

**Univerzita Palackého v Olomouci**

**Filozofická fakulta**

Katedra sociologie a andragogiky

**HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU VE SPOLEČNOSTI  
JDK, spol. s r.o.**

**PERFORMANCE APPRAISAL IN JDK, Ltd.**

Magisterská diplomová práce

**Jaroslava Šedinová**

Vedoucí magisterské diplomové práce: Bartoňková Hana, Ph.D.

Kolín 2011

## PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem magisterskou diplomovou práci s názvem „Hodnocení pracovního výkonu ve společnosti JDK, spol. s r.o.“ vypracovala samostatně a uvedla jsem v ní veškeré použité zdroje.

V Kolíně dne 14. března 2011

.....

<b>Úvod.....</b>	<b>4</b>
<b>1. Terminologické ukotvení hodnocení pracovního výkonu 6</b>	<b>6</b>
1.1. Řízení lidských zdrojů.....	6
1.2. Řízení pracovního výkonu.....	7
1.2.1. Řízení pracovního výkonu jako proces.....	10
1.2.2. Řízení nebo hodnocení pracovního výkonu.....	12
<b>2. Hodnocení pracovního výkonu.....</b>	<b>14</b>
2.1. Cíle a přínos hodnocení pracovního výkonu.....	15
2.2. Zásady hodnocení pracovního výkonu.....	16
2.3. Širší souvislosti hodnocení pracovního výkonu .....	18
<b>3. Kontextuální ukotvení .....</b>	<b>23</b>
<b>4. Tvorba systému hodnocení pracovního výkonu .....</b>	<b>28</b>
4.1. Metody hodnocení pracovního výkonu.....	30
4.2. „Nečísla“ - hodnoty a žádané projevy chování.....	33
4.2.1. Klíčové způsobilosti společnosti JDK .....	39
4.3. „Čísla“ – Strategické a individuální cíle .....	44
4.3.1. Strategické a individuální cíle společnosti JDK .....	47
4.4. Jednotky měření .....	48
4.4.1. Jednotky měření společnosti JDK.....	50
<b>5. Nastavení systému hodnocení pracovního výkonu.....</b>	<b>54</b>
5.1. Nastavení systému ve společnosti JDK .....	63
<b>6. Výstupy z hodnocení pracovního výkonu.....</b>	<b>77</b>
6.1. Výstupy z hodnocení ve společnosti JDK.....	78
<b>7. Rámcový přehled navrženého systému .....</b>	<b>84</b>
<b>Závěr.....</b>	<b>87</b>
<b>Anotace.....</b>	<b>90</b>
<b>Seznam použité literatury a ostatních zdrojů .....</b>	<b>91</b>
<b>Použité interní dokumenty JDK, spol. s r.o. ....</b>	<b>92</b>
<b>Použité interní dokumenty ČEZ, a.s.....</b>	<b>92</b>
<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>93</b>
<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>93</b>
<b>Seznam příloh.....</b>	<b>93</b>

*„Nothing happens unless first a dream...“*

Carl Sandburg, North Carolina (1878 – 1967)

## Úvod

„Efektivita“, „Výkonnost“, „Kvalita“, „Možnosti“, „Vývoj“, „Zlepšování“! Toto jsou některá z horkých témat dnešní doby. Aby společnost mohla v neustále se měnícím konkurenčním prostředí s neustále rychlejším vývojem nových technologií na trhu přežít, musí sama pružně reagovat. Svým přístupem k zákazníkům, vývojem nových technologií a neustálým zvyšováním kvality svých zaměstnanců musí nejen svůj standard udržovat, ale musí ho neustále zvyšovat.

Společnost JDK, spol. s r.o. je českou společností, která svým dlouholetým působením na českém i evropském trhu v oblasti chladírenské technologie zastává významné místo. Aby si toto místo udržela, musí se nejen zabývat otázkami, jak svůj standard neustále zvyšovat, ale musí se také zabývat otázkami, jakým způsobem zvyšování své efektivity, kvality, plnění svých záměrů či vývoj měřit. Tyto aspekty se odrážejí ve skutečnosti, že organizace je tvořena lidmi a právě lidé jsou jejím největším bohatstvím. Je tedy nezbytné zaměřit se v první řadě na to, jak zvyšovat efektivitu a kvalitu svých zaměstnanců a jak ji posuzovat. Řízení a hodnocení pracovního výkonu je jedním z nástrojů zjišťování a posuzování výkonu zaměstnanců, je nástrojem kontroly, usměrňování a také jejich motivování.

Cílem mé diplomové práce je navrhnout pro společnost JDK, spol. s r.o. nový systém hodnocení pracovního výkonu. V této společnosti doposud hodnocení pracovního výkonu probíhalo pouze na základě každodenní zpětné vazby nadřízeného se zaměstnancem a vzhledem k tomu, že společnost si je vědoma nutnosti více zapojit své zaměstnance do svého záměru, vyvstala potřeba nastavit formální, pravidelné hodnocení pracovního výkonu. Důvodem, proč jsem si za téma své diplomové práce vybrala právě nastavení systému hodnocení pracovního výkonu v této společnosti je, že vedení společnosti si přeje postavit systém hodnocení výkonu nejen na přímém zapojení zaměstnanců do plnění strategických cílů, ale také si přeje nalézt nástroj, který by posílil firemní kulturu a hodnoty společnosti,

motivoval zaměstnance k vyššímu zapojení a zároveň identifikoval rozvojové potřeby. Vedení společnosti si také uvědomuje nutnost změnit systém odměňování, který byl doposud postaven na automatickém vyplácení třináctých a čtrnáctých platů všem zaměstnancům společnosti. Není toto pro personalistu obrovskou výzvou?

Diplomová práce je rozdělena do šesti, na sebe navazujících kapitol. První dvě kapitoly jsou věnovány terminologickému ukotvení řízení pracovního výkonu, objasnění základních pojmů, významů, cílů a přínosu hodnocení pracovního výkonu. Třetí kapitola obsahuje informace týkající se společnosti JDK, spol. s r.o. Popisuje její organizační uspořádání, historii, kulturu, podnikatelskou činnost či přístup k zákazníkům a kvalitě. Čtvrtá kapitola je zaměřena na základní aspekty tvorby systému hodnocení pracovního výkonu a to s důrazem na volbu kritérií měření výkonu, výběr vhodné metody a jednotek měření pracovního výkonu zaměstnanců. Tato kapitola mimo jiné obsahuje detailní popis způsobilostí společnosti JDK, spol. s r.o. jako nástroje propojení hodnot společnosti do chování zaměstnanců a také je zaměřena na definování strategických a individuálních cílů, které spolu se způsobilostmi vstupují jako kritéria do procesu hodnocení pracovního výkonu. Pátá kapitola je pak zaměřena na nezbytné kroky při zavádění systému hodnocení pracovního výkonu do společnosti, věnuje se tvorbě pravidel pro hodnocení, otázkou informování a přípravy zaměstnanců na nový proces hodnocení. V šesté kapitole se zaměřuji na výstupy z procesu hodnocení, možnosti jejich zpracování a také se zde detailně zabývám návazností hodnocení zaměstnanců na systém odměňování či rozvoj. Poslední, tedy sedmá kapitola, je stručným shrnutím zásadních bodů navrhovaného systému hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců společnosti JDK, spol. s r.o.

Závěr diplomové práce je věnován posouzení možných úskalí při zavádění nového systému hodnocení pracovního výkonu.

# 1. Terminologické ukotvení hodnocení pracovního výkonu

Uvědomit si hodnotu a význam lidských zdrojů, uvědomit si, že lidské zdroje představují největší bohatství organizace a že jejich řízení rozhoduje o tom, zda organizace uspěje či nikoli, je první podmínkou úspěšnosti organizace.<sup>1</sup>

## 1.1. Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů Koubek definuje jako činnost zaměřenou na vše, co se týká člověka v pracovním procesu. Do popředí staví lidské zdroje z důvodu, že organizace může fungovat jen tehdy, podaří-li se jí shromáždit, propojit a využívat zdroje materiální, finanční, informační a zdroje lidské. Právě lidské a informační zdroje uvádějí do pohybu ostatní „neživé“ zdroje a mají tety pro organizaci rozhodující význam. V nejobecnějším pojetí je tedy hlavním úkolem řízení lidských zdrojů směřovat k tomu, aby byla organizace výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval.<sup>2</sup>

Armstrong uvádí, že lidské zdroje jsou tím nejcennějším co organizace mají a definuje řízení lidských zdrojů jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení lidí, kteří v organizaci pracují a kteří, jak individuálně, tak kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.<sup>3</sup>

Úkoly řízení lidských zdrojů jsou plněny prostřednictvím personálních činností, které představují výkonnou část personální práce. Nejčastěji se uvádějí v následující podobě:<sup>4</sup>

- vytváření a analýza pracovních míst,
- personální plánování,
- získávání, výběr a přijímání pracovníků,
- hodnocení pracovníků, tedy hodnocení pracovního výkonu,
- rozmísťování pracovníků a ukončování pracovního poměru,
- odměňování a další nástroje ovlivňování pracovního výkonu a motivování,

---

<sup>1</sup> Srov.: KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha : Management Press, 2009, s. 14

<sup>2</sup> Srov.: tamtéž, s. 13

<sup>3</sup> Srov.: ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 27

<sup>4</sup> Srov.: KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 20

- vzdělávání pracovníků včetně rozvojových aktivit,
- pracovní vztahy,
- péče o pracovníky,
- personální informační systém.

Ať už se jedná o jakoukoliv oblast řízení lidských zdrojů, neleží pouze na bedrech personálních útvarů, ale je součástí celého managementu. Bez úzké spolupráce a podpory ostatních útvarů, včetně vrcholového managementu není možné tyto činnosti řádně vykonávat a dosahovat tak vytyčených cílů.

Toto není pouze mínění většiny autorů zabývajících se otázkou řízení lidských zdrojů. Dokonce i právní systém České republiky, respektive zákoník práce upravuje povinnosti vedoucích zaměstnanců, v oblasti personálních činností.<sup>5</sup>

## **1.2. Řízení pracovního výkonu**

Pro úspěšné dosažení cíle, který jsem si v diplomové práci vytýčila, je nezbytné definovat některé klíčové pojmy. Vzhledem k tomu, že hodnocení pracovního výkonu je nedílnou součástí celého procesu řízení pracovního výkonu, navazuje na další procesy a personální činnosti, ovlivňuje a je ovlivňováno řadou faktorů, považuji za vhodné vymezit danou problematiku nejdříve v rámci terminologického ukotvení.

„Řízení pracovního výkonu je komplexním přístupem k ovlivňování pracovního výkonu lidí, jejich pracovního chování, rozvoji jejich pracovních schopností.“<sup>6</sup>

Armstrong vymezuje řízení pracovního výkonu jako systematický proces zlepšování pracovního výkonu organizace pomocí rozvíjení výkonu jednotlivců i týmu, jako proces vytváření sdíleného chápání toho, čeho má být dosaženo a přístup k řízení a rozvoji lidí, který krátkodobě i dlouhodobě tuto pravděpodobnost zvýší.<sup>7</sup>

<sup>5</sup> Srov.: § 302 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce

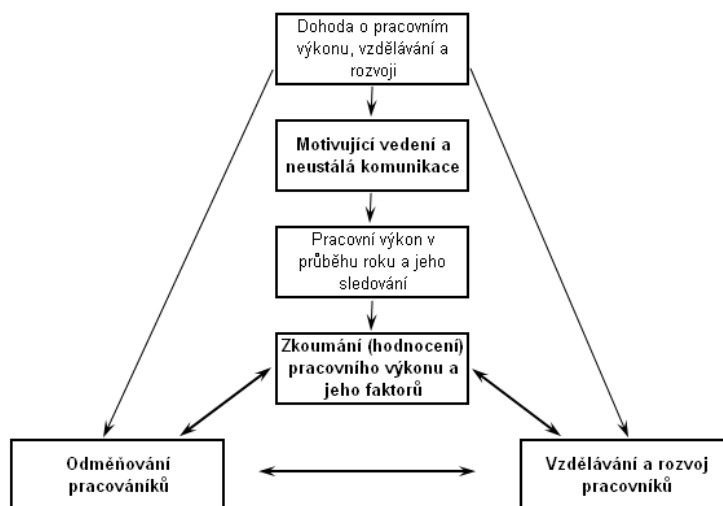
<sup>6</sup> Srov.: KOCIANOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 140

<sup>7</sup> Srov.: ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 413

Dle Dvořákové a kol. není cílem řízení pracovního výkonu pouze zhodnotit pracovníkův výkon, ale motivovat pracovníka ke společné formulaci pracovních cílů, k aktivnímu řešení problémů spojených s realizací těchto cílů a rozvoji vlastních schopností a dovedností. Pracovník se tak stává aktivním prvkem v celém procesu, a to již od stanovení pracovního úkolu přes hodnocení výsledků až k rozvoji vlastních schopností.<sup>8</sup>

Řízení pracovního výkonu tedy na základě jakési dohody integruje zlepšování pracovního výkonu a výkonu organizace, rozvoj pracovních schopností a adaptaci zaměstnanců na hodnoty organizace. Toto se netýká pouze zaměstnanců, týká se to také manažerů, kteří musí změnit přístup k řízení lidí. Dohoda totiž obsahuje nejen závazky pracovníka na dané období, ale také závazky organizace a manažera. Právě na manažera klade řízení pracovního výkonu požadavek zabezpečovat motivující vedení a průběžně poskytovat zpětnou vazbu na zaměstnancův pracovní výkon.<sup>9</sup> Princip řízení pracovního výkonu Koubek názorně dokumentuje tímto schématem:

Obr. č. 1 – Řízení pracovního výkonu<sup>10</sup>



Výkon v pojetí řízení pracovního výkonu není chápán pouze v podobě splnění kvantitativních cílů, ale zahrnuje i to, jak lidé výsledků dosahují. Výkon je výsledkem, na vlastním úsudku založeném, chování a efektivním využívání

<sup>8</sup> Srov.: DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol., *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Beck, 2007, s. 252

<sup>9</sup> Srov.: KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 203

<sup>10</sup> Srov.: tamtéž, s. 204



potřebných schopností. Je tedy nutné zvažovat jak vstupy (chování), tak výstupy (výsledky) a také schopnosti.<sup>11</sup>

Jak uvádí Koubek: „Pojem pracovní výkon se vztahuje ke stupni plnění úkolů tvořících náplň práce určitého zaměstnance. Nejde jen o množství a kvalitu práce, ale i ochotu, přístup k práci, pracovní chování, fluktuaci, absenci, vztahy s lidmi a další charakteristiky zaměstnance, které považujeme pro výkon práce významné.“<sup>12</sup> Pracovní výkon je výsledkem vzájemného poměru úsilí, schopností a vnímání role, tedy úkolů.<sup>13</sup>

- Úsilí je obrazem motivace a množství energie vynaložené pracovníkem při plnění úkolu. Úsilí je proměnlivou, kolísavou veličinou a pracovní výkon nemusí být vždy úměrný vynaloženému úsilí, zvláště nejsou-li přítomny potřebné schopnosti nebo zaměstnanec nechápe svou roli, svůj úkol.
- Schopnosti jsou osobní charakteristiky zaměstnance používané při vykonávání práce, charakteristiky potřebné k jejímu úspěšnému vykonávání. K úspěšnému výkonu musí existovat určitá minimální úroveň schopností, především znalostí a dovedností a právě tato úroveň tvoří horní hranici jeho výkonu.
- Vnímání role či úkolů se vztahuje ke směrům, o kterých se zaměstnanec domnívá, že by na ně měl své úsilí při práci směřovat. Jde o míru pochopení své role či pochopení úkolu.

Pauknerová a kol. uvádí, že výkon jednotlivce může v relativně krátkých časových intervalech kolísat a z tohoto důvodu je lepší zabývat se celkovou výkonností. Tu definuje jako: „schopnost jedince vykonávat určitou pohybovou, intelektuální či kombinovanou činnost, hodnocenou jejím množstvím, přesností a mírou únavy“.<sup>14</sup>

---

<sup>11</sup> Srov.: KOCIANOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 141

<sup>12</sup> KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 212

<sup>13</sup> Srov.: tamtéž, s. 212

<sup>14</sup> PAUKNEROVÁ, D., *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 166

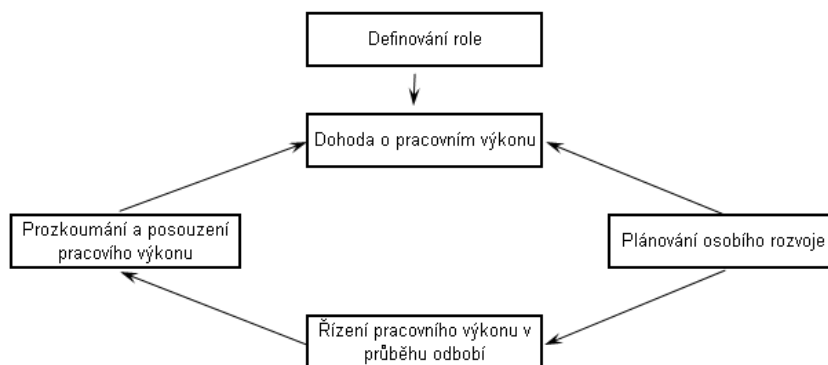
### 1.2.1. Řízení pracovního výkonu jako proces

Řízení pracovního výkonu by mělo být považováno za flexibilní proces a nikoliv za systém, který naznačuje, že jde o stabilní byrokratický přístup. V tomto kontextu lze považovat řízení pracovního výkonu za flexibilní proces používaný manažery při práci s jejich týmy, v souladu s okolnostmi, v nichž fungují. Manažeři a ti, které řídí, jednají jako partneři v určitém rámci, který stanovuje, jak mohou společně co nejlépe pracovat. Jedná se o neustále probíhající cyklus, který zahrnuje:<sup>15</sup>

- dohodu o pracovním výkonu,
- řízení pracovního výkonu během roku,
- zkoumání a posuzování pracovního výkonu.

Koubek tento cyklus ještě doplnil a graficky znázornil následovně:

Obr. č. 2 – Cyklus řízení pracovního výkonu<sup>16</sup>



Jednotlivými kroky cyklu se budu podrobněji zabývat v kapitole č. 4 a 5, které jsou zaměřeny na konkrétní návrh systému hodnocení pracovního výkonu. Pro objasnění jednotlivých kroků je tedy uvádím jen stručně.

<sup>15</sup> Srov.: ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 419

<sup>16</sup> Srov.: KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 204

## **Definování role**

Definování role je krokem, ve kterém se stanovují hlavní oblasti výsledků a požadavky na schopnosti a chování. Popis pracovního místa je zaměřen spíše na předepsané činnosti, povinnosti a úkoly, které je třeba vykonávat, oproti tomu role se týká úlohy, kterou při své práci lidé hrají.<sup>17</sup>

## **Dohoda o pracovním výkonu**

Dohoda definuje očekávání, tedy jakých výsledků by měl zaměstnanec dosáhnout, jak bude jeho výkon měřen a jaké schopnosti jsou pro dosažení požadovaných výsledků potřebné.<sup>18</sup>

## **Plán osobního rozvoje**

Plán osobního rozvoje obsahuje vzdělávací aktivity, za které jsou zaměstnanci s pomocí svých manažerů odpovědní. Jedná se o aktivity dohodnuté za účelem zlepšení pracovního výkonu a rozvoje znalostí, dovedností a schopností. Nejedná se pouze o zaměření na potřeby současné práce, ale také o rozvoj umožňující zaměstnancům převzít širší odpovědnost a rozšířit své schopnosti pro vykonávání širších rolí.<sup>19</sup>

## **Řízení pracovního výkonu v průběhu období**

V průběhu této fáze cyklu řízení pracovního výkonu se podnikají kroky pro realizaci dohody o pracovním výkonu a plánu osobního rozvoje pracovníka v průběhu provádění každodenní práce a naplňování plánovaných vzdělávacích aktivit. Obsahuje proces poskytování zpětné vazby na výkon, provádění neformálních prozkoumání, posuzování pracovního výkonu a diskusí o něm, aktualizaci cílů a řešení s pracovním výkonem spojených problémů.<sup>20</sup>

## **Závěrečné prozkoumání a posouzení pracovního výkonu**

V této fázi dochází k formálnímu vyhodnocování, k prozkoumání a posouzení pracovního výkonu za celé posuzované období s důrazem na úspěchy, pokrok i problémy. Je východiskem pro úpravy dohod o pracovním výkonu a plánů

---

<sup>17</sup> Srov.: ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 171

<sup>18</sup> Srov.: KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 205

<sup>19</sup> Srov.: ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 422

<sup>20</sup> Srov.: KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 205

osobního rozvoje.<sup>21</sup> Závěrečné prozkoumání a posouzení pracovního výkonu jako formální setkání je nástrojem, jehož pomocí se dosahuje správného uplatňování pěti primárních prvků řízení pracovního výkonu, což jsou: dohoda, měření, zpětná vazba, pozitivní povzbuzování a dialog.<sup>22</sup>

### 1.2.2. Řízení nebo hodnocení pracovního výkonu

Vzhledem k tomu, že cílem mé diplomové práce je, navrhnout systém hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, je důležité objasnit si vnímání pojmů řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovního výkonu či pracovníků.

Armstrong tyto pojmy striktně rozlišuje. Hodnocení pracovního výkonu definuje jako formální posuzování a hodnocení pracovníků jejich nadřízenými, tedy shora dolů a to obvykle při každoročním setkávání. Oproti tomu řízení pracovního výkonu definuje jako nepřetržitý a mnohem komplexnější proces řízení, který vyjasňuje vzájemná očekávání a zdůrazňuje podpůrnou a pomocnou roli manažerů, kteří působí více jako koučové, zaměřením se na budoucnost a dialog.<sup>23</sup>

Koubek také pracuje s oběma pojmy, avšak posuzování pracovního výkonu pracovníka, jako jednu z fází cyklu řízení pracovního výkonu, definuje jako hodnocení pracovního výkonu, kde došlo k individualizaci přístupu k pracovníkovi a jeho pracovnímu výkonu, posílení role pracovníka a posunutí od pouhého zkoumání minulosti k hledání cest ke zlepšení v budoucnosti. Také hodnocení pracovníků definuje jako velmi důležitou personální činnost, kterou se dále ve své publikaci zabývá.<sup>24</sup>

Kocianová v kapitole věnované řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků dle vzoru Armstronga rozlišuje shodně oba termíny, avšak dodává, že mnohé výhrady vůči hodnocení pracovníků jsou oprávněné, ale týkají se hodnocení, které se zaměřuje výhradně na minulost a neefektivní přístup manažerů. Hodnocení

---

<sup>21</sup> Srov.: KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha : Management Press, 2009, s. 205

<sup>22</sup> Srov.: ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 423

<sup>23</sup> Srov.: tamtéž, s. 416

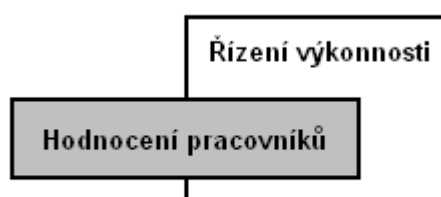
<sup>24</sup> Srov.: KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha : Management Press, 2009, s. 207

pracovníků nemusí určovat neefektivitu hodnocení, naopak je významnou personální činností a významnou složkou řízení pracovního výkonu, kterou nadále ve své publikaci rozpracovává.<sup>25</sup>

Plamínek ve své publikaci užívá pojem měření a hodnocení lidských výkonů a zdrojů, které považuje za klíčové procesy vedení a řízení. Nad kritikou pojmu hodnocení se nepozastavuje, spíše udává, že někdy bývá hodnocení pojímáno velmi formálně, nepochopeno a nevyužito ve svém smyslu, obsahu či způsobu.<sup>26</sup>

V neposlední řadě autorů zabývajících se tématikou hodnocení pracovníků je Hroník. Uvádí, že v současné literatuře nahrazuje pojem hodnocení pracovníků pojem hodnocení či řízení výkonnosti, avšak oba pojmy patří do současného řízení lidských zdrojů. Také uvádí, že pokud dochází ke kritice termínu hodnocení pracovníků, nemá význam tento termín nahradit druhým, ale změnit přístup manažerů. Uvádá, že řízení výkonnosti je širší než hodnocení pracovníků (např. zahrnuje motivační soutěže s cílem zvýšit výkonnost), zároveň však hodnocení přesahuje řízení výkonnosti, neboť se k němu dostáváme i v jiných personálních činnostech (např. při výběru pracovníků).<sup>27</sup> Vztah hodnocení pracovníků a řízení výkonnosti znázorňuje takto:

Obr. č. 3 – Vztah hodnocení pracovníků a řízení výkonnosti<sup>28</sup>



Ve své diplomové práci budu nadále pracovat s termínem hodnocení pracovního výkonu a to v rámci označení celého procesu či systému a termínem hodnocení pracovníka/ků ve smyslu samotného hodnotícího rozhovoru.

