. přenosy formulářů po přechodech pracovníků mezi středisky jsou v každé firmě podrobeny jinému úhlu pohledu.

Myslíte si, že je v těchto elektronických či webových aplikacích budoucnost?

Webové aplikace jsou v této době takřka „na každém kroku“. Vemte v úvahu aplikace typu Facebook nebo třeba Slevomat apod. Jsou to všechno webové aplikace, které jsou široce využívány.

Máte nějaké produktové novinky nebo nové vývojové směry? Co je ze světa informačních technologií a informačních systémů momentálně na vrcholu?

Jak jsem se zmínil, webové aplikace typu web2.0. My silně vnímáme potenciál mobilních zařízení postavených na operačním systémem Android, iOS nebo Windows mobile.

Závěr

Ve své práci jsem se zaměřila na současný trend elektronického hodnocení pracovníků, konkrétně na webovou aplikaci E-hodnocení zaměstnanců, která byla vytvořena firmou DATAMIX Solutions. Hlavním cílem této práce bylo zjistit, zda jsou elektronické formy hodnocení pracovníku v praxi užitečným nástrojem řízení lidských zdrojů.

V první části této práce jsem se zabývala teoretickou částí hodnocení. Zabývala jsem se jak hodnocením pracovníků v obecné rovině, tak i současnými trendy. Jedním z trendů dnešní doby je tzv. e-personalistika. Moje práce je zaměřena především na elektronickou formu hodnocení pracovníků.

V praktické části jsem vytvořila ve webové aplikaci E-hodnocení zaměstnanců fiktivní pracoviště a procházela jsem na tomto pracovišti obsazeném fiktivními zaměstnanci všemi fázemi hodnotícího procesu. Během všech procesů jsem zaznamenávala svůj postup a vytvářela jsem PDF dokumenty, které zachycovaly konkrétní postup. Cílem této části bylo zjistit, zda je elektronická forma hodnocení pracovníků v praxi užitečným nástrojem řízení lidských zdrojů.

Práce s aplikací se obešla bez větších komplikací. Aplikace je jednoduchá na pochopení a po krátké době užívání také velmi intuitivní. Navíc jsem byla díky vstřícnému přístupu firmy DATAMIX řádně zaškolená jak v teoretické, tak v praktické rovině. Musím říci, že by se mi velice líbila situace, kdy by byla tato aplikace používána za pomoci nových technologií, jako jsou tablety, díky čemuž by tato aplikace mohla být také snadno používána kdekoliv s přístupem k internetu. Tento moderní proces hodnocení by se vyznačoval svou jednoduchostí a vysokou datovou výtěžností, a přitom by si zachoval snadnou manipulaci a přístupnost.

Tato bakalářská práce přinesla pohled do webových aplikací v praxi a bylo dokázáno, že aplikace je při velkém množství dat přínosná a užitečná. Její rychlost a vysoká datová výtěžnost jsou jejím jasným pozitivem. Největší přínos se nejspíše ukáže až po několika hodnotících obdobích, kdy bude snadné dohledat zpětně výsledky předchozích hodnocení konkrétních zaměstnanců. Proces hodnocení pracovníků je úzce navázán i na jiné oblasti řízení lidských zdrojů. Díky webové aplikaci E-hodnocení zaměstnanců tak může dojít například k efektivnímu a objektivnímu odměňování pracovníků, vhodné motivaci a k nalezení potřebných směrů rozvoje pracovníků.

Summary

This bachelor thesis considers a new instrument for evaluation of employees. The evaluation of employees is an important human resources activity and nowadays many HR managers have to deal with E-assessment. This is an electronic kind of evaluation of employees, which is operated in electronic form as a web application.

The main goal of this thesis is to analyze the pros and cons of this application by using it in practice. I have created a completely fictional company and I have applied it on the platform of Palacky University web application of E-assessment.

This bachelor thesis is divided into several chapters. The first half is theoretical and it is devoted to definitions and explanations of basic concepts with the evaluation of staff performance. It deals with the evaluation objectives, basic methods used, the most common errors in the assessment and with modern technologies, that are nowadays being used instead of the traditional style of evaluation.

The key part of this work is in the second part, which is practical. I have been showing a completely fictional employee evaluation process in this part. The main goal of this part was to find out, if electronic evaluation of employees is truly a benefit. In conclusion it was proved, that E-assessment is beneficial.

Seznam pramenů a použité literatury

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
- [3] BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. 1. vydání. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-308-0.
- [4] FOOT Margaret, HOOK Caroline. *Personalistika*. 1. vydání. Praha: Computer Press, 2001. ISBN 80-7226-515-6
- [5] HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 30-247-1458-2.
- [6] KOUBEK, Jiří. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. 4. vydání. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [7] TORRINGTON Derek, HALL Laura. *Personnel Management. HRM in Action*. 3. vydání. UK: Prentice Hall International, 1995. ISBN 0-13-149543-7
- [8] VRANA Ivan, RICHTA Karel. *Zásady a postupy zavádění podnikových informačních systémů. Praktická příručka pro podnikové manažery*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1103-6
- [9] WALKER, Alfred J. a kol. *Moderní personální personální management – nejnovější trendy a technologie*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0449-8.
- [10] SZYDŁOWSKI, Tomáš. *Manuál k ON-LINE DEMO verzi e-hodnocení zaměstnanců pro střední a velké podniky*. DATAMIX Solutions s.r.o., 2010.
- [11] DATAMIX Solution s.r.o. *Koncepce a zaměření projektu* [online]. cit. 2012-2-4. Dostupné z: <http://www.hodnoceni-zamestnancu.cz/>.
- [12] DATAMIX Solution s.r.o. *O firmě* [online]. cit. 2012-2-4. Dostupné z: <http://www.datamix.cz/Default.aspx>.
- [13] DATAMIX Solution s.r.o. *O společnosti* [online]. cit. 2012-2-4. Dostupné z: <http://datamix.eu/>.
- [14] DATAMIX Solution s.r.o. *Webové aplikace* [online]. cit. 2012-2-4. Dostupné z: <http://www.aplikacenawebu.cz/Detail.aspx?xx=987>.

- [15] DATAMIX Solution s.r.o. *Základní fáze procesu E-hodnocení* [online]. cit. 2012-2-4. Dostupné z: <http://www.hodnoceni-zamestnancu.cz/>.
- [16] MIKA, František. *E-personalistika – léta dozrávání* [online]. cit. 2012-1-12. Dostupné z: http://modernirizeni.ihned.cz/1-10018440-13346100-600000_detail-69.

Seznam zkratk

D – dělník

HR – human resources

IS – informační systém

IT – informační technologie

THP – technicko hospodářský pracovník

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 Hlavní strana.....	s. 32
Obrázek č. 2 Seznam zaměstnanců střediska.....	s. 33
Obrázek č. 3 Střediska a zaměstnanci.....	s. 36
Obrázek č. 4 Import dat.....	s. 37
Obrázek č. 5 Seznam hodnotících období.....	s. 38
Obrázek č. 6 Hodnotící formulář.....	s. 40
Obrázek č. 7 Stav formulářů.....	s. 41
Obrázek č. 8 Stav formulářů 2.....	s. 42
Obrázek č. 9 Ukázka reportu základního stavu formulářů.....	s. 44
Obrázek č. 10 Ukázka obecného reportu všech otázek formulářů.....	s. 45

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 Hodnocení nucenou distribucí.....s. 18

Tabulka č. 2 Problémy počítačového systému a jejich řešení.....s. 26