<sup>25</sup> Srov.: KOCIANOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 145

<sup>26</sup> Srov.: PLAMÍNEK, J., *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 96

<sup>27</sup> Srov.: HRONÍK, F., *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 2006, s. 12

<sup>28</sup> Srov.: tamtéž, s. 13

## 2. Hodnocení pracovního výkonu

Jak již bylo zmíněno v předešlé kapitole, hodnocení pracovního výkonu je jednou z významných personálních činností. Slouží nejen ke zjištění toho, jaký je zaměstnancův výkon, jaké je jeho pracovní chování či poskytnutí zpětné vazby, ale slouží také k motivaci zaměstnanců, odměňování, je spojeno se vzděláváním, osobním rozvojem či řízením kariéry.

Moderní hodnocení představuje zjišťování, posuzování a stanovování úkolů (cílů) týkajících se pracovního výkonu. Výkon je chápán jako souhrn výsledků práce, pracovního a sociálního chování, schopností a charakteristik osobnosti, které mají vztah k vykonávané práci a k podmínkám, ve kterých se práce vykonává. Hodnocení by tedy mělo být zaměřeno na výsledky práce, chování pracovníka a na to, zda pracovní schopnosti a osobnost pracovníka odpovídají požadavkům zastávaného místa a požadavkům týmu.<sup>29</sup>

Ve své práci se zaměřuji na problematiku spojenou pouze s formálním hodnocením pracovního výkonu, v zásadě však lze rozlišit tři formy hodnocení pracovního výkonu:<sup>30</sup>

- **Neformální (průběžné) hodnocení**, které má příležitostnou povahu, jde o součást každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným, je to součást průběžné kontroly plnění pracovních úkolů a pracovního chování. Neformální hodnocení nebývá zpravidla zaznamenáno, jedná se o bezprostřední zpětnou vazbu.
- **Příležitostné hodnocení**, které je vyvoláno okamžitou potřebou (skončení adaptace pracovníka, při ukončení pracovního poměru či jiných momentech kariéry zaměstnance), dochází k němu spíše tehdy, nejsou-li k dispozici dostatečné aktuální výsledky běžného, periodického hodnocení a je také formalizované.
- **Formální (systematické) hodnocení**, které se provádí pravidelně, je standardizované a systematické, pořizují se z něj dokumenty, které se zařazují do

---

<sup>29</sup> Srov.: KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha : Management Press, 2009, s. 208 - 209

<sup>30</sup> Srov.: tamtéž, s. 208

osobních spisů zaměstnanců a podklady slouží pro další personální činnosti týkající se jednotlivců i skupin zaměstnanců.

## **2.1. Cíle a přínos hodnocení pracovního výkonu**

Je patrné, že hodnocení pracovního výkonu je zaměřeno na velmi širokou oblast a je spojeno s velkým množstvím úkolů a možností využití. Autoři, zabývající se touto problematikou, nejčastěji uvádějí tyto hlavní cíle a možnosti využití hodnocení pracovního výkonu:<sup>31</sup>

- monitorovat výkon v minulosti vzhledem k dohodnutým normám a stanoveným cílům,
- identifikovat potenciál pracovníka,
- poskytovat pracovníkovi zpětnou vazbu o tom, jak si v práci počíná,
- identifikovat potřeby v oblasti rozvoje,
- poskytovat pracovníkovi příležitost projednat své ambice se svým nadřízeným,
- zlepšovat výkon v budoucnosti (stanovování cílů a definování postupů a podmínek k jejich dosažení).
- pomáhat činit rozhodnutí v oblasti odměňování, následnictví, atp.

Je důležité si uvědomit, že hodnocení pracovního výkonu je přínosem nejen pro společnost, ale také pro zaměstnance i manažera. Z výše zmiňovaných možností využití tedy vyplývá, že hodnocení pracovního výkonu zaměstnanci umožňuje:<sup>32</sup>

- získat informace o tom, jak je pohlíženo na výsledky jeho práce a výkon,
- získat informace o možnostech svého rozvoje,
- získat informace o své perspektivě v organizaci, tedy o pracovních možnostech či možnostech postupu,
- a v neposlední řadě sdělit své představy o svém působení.

---

<sup>31</sup> Srov.: HRONÍK, F., *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 2006, s. 23

<sup>32</sup> Srov.: KOCIANOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 148

Manažerům hodnocení pracovního výkonu umožňuje:<sup>33</sup>

- maximálně využít schopnosti svých podřízených tým, že si uvědomuje jejich silné a slabé stránky,
- zvýšit motivaci pracovníků a jejich stabilizaci,
- zlepšit kvalitu svého vedení,
- prohloubit komunikaci a zlepšit vztahy ve svém týmu,
- v rámci komunikace se zaměstnancem přesně definovat cíle, očekávání a možnosti,
- využít výsledky hodnocení k plánování osobního rozvoje zaměstnanců a k identifikaci rozvojových potřeb,
- v neposlední řadě manažerovi hodnocení umožňuje získat poklady k rozmístování zaměstnanců a k řízení jejich kariéry.

## **2.2. Zásady hodnocení pracovního výkonu**

Aby byl systém hodnocení pracovního výkonu účinný, je potřeba dodržovat určité obecné zásady. Hodnocení pracovního výkonu by mělo vycházet z personální politiky organizace a manažeři by měli být zapojeni do přípravné fáze hodnocení pracovního výkonu. Je důležité mít na paměti, že základním požadavkem každého hodnocení je jeho přesnost a spravedlnost.<sup>34</sup> Zde jsou uvedeny některé obecné zásady, jak je uvádí Koubek.<sup>35</sup>

- Cíle systému hodnocení musejí být jasné, porovnatelné, dosažitelné a akceptovatelné.
- Do přípravy hodnocení musejí být zapojeny všechny strany.
- Obsah a kritéria hodnocení musejí být založeny na pečlivé analýze pracovních úkolů na pracovních místech.
- Pracovní výkon musí být hodnocen objektivním a vyváženým způsobem.
- Organizace by měla prověřovat, zda předmět, obsah, kritéria a metody hodnocení jsou v souladu s platnými zákony, mezinárodními ujednáními a zabezpečovat tento soulad.

---

<sup>33</sup> Srov.: KOCIANOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 147 - 148

<sup>34</sup> Srov.: KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 211

<sup>35</sup> Tamtéž, s. 211



- Organizace by měla zpracovávat písemné pokyny pro hodnotitele a proškolená je.
- Organizace by měla o účelu a všech okolnostech hodnocení informovat všechny pracovníky.
- Výsledky hodnocení musejí být předloženy hodnoceným k vyjádření a ti mají právo domáhat se změny hodnocení a argumentovat ve svůj prospěch.
- Systém hodnocení musí být soustavně zkoumán a vylepšován.

Zásady organizace systému hodnocení pracovního výkonu jako výsledek zkušeností personalistů, se nejčastěji uvádí následovně:<sup>36</sup>

- Hodnocení pracovníka provádí vždy přímý nadřízený.
- Hodnocení vychází z výsledků průběžného sledování pracovního výkonu během hodnoceného období.
- Hodnocení pracovníka se realizuje podle jednotných metodických zásad.
- Volba metody hodnocení má odpovídat podmínkám organizace, zvolená kritéria struktury pracovních činností a celý systém by měl odpovídat možnostem jeho zvládnutí s přijatelnými nároky na náklady.
- Zaměstnavatel by měl zpracovat metodický pokyn hodnocení, v němž jsou stanoveny cíle a metoda hodnocení, specifikována použitá kritéria a práce s nimi.
- Hodnocení se provádí nejčastěji formou hodnotícího rozhovoru na základě předcházející přípravy hodnotitele. Forma hodnotícího rozhovoru je strukturovaným rozhovorem, hodnocený může bezprostředně reagovat na hodnocení, doplnit či zpřesnit své stanovisko k návrhu hodnotitele.
- Závěry hodnocení musí být vždy zpracovány v písemné podobě.
- Po skončení hodnotícího cyklu hodnotitel projedná závěry z hodnocení se svým nadřízeným.
- V opakovaných cyklech hodnocení je součástí hodnocení stanovisko hodnotitele i hodnoceného k doporučením z předcházejícího hodnocení.

Z výše zmiňovaných zásad je patrné, že k tomu, aby byl splněn cíl mé práce, tedy nastavení systému hodnocení pracovního výkonu a především, aby byl navrhovaný systém efektivní, musí být celý proces hodnocení pojímán jako proces flexibilní. Týká se nejen personálního útvaru, ale především vedoucího pracovníka,

---

<sup>36</sup> Srov.: DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol., *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Beck, 2007, s. 259

tedy hodnotitele a hodnoceného zaměstnance. Hodnotitel i hodnocený musí být detailně seznámeni s účelem, cílem a průběhem celého procesu hodnocení, hodnotící rozhovor musí být založen na dialogu, ne jednostranné komunikaci shora a má obsahovat nejen objektivní pohled do minulosti, ale také odrážet budoucí směr a cíle společnosti.

### **2.3. Širší souvislosti hodnocení pracovního výkonu**

Doposud jsem hodnocení pracovního výkonu definovala v rámci řízení pracovního výkonu. Jako jednu z oblastí, kterou se řízení pracovního výkonu zabývá a jako jednu z činností, která přispívá k tomu, aby byla organizace výkonná, aby se její výkon neustále zvyšoval. Hodnocení pracovního výkonu však ať už samostatně, či jako součást řízení pracovního výkonu, vychází z daleko širšího rámce a tím je samotná organizace se svou kulturou, svým posláním, vizí, hodnotami, strategií a cíli.

Vzhledem k tomu, že cílem mé diplomové práce není podrobné posouzení celého širšího rámce, považuji za nutné se o širším rámci v terminologickém ukotvení alespoň stručně zmínit. Hodnocení pracovního výkonu je jím totiž ovlivňováno, některé aspekty, kterými se budu zabývat v kapitole věnované návrhu systému hodnocení, do něj přímo vstupují a samo hodnocení tento rámec ovlivňuje.

#### **Firemní kultura a podnikové klima**

Kulturu společnosti můžeme definovat jako souhrn zvyklostí, hodnot a postojů, které vytváření podmínky jednání a myšlení společnosti. Přesto že si lidé v dané společnosti nemusí být žádné kultury vědomi, jsou jí ve svém chování a jednání ovlivňováni.<sup>37</sup> Firemní kultura a její řízení určuje, jak bude firma fungovat po lidské stránce, jakých výkonů budou dosahovat její zaměstnanci, jaký bude přístup k plnění jejich pracovních povinností a zda firemní hodnoty a normy povedou ke stabilitě či nikoliv.<sup>38</sup>

S firemní kulturou úzce souvisí klima, které se týká atmosféry, morálky, pocitu sounáležitosti, partnerství a vědomí hodnoty společnosti. Zatímco podniková kultura popisuje vlastnosti firmy, podnikové klima vypovídá o tom, jak vnímají

---

<sup>37</sup> Srov.: CEJTHAMR, V., DĚDINA, J, *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 254

<sup>38</sup> Srov.: TURECKIOVÁ, M., *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1.vyd. Praha: Grada, 2004. s. 144

společnost zaměstnanci. Je charakterizováno vztahy mezi lidmi a organizací a vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Ty jsou určeny vzájemným působením formálních struktur, procesů, stylů vedení a chováním lidí.<sup>39</sup> Hroník k firemnímu klimatu ještě dodává, že je obrazem momentální situace, důsledkem reakce na událost či události v určité časové spojitosti a je proměnlivé.<sup>40</sup>

Hroník organizační kulturu definuje jako soubor sdílených a vzájemně ze sebe vycházejících premis, hodnot, praktik a artefaktů, které tvoří výchozí body pro vnímání, myšlení a cítění jedinců v organizaci. Je předávána nově příchozím v procesu socializace a zůstává relativně stálá i při výměně jedinců v organizaci. Její vznik je totožný se vznikem společnosti, a její změna je dlouhodobým procesem, který zasahuje do samotné identity organizace a jejich členů.<sup>41</sup> Kulturu lze posuzovat podle toho, jak silně a hluboce působí níže uvedeným schématem:

Obr. č. 4 – Hloubka a síla firemní kultury<sup>42</sup>

<b>Silná, autonomní</b>		
<b>Mělká, homogenní</b>	<p>Všichni jsou stejní. Zdrůzazňování oddanosti. Hledání dokonalosti. MY bez JÁ vs. ONI (vnější nepřítel). Fanatismus a konformita. Citlivost na jakýkoliv projev odlišnosti.</p>	<p>MY a JÁ, sdílení firemní a individuální vize, odlišitelnost od ONI (pozitivní vymezení). Zdůrazňuje se synergický efekt a etika společného dobra. Velkou roli hraje vůdcovství.</p>
	<p>JÁ bez MY. Individualistická, transakční kultura, která předpokládá práci v zájmu organizace, jedině když to odpovídá individuálním zájmům. Něco za něco.</p>	<p>Respekt k individualitě a odlišnosti. JÁ a TY má stejnou váhu jako MY. Vztah MY a ONI není vyhraněný jako JÁ a TY. Jde o řešení konfliktů a hledání konsensu. Zdůrazňuje se etika individuálních práv.</p>
	<b>Slabá, heteronomní</b>	
		<b>Hluboká, heterogenní</b>

Typologií firemních kultur existuje velké množství, těmi se však podrobněji ve své diplomové práci vzhledem k cíli a omezenému rozsahu nebudu zabývat.

<sup>39</sup> Srov.: CEJTHAMR, V., DĚDINA, J, *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 262

<sup>40</sup> Srov.: HRONÍK, F., *Jak se nespálit podruhé, strategie a praxe výběrového řízení*. 1. vyd. Brno: MotivPress, 2007a, s. 61

<sup>41</sup> Tamtéž, s.61

<sup>42</sup> Srov.:tamtéž, s. 61

## **Firemní hodnoty**

Výše jsem zmínila, že součástí firemní kultury jsou hodnoty. Tím není myšlena přidaná hodnota práce, ale hodnoty, na kterých práce a společnost stojí. Vzhledem k cíli mé diplomové práce, pro nastavení systému hodnocení pracovního výkonu, jsou klíčové firemní hodnoty. Nebudu se tedy zabývat členěním hodnot či psychologickým pojetím hodnot individua, ale zaměřím se pouze na objasnění významu hodnot firemních.

V současném prostředí změn je třeba nalézt pevný bod, kterým jsou právě hodnoty, které dávají jistotu kořenů a perspektivu. To je také jeden z důvodů, proč si firmy v dnešní době dávají záležet na tom, aby byly jejich hodnoty sdíleny jejich zaměstnanci.<sup>43</sup> Sdílené hodnoty můžeme charakterizovat jako důležité názory a cíle společné většině členů organizace.<sup>44</sup> „Firemní hodnoty nejsou univerzální etické principy či absolutní morální standardy. Nezbytně však vyrůstají ze základních lidských hodnot. Jsou jejich transformací do firemní reality. Mají charakter sdílených přesvědčení a předpokladů k tomu, jak máme přistupovat ke svým úkolům ve firmě.“<sup>45</sup>

Nejen firemní kultura a firemní hodnoty mají vliv na to, jak se ve firmě žije. Významný vliv má také organizační struktura, jako mechanismus sloužící ke koordinaci a řízení aktivit firmy, ale také strategie firmy.<sup>46</sup>

## **Podniková či podnikatelská strategie**

Podnikatelská strategie je základnou pro stanovení cílů rozvoje firmy a postupů pro jejich dosažení. Má umožnit správně orientovat vnitřní a vnější podnikatelskou činnost a to s připraveností na změny, rizika a neurčitosti v konkurenčním prostředí. Je otevřeným systémem sladěných záměrů a předpokladů pro rychlé a efektivní reakce na měnící se možnosti podnikání.<sup>47</sup> Strategie je vysvětlením toho, co chce organizace či její část dosáhnout, kam a jak se chce dostat, odpovědí na to, v čem podnikáme a co z toho chceme získat. Jde o deklaraci

---

<sup>43</sup> Srov.: HRONÍK, F., *Manažerská integrita*. 1. vyd. Brno: MotivPress, 2008, s. 70 - 77

<sup>44</sup> Srov.: TURECKIOVÁ, M., *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1.vyd. Praha: Grada, 2004. s. 135

<sup>45</sup> HRONÍK, F., *Manažerská integrita*. 1. vyd. Brno: MotivPress, 2008, s. 77

<sup>46</sup> Srov.: BĚLOHLÁVEK, F., *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996, s. 91

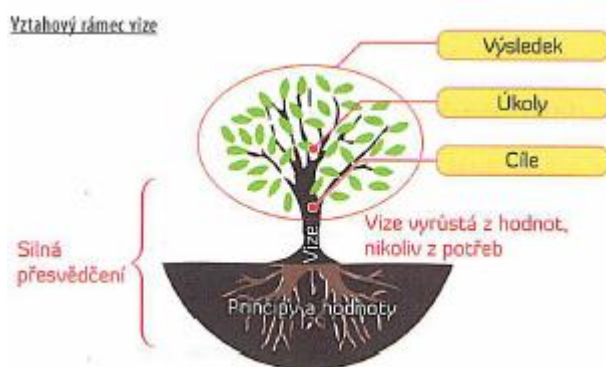
<sup>47</sup> Srov.: VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O., *Management: Teorie a praxe v informační společnosti*. Praha: Management Press, 2001, s. 76

záměru a definování prostředků k dosažení cílů. Strategie slouží k uskutečňování vizí.<sup>48</sup>

### Poslání a společná vize

Poslání organizace, tedy podnikatelský záměr či důvod její existence, se konkretizuje ve vizi a cílech. Cíle jsou racionální konkretizací poslání, vize oproti tomu má charakter relativně jasné a konkrétní představy budoucího stavu o jisté emocionální síle, která mobilizuje své nositele k mimořádným výkonům a jejich úsilí usměrňuje.<sup>49</sup> Vizi lze uskutečnit jen, pokud je sdílena s těmi, kteří na jejím základě musí pracovat a jejichž angažovanost je třeba získat. Je tedy nezbytné ji prezentovat srozumitelně a s těmi, kterých se týkají její důsledky, diskutovat o jejich roli, kterou v ní hrají. Vize je základnou pro formulování a realizaci strategických plánů a sdílení vize je základnou pro udávání směru organizace. Právě zapojení zainteresovaných stran umožňuje strategické pojetí rozpracovat tak, že se stane dosažitelnějším.<sup>50</sup> Vize vyrůstá z hodnot a její sdílení nelze nadiktovat. Stejně jako firemní hodnoty i vize musí být sdílená. K tomu, aby byly jak hodnoty tak vize sdíleny, je třeba při jejich tvorbě či ožívování zapojit co nejvíce lidí.<sup>51</sup> Spojitost mezi hodnotami, vizí a cíly můžeme znázornit jako strom.

Obr. č. 5 – Vztahový rámec vize<sup>52</sup>



<sup>48</sup> Srov.: ARMSTRONG, M, STEPHENS, T., *Management a leadership*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 94

<sup>49</sup> Srov.: BĚLOHLÁVEK, F., *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996, s. 76

<sup>50</sup> Srov.: ARMSTRONG, M, STEPHENS, T., *Management a leadership*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 96 - 97

<sup>51</sup> Srov.: HRONÍK, F., *Manažerská integrita*. 1. vyd. Brno: MotivPress, 2008, s. 100 - 105

<sup>52</sup> Srov.: tamtéž, s. 101

## Cíle

Bez cílů nelze převést vizi do reality, neboť cíl popisuje, co má být splněno, je bodem na který se míří. „Cíle definují to, co se očekává, že organizace, funkční útvary, oddělení, týmy a jednotliví pracovníci splní.“<sup>53</sup> Cíle můžeme členit dle různých kritérií. Jednou z možností členění cílů je členění na: pracovní a osobní:<sup>54</sup>

**Pracovní nebo také operační cíle** se vztahují k výsledkům kterých má být dosaženo nebo k přispění jedince ke splnění týmových, útvarových či podnikových cílů a jsou rozděleny na různé úrovně:

- na podnikové úrovni – cíle spojené s posláním, hodnotami a strategickými plány,
- na úrovni oddělení – cíle propojené s podnikovými cíly a jsou vyjádřeny v podobě konkrétního poslání a cílů daného oddělení,
- na úrovni týmů – cíle spojené se smyslem konkrétního týmu a očekávaným přispěním k dosažení útvarových či podnikových cílů,
- na úrovni individuální – cíle souvisejí s rolí, hlavními povinnostmi, oblastmi činnosti, jsou zaměřené na výsledky, kterých by jedinci měli dosáhnout, aby přispěli k plnění cílů ostatních úrovní, respektují základní hodnoty organizace.

**Osobní nebo vzdělávací cíle** se týkají toho, co by měl jedinec dělat či co by se měl naučit, aby zlepšil svůj pracovní výkon, své znalosti, dovednosti a celkovou úroveň schopností. Definují výsledky, kterých by mělo být dosaženo a nástroje sloužící k měření výkonu při jejich dosahování.

Závěrem této kapitoly bych ráda citovala Petera F. Druckera, který výše zmiňované shrnul v jeden ze základních principů managementu: “Každá podniková organizace vyžaduje angažovanost pro společné cíle a sdílené hodnoty. Bez této angažovanosti žádná podniková organizace nemůže existovat, byl by to pouze chaotický stav. Organizace musí mít vytyčeny jednoduché, zřetelné a jednotící záměry. Poslání organizace musí být dostatečně jasné a obsažné, aby vytvářelo společnou vizi. Cíle, které je ztělesňují, musí být jasné, veřejné a nepřetržitě potvrzované. Prioritním úkolem managementu je tyto záměry, hodnoty a cíle pomýšlet, vytyčovat a názorně ilustrovat.”<sup>55</sup>

---

<sup>53</sup> ARMSTRONG, M, STEPHENS, T., *Management a leadership*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 55

<sup>54</sup> Srov.: tamtéž, s. 55

<sup>55</sup> DRUCKER, P. F., *To nejlepší z Druckera v jednom svazku*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2007, str. 22

### 3. Kontextuální ukotvení



Aby bylo možné pro společnost JDK, s.r.o. (dále jen společnost JDK) navrhnout efektivní systém hodnocení pracovního výkonu, je nezbytné se nejdříve s touto společností seznámit.

Společnost JDK, se sídlem v Nymburce, byla založena v roce 1991 bratry Jiřím a Dušanem Křivskými a v květnu tohoto roku oslaví 20 let od svého založení. V současné době má společnost 60 zaměstnanců (Příloha č. 1 Organizační schéma) a je silnou, stabilní, ryze českou, prosperující společností. Od roku 1999 společnost vede pouze Jiří Křivský.<sup>56</sup>

Prvotním záměrem této společnosti bylo vyrábět konkurenceschopné kondenzační jednotky na bázi moderních kompresorů s využitím ekologicky přijatelných chladiv. Jak uvádí pan Křivský v jednom novinovém článku o svých začátcích v roce 1991: „Řada podnikavých lidí hledala možnost, jak se prosadit, uplatnit své nápady a odvahu jít do rizika v dosud nepoznaném ekonomickém prostředí. To byl i náš případ. Jen na základě mých praktických zkušeností z oboru chladicí techniky totiž vznikl nápad vytvořit konkurenční prostředí jedné firmě, která vyráběla chladicí zařízení a potýkala se nejen s kapacitou, ale i kvalitou.“<sup>57</sup>

Historicky prvním výrobkem této společnosti byla kondenzační jednotka smontovaná v garáži. Ještě v roce 1991 firma získala své vlastní prostory a od té doby neustále rozšiřuje portfolio svých služeb. V dnešní době patří společnost JDK k významným výrobcům a dodavatelům chladicích technologií malých, středních i velkých výkonů.<sup>58</sup>

Ve společnosti panuje velmi přátelská atmosféra, všichni zaměstnanci se znají navzájem nejen po profesní, ale i po osobní stránce, což se odráží na stabilitě zaměstnanců. Někteří zaměstnanci pracují ve společnosti již od jejího založení. Prostor je velmi čisté, dobře osvětlené, s vlastní jídelnou a součástí areálu

<sup>56</sup> Srov.: Propagační materiál *Profil firmy & Výrobní program JDK spol. s r.o.*, 2010

<sup>57</sup> NOVOTNÁ, O., JDK: dodáváme srdce chlazení. *Obchodní týdeník*, 2004, č. 9, s. 15

<sup>58</sup> Srov.: *Výrobce chladicí techniky: JDK, spol. s r.o.* [online]. 1991-2011 [cit. 2011-02-12]. Dostupné z WWW: <http://www.jdk.cz/>

společnosti je i fotbalové hřiště pro letní společenské akce zaměstnanců. Pokud bych měla kulturu společnosti přirovnat k některé z typologií firemních kultur, definovala bych ji jako kulturu smíšenou. Paradoxně jde o kulturu moci, kde vedení je v rukou několika málo lidí, opírá se o jejich schopnosti a kde se projevují tendence k podnikavosti a kulturu podpory, v níž lidé přispívají k úspěšnosti organizace ve smyslu oddanosti a solidarity. Vztahy jsou charakteristické vzájemností a důvěrou.<sup>59</sup>

Vlastní technický rozvoj společnosti JDK je zaměřen na konstrukci a řízení kompresorových jednotek a na řešení aplikací těchto zařízení v chladicích okruzích. Společnost JDK je tak schopna vyrábět kondenzační jednotky od těch nejjednodušších, přes elektronicky řízené až po vysoce výkonné, více kompresorové kondenzační jednotky a chladiče kapalin s dokonalými řídicími a monitorovacími systémy.<sup>60</sup>

Řídicí a monitorovací systémy jsou vyráběny na základě vlastní koncepce. Prostřednictvím počítačového systému je zabezpečeno nastavení a řízení připojených chladicích zařízení, řízení a vyhodnocování alarmových hlášení, zobrazení a archivace provozních i uživatelských dat. Monitorovací program komunikuje přímo s jednotlivými regulátory v zákaznických místech a společnost JDK dodává kompletní softwarové i hardwarové vybavení dle požadavků a potřeb zákazníka.<sup>61</sup>

Při návrhu a realizaci řešení chladicích technologií využívá společnost JDK vlastní silné zázemí aplikační a vývojové konstrukce za využití nejmodernějších technologií. Jednou z nich je 3D modelování. Výhodou 3D modelování je dokonalá virtuální představa o budoucím výrobku a možnost optimálního uspořádání jeho komponent. 3D model se tak stává virtuálním prototypem, který usnadňuje vzájemnou komunikaci se zákazníkem a změny je možné provádět ještě ve fázi návrhu a vývoje. Další velkou výhodou je možnost kreslení potrubí v prostoru. Prostorový návrh potrubních tras pomáhá k lepšímu uspořádání a zmenšení

---

<sup>59</sup> Srov.: ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 262

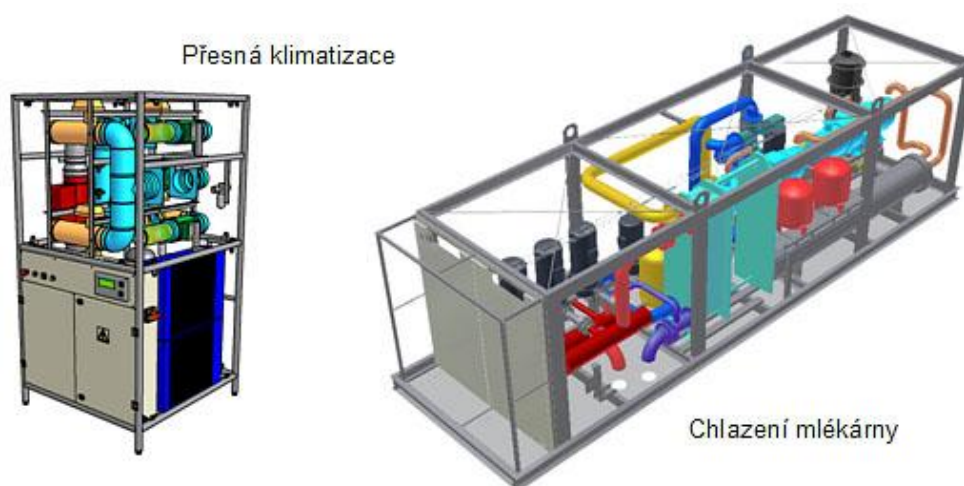
<sup>60</sup> Srov.: Propagační materiál *Profil firmy & Výrobní program JDK spol. s r.o.*, 2010

<sup>61</sup> Srov.: tamtéž



celkových rozměrů.<sup>62</sup> Na obrázku níže jsou znázorněny modely aplikací, které byly společností JDK úspěšně realizovány:

Obr. č. 6 – Modely 3D návrhů<sup>63</sup>



V současné době jsou v nabídce služeb společnosti JDK například:<sup>64</sup>

- standardní kondenzační jednotky a kompaktní kondenzační jednotky pro klimatizační systémy typu split
- typové chladicí technologie pro chlazené sklady, výroby potravin a zemědělství - modely obsahují kondenzační jednotku, výparník, el. rozvaděč, expanzní ventil a solenoid ventil
- technologie chlazení s řízením výkonu pro supermarketky a VZT klimatizace
- chlazení pro mlékárny, pivovary a potravinářskou výrobu
- technologie chlazení pro průmyslovou výrobu (chlazení kapalin, chemická výroba, výroba plastů, výroba léků, přesná klimatizace, vysoušení,...)
- technologie chlazení ledových ploch (mobilní i stacionární)
- tepelná čerpadla průmyslového charakteru
- chladicí technologie pro rychlé zmrazování
- chlazení pro zkušební a testovací okruhy a boxy s velkým teplotním rozsahem.

<sup>62</sup> Srov.: Propagační materiál *Profil firmy & Výrobní program JDK spol. s r.o.*, 2010

<sup>63</sup> Srov.: *Výrobce chladicí techniky: JDK, spol. s r.o.* [online]. 1991-2011 [cit. 2011-02-12]. Dostupné z WWW: <http://www.jdk.cz/>

<sup>64</sup> Srov.: Propagační materiál *Profil firmy & Výrobní program JDK spol. s r.o.*, 2010

Z výše uvedené nabídky služeb je patrné široké zaměření a uplatnění výrobků společnosti JDK, které zahrnuje oblasti potravinových řetězců, zemědělství, průmyslu, zkušebnictví, vědy a výzkumu. Jejich uplatnění je možné nalézt také v chladicích systémech ledových ploch a klimatizací.

Mezi další významný produkt společnosti JDK patří Softwarový program *Bilance*, který je simulačním programem pro výpočet tepelné zátěže chlazeného prostoru. Tento program byl původně vyvinut pro interní potřeby společnosti JDK, v současné době ho však společnost zdarma nabízí svým zákazníkům, což umožňuje rychlou orientaci zákazníka při výběru produktu a zákazník je schopen stanovit potřebný chladicí výkon a teplotu nutnou pro skladování různého druhu zboží.<sup>65</sup>

Velmi silná orientace na zákazníka společnosti JDK a zájem o stále nové poznatky v oblasti chladírenských technologií jsou patrné také z pravidelných seminářů pro projektanty a obchodní partnery, které každoročně pořádá. Cílem těchto odborných seminářů je především seznámit účastníky s nejnovějšími poznatky v oblasti technologií chlazení a zároveň jsou tyto semináře vhodnou příležitostí pro výměnu odborných poznatků. Z obdobných důvodů se také společnost JDK účastní na mezinárodním veletrhu chladicí a klimatizační techniky *IKK* v Norimberku.<sup>66</sup>

Společnost JDK přikládá také velký význam obchodně-technickým službám, které zajišťují odborné konzultace, školení, přípravu instalací a uvádění zařízení do provozu, řízení reklamací v průběhu záručních, eventuelně pozáručních lhůt, nepřetržité servisní služby a dodávky náhradních dílů. Společnost JDK podporuje své výrobky po celou dobu jejich životnosti.<sup>67</sup>

Udržení a nepřetržité zvyšování kvality svých výrobků společnost JDK zajišťuje prostřednictvím vlastní zkušebny, kde provádí funkční a životnostní testy pro nové standardní výrobky a vybrané komponenty před jejich uvedením na trh a zároveň společnost testuje technologii před odesláním k zákazníkovi.<sup>68</sup> Od roku

---

<sup>65</sup> Srov.: *Výrobce chladicí techniky: JDK, spol. s r.o.* [online]. 1991-2011 [cit. 2011-02-12]. Dostupné z WWW: <<http://www.jdk.cz/>>

<sup>66</sup> Srov.: Propagační materiál *Profil firmy & Výrobní program JDK spol. s r.o.*, 2010

<sup>67</sup> Srov.: tamtéž

<sup>68</sup> Srov.: *Výrobce chladicí techniky: JDK, spol. s r.o.* [online]. 1991-2011 [cit. 2011-02-12]. Dostupné z WWW: <<http://www.jdk.cz/>>

2001 je ve společnosti JDK zaveden a používán certifikovaný systém řízení kvality ISO 9001.<sup>69</sup>

Společnost JDK není významným výrobcem chladících technologií pouze na českém a slovenském trhu, kde má svou obchodně-servisní pobočku, ale působí také v dalších evropských státech.

---

<sup>69</sup> Srov.: interní dokument Politika kvality ze dne 18.11.2010

## 4. Tvorba systému hodnocení pracovního výkonu

Základem pro nastavení systému hodnocení je zvážit, co chceme hodnotit, na základě jakých kritérií a jakými metodami. Hodnocení pracovního výkonu se může zaměřit buď na výsledky práce nebo na pracovní a sociální chování pracovníka a je vhodné ho doplnit o hodnocení toho, jak osobnost a schopnosti zaměstnance korespondují s požadavky pracovního místa.<sup>70</sup>

Hroník rozlišuje 3 oblasti hodnocení pracovníků a to:<sup>71</sup>

- vstup – což jsou předpoklady, potenciál, způsobilosti a praxe (kompetence),
- proces – což je pracovní chování a přístup pracovníka k úkolům a je mezičlánkem mezi vstupem a výstupem,
- výstup – což je pracovníkův výkon.

### Kritéria pracovního výkonu

Kritéria hodnocení pracovního výkonu zaměstnance jsou odvozena od klíčových požadavků na vykonávané pracovní činnosti. V podstatě by měla odrážet rozhodující pracovní kompetence, včetně sociálních dovedností, které jsou spojeny s výkonem příslušné pracovní funkce.<sup>72</sup> Pro posouzení výkonu zaměstnance je nezbytné nejdříve zvážit, jaká kritéria výkonu jsou přiměřená dané práci. Musíme zvážit jejich spolehlivost, citlivost na náhodné vlivy či rozdílné podmínky práce. Základní, univerzální kritéria pracovního výkonu jsou kvantita, kvalita a včasnost plnění.<sup>73</sup> Dvořáková a kol. uvádí nejčastěji posuzovaná kritéria takto:<sup>74</sup>

- úroveň odborných znalostí, zručností a dovedností,
- kvantita a kvalita pracovního výkonu a plynulost výkonu,
- úroveň pracovní disciplíny a spolehlivosti,
- využití pracovní doby,
- úroveň pracovní iniciativy a samostatnosti,
- odolnost vůči fyzické zátěži,
- odpovědnost, spolehlivost,
- odolnost vůči neuropsychické zátěži (pozornost, vytrvalost, rozhodování)

<sup>70</sup> Srov.: KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 209

<sup>71</sup> Srov.: HRONÍK, F., *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 2006, s. 20

<sup>72</sup> Srov.: DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol., *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Beck, 2007, str. 270

<sup>73</sup> Srov.: KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 212

<sup>74</sup> Srov.: DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol., *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Beck, 2007, str. 270

- schopnost přijímat a nést oprávněná rizika,
- úroveň organizátorské činnosti,
- schopnost koncepčních řešení a podnikatelského myšlení,
- zvládání změn a pozitivní přístup k nim,
- schopnost jednat s lidmi a ochota ke kooperaci, týmovost, řešení konfliktů,
- schopnost vést a motivovat,
- společenské vystupování a vyjadřovací schopnosti,
- schopnost práce s informacemi (informační a komunikační technologie, jazykové znalosti),
- loajalita k zaměstnavateli a identifikace s cíli společnosti,
- kultura jednání a dodržování etických norem jednání.

V úvodu své diplomové práce jsem uvedla, že nastavení systému hodnocení pracovního výkonu pro společnost JDK má za cíl zapojit zaměstnance na všech řídicích úrovních do cílů a strategií společnosti, zároveň má být nástrojem pro zhodnocení a upevňování firemních hodnot a má být prostředkem pro změnu systému odměňování a to ve smyslu změny systému stanovení odměn zaměstnanců. Dle mého názoru je tedy ideální hodnocení pracovního výkonu posuzovat v oblastech, které uvádí Hroník dle Jacka Welsche a to: „čísla“ a „nečísla“. Čísla jsou pracovní výsledky, které jsou měřitelné a nečísla jsou hodnoty a jejich šíření.<sup>75</sup> Na tyto oblasti se v rámci stanovení systému hodnocení pracovního výkonu pro společnost JDK zaměřím. Kritéria posuzování pracovního výkonu budou stanovena v kapitole 4.4, v rámci definování jednotek měření pracovního výkonu zaměstnanců.

---

<sup>75</sup> Srov.: HRONÍK, F., *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 2006, s. 25

## 4.1. Metody hodnocení pracovního výkonu

Úroveň hodnocení pracovního výkonu a jeho účinnost jsou do značné míry závislé na použité metodě. Vzhledem k cíli mé práce se nebudu zabývat všemi metodami hodnocení pracovního výkonu, ale jen těmi, které se týkají formálního hodnocení pracovního výkonu. Stejně jako celý proces hodnocení, můžou být metody zaměřeny na minulost (orientace na to, co se již stalo), přítomnost (zhodnocení aktuální situace) či budoucnost (orientace na určité předpovědi toho, co může nebo má nastat).<sup>76</sup>

Autoři zabývající se problematikou hodnocení pracovního výkonu uvádějí, že se většinou ve firmách užívá kombinace více metod. Jako nejčastěji používané metody hodnocení pracovního výkonu a doprovodné metody zmiňují:

### Hodnotící rozhovor

Hodnotící rozhovor je schůzkou mezi hodnoceným a hodnotitelem, která slouží k hodnocení plnění cílů a koná se na konci hodnoceného období.<sup>77</sup> Podstata hodnotícího rozhovoru je v průběžném informování zaměstnance o výsledcích jeho práce, vzájemné výměně názorů mezi nadřízeným a zaměstnancem. Slouží ke sladění požadavků kladených na výkon konkrétní činnosti a skutečných schopností zaměstnance. Cílem tohoto rozhovoru zpravidla bývá bilance uplynulého období a diskuse vztahující se k následujícímu období.<sup>78</sup> Může nabývat různých forem, od krátkých, častých schůzek, až po standardizované rozhovory, které mají řízenou strukturu a formu a obsahují i část sebehodnocení, či přípravu hodnoceného na hodnotící rozhovor.<sup>79</sup>

### Plnění norem

Hodnocení na základě plnění norem je standardní metodou pro hodnocení výrobních dělníků, kdy jsou zaměstnancům stanoveny normy nebo očekávaná úroveň výkonu a poté jsou porovnávány se skutečnými výsledky.<sup>80</sup>

---

<sup>76</sup> Srov.: HRONÍK, F., *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 2006, s. 54

<sup>77</sup> Srov.: WAGNEROVÁ, I., *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 2008, s. 12

<sup>78</sup> Srov.: KOCIANOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 153

<sup>79</sup> Srov.: HRONÍK, F., *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 2006, s. 56

<sup>80</sup> Srov.: KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 220

## **Řízení podle cílů (Management by objectives - MBO)**

Řízení podle cílů je metodou, při které zaměstnanec se svým nadřízeným uzavře na určité období dohodu o hlavních cílech své práce, je stanoven plán pro plnění těchto cílů, jsou vymezena kritéria k hodnocení jejich plnění a pravidelně se jejich realizace hodnotí. Cíle by měly být dohodnuty v rámci řízení pracovního výkonu. Znamená to, že na jejich stanovení by se měli podílet sami zaměstnanci. To směřuje k akceptování cílů, podněcuje k rozvoji a přispívá k úspěchu nejen jednotlivce, ale celé organizace. Stanovování cílů by mělo být kaskádovité, tedy od úrovně organizace přes jednotlivá oddělení až na úroveň jednotlivce.<sup>81</sup> Cíle musí být přesně definované, termínované a musí být vytvořeny podmínky pro jejich dosažení. Cíle musí být kvantifikovatelné, měřitelné, dosažitelné, podnětné, měly být formulovány písemně, jasně a stručně. Cíle a plán postupu jsou podkladem pro hodnotící rozhovor, kde se vyhodnotí cíle uplynulého období a stanoví cíle na období příští.<sup>82</sup>

## **Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS)**

BARS je metodou, která hodnotí chování požadované k úspěšnému vykonávání práce.<sup>83</sup> Jde o klasifikační stupnici pro hodnocení pracovního chování, je založena na vytvoření hodnotících stupnic pro jednotlivé aspekty pracovního jednání a na definici žádaného pracovního jednání jako předpokladu efektivního výkonu pracovní činnosti. Princip této metody spočívá v tom, že pracovní jednání je zařazeno do několika hodnotících stupňů v rozmezí od „vynikající“ až po „nepříjemné“. Toto se provede pro všechny aspekty pracovního jednání a výsledné hodnocení může být vyjádřeno součtem, kombinací či průměrem dosažených bodových hodnot. Výhodou je, že každý stupeň hodnocení obsahuje i slovní charakteristiku znaků pracovního jednání, které odpovídá danému stupni. Její silnou stránkou je zpětná vazba na pracovní chování, srozumitelnost a relativní jednoduchost používání.<sup>84</sup>

---

<sup>81</sup> Srov.: DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol., *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Beck, 2007, s. 263

<sup>82</sup> Srov.: KOCIANOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 150

<sup>83</sup> Srov.: tamtéž, s. 152

<sup>84</sup> Srov.: DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol., *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Beck, 2007, s. 266

## Pracovní posudek

Pracovní posudek je dokument, ve kterém hodnotitel většinou písemnou formou vyjádří hodnocení pracovníka s důrazem na kvalitativní vyjádření výkonu daného pracovníka.<sup>85</sup>

## Posuzovací stupnice

Tyto stupnice mají zvýraznit stěžejní znaky osobnosti hodnoceného. Nevyjadřují se hodnotícím popisem, ale známkováním, bodováním, vyjádřením souhlasu či nesouhlasu s určitým znakem či grafickým vyjádřením. Můžeme je rozdělit na číselné, grafické či slovní.<sup>86</sup>

## Některé typy doprovodných metod hodnocení:

- **Hodnocení kritických událostí** - vychází z výrazně dobrých či výrazně špatných výsledků práce ve sledovaném období. Pozornost je zaměřena na složky a části pracovní činnosti, které jsou pro celkový úspěch či neúspěch rozhodující.<sup>87</sup>
- **Assessment Centre (AC) a Development Centre (DC)** – jsou metody, které jsou zaměřeny na skupiny zaměstnanců, využívají skupinové modelové situace, individuální situace a psychodiagnostické metody. Jsou používány za jedny z nejvalidnějších metod, AC jsou užívány především při výběru, DC jako zdroj poznatků silných a slabých stránek týmu i jednotlivce a podklad pro skupinový i individuální rozvoj.<sup>88</sup>
- **360° zpětná vazba** – metoda je postavena na hodnocení zaměstnance různými lidmi a to v předem stanovených kritériích. Základní výhodou této metody je koncentrovanost informací a jejich netříditelnost, tyto informace jsou velmi dobrým podkladem pro formulování konkrétního a cíleného rozvoje zaměstnanců. Nevýhodou je, že zaměstnanci nemusí být připraveni na kritiku více osob (hodnotitelů) a také je velmi důležitá připravenost všech hodnotitelů, neboť je nutné oprostít se od vzájemných sympatií a antipatií v celém týmu. Zvláště, když každý hodnotí každého.<sup>89</sup>

---

<sup>85</sup> Srov.: BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002, s. 369

<sup>86</sup> Srov.: tamtéž, s. 370

<sup>87</sup> Srov.: tamtéž, s. 371

<sup>88</sup> Srov.: HRONÍK, F., *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 2006, s. 63 - 65

<sup>89</sup> Srov.: tamtéž, s. 66 - 69



- **Mystery shopping** – je obdobou pozorování na místě, rozdíl je v anonymitě pozorování a pozorovatele. Tato metoda je vhodná pro hodnocení zaměstnanců, kteří jsou velmi často v kontaktu se zákazníkem. Výhodou je, že získáme informace o chování, se kterým se setkává přímo zákazník.<sup>90</sup>

Pro systém hodnocení pracovního výkonu ve společnosti JDK jsem zvolila kombinaci metod a to standardizované hodnotící rozhovory s předem danými kritérii a jednotkami měření, MBO a metodu BARS. Je to především z důvodu firemní kultury, která je postavena na každodenním kontaktu vedoucího s podřízeným, tento kontakt sám o osobě zprostředkovává každodenní zpětnou vazbu, na týmové spolupráci a velikosti týmu, dále z důvodu zapojení zaměstnanců do cílů a záměrů společnosti a z důvodu hodnocení a následného rozvíjení žádoucích projevů chování zaměstnanců společnosti JDK.

## **4.2. „Nečísla“ - hodnoty a žádoucí projevy chování**

V kapitole 2.3 věnované širším souvislostem hodnocení pracovního výkonu, jsem nastínila význam firemní kultury, hodnot z ní vycházejících a také význam sdílení firemních hodnot zaměstnanci. Také jsem uvedla, že hodnoty mají charakter sdílených přesvědčení a vyrůstají ze základních lidských hodnot, které se transformují do firmy. Firemní hodnoty tedy musejí být jasně vymezené a důsledně uplatňované. Sdílené firemní hodnoty pak vytvářejí standard chování.<sup>91</sup>

Nejvhodnější cestou, jak hodnoty společnosti převést na systém, který by je jasně definoval a umožnil jejich sdílení, zhodnocení a následně identifikoval potřeby pro jejich rozvoj, je vytvoření kompetenčního modelu, kdy se hodnoty společnosti převedou na klíčové kompetence neboli způsobilosti. Nejdříve stručně definuji, co jsou to klíčové kompetence, jaký je jejich význam a jaké jsou jejich znaky.

### **Klíčové kompetence**

Klíčové kompetence či způsobilosti jsou širším termínem než samotné hodnoty. Klíčové kompetence můžeme definovat jako souhrn vědomostí,

<sup>90</sup> ..: HRONÍK, F., *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 2006, s. 74

<sup>91</sup> Srov.: HRONÍK, F., *Manažerská integrita*. 1. vyd. Brno: MotivPress, 2008, s. 77 - 78

dovedností, schopností, postojů a hodnot důležitých pro uplatnění každého člena společnosti a také pro jeho rozvoj.<sup>92</sup> Jedná se o takové kompetence, které nejsou typické pro určitou profesi, ale jsou naopak použitelné univerzálně. Většinou nejsou součástí odborné přípravy zaměstnanců, jejich rozvoj spočívá spíše v dalším vzdělávání.<sup>93</sup>

V kontextu řízení a rozvoje lidských zdrojů může kompetence nabývat dvojího významu. Kompetence je klíčová:<sup>94</sup>

- v užším pojetí – je nejdůležitější, životně či kriticky významná pro další úspěšné fungování organizace,
- v širším pojetí – průřezová, profesně či odvětvově nspecifická či generická.

Hierarchický model struktury kompetence může vypadat takto:

Obr. č. 7 – Hierarchický model struktury kompetence<sup>95</sup>



Základní charakteristické znaky kompetence, jak je uvádějí Veteška a Tureckiová, jsou:<sup>96</sup>

- je vždy zasazena do určitého prostředí či situace,
- skládá se z rozličných zdrojů, předpokládá efektivní nakládání s těmito zdroji, které jsou propojeny se základními dimenzemi lidského chování, a to tedy znamená, že kompetence obsahuje chování a především v chování se projevuje,

<sup>92</sup> Srov.: VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M., *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí*. 1.vyd. Praha: UJAK Praha, 2008, s. 18

<sup>93</sup> Srov.: TURECKIOVÁ, M., *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1.vyd. Praha: Grada, 2004. s. 37

<sup>94</sup> Srov.: VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M., *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí*. 1.vyd. Praha: UJAK Praha, 2008, s. 25

<sup>95</sup> Srov.: tamtéž, s. 29

<sup>96</sup> Srov.: tamtéž, s. 28

- je definována standardem což znamená, že úroveň zvládnutí kompetence je určena předem, jsou určena výkonová kritéria (výsledek činnosti či chování),
- je získávána a rozvíjena v procesech vzdělávání a učení.

Klíčovými kompetencemi pak rozumíme takové soubory znalostí, dovedností, návyků, projevů, postojů a motivů v chování pracovníků, které:<sup>97</sup>

- byly identifikovány jako nejvýznamnější v situaci, ve které se organizace nachází a jsou nezbytné pro efektivní naplňování vize a poslání organizace,
- sdílejí je a ve své činnosti do určité míry využívají všichni členové organizace, jsou projevem kultury organizace jako nástroje řízení chování pracovníků a pozitivně ovlivňují jejich pracovní výkon,
- jsou multidimenzionální, tedy vycházejí z kombinace výše uvedených složek,
- mají rozvojový potenciál a mohou být dále zdokonalovány dle potřeb organizace, týmu či jednotlivce v souladu s cíli organizace i aspiracemi jednotlivců,
- byly předem popsány, standardizovány a byla u nich stanovena kritéria měření a vyhodnocování.

Hroník ke kompetencím uvádí, že některé kompetence jsou zaměřené na vlastnosti (competence) a některé na chování (competency):<sup>98</sup>

- Competence jsou vyjádřením standardů práce a jsou v nich definovány kvalifikační předpoklady pro výkon práce v dané funkci.
- Competency jsou pojímány jako způsobilosti, tedy způsoby, kterými dosahují výkonu. Tyto způsobilosti jsou přístupné pozorování.

Používám-li tedy ve své diplomové práci pojem kompetence, mám na mysli význam obsažený v termínu competency.

### **Kompetenční model**

Kompetenční model představuje určité uspořádání kompetencí/způsobilostí. Je tedy souborem způsobilostí, které jsou nezbytné pro řízení organizace a které vychází z očekávaného a pozorovatelného chování. Vytváří most mezi firemními hodnotami, popisem pracovního místa, strategií firmy a personální strategií.

<sup>97</sup> Srov.: VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M., *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí*. 1.vyd. Praha: UJAK Praha, 2008, s. 51 - 52

<sup>98</sup> Srov.: HRONÍK, F., *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007b, s. 62

Kompetenční model nám říká, jakým chováním dosáhneme cílů společnosti a jaké chceme ve společnosti mít zaměstnance. Další výhodou kompetenčního modelu je jednotná terminologie a sjednocující „jazyk“ manažerů, vrcholového vedení či jednotlivých oddělení.<sup>99</sup>

Hroník uvádí dvě základní východiska pro tvorbu kompetenčního modelu.<sup>100</sup>

- Tím prvním je **sociálně-psychologické východisko**, kdy je kompetenční model vytvářen na základě představy, že firma je tvořena lidmi, jejichž kompetence vytváří kompetence firmy. V sociálně-psychologickém modelu kompetencí je vyjádřeno východisko od jedince k firmě.
- Tím druhým je **východisko strategické**, které vychází z přístupu positioningu. Dle tohoto přístupu nemůže být firma nadprůměrná ve všech oblastech. Kompetenční model vychází z toho, že každá firma má své kompetence, některé více či méně rozvinuté a na rozdíl od sociálně-psychologického modelu se kompetenční model vytváří od kompetencí firmy k jedinci.

Vycházíme-li z toho, že kompetenční model je soubor různě uspořádaných kompetencí, můžeme ve stávající praxi dle Hroníka nalézt 8 typů kompetenčních modelů a to zda je zaměřen na:<sup>101</sup>

- měkké faktory či kombinaci měkkých a tvrdých faktorů,
- pozorovatelné chování či pozorovatelné chování a potenciál,
- plošný či hierarchický model.

### **Postup při tvorbě kompetenčního modelu**

V úvodu této kapitoly jsem uvedla, že kompetenční model je nejvhodnější cestou, jak hodnoty společnosti převést na systém, který by je jasně definoval a umožnil jejich sdílení, zhodnocení a následně jejich rozvoj. Vzhledem k tomu, že cílem mé práce je nastavení systému hodnocení zaměstnanců, kde hodnocení kompetencí je jednou z jeho složek, nebudu se detailně zabývat metodikou tvorby kompetenčního modelu, ale nastíním pouze základní kroky při tvorbě kompetenčního modelu tak, jak je uvádí kol. autorů Kubeš, Spillerová a Kurnický.

---

<sup>99</sup> Srov.: HRONÍK, F., *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 2006, s. 30 - 31

<sup>100</sup> Srov.: tamtéž, s. 32

<sup>101</sup> Srov.: tamtéž, s. 33

Dle těchto autorů by měl být v první řadě stanoven cíl. Musíme si ujasnit, co od konkrétního modelu očekáváme, proč model vytváříme a na jakou situaci chceme tvorbou kompetenčního modelu reagovat.

Dále pak musíme zvolit, jakých skupin zaměstnanců se má model týkat. Pokud je motivem změna některého parametru firemní kultury (například větší proaktivita všech zaměstnanců), což je případ společnosti JDK, bude třeba vypracovat model, který popisuje kompetence potřebné u každého zaměstnance bez ohledu na pozici.

Dalším důležitým krokem je výběr přístupu. Tito autoři v rámci výběru přístupu k tvorbě kompetenčního modelu uvádějí, že nejjednodušší situací je použití již hotového modelu. Náročnější je pak modifikace kompetenčního modelu a nejnáročnější je tvorba kompetenčního modelu úplně nového.

V neposlední řadě je důležitá identifikace kompetencí. Kompetenční model vypovídá především o tom, co konkrétně dělají úspěšní zaměstnanci, jichž se model týká. Je tedy potřebné definovat kritéria efektivního výkonu.<sup>102</sup>

Identifikovaných kompetencí a vytvořených kompetenčních modelů můžeme v odborné literatuře nalézt celou řadu a můžou být pro vytvoření kompetenčního modelu využity jako podklad, který se upraví dle potřeb konkrétní společnosti. Existuje několik druhů kompetenčních modelů a závisí především na záměru společnosti, který model zvolí. V případě, že společnost hledá kompetence, které jsou společné pro všechny zaměstnance bez ohledu na pozici v hierarchii či na roli, jde o model ústředních kompetencí. Druhým typem jsou univerzální, všeobecně platné (generické) kompetenční modely. Generické kompetence jsou nezbytné téměř ve všech firmách, liší se však v definovaném projevu chování. Kompetence obsažené v těchto modelech mají vysokou vypovídající schopnost, neboť jsou většinou identifikovány na základě rozsáhlých výzkumů.<sup>103</sup>

---

<sup>102</sup> Srov.: KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R., *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 60

<sup>103</sup> Srov.: tamtéž, s. 60

Samozřejmě základem pro kompetenční model, jak uvádí Hroník je, že kompetenční model musí být funkční. To znamená, že kompetenční model:<sup>104</sup>

- je uživatelsky přátelský - nebude obsahovat více než 12 kompetencí,
- je bez rysů nebo dovedností – nebude obsahovat vlastnosti,
- má návaznost na strategii společnosti – akcentuje takové kompetence, které jsou nezbytné pro dosažení cílů organizace,
- vytváří jednotný výkladový rámec pro hodnocení, rozvoj, výběr a případně odměňování,
- je jednotný – v rámci jedné organizace existuje pouze jeden model,
- je sdílený – kompetence vyjadřují očekávané chování a je tedy nutné, aby každý vnímal své chování skrz kompetence.

Vzhledem k tomu, že mým záměrem je propojit firemní hodnoty s hodnocením pracovního výkonu a k tomuto účelu vytvářím kompetenční model, bude při tvorbě kompetenčního modelu užito strategické východisko, tedy designování modelu směrem od kompetencí firmy ke kompetencím jednotlivce, v tomto případě skupinu zaměstnanců dle organizačního uspořádání. Nebudu tedy vytvářet zcela nový kompetenční model, ale budu dle potřeb společnosti JDK upravovat kompetenční model uváděný Hroníkem, který jsem zvolila jako vzorový. Jde o model, který je vytvořený poradenskou společností McBer pro společnost Philip Morris International (dále jen PMI).<sup>105</sup> Tento kompetenční model je prověřený dlouholetým užíváním a svou funkčností, je uspořádán plošně, zaměřen na měkké faktory a pozorovatelné chování. Tento model jsem zvolila také z toho důvodu, že plošně vyjádřené kompetence dle mého názoru lépe podpoří pocit sounáležitosti a vnímání hodnot zaměstnanci na všech úrovních.

---

<sup>104</sup> Srov.: HRONÍK, F., *Jak se nespálit podruhé, strategie a praxe výběrového řízení*. 1.vyd. Brno: MotivPress, 2007a, s. 276

<sup>105</sup> Srov.: HRONÍK, F., *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 2006, s. 34

### 4.2.1. Klíčové způsobilosti společnosti JDK



Jak hodnoty, tak způsobilosti společnosti JDK vycházejí ze strategie společnosti, její vize, definované přidané hodnoty a základních pravidel budování kvality ve společnosti.

#### Strategie a vize společnosti<sup>106</sup>

- Zákazníkům dodávat kvalitní řešení za přijatelnou cenu.
- Aplikovat nové poznatky ve výrobcích a výrobě.
- Poskytovat profesionální servis a podporu po celou dobu užívání JDK zařízení.
- Neustále se zajímat o potřeby a spokojenost zákazníků.

**... očekávejte mnohem více**

#### Přidaná hodnota<sup>107</sup>

- Díky silnému vlastnímu konstrukčnímu zázemí a schopností aplikovat nejmodernější technologie jsme zdrojem přidané hodnoty pro naše zákazníky. Se standardními výrobky nabízí JDK spolehlivá, praxí prověřená řešení.
- S JDK chladicí technologií získáte záruku funkčnosti technologie po celou dobu její životnosti. O výrobky v provozu se stará odborně proškolený JDK tým servisních pracovníků a vybraných obchodně-servisních partnerů.

#### Základní pravidla budování kvality v JDK<sup>108</sup>

- Orientace na zákazníka a plnění očekávání zákazníků.
- Neustálé zlepšování výrobků, procesů a služeb.
- Informace musí být dostupné, jasné, úplné, přesné, včasné a působivé.
- Motivovaní a vzdělaní zaměstnanci jsou klíčoví pro úspěch firmy.
- Dodavatelé jsou našimi partnery, jsou vybíráni a hodnoceni .

V kapitole 4.2 v části věnované postupu při tvorbě kompetenčního modelu jsem uvedla možnosti výběru přístupu k tvorbě kompetenčního modelu.<sup>109</sup> Jedním

<sup>106</sup> Srov.: *Výrobce chladicí techniky: JDK, spol. s r.o.* [online]. 1991-2011 [cit. 2011-02-12]. Dostupné z WWW: [<http://www.jdk.cz/>](http://www.jdk.cz/)

<sup>107</sup> Srov.: *Výrobce chladicí techniky: JDK, spol. s r.o.* [online]. 1991-2011 [cit. 2011-02-12]. Dostupné z WWW: [<http://www.jdk.cz/>](http://www.jdk.cz/)

<sup>108</sup> Srov.: tamtéž

z přístupů je kombinovaný přístup, který jsem pro tvorbu kompetenčního modelu JDK využila. Tento přístup je založen na využití již existujícího kompetenčního modelu a jeho modifikaci pro potřeby vlastní společnosti. Kompetenční model vypracovaný společností McBer pro společnost PMI obsahuje 9 způsobilostí včetně jejich popisu a definovaného pozorovatelného chování.

Nejdůležitější pro společnost JDK z hlediska jejího přístupu k zákazníkovi je **Prozákaznická orientace**. Je patrná ze strategie společnosti, definované přidané hodnoty i základních pravidel budování kvality.

Další klíčovou způsobilostí, která z těchto klíčových záměrů společnosti vychází, je **Inovativní myšlení**. Bez něj není možné uspokojovat potřeby zákazníka, zvláště když společnost JDK není sériovým výrobcem jednoho typu technologie, ale vždy je vytvořena na základě potřeb zákazníka.

Z tohoto vyplývá další klíčová způsobilost a tou je **Zodpovědnost za výsledky**. Kvalita vyrobených chladicích zařízení je pro společnost JDK vzhledem ke konkurenci klíčová.

Další klíčovou způsobilostí je **Týmová práce**, neboť bez spolupráce všech složek společnosti, ať už jde o obchod, konstrukci, výrobu či expedici není možné kvalitní chladicí technologii vyrobit.

Týmová spolupráce není možná bez další způsobilosti a tou je **Loajalita**. Bez oddanosti a důvěry v záměr společnosti nemůže společnost uskutečňovat své záměry.

Aby společnost JDK udržela své vysoké místo na trhu s chladicí technologií, je velmi důležité neustále udržet krok s nejnovějšími technologiemi. Tedy další klíčová zodpovědnost **Péče o seberozvoj**.

Rozvoj zaměstnanců sám o sobě nebude přínosem, pokud z něj nebude mít užitek celá společnost JDK. A z tohoto důvodu považuji za klíčovou způsobilost i **Sdílení know-how**.

Poslední, avšak ne méně klíčovou způsobilostí jsou **Komunikační dovednosti**. Právě komunikace je jedním z prostředků pro uplatňování výše zmiňovaných způsobilostí, pro budování a udržování vztahů, prosazování záměrů a cílů organizace.

---

<sup>109</sup> Srov.: KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R., *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 65



Tyto způsobilosti jsou pro společnost JDK klíčové z toho důvodu, že se ve větší či menší míře vztahují na všechny zaměstnance společnosti a představují hlavní hodnoty a postoje společnosti JDK. Vyjadřují představu společnosti, jak by se všichni její členové měli chovat, ať už mezi sebou v rámci firmy, tak navenek vůči dodavatelům a zákazníkům.<sup>110</sup> Tyto klíčové způsobilosti jsem v rámci kompetenčního modelu po vzoru Hroníka a kol. autorů Kubeš, Spillerová, Kurnický stručně charakterizovala takto:<sup>111</sup>

- **Prozákaznická orientace** - schopnost respektovat zájmy vnějších i vnitřních zákazníků, směřovat ke splnění jejich přání a potřeb.
- **Inovativní myšlení** - schopnost nejen analyzovat, ale hledat nová, neobvyklá řešení a postupy s netradičním využitím stávajících i nových zdrojů.
- **Zodpovědnost za výsledky** - schopnost jednat ve prospěch splnění zadaných cílů a úkolů, vytváření hodnot a dosahování výsledků.
- **Týmová práce** - schopnost pracovat ve spolupráci s jinými členy týmu a chápat roli, kterou má zajišťovat, schopnost vést a motivovat ostatní k dosažení žádoucích výsledků.
- **Sdílení know-how** - péče o udržení a rozvoj vlastního know how, ochota sdílet know-how s ostatními kolegy.
- **Péče o seberozvoj** - schopnost řídit vlastní vzdělávání a rozvoj.
- **Loajalita** - oddanost a věrnost zaměstnavateli, firemním hodnotám, jejím záměrům, pravidlům a normám.
- **Komunikační dovednosti** - schopnost jasně a konstruktivně komunikovat ve vztahu k druhým lidem, schopnost udržovat a budovat efektivní vztahy.

Vzhledem k tomu, že společnost JDK má 60 zaměstnanců a dle organizační struktury (příloha č. 1) je patrné, že pracovní pozice jsou většinou ojedinělé, zařadila jsem zaměstnance dle jejich organizačního zařazení a oblastí jejich pracovního zaměření do 6 pracovních skupin. Tyto skupiny jsou:<sup>112</sup>

---

<sup>110</sup> Zdroj: konzultace s vedením společnosti JDK spol. s r.o. ze dne 6.1.2011

<sup>111</sup> Srov.: KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R., *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 69 – 71

Srov.: HRONÍK, F., *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 2006, s. 34 – 35, 92

<sup>112</sup> Zdroj: konzultace s vedením společnosti JDK spol. s r.o. ze dne 6.1.2011

- **Výroba**, kde jsou zařazeni: svářeč, odborný svářeč, zámečník, odborný zámečník, mechanik elektro, odborný mechanik elektro, mechanik chlazení, odborný mechanik chlazení, řidič a manipulant, skladník, finální výstupní kontrolor, servisní technik OTS.
- **Konstrukce**: vývojový konstruktér elektro, konstruktér měření a regulace, konstruktér chlazení, konstruktér elektro.
- **Obchod**: expedient, referent prodeje, externí pracovník, referent zásobování, referent OTS, marketingový manažer
- **Leader**: vedoucí výrobních skupin, vedoucí centrální skladu, vedoucí nákupu, manažer výroby, projekt manažer.
- **Vedení**: ředitel společnosti, ekonomický ředitel, výrobní ředitel, obchodní ředitel, technický ředitel.
- **Administrativa**: sekretářka ředitele, správce počítačové sítě a účetní společnosti.

K výše uvedeným způsobilostem společnosti JDK a k těmto 6 pracovním skupinám jsem na základě vzoru kompetenčního modelu PMI, který uvádí Hroník,<sup>113</sup> definovala žádoucí projevy chování společnosti JDK. Tyto projevy chování jsou klíčové, neboť právě žádoucí projevy chování v sobě nesou ony, v úvodu této kapitoly zmiňované standardy chování. Pro snadnou orientaci jsem tyto žádoucí projevy chování zaznamenala do níže uvedeného přehledu:

---

<sup>113</sup> Srov.: HRONÍK, F., *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 2006, s. 34

Tabulka č. 1. – Žádoucí projevy chování společnosti JDK

Nezr. způsobilosti	Popis způsobilosti	Výroba	Konstrakce	Obchod	Leader	Vedení	Administrativa
<b>Inovativní myšlení</b>	Schopnost vnést analýzu, ale hledat nová, neovydá řešení a postupy s neradostným vzhledem stávajících i nových zdrojů.	Hledá a přináší nové nápady	Hledá a přináší nové nápady Dokáže se přizpůsobit novým a měnit se požadavkům Neodpoví jen na osvědčených řešeních a postupech	Ochotně přijímá nové zkušenosti Orientuje se v nové situaci a reaguje na ni Respektuje odlišné názory Prostředuje flexibilní přístup k všem	Podporuje změny a novinky Řeší zavazetelné změny ve zřetel na čas a zdroje Kontroluje dopad zavazetelné změny	Dokáže se přizpůsobit novým a měnit se Snaží se vyřešovat a zefektivňovat již zavazetelné postupy	
<b>Praxiznační orientace</b>	Schopnost respektovat zájmy veřejnosti i vnitřních zájmů, směřovat ke splnění jejich plánů a potřeb.	Důsledně dodržuje termíny a zadání	Je otevřený a vstřícný směrem k zákazníkovi (včetně interního) Umí pracovat s odlišnými názory Důsledně dodržuje termíny a mílniky	Aktivně zjišťuje potřeby zákazníků (včetně interního) Smlouvá jednání k dohodě a obrátě argumentuje Ověřuje si pochopení obsahu a smyslu sdělení	Respektuje odlišné názory Kontroluje dopad zavazetelné změny	Je otevřený a vstřícný směrem k zákazníkovi (včetně interního) Důsledně dodržuje termíny a mílniky	
<b>Zodpovědnost za výsledky</b>	Schopnost jednat ve prospěch společnosti, vyvíjet iniciativu a dosahovat výsledků.	Dodržuje stanovená pravidla a postupy	Má příměřené ambice zvládnout náročný úkol Přijímá osobní odpovědnost za své činnosti a oblast Nevyhledává zbytečnou rizika	Přijímá osobní odpovědnost za své činnosti a oblast Uvědomuje si následky svého jednání Vystupuje v zájmu věci, týmu, firmy	Uvědomuje si vliv a následky svého rozhodování Kontroluje odbornost, firemní hodnoty, formálních Kontroluje odbornost, firemní hodnoty, formálních Vystupuje v zájmu věci, týmu, firmy	Má příměřené ambice zvládnout náročný úkol Dodržuje stanovená pravidla a postupy Přijímá osobní odpovědnost za své činnosti a oblast Aktivně vyhledává příležitosti k učení a vlastním rozvoji	
<b>Příslo o sebe rozvoji</b>	Schopnost řídit vlastní učební plán a rozvoj	Usluje o co nejvyšší kvalitu své práce Přijímá nové poznatky a učí se od svých spolupracovníků	Sleduje a využívá nové trendy ve své domobnosti Uvědomuje si hranice svých možností a jejich vliv S ostatními sdílí důležité znalosti a zkušenosti, při práci jich efektivně využívá Předkládá komplexní pohled a návrh řešení Appluje získané znalosti do praxe	Aktivně vyhledává příležitosti k učení a vlastním rozvoji Přijímá nové poznatky a učí se od svých spolupracovníků Uvědomuje si hranice svých možností a jejich vliv S ostatními sdílí důležité znalosti a zkušenosti, při práci jich efektivně využívá Předkládá komplexní pohled a návrh řešení Své know-how buduje a sdílí	Aktivně pracuje na vlastním rozvoji a osobním přehledem motivuje ostatní Přijímá odpovědnost za vlastní chyby a dokáže se z nich poučit Identifikuje rozvojové potřeby a podporuje jejich řešení Podporuje efektivní sdílení know-how v jednotlivých oblastech Aktivně předává potřebné informace a zkušenosti spolupracovníkům Osobním příkladem vede ostatní ke sdílení know-how	Usluje o co nejvyšší kvalitu své práce Je schopen poučit se z chyb S ostatními sdílí důležité znalosti, dovednosti a zkušenosti	
<b>Sdílení know-how</b>	Příslo o učení a nové vědomosti know-how ostatní s ostatními kolegy.	Je ochotný se zapojit do práce týmu	Chová se bezpečně a upozorňuje na rizika Přijímá odpovědnost za vlastní chyby Uvědomuje si následky svého jednání Je ochotný a vstřícný ke spolupráci	Chová se bezpečně a upozorňuje na rizika Je ochotný a vstřícný ke spolupráci Buduje a rozvíjí dobrou pověst společnosti Má pozitivní přístup k lidem, úkolům a situacím Aktivně se zapojuje do práce týmu a zjišťuje potřebné informace kolegiem Přijímá odpovědnost za své činnosti a oblast Komunikuje jasně a přese	Podporuje změny a novinky Řeší zavazetelné změny ve zřetel na čas a zdroje Kontroluje dopad zavazetelné změny	Chová se bezpečně a upozorňuje na rizika Přijímá odpovědnost za své činnosti a oblast Komunikuje jasně a přese	
<b>Lojalita</b>	Odnost a věrnost zaměstnavateli, firemním hodnotám, jejím zájmům, pravidlům a normám	Dodržuje stanovená pravidla a postupy, chová se v souladu s hodnotami společnosti	Chová se bezpečně a upozorňuje na rizika Přijímá odpovědnost za vlastní chyby Uvědomuje si následky svého jednání Je ochotný a vstřícný ke spolupráci	Chová se bezpečně a upozorňuje na rizika Je ochotný a vstřícný ke spolupráci Buduje a rozvíjí dobrou pověst společnosti Má pozitivní přístup k lidem, úkolům a situacím Aktivně se zapojuje do práce týmu a zjišťuje potřebné informace kolegiem Přijímá odpovědnost za své činnosti a oblast Komunikuje jasně a přese	Podporuje změny a novinky Řeší zavazetelné změny ve zřetel na čas a zdroje Kontroluje dopad zavazetelné změny	Chová se bezpečně a upozorňuje na rizika Přijímá odpovědnost za své činnosti a oblast Komunikuje jasně a přese	
<b>Týmová práce</b>	Schopnost pracovat ve spolupráci s jinými členy týmu, vstřícnost, ochota sdílet zkušenosti a výsledky	Aktivně se zapojuje do práce týmu	Chová se bezpečně a upozorňuje na rizika Přijímá odpovědnost za vlastní chyby Uvědomuje si následky svého jednání Je ochotný a vstřícný ke spolupráci	Chová se bezpečně a upozorňuje na rizika Je ochotný a vstřícný ke spolupráci Buduje a rozvíjí dobrou pověst společnosti Má pozitivní přístup k lidem, úkolům a situacím Aktivně se zapojuje do práce týmu a zjišťuje potřebné informace kolegiem Přijímá odpovědnost za své činnosti a oblast Komunikuje jasně a přese	Podporuje změny a novinky Řeší zavazetelné změny ve zřetel na čas a zdroje Kontroluje dopad zavazetelné změny	Chová se bezpečně a upozorňuje na rizika Přijímá odpovědnost za své činnosti a oblast Komunikuje jasně a přese	
<b>Komunikační dovednosti</b>	Schopnost pracovat ve spolupráci s jinými členy týmu, vstřícnost, ochota sdílet zkušenosti a výsledky	Dopřává se pro správné pochopení informace	Chová se bezpečně a upozorňuje na rizika Přijímá odpovědnost za vlastní chyby Uvědomuje si následky svého jednání Je ochotný a vstřícný ke spolupráci	Chová se bezpečně a upozorňuje na rizika Je ochotný a vstřícný ke spolupráci Buduje a rozvíjí dobrou pověst společnosti Má pozitivní přístup k lidem, úkolům a situacím Aktivně se zapojuje do práce týmu a zjišťuje potřebné informace kolegiem Přijímá odpovědnost za své činnosti a oblast Komunikuje jasně a přese	Podporuje změny a novinky Řeší zavazetelné změny ve zřetel na čas a zdroje Kontroluje dopad zavazetelné změny	Chová se bezpečně a upozorňuje na rizika Přijímá odpovědnost za své činnosti a oblast Komunikuje jasně a přese	

### 4.3. „Číslo“ – Strategické a individuální cíle

V kapitole 2.3, v rámci vymezení širších souvislostí hodnocení pracovního výkonu, jsem nastínila význam a důležitost cílů, neboť bez společných cílů nelze převést vizi a strategii firmy do reality. Podniková organizace je tvořena lidmi, kteří mají různé dovednosti, znalosti a vykonávají práci různého typu. Organizace musí být vybudována na základech komunikace a individuální odpovědnosti, musí stmelit úsilí jednotlivců v úsilí společné a i když každý člen organizace přispívá něčím jiným, všichni musí směřovat k dosažení společného cíle.<sup>114</sup> „Výkonnost musí být organickou součástí podniku a managementu; musí být měřena – nebo aspoň posuzována - a musí být nepřetržitě zdokonalována.“<sup>115</sup>

Každý manažer, od toho nejvyššího až po výrobního mistra, potřebuje jasné formulované cíle. Tyto cíle by měly specifikovat, jaký výkon má jím řízený útvar podávat, čím by měl on i jeho útvar přispět aby pomohli dosáhnout cílů ostatním útvarům a zároveň by měly objasnit, jaké přispění může manažer očekávat od ostatních útvarů k dosažení svých vlastních cílů. Měl by být tedy kladen důraz na týmovou práci a týmové výsledky.<sup>116</sup> Z tohoto důvodu pouhá znalost cílů organizace není dostačující, strategické cíle musí být převedeny do cílů a měřítek útvarů i jednotlivců.<sup>117</sup>

Bělohlávek rozděluje cíle společnosti na:<sup>118</sup>

- **Strategické** – formálně stanovené cíle, za které odpovídá vrcholové vedení organizace, jsou abstraktní a těžko měřitelné. Mají formu hesel určených jak členům organizace, tak i veřejnosti a jsou dlouhodobé.
- **Operativní** – cíle odvozené ze strategických cílů, jsou v kompetenci středního managementu, jsou více konkrétní a platí zhruba pro období jednoho roku, pak bývají upravovány na základě měnících se podmínek.

---

<sup>114</sup> Srov.: DRUCKER, P. F., *To nejlepší z Druckera v jednom svazku*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 22

<sup>115</sup> Tamtéž, s. 22

<sup>116</sup> Srov.: tamtéž, s. 103

<sup>117</sup> Srov.: WAGNEROVÁ, I., *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 2008, s. 44

<sup>118</sup> Srov.: BĚLOHLÁVEK, F., *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996, s. 77

- **Operační** – představují normy chování, kritéria výkonu a vycházejí z operativních cílů. Jsou konkrétní a měřitelné, odpovídají za ně nižší vedoucí a jednotliví pracovníci. Určují, jak a kdy mají být úkoly zabezpečeny.

Rozdělení cílů lze graficky znázornit jako pyramidu, která vypadá takto:

Obr. č. 8 – Organizační cíle<sup>119</sup>



V kapitole 2.3 jsem také uvedla, jaký význam přikládá cílům Armstrong a jaké typy cílů uvádí. Jde o cíle pracovní a osobní:<sup>120</sup>

**Pracovní nebo také operační cíle** vztahující se k výsledkům, kterých má být dosaženo, nebo k přispění jedince ke splnění týmových, útvarových či podnikových cílů a jsou rozděleny na různé úrovně:

- na podnikové úrovni – cíle spojené s posláním, hodnotami a strategickými plány,
- na úrovni oddělení – cíle propojené s podnikovými cíly a jsou vyjádřeny v podobě konkrétního poslání a cílů daného oddělení,
- na úrovni týmů – cíle spojené se smyslem konkrétního týmu a očekávaným přispěním k dosažení útvarových či podnikových cílů,
- na úrovni individuální – cíle souvisejí s rolí, hlavními povinnostmi, oblastmi činnosti, jsou zaměřené na výsledky, kterých by jedinci měli dosáhnout a jsou zaměřené na respektování základních hodnot organizace.

**Osobní nebo vzdělávací cíle** se týkají toho, co by měl jedinec dělat, co by se měl naučit aby zlepšil svůj pracovní výkon či své znalosti, dovednosti a celkovou úroveň

<sup>119</sup> Srov.: BĚLOHLÁVEK, F., *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996, s.78

<sup>120</sup> Srov.: ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 55

schopností. Definují výsledky, kterých by mělo být dosaženo a nástroje sloužící k měření výkonu při jejich dosahování.

Již několikrát jsem ve své diplomové práci zmínila, že dosahování vytyčených cílů společnosti je základem pro její existenci. Společnost musí nejen definovat své cíle, ale musí také zajistit jejich dosahování, ať už se jedná o nejvyšší management, střední management či jednotlivce. Musí tedy stanovit kdo jak, kdy a na základě jakých kritérií má cíle plnit a především musí plnění vytyčených cílů posuzovat. Z tohoto důvodu je zapojení cílů do systému hodnocení pracovního výkonu jedním z klíčových ukazatelů výkonnosti jak jednotlivce, tak celé společnosti.

V kapitole 4.1 jsem nastínila jako jednu z metod posuzování výkonnosti zaměstnanců metodu MBO - řízení podle cílů, kterou jsem se pro stanovení systému hodnocení zaměstnanců společnosti JDK rozhodla využít.

Dle Cejthamra a Dědiny jde o participativní přístup k aktivitám společnosti. Tato metoda je stylem řízení, které se snaží propojit cíle organizace s individuálním výkonem a rozvojem, a to zapojením všech úrovní managementu. Charakteristickým rysem MBO je právě to, že cíle a úkoly nejsou vynucovány, ale definovány a schvalovány spoluprací zaměstnance a nadřízeného. V souladu s politikou organizace a v rámci určitých mezí je zde tedy zaměstnanci dána určitá volba, jak nejlépe dosáhnout stanovených výsledků. Měření výkonu je pak spíše otázkou stupně plnění úkolu než zaměstnancovy schopnosti přesně se držet detailních instrukcí o tom, jak práci vykonat. Základem systému MBO, jak dále tito autoři uvádějí, je:<sup>121</sup>

- určování cílů a plánů,
- účast jednotlivých manažerů na schvalování cílů a kritérií výkonu jednotlivých jednotek,
- průběžné posuzování a vyhodnocování výsledků.

---

<sup>121</sup> Srov.: CEJTHAMR, V., DĚDINA, J, *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 75 - 79

### 4.3.1. Strategické a individuální cíle společnosti JDK



Strategické cíle společnosti JDK jsou definovány dokumentem „Hlavní cíle a úkoly“ (příloha č. 2). Tyto hlavní cíle a úkoly jsou definovány jedenkrát za rok managementem společnosti na pravidelné poradě vedení a tento dokument je přílohou k zápisu z jednání. Vzhledem k tomu, že společnost JDK má ve vrcholovém managementu pouze 5 zaměstnanců, podílí se na tvorbě, stanovení odpovědností a termínů plnění cílů a úkolů dokumentu manažeři všech úseků.<sup>122</sup> Spoluúčast managementu při tvorbě tohoto strategického dokumentu napomáhá majiteli společnosti zajistit, aby management vnímal stanovené cíle a úkoly jako klíčové a také jejich spoluúčast zvyšuje pocit odpovědnosti managementu za jejich dosažení. Jak bylo několikrát v mé práci uvedeno, posílí to sdílení těchto cílů.

Je-li metoda MBO postavena na zapojení zaměstnanců všech úrovní řízení společnosti do plnění stanovených strategických cílů, je nezbytné, aby management společnosti JDK rozpracoval strategické cíle a úkoly společnosti do plánů plnění těchto klíčových aktivit a následně s podřízenými projednal jejich plnění. V úvodu své diplomové práce jsem uvedla, že jedním z důvodů pro stanovení systému hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců společnosti JDK je právě zapojení zaměstnanců do plnění cílů a záměrů společnosti. Z tohoto důvodu jsem v rámci navrhovaného systému hodnocení zvolila obdobu systému hodnocení pracovního výkonu ve společnosti Lesy SR, který ve své publikaci uvádí Hroník.<sup>123</sup> Tento systém je postaven na několika typech cílů (celopodnikové, celozávodní, týmové a individuální), kdy každý zaměstnanec má stanoven minimálně jeden kolektivní cíl. Obdobně jsem zvolila dva typy hodnocených cílů a to strategické a individuální.

**Strategické cíle** jsou společné všem zaměstnancům společnosti JDK bez ohledu na jejich pracovní zařazení. Jsou pro rozvoj a existenci společnosti klíčové a bez společného úsilí a zapojení všech zaměstnanců, ať už přímo či nepřímo, by nebylo možné dosáhnout jejich plnění. Tyto cíle jsou odvozeny z „Hlavních cílů a úkolů“ společnosti JDK (příloha č. 2), je možné je vyjádřit číselně a jejich plnění lze

---

<sup>122</sup> Zdroj: konzultace s vedením společnosti JDK spol. s r.o. ze dne 6.1.2011

<sup>123</sup> Srov.: HRONÍK, F., *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 2006, s. 89 - 98

v průběhu roku vyhodnocovat číselným či procentuálním vyjádřením. Tyto cíle jsou:<sup>124</sup>

- Navýšení tržeb
- Zvýšení kvality výrobků

**Individuální cíle** budou stanoveny pro každého jednotlivého zaměstnance na základě jeho pracovního zařazení, vyplývají tedy z činností spojených se zastávaným pracovním místem, souvisejí s hlavními povinnostmi zaměstnance a plánem plnění klíčových aktivit. Tyto cíle budou definovány při hodnotícím rozhovoru v rámci dialogu mezi nadřízeným a hodnoceným zaměstnancem. V rámci tohoto rozhovoru se nejen cíle definují, ale stanoví se také kritéria pro jejich plnění, termín plnění a jejich váha. Podrobněji se kritérii pro plnění těchto cílů zabývám v následující kapitole.

#### **4.4. Jednotky měření**

K tomu, abychom mohli pracovní výkon zaměstnance určit/zhodnotit, potřebujeme mít stanovené jednotky měření. Jednotky měření jsou číselným vyjádřením výkonu zaměstnance. Využívají se pro určení míry plnění úkolů či zadaných cílů a to v nejčastěji oblastech kvality, nákladů, množství či času. Můžou být vyjádřeny číselným nebo procentuálním vyjádřením předem určených ekonomických ukazatelů. Tyto jednotky mohou být také převedeny na bodové ohodnocení, které můžeme převést na stupnici měření.

#### **Hodnotící stupnice**

Hodnotící stupnice můžeme rozlišit na tři typy:<sup>125</sup>

- **Neverbální** (grafické, numerické) stupnice, které dle jednotlivých položek rozebírají atributy práce popisující charakteristické rysy zaměstnance a jeho práce. Za každou položkou následuje hodnotící stupnice. Hodnotící stupnice je jednou z nejpoužívanějších hodnotících metod, neboť pro hodnotitele je poměrně jednoduché ji vyplnit. Nevýhodou je, že po určité době není zřejmé, k jakým

---

<sup>124</sup> Oba strategické cíle jsou stanoveny na základě konzultace s vedením společnosti JDK a odrážejí prioritní záměr společnosti na rok 2011

<sup>125</sup> Srov.: HRONÍK, F., *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 2006, s. 45 - 47



událostem se hodnocení vztahuje. K tomu většinou slouží prostor pro slovní komentář. Tím se z neverbální stupnice stává kombinovaná.

- **Kombinovaná stupnice**, která uplatňuje prvky neverbální stupnice a prvky stupnice verbální.
- **Verbální stupnice**, která na rozdíl od neverbální stupnice pojmenovává určitý projev či výkon. Verbální hodnotící stupnice pak může vypadat takto:

Obr. č. 9 – Verbální hodnotící stupnice<sup>126</sup>

Koncentrace pozornosti				
Je roztržitý, nesoustředěný a dělá časté chyby z nepozornosti.	Kvalita pozornosti je spíše nižší nebo kolísavá a dopouští se zvýšeného počtu chyb.	Má průměrnou kvalitu a výdrž pozornosti, dopouští se obvyklého počtu chyb.	Má velmi dobrou koncentraci pozornosti a chyby z nepozornosti se objevují ojediněle.	Dokáže se dlouhodobě a kvalitně koncentrovat na úkol, který zvládá precizně.

### Komparativní metody

Další možností, jak stanovit výkon zaměstnance, je využití komparativních metod. Komparativní metody jsou založeny na srovnávání pracovníků mezi sebou dle předem daných kritérií a většinou mají uplatnění tam, kde lze stanovit jednoznačná, měřitelná kritéria. Jsou vhodné do firemního prostředí, které je soutěživé a založené na individualitách. Tyto metody nejsou vhodné pro takové prostředí, kde je významné sdílení a spolupráce všech členů týmu. Mezi tyto metody patří například:<sup>127</sup>

- **Metoda určení pořadí** – kdy zaměstnanci jsou seřazeni dle výkonu od prvního místa až po poslední a je vhodné k tomuto pořadí uvádět i hodnoty, které sloužily jako kritérium.
- **Metoda přidělení bodů** – je vhodná při posuzování pracovního výkonu na základě více kritérií. Je založena na udělování bodů za jednotlivá kritéria a výsledky v různých oblastech.
- **Metoda párového srovnávání** – při této metodě je každý zaměstnanec srovnáván s každým zaměstnancem ať už v každé kompetenci či celkově.
- **Metoda nucené distribuce** – je založena na tom, že hodnotitel dostane určité množství bodů, které rozděluje mezi svou skupinu hodnocených. Podmínka je, že žádnému z hodnocených nesmí přidělit stejný počet bodů.

<sup>126</sup> HRONÍK, F., *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 2006, s. 46

<sup>127</sup> Srov.: tamtéž, s. 46 - 49

#### 4.4.1. Jednotky měření společnosti JDK

Pro zhodnocení pracovního výkonu zaměstnanců společnosti JDK jsem ve své diplomové práci použila procentuální vyjádření plnění stanovených cílů a to jak individuálních, tak strategických. Ke každému cíli je třeba stanovit nejen název cíle, ale také kritérium dosažení cíle - měřitelný ukazatel, na základě kterého posuzujeme plnění stanoveného cíle, váhu cíle - procentuální vyjádření významu zadaného cíle, přičemž jak strategické, tak individuální cíle by měly v součtu činit 100% a termín plnění cíle.

Jak jsem již uvedla v kapitole 4.3.1, **strategické cíle** jsou společné všem zaměstnancům společnosti JDK, bez ohledu na jejich pracovní zařazení, neboť na jejich plnění se podílí ať už přímo či nepřímo všichni zaměstnanci společnosti. Z tohoto důvodu mají strategické cíle pro všechny zaměstnance stejné znění, stejné kritérium, stejnou váhu a termín plnění. Pro rok 2011 jsou to:<sup>128</sup>

- **Kritérium** cíle navýšení tržeb je: „Tržby společnosti navýšit o 8,2%, celkem tedy dosáhnout tržeb 135 mil. Kč“
- **Kritérium** cíle zvýšit kvalitu výrobku je: „Snížení počtu uznaných reklamací o 15%“
- **Váha** obou strategických cílů je 5%
- **Termín plnění** obou strategických cílů vzhledem k účetní závěrce je 31.12.2011

Strategické cíle v hodnotícím formuláři pak mohou vypadat takto:

Obr. č. 10 – Příklad zadání strategických cílů<sup>129</sup>

STRATEGICKÉ CÍLE	KRITÉRIUM DOSAŽENÍ CÍLE	VÁHA	TERMÍN	PLNĚNÍ	HODNOCENÍ
Navýšení tržeb	Tržby společnosti navýšit o 8,2%, celkem tedy dosáhnout tržeb 135 mil. Kč	5,00%	31.12.2011		0,00%
Zvýšení kvality výrobků	Snížení počtu uznaných reklamací o 15%	5,00%	31.12.2011		0,00%

<sup>128</sup> Zdroj: konzultace s vedením společnosti JDK spol. s r.o. ze dne 6.1.2011

<sup>129</sup> Srov.: Interní dokument ČEZ, a.s. SKČ\_ME 0026 – Hodnocení zaměstnanců se smluvní mzdou ze dne 2.3.2010

**Individuální cíle** jsou stanovovány na stejném principu, jen cíl, kritérium, váhu i termín plnění stanovuje manažer spolu s podřízeným zaměstnancem. Cíle by měly být jasně definované, měřitelné, dosažitelné, relevantní a časově ohraničené a jejich počet u jednotlivého zaměstnance je maximálně 5.

Procentuální vyjádření vyhodnocení **strategických cílů** společnosti JDK bude oznámeno vedením společnosti k 1.1. následujícího roku a zároveň budou vyhlášeny strategické cíle na další hodnotící období.<sup>130</sup>

**Individuální cíle** budou vyhodnoceny na základě stanovených kritérií jednotlivých individuálních cílů. Pro jejich vyhodnocení bude také použito procentuální vyjádření jejich plnění ke konci hodnotícího období s přihlédnutím k podmínkám pro úspěšné plnění těchto cílů.

Výsledná známka plnění strategických a individuálních cílů bude využita pro další personální činnosti společnosti JDK. Vyhodnocení cílů zaměstnance pak může vypadat takto:

Obr. č. 11 – Příklad vyhodnocených cílů<sup>131</sup>

STRATEGICKÉ CÍLE	KRITÉRIUM DOSAŽENÍ CÍLE	VÁHA	TERMÍN	PLNĚNÍ	HODNOCENÍ
Navyšování tržeb	Tržby společnosti navýšit o 8,2% , celkem tedy dosáhnout tržeb 135 mil. Kč	5,00%	31.12.2011		0,00%
Zvýšení kvality výrobků	Snížení počtu uznaných reklamací o 15%	5,00%	31.12.2011		0,00%

INDIVIDUÁLNÍ CÍLE	KRITÉRIUM DOSAŽENÍ CÍLE	VÁHA	TERMÍN	PLNĚNÍ	HODNOCENÍ
individuální cíl 1	kritérium cíle 1	50,00%	31.12.2011	80,00%	40,00%
individuální cíl 2	kritérium cíle 2	40,00%	31.12.2011	100,00%	40,00%

SOUČET VAH STRATEGICKÝCH A INDIVIDUÁLNÍCH CÍLŮ	<b>100,00%</b>
CELKOVÁ ZNÁMKA VYHODNOCENÍ CÍLŮ	<b>80,00%</b>

Pro zhodnocení **žádoucích projevů chování** jsem zvolila pětidílnou neverbální hodnotící stupnici, kterou jsem upravila dle vzoru, který uvádí ve své publikaci Hroník.<sup>132</sup> Tato stupnice je postavena na základě metody BARS (viz.

<sup>130</sup> Zdroj: konzultace s vedením společnosti JDK spol. s r.o. ze dne 6.1.2011

<sup>131</sup> Srov.: Interní dokument ČEZ, a.s. SKČ\_ME 0026 – Hodnocení zaměstnanců se smluvní mzdou ze dne 2.3.2010

<sup>132</sup> Srov.: HRONÍK, F., *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 2006, s. 43

kapitola 4.1) s tím rozdílem, že stupnice hodnocení žádoucích projevů chování není vytvářena pro každou pracovní pozici a její náplň, ale je vytvářena pro všech 6 skupin zaměstnanců společnosti JDK.

Hodnotící škála pro zhodnocení žádoucích projevů chování společnosti JDK se tedy opírá o rozdělení zaměstnanců do jednotlivých skupin a vytvořeného kompetenčního modelu. Jak jsem již uvedla v kapitole 4.2.1, každá způsobilost je rozpracována dle těchto skupin do několika projevů žádoucího chování, které slouží jako vodítko pro jejich zhodnocení. Stupnice je vytvořena takto:

Tabulka č. 2 – Stupnice hodnocení způsobilostí<sup>133</sup>

ZNÁMKA HODNOCENÍ		POPIS
<b>E</b>	<b>Excelentní úroveň</b>	Pracovní chování zaměstnance je vzorové, soustavně převyšuje požadovanou úroveň, není možné formulovat dílčí oblast ke zlepšení.
<b>V</b>	<b>Výborná úroveň</b>	Pracovní chování zaměstnance převyšuje v některých projevech požadovanou úroveň, v některých dílčích oblastech je však možné ještě nalézt oblast ke zlepšení.
<b>S</b>	<b>Standardní úroveň</b>	Pracovní chování zaměstnance standardně odpovídá požadované úrovni, lze však v určitých situacích nalézt oblasti ke zlepšení.
<b>P</b>	<b>Příjemná úroveň</b>	Pracovní chování zaměstnance odpovídá s dílčími výhradami požadované úrovni, lze formulovat zásadní oblasti ke zlepšení.
<b>N</b>	<b>Nepříjemná úroveň</b>	Pracovní chování zaměstnance je nepřijatelné, jsou zde zásadní rozpory se všemi body pozorovatelného chování či úplná absence dané způsobilosti, rozvoj je nezbytný.

Ke každé způsobilosti hodnotitel vybere známku z hodnotící stupnice od N až po E, přičemž známka N je nejhorší. Popis projevu žádoucího chování odpovídá známce S. Vyhodnocené žádoucí projevy chování pak mohou vypadat takto:

Obr. č. 12 – Příklad vyhodnocených způsobilostí<sup>134</sup>

Inovativní myšlení	V - Výborná úroveň
Prozákaznická orientace	V - Výborná úroveň
Zodpovědnost za výsledky	S - Standardní úroveň
Péče o seberozvoj	S - Standardní úroveň
Sdílení know-how	P - Příjemná úroveň
Loajalita	S - Standardní úroveň
Týmová práce	N - Nepříjemná úroveň
Komunikativní dovednosti	S - Standardní úroveň

<sup>133</sup> Srov.: HRONÍK, F., *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 2006, s. 43

<sup>134</sup> Srov.: Interní dokument ČEZ, a.s. SKČ\_ME 0026 – Hodnocení zaměstnanců se smluvní mzdou ze dne 2.3.2010

Za použití stejné škály hodnotitel na základě vyhodnocení jednotlivých způsobilostí stanoví výslednou známku pracovního chování zaměstnance. Tuto známku stanoví dle svého uvážení. Výsledná známka obsahuje také pásmo pro procentuální vyjádření známky hodnocení. Z tohoto pásma hodnotitel vybere hodnotu, kterou také zaznamená do formuláře „Hodnocení zaměstnance“. Výsledná známka pracovního chování bude využita pro výpočet roční odměny zaměstnanců společnosti JDK a může být ve formuláři zobrazena takto:

Obr. č. 13 – Příklad výsledné známky způsobilostí<sup>135</sup>

---

<b>VÝLEDNÁ ZNÁMKA PRACOVNÍHO CHOVÁNÍ ZAMĚSTNANCE</b>	<b>S = 81% - 100%</b>
PROCENTUÁLNÍ HODNOCENÍ <b>90%</b>	CELKOVÉ HODNOCENÍ PRO VÝPOČET ROČNÍ ODMĚNY <b>72,00%</b>

---

<sup>135</sup> Srov.: Interní dokument ČEZ, a.s. SKČ\_ME 0026 – Hodnocení zaměstnanců se smluvní mzdou ze dne 2.3.2010

## 5. Nastavení systému hodnocení pracovního výkonu

Ve své diplomové práci jsem se doposud zabývala metodami hodnocení pracovního výkonu, definováním klíčových způsobilostí společnosti JDK a žádoucích projevů chování, také jsem se zaměřila na definování strategických cílů společnosti, jejich rozpadem na jednotlivce a jednotkami měření jak způsobilostí, tak cílů. Vytvořila jsem tedy obsah samotného hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců společnosti JDK. Čím jsem se však doposud nezabývala je to, jak vlastně bude nastaven celý systém hodnocení, jaká budou jeho pravidla či jak bude převeden do podnikových činností.

V kapitole 2.2. jsem detailně popsala zásady hodnocení pracovního výkonu, bez jejichž zohlednění by systém hodnocení pracovního výkonu nebyl efektivní. Shrnu-li tyto zásady, pak musí celý proces hodnocení být pojímán jako proces, který se týká nejen personálního útvaru, ale především vedoucího pracovníka, tedy hodnotitele a hodnoceného zaměstnance. Hodnotitel i hodnocený musí být detailně seznámeni s účelem, cílem a průběhem celého procesu hodnocení. Hodnotící rozhovor musí být založen na dialogu, ne jednostranné komunikaci shora a musí obsahovat nejen objektivní pohled do minulosti, ale musí také odrážet budoucí směr a cíle společnosti. Chceme-li tedy systém hodnocení zavést, musíme mít nejdříve zodpovězené následující otázky:<sup>136</sup>

- Koho a co budeme hodnotit?
- Jakým systémem a metody zvolíme?
- Jak bude systém zaveden, zda najednou či postupně?
- Kdo a jak bude kvalifikován?
- Jak bude zajištěna nezávislost a nestrannost?
- Jak zabezpečit přijetí systému a důvěru v něj?
- Jak bude hodnocení dokumentováno?
- Kdo a jak bude kontrolovat kvalitu systému?

Dále pak musíme definovat kroky rozvoje systému hodnocení:<sup>137</sup>

- určit výkonnostní požadavky, oblasti hodnocení,
- vybrat vhodné metody,

---

<sup>136</sup> HRONÍK, F., *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 2006, s. 88

<sup>137</sup> Tamtéž, s. 89

- připravit hodnotitele k hodnocení a to nejen 1x ročně,
- prodiskutovat metody se zaměstnanci,
- hodnotit dle daných kritérií.

Je patrné, že některými z výše uvedených otázek jsem se již ve své diplomové práci zabývala a některými je nutné se ještě zabývat. Vzhledem k cíli diplomové práce, tedy nastavení systému hodnocení pracovního výkonu ve společnosti JDK, se nebudu detailně zabývat celým procesem implementace či tvorbou veškerých navazujících dokumentů, některé z nich uvedu detailně, jiné zmíním pouze okrajově či v teoretické rovině.

### Hodnotitelé

Různé příležitosti a různé typy hodnocení si žádají různé hodnotitele. Hodnotiteli, jak uvádí Kocianová, mohou být např.:<sup>138</sup>

- **Bezprostřední nadřízený** – poskytuje pracovníkům průběžnou zpětnou vazbu k jejich výkonu, hodnotí je při různých příležitostech a v rámci systematického hodnocení.
- **Spolupracovníci** – hodnotí své kolegy zpravidla v rámci systematického hodnocení, např. v systému 360° zpětné vazby. Toto je pro hodnoceného přijatelnější, neboť je při hodnocení v rovnoprávnějším postavení.
- **Podřízení** – mohou hodnotit své nadřízené také v rámci systematického hodnocení, např. v systému 360° zpětné vazby.
- **Třetí osoba** (např. zákazník) – může hodnotit v příležitostech, kdy je třeba získat informace o pracovním výkonu určitého pracovníka, který je s třetí osobou běžně v bezprostředním kontaktu, může být využita také v rámci systému 360° zpětné vazby.
- **Psycholog** – hodnotí pracovníky zpravidla na základě psychodiagnostiky a rozhovorů, a to při posuzování způsobilostí pracovníka pro danou pracovní pozici, při obsazování pracovních míst nebo při identifikaci potenciálu pracovníka (v rámci assessment či development centra).
- **Skupinou hodnotitelů** – především v rámci assessment a development centra.
- **Sebehodnocení pracovníka** – jako vlastní zhodnocení svého pracovního výkonu.

<sup>138</sup> Srov.: KOCIANOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 146

„Nejkompetentnější osobou pro hodnocení pracovníka je jeho bezprostřední nadřízený. Ten provádí závěrečné vyhodnocování všech podkladů hodnocení, ať už je pořizoval či předložil kdokoliv, dělá z nich závěry, vede hodnotící rozhovor, navrhuje a projednává s pracovníkem opatření vyplývající z hodnocení.“<sup>139</sup> Výhody hodnocení bezprostředním nadřízeným jsou v tom, že nadřízený zná důvěrně úkoly pracovního místa, práci i podmínky, za nichž podřízený pracuje. Také většinou zná zázemí a možné vlivy ovlivňující práci pracovníka. Nadřízený poskytuje zaměstnanci průběžnou zpětnou vazbu na pracovní výkon pracovníka a provádí neformální hodnocení. Formální hodnocení je pak logickým vyústěním neformálního hodnocení.<sup>140</sup>

### **Hodnotící rozhovor a příprava hodnotitelů**

Hodnotící rozhovor představuje nejdůležitější část systému hodnocení pracovního výkonu a na jeho přípravě velmi záleží.<sup>141</sup> Pečlivá příprava hodnotitele a prostředí ve kterém se rozhovor odehrává, je jedním z předpokladů úspěšného rozhovoru. Hodnotitel by si měl ujasnit nároky na pracovní místo hodnoceného, připravit si podklady k jeho činnosti za hodnocené období a uvažovat o nabídce možností rozvoje a vzdělávání.<sup>142</sup>

Koubek uvádí, že hodnotící rozhovor je oficiální, formální setkání, které musí mít určitou pevnou obsahovou strukturu a časový plán. Z tohoto důvodu by rozhovor měl:<sup>143</sup>

- Zhodnotit současný výkon pracovníka, popřípadě výkon v uplynulém období.
- Formulovat plán směřující ke zlepšení výkonu.
- Rozpoznat problémy a prozkoumat možné příležitosti týkající se práce.
- Rozpoznat faktory na pracovníkově vůli nezáviselí, ale negativně ovlivňující jeho pracovní výkon.
- Orientovat pozornost pracovníka na práci a některé její aspekty.
- Zlepšit komunikaci mezi podřízeným a nadřízeným.
- Umožnit pracovníkovi zaujmout stanovisko, vyslechnout jeho názor.
- Zabezpečit podklady pro odměňování.

---

<sup>139</sup> KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 216

<sup>140</sup> Srov.: tamtéž, s. 216

<sup>141</sup> Srov.: DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol., *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Beck, 2007, s. 272

<sup>142</sup> Srov.: KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 226

<sup>143</sup> Srov.: tamtéž, s. 225



- Rozpoznat potenciál pracovníka.
- Rozpoznat potřeby zdělávání a rozvoje.

Koubek dále zmiňuje mimořádný význam stylu rozhovoru. Rozhovor s výrazně dominujícím hodnotitelem je zpravidla kontraproduktivní a hodnoceného pouze informuje. Lepší je rozhovor, který je kombinací sdělování a přesvědčování, ale pokud hodnotitel nemá talent přesvědčit, není pravděpodobné, že pracovník bude akceptovat požadavky. Rozhovor typu sdělování-naslouchání zapojuje hodnoceného do diskuse o tom, co by se mělo udělat ke zlepšení výkonu a je pravděpodobně efektivnější, najde u pracovníka příznivější odezvu.<sup>144</sup>

Autoři zabývající se problematikou hodnocení pracovního výkonu uvádějí nespočet zásad, které by měl hodnotitel při hodnotícím rozhovoru uplatňovat. Pro účely své diplomové práce využiji namísto citování těchto obecných zásad požadavky kladené na metodickou přípravu hodnotitele, které uvádí ve své publikaci Dvořáková a kol. Tvrdí, že pokud chceme v rámci hodnotícího rozhovoru dosáhnout co nejlepšího průběhu, měla by být metodická příprava hodnotitele zaměřena na následující:<sup>145</sup>

- Objektivní průběžné hodnocení pracovního výkonu – pro objektivní zhodnocení je nutné mít k dispozici informace a fakta o pracovníkově výkonu a jeho jednání během hodnoceného období. Spoléhat na paměť není ideální. Je nutné registrovat jak negativní, tak pozitivní skutečnosti ve prospěch pracovníka. Je bezpodmínečně nutné specifikovat příčiny zjištěných nedostatků výkonu a vyloučit z vlivu na hodnocení ty faktory, které s pracovní aktivitou hodnoceného nesouvisí. Tyto faktory je žádoucí specifikovat společně s pracovníkem a formulovat závěry ke zlepšení.
- Aktivní účast hodnoceného a projev zjevné snahy hodnotitele o konstruktivní pomoc, nikoli pouze kritiku – přesvědčení hodnoceného o tom, že hodnocení není o hledání chyb, ale o objektivním zhodnocení jak pozitivních, tak problémových stránek pracovního jednání s cílem jeho zlepšení, je největším úspěchem ke spoluúčasti hodnoceného.

<sup>144</sup> Srov.: KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 226

<sup>145</sup> Srov.: DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol., *Management lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: Beck, 2007, s. 272

- Nezačínat rozhovor negativními skutečnostmi – aby pracovník nezaujímal pouze obranný postoj a odmítal spolupráci, je nutné začít rozhovor pozitivními skutečnostmi. Teprve potom lze přejít k problémovým záležitostem.
- Společné úsilí o řešení problémů vedoucí ke společné dohodě o formulaci dalších pracovních cílů a cílů osobního rozvoje – vlastní hodnocení pracovníka by mělo být prezentováno jako názor, o němž je možné polemizovat. Je však vhodné naznačit, že hodnotitel akceptuje pouze názory podložené fakty, což platí i opačně. Tyto rovné podmínky jednání pak vyvolávají důvěru a jeho ochotu k příspěví řešení problémů. Je také nutné dát najevo, že se hodnotí výkon a jednání, nikoli osoba hodnoceného sama o sobě.
- Nemít v hodnocení pro hodnoceného překvapení – o nedostacích týkajících se pracovního výkonu by měl být zaměstnanec upozorňován při průběžném hodnocení a běžném operativním řízení. Nedojde-li ani po upozornění ke změně, pak je třeba využít hodnocení pracovníka k formulování příslušných závěrů. Neměl by se však o nich dozvídat až na základě hodnotícího rozhovoru.
- Zapojit pracovníka do procesu hodnocení a pokusit se realizovat prvky sebehodnocení – nejúčinnější je takové hodnocení, s jehož závěry se pracovník ztotožní. Je tedy třeba ho přimět k tomu, aby sám vyjádřil, jak vidí svůj výkon a jednání, v čem spatřuje svůj úspěch, kde pocítuje problémy a co je dle něj jejich příčinou.

K metodické přípravě hodnotitelů Hroník uvádí, že příprava hodnotitelů není jednorázovou záležitostí. Hodnotitelé musí být zastánci hodnotícího systému, a proto je nutné se věnovat ještě před zácvikem důsledné komunikaci systému hodnocení. Zácvik je vhodné provádět před každým spuštěním systému hodnocení. Může probíhat formou věcné přípravy pomocí e-learningového kurzu, formou tištěné brožury či dokumentu. Vlastní kurz by měl být zaměřen na to, jak provádět hodnocení aby končilo ve shodě a zároveň aby byl prostor pro přímou zpětnou vazbu a formulaci cílů. Vhodné je, aby zácvik probíhal interaktivně.<sup>146</sup>

---

<sup>146</sup> Srov.: HRONÍK, F., *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 2006, s. 99

Před samotným hodnotícím rozhovorem by se měl hodnotitel připravit a to v těchto hlavních bodech:<sup>147</sup>

- stanovení termínu hodnotícího pohovoru (den, hodina) a potvrzení termínu s hodnoceným,
- příprava a studium podkladů pro hodnocení – záznam z minulého období (pokud existuje), cíle a úkoly stanovené na hodnotící období, záznam klíčových událostí, formulace toho, co chce dosáhnout hodnotícím pohovorem a co chce probrat (písemná příprava)
- možná a citlivá místa hodnotícího rozhovoru.

Samozřejmě, příprava se týká také hodnocených. Ve většině systémů hodnocení chceme, aby se hodnocený připravil na hodnotící rozhovor, neboť má-li být hodnotící rozhovor dialogem, musí mít možnost se na něj hodnocený připravit. Pro hodnocené by měl být také k dispozici e-learningový kurz či připravená dokumentace, tentokrát z pohledu hodnoceného.<sup>148</sup> Hodnocený by si při přípravě k hodnotícímu rozhovoru měl ujasnit několik důležitých bodů.<sup>149</sup>

- co se mu podařilo a nepodařilo,
- jaké byly jeho největší úspěchy v hodnoceném období a co mu k tomu pomohlo,
- co se mu podařilo méně a proč, zvážit limity ve výkonu a možnosti jeho zlepšení,
- zvážit, zda existují překážky limitující jeho výkon,
- co se v uplynulém období naučil,
- v jakých oblastech by se chtěl zlepšit, jaké jsou jeho priority, jaké vzdělávací akce by chtěl absolvovat,
- jaká motivace by mu pomohla,
- jak vidí možnosti svého dalšího uplatnění v rámci pracoviště či organizace,
- co se mu v zaměstnání líbí či nelíbí.

### **Chyby v hodnocení pracovního výkonu**

Autoři zabývající se problematikou hodnocení pracovního výkonu většinou ve svých publikacích uvádějí výčet chyb, kterých by v procesu hodnocení mělo být vyvarováno. Například Dvořáková tyto chyby rozděluje do tří oblastí, a sice na

---

<sup>147</sup> Srov.: HRONÍK, F., *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 2006, s. 101

<sup>148</sup> Srov.: tamtéž, s. 102

<sup>149</sup> Srov.: KOCIANOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 155

chyby, které jsou zakotveny v systému hodnocení, na chyby hodnocených a chyby hodnotitelů.<sup>150</sup>

- **Chyby v systému hodnocení** – chybně stanovená kritéria hodnocení, špatná metodika, nedostatečná metodická příprava, nevhodný průběh samotného rozhovoru, uspěchanost a formálnost hodnocení, nedostatečná účast zaměstnanců, atp.
- **Chyby hodnocených** – zpravidla pramení z nedostatků v metodice a přípravě systému hodnocení, z nedostatečného objasnění smyslu a účelu hodnocení managementem.
- **Chyby hodnotitelů** – mohou být způsobeny nedodržením formálních i obsahových zásad a cílů hodnocení.

Hodnotitel by se měl nejen na hodnotící rozhovor připravit, ale také by se měl v průběhu samotného hodnotícího rozhovoru vyvarovat některých, pro hodnotící rozhovor zásadních, chyb:<sup>151</sup>

- přílišná shovívavost či přísnost, tedy chyby v měřítku,
- tendence hodnotit všechny průměrně,
- unáhlené soudy, tedy předčasné závěry,
- ovlivnění sympatiemi, antipatiemi, předsudky,
- přeceňování dobře známých kolegů,
- ovlivnění výrazným pozitivním či negativním rysem hodnoceného, tzv. „haló efekt“,
- hodnocení je neúměrně ovlivněno činností pracovníka v posledním období,
- hodnocení výkonu v současnosti na základě výkonu v minulosti,
- tendence hodnotit podle vlastních měřítek, vlastní názor považuje hodnotitel za jediný správný,
- posuzování ostatních podle sebe,
- úmyslné chyby při hodnocení, jako protěžování, podhodnocování.

Z výše zmiňovaného tedy vyplývá, že pokud chceme nastavit systém hodnocení pracovního výkonu, je důležité nejen zajistit organizační stránku

---

<sup>150</sup> Srov.: DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol., *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Beck, 2007, s. 274 - 275

<sup>151</sup> Srov.: KOCIANOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 154

hodnocení, ale musíme především dbát na správnou a účelnou komunikaci celého systému. Před každým cyklem hodnocení bychom měli znovu vysvětlit hodnotitelům i hodnoceným význam a účel hodnocení, znovu objasnit pravidla a kritéria pro vedení rozhovorů a dbát na připravenost obou stran.

Byť je největší tíha procesu hodnocení pracovního výkonu **na personalistech**, od kterých se očekává uplatňování zákonů a předpisů, určení nejproduktivnějšího způsobu ocenění, návržení hodnotícího formuláře, kontrola obsahu provedených záznamů, zajištění, aby proces ověření výkonu dosáhl svého hlavního cíle, jímž je maximální využití schopností, znalostí a zájmů každého zaměstnance, hlavní odpovědnost a povinnost je vždy **na manažerech**. Nejen že se od nich očekává součinnost a porozumění procesu, ale manažeři jsou zodpovědní za přípravu a uskutečnění rozhovoru. Kromě zajištění správného a spravedlivého hodnocení zaměstnanců se od manažerů očekává zajištění následné pomoci, podpory, uznání a konstruktivní kritiky zaměstnanců.<sup>152</sup> Vždyť cílem není jen zhodnotit zaměstnancův výkon, ale motivování ke společné formulaci cílů, k aktivnímu řešení problémů spojených s jejich realizací a rozvoji vlastních schopností a dovedností.<sup>153</sup>

V neposlední řadě je zde otázka prvotního nastavení systému hodnocení. Dvořáková a kol uvádí, že první cyklus hodnocení v organizaci rozhoduje o úspěchu a z tohoto důvodu je nutné se na zavedení systému hodnocení důkladně připravit. Uvádí následující postup:<sup>154</sup>

- **Informování všech zaměstnanců** – seznámení všech zaměstnanců se zavedením systému hodnocení pracovníka s jeho cíli. Toto seznámení by měl provést manažer s případným využitím informačních médií.
- **Příprava hodnotitelů** – seznámení s cíli a metodou hodnocení pracovníků, organizačními postupy a termíny hodnocení, seznámení s obsahem hodnotitelských dokumentů, objasnění kritérií hodnocení. Doporučují se instruktáže pro hodnotitele a trénink hodnotícího rozhovoru.

---

<sup>152</sup> Srov.: ARTHUR, D., *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 17

<sup>153</sup> Srov.: DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol., *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Beck, 2007, s. 252

<sup>154</sup> Srov.: tamtéž, s. 260

- **Příprava hodnotícího rozhovoru** – sběr a třídění informací získávaných průběžně o zaměstnanci v hodnoceném období. Příprava osnovy hodnotícího rozhovoru, tedy hlavních bodů a problému, které je nutné v rámci rozhovoru projednat, zajištění technického a organizačního zabezpečení podmínek rozhovoru.
- **Hodnotící rozhovor** – ohodnocení jednotlivých kritérií pracovního výkonu a jednání, formulování jak pozitivních tak případné výhrady, získání vyjádření hodnoceného k hodnocení a pracovním podmínkám, systému řízení a náměty na zlepšení.
- **Uchování výsledků hodnocení a práce s hodnotícími dokumenty** – výsledky hodnoceného zaměstnance jsou zaznamenány v hodnotícím dokumentu a zaměstnanec svým podpisem stvrzuje, že je seznámen se závěry uvedenými v hodnotícím formuláři. Tento dokument se stává součástí osobního spisu zaměstnance.
- **Vyhodnocení a využití výsledků, nesouhlas hodnoceného se závěry hodnocení** – nadřízený hodnotitele spolu s ním vyhodnotí výsledky a přijmou opatření umožňující realizaci závěrů hodnocení. Současně vyhodnotí celkové výsledky hodnocení, způsob formulování závěrů a objektivitu použitého postupu. Současně s tímto je možné navrhnout změny v použité metodice a jednotlivých kritériích pro příští hodnotící období tak, aby byla zvýšena účinnost a efektivnost systému hodnocení. Má-li hodnocený zaměstnanec pocit, že hodnocení se rozchází s objektivním hodnocením výsledků vlastní práce a má argumenty pro tento postoj, je možné odvolat se proti výsledku k nadřízenému pracovníkovi svého hodnotitele, který toto posoudí a projedná výsledek s hodnoceným i hodnotitelem.

Tyto zmiňované zásady, doporučení a postupy by se tedy měly odrážet v níže uvedených krocích nastavení systému hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců společnosti JDK nebo v doprovodných materiálech a interních dokumentech této společnosti.

## 5.1. Nastavení systému ve společnosti JDK

Jak jsem již zmínila v úvodu své diplomové práce, hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců ve společnosti JDK nebyl doposud formálně zaveden. K hodnocení výkonu zaměstnanců docházelo pouze na základě každodenní zpětné vazby mezi nadřízeným a zaměstnancem a v určitém nepravidelném období se majitel společnosti setkával se svými zaměstnanci při kratičkém rozhovoru, za účelem spokojenosti svých zaměstnanců. Systém hodnocení pracovního výkonu společnosti JDK bude zaváděn zcela nově, postupně a nebude se týkat jen vybrané skupiny zaměstnanců, ale všech zaměstnanců společnosti od vrcholového managementu až po jednotlivce. Zavedení systému hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců společnosti JDK bude mít tři etapy.<sup>155</sup>

- V rámci první etapy budou probíhat workshopy za účelem seznámení zaměstnanců se systémem hodnocení, jeho jednotlivými složkami, objasněním významu způsobilostí a zapojení zaměstnanců do plnění strategických cílů.
- V rámci druhé etapy, vzhledem k zavádění zcela nového systému, budou probíhat rozhovory vedoucího s podřízeným zaměstnancem za účelem stanovení cílů a úkolů na současné/příští hodnocené období. Cíle budou zapsány do hodnotícího formuláře tak, jak jsem je definovala v kapitole 4.4.1, tedy název cíle, jeho kritérium a váha. Tento postup se bude týkat i nově přichozích zaměstnanců v rámci hodnotícího rozhovoru na konci zkušební doby.
- Třetí etapa bude zahrnovat již vyhodnocení výkonu zaměstnance po uplynutí hodnotícího období, kdy se zhodnotí nejen plnění zadaných cílů a úkolů, ale také zaměstnancovo pracovní chování, tedy způsobilosti, stanoví se výsledná známka z hodnocení a navrhne se plán rozvoje zaměstnance.

### Hodnotící formulář

Hodnotící formulář, je nedílnou součástí procesu hodnocení zaměstnanců společnosti JDK. Je nástrojem, který by měl hodnotitelům i hodnoceným posloužit jako vodítko při vedení hodnotícího rozhovoru. Je nástrojem pro vyhodnocení pracovního výkonu zaměstnance a jeho následné zaznamenání, nástrojem pro zhodnocení jeho pracovního chování, tedy způsobilostí a nástrojem pro zaznamenání cílů a úkolů na příští období.

---

<sup>155</sup> Zdroj: konzultace s vedením společnosti JDK spol. s r.o. ze dne 6.1.2011

Obsahuje mimo jiné část věnovanou posouzení jeho administrativní náročnosti, připomínkám k systému či posouzení jeho slabých stránek. Za proces hodnocení pracovního výkonu jsou odpovědni všichni vedoucí zaměstnanci, ti spolu s Ekonomickou ředitelkou (která je zároveň zodpovědná za činnosti v oblasti HR),<sup>156</sup> následně provedou analýzu výstupů z hodnocení týkajících se jeho účelovosti či vzniklých připomínek a sestaví plán nápravných opatření. Pro tvorbu hodnotícího formuláře jsem jako předlohu použila formulář používaný ve společnosti ČEZ, a.s., neboť tento formulář již v sobě zahrnoval část pro stanovení a zhodnocení cílů zaměstnance a část pro zhodnocení způsobilostí.<sup>157</sup>

---

<sup>156</sup> Zdroj: konzultace s vedením společnosti JDK spol. s r.o. ze dne 6.1.2011

<sup>157</sup> Srov.: Interní dokument ČEZ, a.s. SKČ\_ME 0026 – Hodnocení zaměstnanců se smluvní mzdou ze dne 2.3.2010



## HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

Hodnocení cílů uplynulého období

Pro vyplnění jsou určena pouze čárkované orámovaná pole

### HODNOCENÝ ZAMĚSTNANEC

PŘÍJMENÍ Jedlička JMÉNO Martin TITUL

PRACOVNÍ MÍSTO  
NÁZEV Konstruktor chlazení

PRACOVNÍ SKUPINA  
NÁZEV Konstrukce

### HODNOTITEL

PŘÍJMENÍ Sekyrka JMÉNO Alois TITUL Ing.

PRACOVNÍ MÍSTO  
NÁZEV Technický ředitel

STRATEGICKÉ CÍLE	KRITÉRIUM DOSAŽENÍ CÍLE	VÁHA	TERMÍN	PLNĚNÍ	HODNOCENÍ
Navýšení tržeb	Tržby společnosti navýšit o 8,2% , celkem tedy dosáhnout tržeb 135 mil. Kč	5,00%	31.12.2011		0,00%
Zvýšení kvality výrobků	Snížení počtu uznaných reklamací o 15%	5,00%	31.12.2011		0,00%

INDIVIDUÁLNÍ CÍLE	KRITÉRIUM DOSAŽENÍ CÍLE	VÁHA	TERMÍN	PLNĚNÍ	HODNOCENÍ

SOUČET VAH STRATEGICKÝCH A INDIVIDUÁLNÍCH CÍLŮ

10,00%

CELKOVÁ ZNÁMKA VYHODNOCENÍ CÍLŮ

0,00%

# HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

Nastavení cílů po následující období

Pro vyplnění jsou určena pouze čárkovaně orámovaná pole

STRATEGICKÉ CÍLE	KRITÉRIUM DOSAŽENÍ CÍLE	VÁHA	TERMÍN
		5,00%	
		5,00%	
INDIVIDUÁLNÍ CÍLE	KRITÉRIUM DOSAŽENÍ CÍLE	VÁHA	TERMÍN
SOUČET VAH STRATEGICKÝCH A INDIVIDUÁLNÍCH CÍLŮ		10,00%	

Martin JEDLIČKA

# HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

Hodnocení ZPŮSOBILOSTÍ společnosti JDK

Pro vyplnění jsou určena pouze čárkovaně orámovaná pole

Inovativní myšlení	
Prozákaznická orientace	
Zodpovědnost za výsledky	
Péče o seberozvoj	
Sdílení know-how	
Loajalita	
Týmová práce	
Komunikativní dovednosti	
<b>VÝSLEDNÁ ZNÁMKA PRACOVNÍHO CHOVÁNÍ ZAMĚSTNANCE</b>	
PROCENTUÁLNÍ HODNOCENÍ	CELKOVÉ HODNOCENÍ PRO VÝPOČET ROČNÍ ODMĚNY

## NAVRHOVANÝ PLÁN ROZVOJE


## TERMÍN PRO REALIZACI


## KOMENTÁŘ K HODNOCENÍ - HODNOTITEL I HODNOCENÝ ZAMĚSTNANEC

--

Hodnocený zaměstnanec svým podpisem potvrzuje, že byl seznámen s obsahem hodnotícího formuláře

HODNOTITEL Jméno a příjmení HŮLKOVÝM PÍSMEM

Ing. Alois SEKYRKA

HODNOCENÝ Jméno a příjmení HŮLKOVÝM PÍSMEM

Martin JEDLIČKA

DATUM

PODPIS HODNOTITELE

DATUM

PODPIS HODNOCENÉHO

POSOUZENÍ ADMINISTRATIVNÍ NÁROČNOSTI FORMULÁŘE, PŘIPOMÍNKY ČI NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

--

Martin JEDLIČKA

## **Informovanost zaměstnanců o systému hodnocení**

Jak jsem již zmínila výše, samotným hodnotícím rozhovorům bude předcházet několik workshopů:

- První workshop bude rozdělen do dvou oblastí. **První část** bude zaměřena na představení způsobilostí společnosti JDK, na objasnění jejich významu a účelu, jejich propojení se strategií, vizí a především hodnotami, postoji a budováním kvality společnosti, zároveň budou představeny žádoucí projevy chování jako představa společnosti o chování zaměstnanců v rámci firmy i vůči zákazníkům. Součástí tohoto workshopu bude také objasněn význam hodnocení těchto způsobilostí, princip jejich hodnocení v hodnotícím formuláři a návaznost hodnocených způsobilostí pro změnu systému odměňování.

**Druhou částí** workshopu bude objasnění účelu a smyslu zapojení zaměstnanců do strategických cílů společnosti, bude objasněn význam spojení úsilí všech zaměstnanců a nutnost směřovat k dosažení společného cíle. Zároveň bude objasněn princip hodnocení zaměstnanců postavený na základě dvou typů cílů a vysvětlí se postup nastavení a vyhodnocování individuálních a strategických cílů. Stejně jako u první části workshopu, budou zaměstnanci seznámeni s návazností na nový systém odměňování.

- Druhý workshop by měl odpovědět na otázky, jak se hodnocení zdokumentuje a jak připravit hodnotitele k hodnocení. Workshop se zaměří na vedoucí zaměstnance a bude jim detailně představen formulář pro hodnocení pracovního výkonu. Bude jim znovu objasněn význam hodnocení způsobilostí, význam stanovení individuálních cílů podřízenému zaměstnanci a velký důraz bude kladen na stanovení rozvojových potřeb jednotlivých zaměstnanců. Zároveň budou proškoleni v roli hodnotitele. Vedoucí zaměstnanci následně seznámí s procesem hodnocení své podřízené.

## **Příprava podkladů a formulářů**

V kapitole 5 jsem zmínila, že největší tíha procesu hodnocení pracovního výkonu leží na bedrech personalistů. V případě hodnocení pracovního výkonu ve společnosti JDK tato úloha připadne ředitelce ekonomického úseku, která je zodpovědná také za aktivity spojené s řízením lidských zdrojů.<sup>158</sup> Ekonomický úsek tedy zajistí informovanost zaměstnanců o blížícím se termínu **prvotního nastavení**

---

<sup>158</sup> Zdroj: konzultace s vedením společnosti JDK spol. s r.o. ze dne 6.1.2011

**cílů** zaměstnanců, připraví hodnotící formuláře, rozešle v dostatečném předstihu formuláře a všechny relevantní dokumenty jak nadřízeným, tak hodnoceným zaměstnancům. Informace by měla být předána také zaměstnancům, kteří nemají přístup k PC a nemohou se tedy k dokumentům dostat v elektronické podobě. Ekonomický úsek dále zajistí prvotní školení hodnotitelů.

**Na konci hodnotícího období** ekonomický úsek vyhlásí informace o výši splnění hodnocených strategických cílů a zároveň vedení společnosti vyhlásí cíle na další hodnotící období. V dostatečném časovém předstihu ekonomický úsek zajistí informovanost zaměstnanců o blížícím se termínu vyhodnocení pracovního výkonu, připraví hodnotící formuláře, rozešle v dostatečném předstihu formuláře a všechny relevantní dokumenty jak nadřízeným, tak hodnoceným zaměstnancům, zajistí školení hodnotitelů a po ukončení hodnotících rozhovorů zpracuje výstupy z těchto rozhovorů. O závěrech by měl ekonomický úsek informovat nejen vedení společnosti JDK, ale také zaměstnance. V případě komentářů k procesu hodnocení připraví akční plán s cílem nastavit systém hodnocení pracovního výkonu co nejefektivněji.

Hodnotící formuláře by měly být vyplněny v elektronické podobě, podepsány jak hodnotitelem tak hodnoceným, kteří svým podpisem akceptují informace uvedené ve formuláři. Pokud zaměstnanec s výsledky svého hodnocení výkonu nesouhlasí, může se obrátit na nadřízeného hodnotitele, který připomínky posoudí a závěr oznámí jak hodnocenému, tak hodnotiteli. Vyplněné a podepsané hodnotící formuláře by měly být součástí osobních složek zaměstnanců. Zároveň pro jednodušší zpracování výstupů z hodnocení hodnotitel zajistí, aby vyplněný formulář dostal ekonomický úsek také v elektronické podobě.

### **Pravidla hodnocení zaměstnanců společnosti JDK**

Před tím, než můžeme seznámit zaměstnance společnosti JDK at' už v roli hodnotitelů tak v roli hodnocených se systémem hodnocení, musí být stanovena pravidla hodnocení zaměstnanců. Při tvorbě těchto pravidel jsem využila pravidla hodnocení zaměstnanců společnosti Lesy ČR, které uvádí ve své publikaci Hroník.<sup>159</sup> Tato pravidla využívám především z toho důvodu, že jsou jasná, stručná a

---

<sup>159</sup> Srov.: HRONÍK, F., *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 2006, s. 93 - 98

odpovídají mému záměru, nastavit systém hodnocení pracovního výkonu, který je založený na zapojení zaměstnanců do plnění strategických cílů společnosti JDK a zapojení způsobilostí společnosti do procesu hodnocení. Tato pravidla lze využít v rámci seznámení zaměstnanců společnosti JDK s procesem hodnocení a zároveň mohou sloužit jako podklad pro přípravu hodnoceného i hodnotitelů. Stanovením těchto pravidel odpovídám také na Hroníkem uváděné zásadní otázky při koncipování a zavádění systému hodnocení, které jsem uvedla v úvodu páté kapitoly své diplomové práce.

### **Pravidla hodnocení zaměstnanců společnosti JDK, s.r.o.**

Hodnocení zaměstnanců probíhá formou pravidelných hodnotících pohovorů. Pohovor je otevřeným rozhovorem mezi hodnoceným a hodnotitelem s pevně danou strukturou, v jejímž rámci si obě strany vyjasní svá vzájemná očekávání ohledně pracovních cílů a podmínek k jejich splnění a poskytnou si zpětnou vazbu. Struktura hodnotícího rozhovoru by měla být následující:

- Hodnocení pracovního výkonu:
  - vyhodnocení stanovených cílů za uplynulé období,
  - stanovení cílů pro nadcházející období.
- Hodnocení způsobilostí.
- Dohoda o dalším rozvoji.

#### **Hodnocený:**

V roli hodnoceného jsou všichni zaměstnanci společnosti JDK. Před absolvováním hodnotícího rozhovoru se každý hodnocený zaměstnanec musí seznámit s těmito pravidly a musí si prostudovat metodický pokyn „Já hodnocený“.

Hodnocený zaměstnanec je aktivním účastníkem pohovoru a ve vlastním zájmu by si před konáním pohovoru měl připravit své sebehodnocení a návrhy svých cílů včetně případných požadavků na potřebné podmínky k jejich splnění.

#### **Hodnotitel:**

Hodnotitelem je vždy přímý nadřízený hodnoceného zaměstnance. Hodnotitel musí být na hodnotící rozhovor zodpovědně připraven a musí před konáním hodnotícího rozhovoru se svým podřízeným:

- Absolvovat hodnotící pohovor se svým nadřízeným.
- Dobře se seznámit s těmito pravidly hodnocení a metodickým pokynem „Já hodnotitel“.
- Být proškolen v roli hodnotitele.

### **Průběh hodnotícího rozhovoru**

V časovém předstihu se hodnotitel a hodnocený dohodnou na termínu pohovoru a vyhradí si na něj zhruba 1 hodinu.

Na pohovor by měly být připraveny obě strany, mimo jiné si oba připraví formuláře a dokumentaci z minulého hodnotícího rozhovoru.

Rozhovor by se měl konat v takovém prostředí, které umožní jeho nerušený průběh a rozhovoru by neměla být účastna jiná osoba než hodnocený a hodnotitel.

V rámci hodnotícího rozhovoru projednají zúčastnění následující body:

- splnění cílů uplynulého období,
- stanovení cílů pro nadcházející období,
- zhodnotí dosaženou úroveň klíčových způsobilostí,
- naplánují rozvoj potřebný k úspěšnému plnění cílů.

Projednání bodů mohou strany vyplnit přímo do hodnotícího formuláře, který na závěr rozhovoru ve dvou vyhotoveních vytisknou a podepíší. Svým podpisem strany stvrzují vzájemnou dohodu. Jeden výtisk si ponechá hodnocený, druhý výtisk bude odevzdán na ekonomický úsek.

Vyplněný formulář v elektronické podobě bude předán nadřízenému hodnotiteli a předán na ekonomický úsek.

V případě, že zaměstnanec nesouhlasí s výsledky svého hodnocení, je možné odvolat se proti výsledku k nadřízenému hodnotiteli, který toto posoudí a projedná výsledek s hodnoceným i hodnotitelem.

### **Termín hodnotícího rozhovoru**

Hodnotící rozhovor probíhá 1x za rok v pravidelném termínu a to v měsíci únoru, přičemž hodnotící formuláře musí být odevzdány ekonomickému úseku nejpozději do konce února příslušného roku.

V průběhu roku hodnotitel s hodnoceným kontrolují stav plnění cílů, v případě relevantní změny zadání cílů je možné obrátit se na ekonomický úsek a cíle aktualizovat.

Kromě pravidelného termínu se hodnotící rozhovor v zúženém rozsahu uskutečňuje v následujících případech:

- Nastoupí-li zaměstnanec a je potřeba mu stanovit cíle na hodnotící období.
- Přejíždí-li hodnocený na jinou pracovní pozici či úsek – v tomto případě dojde před přechodem k vyhodnocení průběžného plnění cílů s přihlédnutím k termínům plnění cílů a zároveň se stanoví cíle nové, adekvátní nové pracovní pozici či úseku. V průběhu pravidelného termínu hodnocení bude celková známka hodnocení stanovena na základě přihlédnutí k oběma vyhodnoceným formulářům.
- Dochází k ukončení pracovního poměru – v tomto případě dojde k rozhovoru před skončením pracovního poměru a hodnotitel s hodnoceným na něm vyhodnotí stav plnění cílů k danému datu.

Skončením pracovního poměru dochází k zániku nároku na výplatu roční odměny hodnoceného.

## **Obsah hodnotícího rozhovoru**

### ***Hodnocení pracovního výkonu***

Pracovní výkon se hodnotí dle stupně plnění předem dohodnutých pracovních cílů.

V rámci hodnocení pracovního výkonu je ve formuláři „Hodnocení zaměstnanců“ vyhodnoceno jednak plnění dohodnutých cílů za uplynulé hodnotící období a jednak jsou stanoveny cíle pro období následující.

- Pro stanovení cílů planí následující zásady:
- Cíle vedou ke zlepšení stavu – zadané cíle by neměly vést k pouhému udržení stavu současného, či vyjadřovat běžné, rutinní povinnosti, nýbrž by měly být stanoveny tak, aby vedly ke zlepšení současného stavu a zvyšování kvality.
- Cíle by měly být zadávány dle metody SMART
  - Specifické, tedy konkrétní
  - Měřitelné, tedy vyjádřené v měřitelných jednotkách
  - Akceptovatelné, tedy přijatelné pro hodnoceného i hodnotitele
  - Realistické, tedy dostatečně náročné, ale dosažitelné
  - Termínované, tedy se zadaným termínem plnění.
- Jsou stanoveny dva typy cílů:



**Strategické cíle** – odrážející strategické cíle společnosti na příslušné hodnotící období, které jsou stanoveny dokumentem „Hlavní cíle a úkoly“. Tyto cíle jsou společné všem zaměstnancům společnosti JDK a jsou v Hodnotícím formuláři již nastaveny, včetně jejich kritérií, vah a termínu plnění. Informace o znění těchto cílů je oznámeno vedením společnosti ke dni 1.1. následujícího roku.

**Individuální cíle** – stanovuje hodnotitel s hodnoceným zaměstnancem v průběhu hodnotícího rozhovoru a odrážejí výše zmiňované zásady. Celkový počet cílů jednotlivého zaměstnance je omezen na maximálně 5 individuálních cílů.

- Kritérium dosažení cíle – ke každému zadávanému cíli je přiřazeno kritérium, tedy měřitelný ukazatel na základě kterého posuzujeme plnění stanoveného cíle.
- Váha cíle – ke každému zadávanému cíli je dle jeho důležitosti přidělena váha v procentech, součet všech vah zadaných individuálních cílů je 80%

**Plnění dohodnutých cílů** za uplynulé hodnotící období bude zaznamenáno do formuláře „Hodnocení zaměstnanců“ následovně:

- Výsledky plnění strategických cílů společnosti JDK budou oznámeny vedením společnosti k 1.1. následujícího roku. Procentuální plnění těchto cílů bude zaneseno do všech hodnotících formulářů před pravidelným termínem hodnocení zaměstnanců.
- Individuální cíle budou vyhodnoceny v rámci hodnotících rozhovorů na základě stanovených kritérií jednotlivých individuálních cílů. Pro jejich vyhodnocení bude také použito procentuální vyjádření jejich plnění ke konci hodnotícího období, s přihlédnutím k podmínkám pro úspěšné plnění těchto cílů.

Celková známka hodnocení cílů zaměstnance se dopočítá ve formuláři automaticky.

### ***Hodnocení klíčových způsobilostí***

Pro hodnocení klíčových způsobilostí společnosti JDK jsou zaměstnanci společnosti rozděleni dle oblastí jejich pracovního zařazení a organizačního zařazení do 6 pracovních skupin:

**Výroba:** svářeč, odborný svářeč, zámečník, odborný zámečník, mechanik elektro, odborný mechanik elektro, mechanik chlazení, odborný mechanik chlazení, řidič a manipulant, skladník, finální výstupní kontrolor, servisní technik OTS.

**Konstrukce:** vývojový konstruktér elektro, konstruktér měření a regulace, konstruktér chlazení, konstruktér elektro

**Obchod:** expedient, referent prodeje, externí pracovník, referent zásobování, referent OTS, marketingový manažer

**Leader:** vedoucí výrobních skupin, vedoucí centrální skladu, vedoucí nákupu, manažer výroby, projekt manažer

**Vedení:** ředitel společnosti, ekonomický ředitel, výrobní ředitel, obchodní ředitel, technický ředitel

**Administrativa:** sekretářka ředitele, správce počítačové sítě a účetní společnosti

Klíčové způsobilosti zaměstnanců společnosti JDK vycházejí z podnikových hodnot a vyjadřují profil ideálního zaměstnance společnosti JDK. Ke každé ze způsobilostí společnosti a výše uvedeným 6 pracovním skupinám jsou definovány žádoucí projevy chování společnosti JDK. Tyto projevy chování v sobě nesou standardy chování zaměstnanců společnosti JDK. Jsou příkladem pozorovatelného chování v typických situacích, v nichž se způsobilost projevuje.

Způsobilosti společnosti JDK a žádoucí projevy chování které je vyjadřují v rámci jednotlivých skupin zaměstnanců jsou uvedeny v Příloze č.1 těchto pravidel.

Podle pozorovatelného chování hodnoceného a na základě níže uvedené hodnotící škály hodnotitel ve formuláři „Hodnocení zaměstnanců“ stanoví úroveň jednotlivých způsobilostí hodnoceného.

ZNÁMKA HODNOCENÍ		POPIS
E	Excelentní úroveň	Pracovní chování zaměstnance je vzorové, soustavně převyšuje požadovanou úroveň, není možné formulovat dílčí oblast ke zlepšení.
V	Výborná úroveň	Pracovní chování zaměstnance převyšuje v některých projevech požadovanou úroveň, v některých dílčích oblastech je však možné ještě nalézt oblast ke zlepšení.
S	Standardní úroveň	Pracovní chování zaměstnance standardně odpovídá požadované úrovni, lze však v určitých situacích nalézt oblasti ke zlepšení.
P	Přijatelná úroveň	Pracovní chování zaměstnance odpovídá s dílčími výhradami požadované úrovni, lze formulovat zásadní oblasti ke zlepšení.
N	Nepřijatelná úroveň	Pracovní chování zaměstnance je nepřijatelné, jsou zde zásadní rozpory se všemi body pozorovatelného chování či úplná absence dané způsobilosti, rozvoj je nezbytný.

Ke každé způsobilosti hodnotitel vybere známku z hodnotící stupnice od N až po E, přičemž N je nejhorší. Popis projevu žádoucího chování odpovídá známce S.

Za použití stejné škály hodnotitel na základě vyhodnocení jednotlivých způsobilostí stanoví výslednou známku pracovního chování zaměstnance. Tuto známku stanoví dle svého uvážení. Výsledná známka obsahuje také pásmo pro procentuální vyjádření známky hodnocení. Z tohoto pásma hodnotitel vybere hodnotu, kterou také zaznamená do formuláře „Hodnocení zaměstnance“

ZNÁMKA HODNOCENÍ		PÁSMO
E	Excelentní úroveň	116% - 130%
V	Výborná úroveň	101% - 115%
S	Standardní úroveň	81% - 100%
P	Příjemná úroveň	41% - 80%
N	Nepříjemná úroveň	0% - 40%

### ***Plán rozvoje potřebný k úspěšnému plnění cílů***

V poslední části hodnotícího pohovoru se na základě identifikovaných rozvojových potřeb dohodnou hodnotitel s hodnoceným na případném rozvoji a vzdělávání hodnoceného pro následující období a navrhnu termín pro realizaci těchto aktivit.

Plánovaný rozvoj může být zaměřen:

- na udržení a rozvoj příslušné odbornosti, a to především v oblastech:
  - povinná školení, zkoušky, přezkoušení
  - školení nových metod, zákonů, předpisů
- na udržení či posílení způsobilostí:
  - důležitých pro zlepšení pracovního výkonu
  - potřebných pro další rozvoj pracovní kariéry

Hodnotitel by měl rozvoj koncipovat nejen individuálně, ale v rámci rozvoje celého týmu. Je nutné provázat rozvoj skupiny s rozvojem individuálním a plánovat návaznosti rozvojových aktivit

### **Vazba na systém odměňování**

Celkové vyjádření hodnocení cílů zaměstnance (celková % známka hodnocení) a výsledná známka hodnocení způsobilostí (% hodnota z pásma) se promítají do systému odměňování, resp. výplaty ročních odměn (viz. pravidla odměňování).

V rámci stanovených pravidel hodnocení zaměstnanců společnosti JDK jsem uvedla dva metodické pokyny. Tím prvním je metodický pokyn „Já hodnocený“, který by měl seznámit hodnoceného s procesem hodnocení pracovního výkonu, objasnit význam a cíl tohoto procesu a také s rolí hodnoceného a významem sebehodnocení v průběhu hodnotícího rozhovoru. Zároveň by měl tento dokument objasnit návaznost na systém odměňování a rozvoje zaměstnance.

Druhým zmiňovaným metodickým pokynem je pokyn „Já hodnotitel“, který by měl stejným způsobem objasnit proces hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců z pozice hodnotitele. Vzhledem k omezenému rozsahu své diplomové práce se detailně těmito pokyny nebudu zabývat.

## 6. Výstupy z hodnocení pracovního výkonu

Hodnocení pracovníků, jak uvádí Koubek, má četné vazby s řadou dalších personálních činností. Jde především o:<sup>160</sup>

- **Personální plánování** - výsledky hodnocení zaměstnanců by měly být využity nejen při plánování rozvoje, ale i při plánování potřeby zaměstnanců. Informace z hodnocení nám dávají podklad pro úvahu, jaké a kolik pracovníků bude organizace ke splnění svých cílů potřebovat, podklady pro zvažování možností pokrytí této potřeby z vnitřních či z vnějších zdrojů.
- **Analýza pracovních míst** – poskytuje v podobě popisu a specifikace pracovního místa pro hodnocení zaměstnanců důležitou základnu. Výsledků hodnocení můžeme na druhé straně využít pro jejich úpravu, tedy redesign. A to zejména za účelem zlepšení pracovních podmínek a odstraňování faktorů negativně ovlivňujících pracovní výkon zaměstnance, ale nezávislých na pracovníkovi samém, tedy k odstranění překážek bránících zaměstnanci dosahovat co nejlepšího výkonu.
- **Získávání a výběr pracovníků** – výsledky hodnocení mohou sloužit jako podklad pro posuzování vhodnosti užitých metod výběru zaměstnanců, neboť kvalita výběru zaměstnanců, použité metody, kritéria a přístup k výběru zaměstnanců také ovlivňují pracovní výkon. Důležité je hodnocení také v oblasti fluktuace zaměstnanců a tím vzniklé potřeby získávání nových zaměstnanců. Styl hodnocení zaměstnanců, spravedlnost hodnocení a další charakteristiky mohou ovlivnit pracovní aktivitu nejen jednotlivců, ale celé společnosti - spoluvytvářejí její pověst.
- **Vzdělávání a rozvoj pracovníků** – na jedné straně slouží hodnocení pro identifikaci rozvojových potřeb zaměstnanců, na druhé straně vzdělávání a rozvoj přispívá k odvádění žádoucího pracovního výkonu a také k jeho zlepšování.
- **Odměňování** – úroveň, přiměřenost a spravedlivost odměňování má výrazný dopad na pracovní výkon zaměstnance, zejména na jejich pracovní chování. To platí dle mého názoru i obráceně, spravedlivý a vhodně nastavený systém hodnocení odráží spravedlivou návaznost na odměňování.

---

<sup>160</sup> Srov.: KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha : Management Press, 2009, s. 231 - 232

- **Rozmíst'ování pracovníků** – hodnocení zaměstnanců je jedním z nejdůležitějších nástrojů pro jejich rozmíst'ování. Je podkladem pro rozhodování o povýšení, převedení na jinou práci, přeřazení na nižší funkci, propouštění či penzionování. Rozmíst'ování zaměstnanců představuje spojování zaměstnanců s pracovními místy a odráží se jak ve výkonu jednotlivců, tak celé organizace. Dobrá politika rozmíst'ování má také významný motivační účinek.
- **Pracovní vztahy** – zásadové a spravedlivé hodnocení pracovního výkonu, které je podloženo objektivně zjištěnými informacemi je i pro zaměstnance přijatelné jako argument pro personální rozhodnutí. K tomuto bodu bych ještě ráda dodala, že dle mého názoru hodnocení pracovního výkonu svými složkami může posílit pocit zodpovědnosti a sounáležitosti zaměstnanců, pokud je hodnotící rozhovor mezi hodnoceným a hodnotitelem veden na principu otevřené, obousměrné komunikace, dochází ke zlepšení vztahů nadřízeného a podřízeného a zároveň jsou cíle, na kterých se obě strany dohodnou lépe zaměstnancem přijímány.
- **Péče o pracovníky** – hodnocení pracovního výkonu může signalizovat nedostatky v péči o zaměstnance. Péče o zaměstnance a její neustálé zlepšování je velmi významným motivačním prvkem a zpravidla se pozitivně odráží v úrovni výkonu zaměstnanců. Navíc toto dle mého názoru posiluje všeobecné povědomí o společnosti jako zaměstnavateli, zlepšuje zaměstnavatelskou pověst a usnadní tak nábor nových zaměstnanců.

## 6.1. Výstupy z hodnocení ve společnosti JDK



V rámci definování návaznosti výstupů z hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců ve společnosti JDK, se nebudu zabývat všemi body, které jsem uvedla výše. Vzhledem k tomu, co uvádí Hroník ve své publikaci: „i když hodnocení pracovníků bylo často pouhým nástrojem pro stanovení odměn a byla opomíjena jeho funkce rozvojová, bez návaznosti na odměňování bychom se dostávali do opačného extrému“<sup>161</sup> zaměřím se pouze na dva body, které nastavení pracovního výkonu v této společnosti ovlivňují přímo a to návaznost na odměňování a návaznost na rozvoj.

<sup>161</sup> HRONÍK, F., *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 2006, s. 78

## Návaznost na systém odměňování společnosti JDK

Hodnocení pracovního výkonu je součástí procesu, na jehož začátku musí být definice toho, co má být vykonáno, sdělení těchto požadavků a na jehož konci by měla být odměna, přiměřená výkonům a zdrojům.<sup>162</sup> Ať jsou zaměstnanci odměňováni na základě hodnocení výkonu, hodnocení kompetencí či přístupu nebo jen na základě hodnocení výkonu, musíme tedy definovat, jak výsledek hodnocení převedeme na odměnu. Tento způsob může znehodnotit celý vytvořený systém hodnocení.<sup>163</sup> Konstruktivně působí, pokud je tento převod:<sup>164</sup>

- Jednoduchá, srozumitelná vazba mezi hodnocením a odměnou – pro každého, kdo je dobře veden svým nadřízeným by hodnocení nemělo být překvapením. Důležité je, aby již na konci hodnotícího rozhovoru bylo hodnocenému zaměstnanci jasné, jaký jeho výsledek bude mít na systém odměňování.
- Možnost „žluté karty“ u vyplácených záloh bonusů – nadřízený by měl mít možnost vystavit žlutou kartu, kterou podmíněně snižuje výši bonusu či snížit její zálohu. Na základě dalšího průběžného hodnocení je možné snížený bonus dorovnat či bonus úplně zaměstnanci odebrat.
- Systém hodnocení je návazný nejen na bonusy, ale i pobídky – roční bonusy vytváří spíše vazbu na společnost než na výkon, neboť jsou vypláceny po různých událostech se zpožděním. Z tohoto důvodu je možné k posílení výkonu či projevu kompetence využít pobídky.
- Lineární nebo progresivní růst odměn v závislosti na hodnocení – hodnocení vyjádřené v procentech je vztahováno k procentům odměny. Stoprocentní výsledek znamená minimálně 100% odměny. Pokud je při 110% výsledku hodnocení odměna 120%, jde o progresivní růst odměn.

Ve společnosti JDK není bonusový systém nastaven. Odměny jsou vypláceny dvakrát ročně všem zaměstnancům a to formou třináctého (vyplácen v červnu) a čtrnáctého (vyplácen v listopadu) platu.<sup>165</sup> Vzhledem k tomu, že nastavení systému hodnocení zaměstnanců společnosti JDK má jako jeden z cílů změnit tento systém, navrhuji použít Hroníkem uváděný lineární růst odměn

---

<sup>162</sup> Srov.: PLAMÍNEK, J., *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 2009, s. 107

<sup>163</sup> Srov.: HRONÍK, F., *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 2006, s. 80

<sup>164</sup> Srov.: tamtéž, s. 81 - 82

<sup>165</sup> Zdroj: konzultace s vedením společnosti JDK spol. s r.o. ze dne 6.1.2011

v závislosti na hodnocení.<sup>166</sup> Vedení společnosti JDK ke změně vyplácení odměn přistupuje vzhledem k měnícím se podmínkám na trhu, rostoucí konkurenci a tím vzniklému důvodu většího zapojení zaměstnanců společnosti do zvyšování výkonu a produktivity společnosti, zlepšování kvality technologií a zlepšování kvality výrobků.

Formulář pro hodnocení zaměstnanců společnosti JDK je koncipován tak, aby % plnění jak individuálních, tak strategických cílů automaticky převedl na % vyjádřenou „Celkovou známku vyhodnocení cílů“. Hodnocení způsobilostí společnosti je také převedeno na % vyjádření a to tak, že hodnotitel nejen že zhodnotí jednotlivé způsobilosti na základě stupnice od N až po E, ale za použití stejné stupnice stanoví „Výslednou známku pracovního chování zaměstnance“. Tato výsledná známka obsahuje pásmo pro celkové % vyjádření hodnocení způsobilostí.

Tabulka č. 4 – Pásmo pro celkové vyjádření hodnocení způsobilostí

ZNÁMKA HODNOCENÍ		PÁSMO
E	Excelentní úroveň	116% - 130%
V	Výborná úroveň	101% - 115%
S	Standardní úroveň	81% - 100%
P	Přijatelná úroveň	41% - 80%
N	Nepřijatelná úroveň	0% - 40%

V hodnotícím formuláři se pak % vyjádření plnění cílů a % vyjádření hodnocení způsobilostí automaticky převede na jednu % hodnotu, a tou je „Celkové hodnocení pro výpočet roční odměny“.

Ponecháme-li princip třináctého a čtrnáctého platu jako odměnu, měla by tato částka odpovídat „Celkové známce hodnocení pro výpočet roční odměny“ ve výši 100%. Pak tedy známka obsažená v poli „Celkové hodnocení pro výpočet roční odměny“ musí být násobena součtem dvou průběrných platů zaměstnance, což vypočítá nárok na odměnu.

<sup>166</sup> Srov.: HRONÍK, F., *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 2006, s. 81



Tabulka č. 5 – Příklad výpočtu roční odměny zaměstnance

Zaměstnanec	% vyjádření plnění cílů	% vyjádření hodn. způsobilostí	Celkové hodn. pro výpočet RO	2 průměrné platy	Celková výše roční odměny
Machovská	100,00%	100,00%	100,00%	24 000 Kč	24 000 Kč
Kučera	75,00%	90,00%	67,50%	24 000 Kč	16 200 Kč
Šťovíková	90,00%	110,00%	99,00%	24 000 Kč	23 760 Kč
Havelka	100,00%	116,00%	116,00%	24 000 Kč	27 840 Kč

### Návaznost na systém rozvoje společnosti JDK

Výkonnost zaměstnanců řídíme nejen hodnocením a odměňováním, ale také pomocí rozvoje. Vzdělávání a rozvoj ve firmě musí být v souladu s organizační kulturou, strukturou a business strategií. Rozvoj organizace a jejích lidí vede ke zvýšení výkonnosti celé firmy.<sup>167</sup> V odborné literatuře můžeme nalézt velké množství strategií, které může organizace zvolit. Těmi se nebudu detailněji zabývat, uvedu pouze jeden ze základních přístupů, což je strategie rozvoje organizace a jednotlivce.<sup>168</sup>

- Strategie rozvoje organizace představuje přístup od organizace k jednotlivci. Pro tuto strategii je typické zaměření na změnu ve fungování celé organizace a jejích částí ať už jde o divizi, oddělení či tým. Je pro ni typická společná práce na konkrétních problémech za chodu organizace, vzdělávací aktivity mají podpůrnou roli. Také se zabývá tím, jak podnítit individuální tvořivost a iniciativu v prostředí pravidel, řešení problémů a zájmů organizace.
- Strategie rozvoje jednotlivců vychází z představy, že organizace je na dobré úrovni, pokud má odborně připravené jednotlivce. Uplatňuje se zde kompetenční model založený na sociálně psychologickém východisku (detailněji viz. kapitola 4.2). Velký význam mají vzdělávací aktivity „mimo chod“. Měřítkem efektivity je pak zvýšení výkonnosti zaměstnanců.

Základem pro rozvoj zaměstnanců je identifikace rozvojových potřeb. K dispozici jsou dva základní vstupy pro jejich identifikaci a to hodnocení pracovního výkonu a kompetencí, tím druhým je rozpracování business strategie do cílů a způsobů jejich naplnění. Identifikujeme tedy individuální potřeby a potřeby

<sup>167</sup> Srov.: HRONÍK, F., Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007b, s. 14

<sup>168</sup> Srov.: tamtéž, s. 20

organizace. Systém hodnocení pracovního výkonu společnosti JDK by tedy měl identifikovat potřeby rozvoje zaměstnanců.

Jak uvádí Hroník, v rámci hodnotícího rozhovoru by měly být stanoveny rozvojové či vzdělávací aktivity. Tyto aktivity mají formu dohody o rozvoji a měly by odrážet vzniklé potřeby rozvoje. Mezi vhodné postupy při koncipování dohody o rozvoji řadí následující postupy:<sup>169</sup>

- Dohoda o rozvoji je vstupem k tvorbě rozvojového plánu – formuluje rozvojové cíle, oblasti a odpovídá proč. Jde o dohodu mezi nadřízeným a podřízeným, rozvojový plán je pak rozpracováním dohody.
- Těžiště rozvoje je v aktivitách, které jsou „za chodu“ – jde o rozvojové aktivity, které představuje učení se praxí. Aktivity „mimo chod“, většinou reprezentované tréninkem mohou být impulzem pro další rozvoj a mají podpořit transfer nabytých znalostí a dovedností při aktivitách „za chodu“.
- Diferenciace je uplatňována i při plánování rozvoje – postup je postaven na tom, že kdo dosáhne lepšího hodnocení, dostává i více možností k rozvoji. Tato diferenciace se může uplatnit nejen v možnosti rozvoje, ale také v druhu rozvojových aktivit.
- Rozvoj je systematický a v jednotlivých aktivitách propojený – nadřízený by měl rozvoj koncipovat nejen individuálně, ale v rámci rozvoje celého týmu. Je nutné provázat rozvoj skupiny s rozvojem individuálním a plánovat návaznosti rozvojových aktivit .

Ve společnosti JDK je za rozvoj svých podřízených odpovědný každý manažer a ekonomický úsek. Ten spravuje evidenci mandatorního školení a zároveň schvaluje a eviduje ostatní rozvojové aktivity. Doposud tedy rozvoj zaměstnanců probíhal nesystematicky, bez rozvojových plánů či stanovených požadavků a kritérií. Byl zaměřen spíše na technické a konstruktérské pozice a ostatních zaměstnanců se ve větší míře netýkal. Vedení společnosti si uvědomuje stále rostoucí konkurenční tlak, který zvyšuje potřebu neustálého rozvoje všech zaměstnanců. Strategie společnosti se zaměřuje na inovativní a operativní řešení požadavků zákazníka, což také vede k potřebě rozvoje zaměstnanců a v neposlední řadě, byť zaměstnanci společnosti jsou velmi stabilní, vedení vnímá rostoucí potřebu

---

<sup>169</sup> Srov.: HRONÍK, F., *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 2006, s. 83

systematického rozvoje zaměstnanců jako způsob zvyšování jejich spokojenosti.<sup>170</sup> Systém hodnocení pracovního výkonu ve společnosti JDK by měl být prvotním nástrojem pro nastavení systému rozvoje. Aktivita v oblasti rozvoje by se měly zaměřovat především na upevňování a posilování žádoucích projevů chování a způsobilosti společnosti JDK a na zvyšování a prohlubování znalostí a schopností jednotlivých zaměstnanců. Rozvoj by měl být také koncipován tak, aby se v něm odrážely hlavní cíle společnosti a zároveň aby se skloubila potřeba společnosti s potřebou jednotlivců.

Vzhledem k tomu, že rozvoj je velmi významnou a velmi obsáhlou personální činností, neodvážuji se bez hlubší analýzy prostředí společnosti JDK a v rámci procesu hodnocení identifikovaných rozvojových potřeb zaměstnanců navrhnout ucelený, efektivní systém rozvoje.

### **Závěry a statistiky z procesu hodnocení a informovanost zaměstnanců**

V části věnované přípravě podkladů a formulářů jsem zmínila, že o závěrech, tedy zpracovaných výstupech z procesu hodnocení, by měl ekonomický úsek informovat nejen vedení společnosti JDK, ale také zaměstnance. V případě komentářů k procesu hodnocení by měl připravit akční plán s cílem nastavit systém hodnocení pracovního výkonu co nejefektivněji.

Výstupy z hodnotících formulářů mohou být zpracovány a jednoduše znázorněny graficky. Můžeme se zaměřit například na průměrné hodnocení jednotlivých způsobilostí, nejlépe a nejhůře hodnocené způsobilosti, dále se můžeme zaměřit na průměrnou hodnotu výsledné známky pracovního chování, celkovou známku vyhodnocení cílů, diferenciaci hodnotitelů, tedy rozptyl ve stanovení nejlepší a nejhorší známky hodnocení. Porovnávat lze také průměrné známky v rámci jednotlivých úseků.

V neposlední řadě výstupem z hodnocení jsou i identifikované rozvojové aktivity, které můžeme zpracovat do statistických údajů jako identifikované klíčové potřeby a rozvojové aktivity, rozložení rozvojových aktivit na jednotlivé kvartály roku, stanovení nákladů na rozvoj jednotlivých úseků, atp.

---

<sup>170</sup> Zdroj: konzultace s vedením společnosti JDK spol. s r.o. ze dne 6.1.2011

## 7. Rámcový přehled navrženého systému

Systém hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců společnosti JDK jsem navrhla tak, aby odpovídal základním potřebám společnosti s ohledem na:

- aktivní zapojení zaměstnanců do plnění strategických cílů společnosti,
- posílení firemní kultury a hodnot společnosti,
- změnu systému odměňování,
- identifikaci rozvojových potřeb.

### **Aktivní zapojení zaměstnanců do plnění strategických cílů společnosti JDK**

Systém hodnocení pracovního výkonu jsem postavila na dvou typech cílů:

- individuální, které jsou stanoveny v rámci hodnotícího rozhovoru každému zaměstnanci na základě činností spojených s jeho pracovním místem a souvisejí s hlavními povinnostmi zaměstnance. Hodnotitel s hodnoceným také stanoví kritérium (popis) jednotlivých cílů, jejich váhu (% vyjádření) a termín plnění.
- strategické, které jsou společné všem zaměstnancům společnosti, vyplývají ze strategického záměru společnosti a jejich plnění je přímo či nepřímo zaměstnanci ovlivňováno. Strategické cíle jsem zvolila 2, mají pro všechny zaměstnance stejné znění, stejné kritérium, stejnou váhu a termín plnění.

Hodnotící formulář je upraven tak, aby automaticky vypočítal celkové plnění cílů zaměstnance. Pro potřeby odměňování jde také o % vyjádření.

### **Posílení firemní kultury a hodnot společnosti JDK**

Firemní hodnoty vycházející ze strategie, vize, přidané hodnoty a základních pravidel budování kvality společnosti, jsem převedla na měřitelné veličiny - klíčové kompetence. V rámci tvorby kompetenčního modelu jsem definovala 8 klíčových kompetencí/způsobností:

- prozákaznická orientace,
- inovativní myšlení,
- zodpovědnost za výsledky,
- týmová práce,
- sdílení know-how,
- péče o seberozvoj,
- loajalita,

- komunikační dovednosti.

Zaměstnance společnosti jsem z důvodu jejich většinou ojedinělého zařazení na pracovní místa rozdělila do 6 pracovních skupin (výroba, konstrukce, obchod, leader, vedení, administrativa). K výše definovaným způsobilostem a těmto skupinám zaměstnanců jsem definovala žádoucí projevy chování.

Pro účely hodnocení těchto způsobilostí jsem vytvořila pětidílnou hodnotící škálu od známky E (excelentní úroveň) až po N (nepřijatelná úroveň), přičemž hodnotící formulář je upraven tak, aby hodnotitel ke každé způsobilosti vybral odpovídající známku. Stejnou škálu jsem použila i pro stanovení výsledné známky pracovního chování zaměstnance, ke které jsem pro potřeby odměňování ještě přiřadila pásmo pro % vyjádření této známky.

### **Změna systému odměňování**

Systém hodnocení pracovního výkonu jsem navrhla tak, aby jeho výsledky nahradily doposud automaticky vyplácené třinácté a čtrnácté platy zaměstnanců následovně:

- % vyjádření plnění cílů a % vyjádření hodnocení způsobilostí, formulář automaticky převede na jednu hodnotu - celkové hodnocení pro výpočet odměny.
- Na principu vyplácení třináctého a čtrnáctého platu jsem navrhla následné vypočítání nároku na odměnu:
  - je-li hodnota celkového hodnocení rovna 100%, výše odměny odpovídá součtu částek těchto dvou platů,
  - hodnota celkového hodnocení vyjádřena % je tedy násobena součtem částek těchto dvou platů.

### **Identifikace rozvojových potřeb**

Ve společnosti JDK doposud neexistoval systematický přístup k rozvoji zaměstnanců a navržený systém hodnocení pracovního výkonu je jeho prvotním nástrojem. Formulář pro hodnocení pracovního výkonu jsem upravila tak, aby v rámci hodnotícího rozhovoru hodnotitel s hodnoceným v části „navrhovaný plán rozvoje“, identifikoval rozvojové potřeby (s ohledem na upevňování a posilování

způsobností společnosti, na prohlubování znalostí a schopností zaměstnanců), včetně návrhu termínu pro jejich realizaci.

Pro zavedení systému hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců do společnosti JDK, jsem navrhla způsob jeho implementace, hodnotící formulář a vytvořila jsem pravidla hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců společnosti.

## Závěr

Společnost JDK, byť je rize českou společností o 60 zaměstnancích, je významným hráčem na poli chladírenské technologie. S neustále se měnícími podmínkami na českém i evropském trhu, silnou konkurencí a vstupem zahraničních chladírenských společností na český trh, musí svým přístupem k zákazníkům, vývojem nových technologií a neustálým zvyšováním kvality svých výrobků nejen udržovat svůj standard, ale neustále se zlepšovat. Vedení společnosti si uvědomuje, nezbytnost většího zapojení všech zaměstnanců do neustálého zvyšování kvality svých výrobků, hledání cest a nových možností k dosažení záměrů společnosti, s tím spojené posilování týmové spolupráce zaměstnanců na všech řídicích úrovních, sdílení firemních hodnot, sílu jejich motivace, jejich osobní angažovanosti a v neposlední řadě rozvoj zaměstnanců společnosti. Všechny tyto výše zmiňované aspekty odrážejí jednu základní skutečnost a to: „Organizaci tvoří lidé.“ Právě lidé uvádějí do pohybu zdroje společnosti, určují jejich využití a prostřednictvím lidí plní organizace své cíle a úkoly. Bez uvědomění si jejich významu, jejich hodnoty a bez jejich řízení organizace nemůže uspět.<sup>171</sup> Řízení a hodnocení pracovního výkonu, jako jeden z nástrojů zjišťování a posuzování stanovených cílů zaměstnanců, jako jeden z nástrojů kontroly, usměrňování a motivování zaměstnanců je tedy jednou z klíčových personálních činností.<sup>172</sup>

V průběhu zpracování své diplomové práce jsem si uvědomila nejen složitost a úskalí spojená s nastavením systému hodnocení pracovního výkonu, ale také jeho citlivost a významný dopad na budoucí vývoj společnosti JDK. Nejen že formální, pravidelné hodnocení pracovního výkonu doposud ve společnosti JDK neexistovalo, ale navíc mnou navržený systém významně ovlivní pracovní život zaměstnanců.

Vzhledem ke složitosti procesu hodnocení pracovního výkonu jsem svou práci rozdělila do několika oblastí. V první kapitole definuji základní pojmy, které se vztahují k řízení lidských zdrojů a k procesu řízení pracovního výkonu, ze kterého hodnocení pracovního výkonu vychází.

---

<sup>171</sup> Srov.: KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 14

<sup>172</sup> Srov.: tamtéž, s. 208

Druhá kapitola je věnována definování základních pojmů hodnocení pracovního výkonu, jeho významu a cílům, zásadám a jeho přínosu, ať už pro společnost, manažera či samotného zaměstnance. K pochopení daleko širšího dopadu a významu hodnocení pracovního výkonu, také v rámci této kapitoly definuji širší rámec, který nejen proces hodnocení pracovního výkonu ovlivňuje, ale sám je tímto rámcem ovlivňován.

Třetí kapitola je věnována společnosti JDK. V této kapitole popisuji historii společnosti, její kulturu, organizační uspořádání, podnikatelskou činnost či nejvýznamnější produkty. Zabývám se zde také přístupem společnosti ke svým zákazníkům či přístupem ke kvalitě.

Čtvrtá kapitola je věnována tvorbě systému hodnocení pracovního výkonu jak po stránce teoretické, tak po stránce praktické. V této kapitole se zabývám definováním a výběrem vhodných kritérií pro hodnocení pracovního výkonu, definováním různých typů metod, jejich výběrem a užitím pro společnost JDK a také se zde zabývám detailním rozpracováním vybraných jednotek měření hodnocení pracovního výkonu, které jsem pro hodnocení zaměstnanců společnosti JDK zvolila. Z důvodu propojení hodnocení pracovního výkonu s hodnotami a zásadami společnosti JDK, se v této kapitole zabývám definováním klíčových způsobilostí společnosti JDK, včetně jejich rozpracování do žádoucích projevů chování a z důvodů zapojení zaměstnanců do cílů společnosti, se zde také zabývám definováním strategických a individuálních cílů společnosti JDK.

Pátá kapitola je věnována nezbytným krokům při nastavování systému hodnocení pracovního výkonu. Zabývám se zde jednotlivými etapami zavádění systému hodnocení, otázkou informovanosti všech stran, tvorbou pravidel pro hodnocení zaměstnanců společnosti JDK, rolí hodnotitele i hodnoceného, významem, strukturou a zásadami kladenými na metodickou přípravu hodnocených i hodnotitelů a v neposlední řadě účelem a tvorbou hodnotícího formuláře.

Výstupy z hodnocení pracovního výkonu jsou obsaženy v šesté kapitole, kde se detailně zabývám návazností hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců na systém odměňování a návrhem možnosti využití výsledků hodnocení pro stanovení



ročních odměn zaměstnanců společnosti JDK. Dále pak se zde zabývám návazností hodnocení pracovního výkonu na systém rozvoje společnosti JDK a také zde zmiňuji možnosti, jak lze s výstupy z hodnocení pracovního výkonu pracovat.

Sedmou kapitolou shrnuji zásadní body mnou navrženého systému hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců

Jsem si vědoma, že zavedení systému hodnocení pracovního výkonu do společnosti JDK nebude jednoduchou a bezproblémovou záležitostí. Na zaměstnance tento systém vyvine tlak v podobě klíčových způsobilostí, které si zaměstnanci společnosti musí nejdříve zvnitřnit, zároveň budou hodnocení v pravidelných intervalech s určitou strukturou, na kterou nebyli zvyklí a ještě k tomu budou hodnoceni za plnění cílů, které doposud nebylo nastaveno. V neposlední řadě systém hodnocení pracovního výkonu výrazně ovlivní jejich doposud automaticky vyplácené třinácté a čtrnácté platy. Je tedy nutné detailně se zaměřit na komunikaci a informovanost o zavádění systému hodnocení, zaměřit se na pozitivní aspekty, přínosy a nezbytnost tohoto procesu a zároveň naslouchat připomínkám hodnocených i hodnotitelů.

Žádný systém hodnocení pracovního výkonu není dokonalý, je tedy nezbytné tento systém neustále optimalizovat, pracovat s připomínkami a závěry z hodnotících rozhovorů a neustále hledat cesty pro jeho zlepšení.

## **Anotace**

Příjmení a jméno autora: Jaroslava Šedinová

Název katedry a fakulty: Katedra sociologie a andragogiky, Filozofická fakulta

Název diplomové práce: Hodnocení pracovního výkonu ve společnosti JKD, s.r.o.

Počet znaků: 141 973

Počet příloh: 2

Počet titulů použité literatury: 25

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, řízení pracovního výkonu, hodnocení pracovního výkonu, firemní kultura, firemní hodnoty, klíčové způsobilosti, strategické cíle, individuální cíle, kritéria pracovního výkonu, řízení podle cílů - MBO, metoda BARS, hodnotící rozhovor, hodnotitel, hodnocený, hodnotící stupnice, hodnotící formulář.

Cílem mé diplomové práce je, na základě posouzení strategie společnosti, jejích hlavních strategických cílů, záměrů, firemní kultury a hodnot společnosti navrhnout nový, efektivní systém pro hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců společnosti JDK, spol. s r.o. Tento navržený systém hodnocení je postaven na aktivním zapojení zaměstnanců do plnění cílů společnosti, je nástrojem pro posouzení úrovně klíčových způsobilostí zaměstnanců společnosti a zároveň je tento systém nástrojem pro identifikaci rozvojových aktivit zaměstnanců. V neposlední řadě se navržený systém hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců odráží v systému odměňování, jako nástroj pro stanovení výše ročního bonusu jednotlivých zaměstnanců společnosti JDK, spol. s r.o.

## Seznam použité literatury a ostatních zdrojů

ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3

ARMSTRONG, M, STEPHENS, T., *Management a leadership*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, ISBN 978-80-247-4

ARTHUR, D., *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, ISBN 978-80-247-2937-4

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002, ISBN 80-7261-064-3

BĚLOHLÁVEK, F., *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996, ISBN 80-85839-09-1

CEJTHAMR, V., DĚDINA, J, *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, ISBN 978-80-247-3348-7

DRUCKER, P. F., *To nejlepší z Druckera v jednom svazku*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2007, ISBN 978-80-7261-066-2

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol., *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2007, 485. ISBN 978-80-7179-893-4

HRONÍK, F., *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007b, ISBN 978-80-247-1457-8

HRONÍK, F., *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 2006, ISBN 80-247-1458-2

HRONÍK, F., *Jak se nespálit podruhé, strategie a praxe výběrového řízení*. 1.vyd. Brno: MotivPress, 2007a, ISBN 978-80-254-0698-4

HRONÍK, F., *Manažerská integrita*. 1. vyd. Brno: MotivPress, 2008, ISBN 978-80-904133-0-6

KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2009, ISBN 978-80-7261-168-3

KOČIANOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, ISBN 978-80-247-2497-3

KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R., *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, ISBN 80-247-0698-9

NOVOTNÁ, O., *JDK: dodáváme srdce chlazení. Obchodní týdeník*, 2004, č. 9, s. 15

PAUKNEROVÁ, D., *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, ISBN 80-247-1706-9

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

Propagační materiál *Profil firmy & Výrobní program JDK spol. s r.o.*, 2010

TURECKIOVÁ, M., *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, ISBN 80-247-0405-6

VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M., *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí*. 1.vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2008, ISBN 978-80-86723-54-9

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O., *Management: Teorie a praxe v informační společnosti*. Praha: Management Press, 2001, ISBN 80-7261-041-4

*Výrobce chladicí techniky: JDK, spol. s r.o.* [online]. 1991-2011 [cit. 2011-02-12]. Dostupné z WWW: <http://www.jdk.cz/>

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

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

## **Použité interní dokumenty JDK, spol. s r.o.**

„Hlavní cíle a úkoly pro rok 2011“ - příloha č. 1 zápisu porady vedení č. 22 a 23/2010 ze dne 9.12.2010

„Organizační schéma“ ze dne 7.5.2010

„Politika kvality“ - příloha č. 1 zápisu porady vedení č. 21/2010 ze dne 18.11.2010

## **Použité interní dokumenty ČEZ, a.s.**

„Formulář Hodnocení zaměstnanců“ metodiky SKČ\_ME\_0026 - Hodnocení zaměstnanců se smluvní mzdou ze dne 2.3.2010

## **Seznam obrázků**

- Obr. č. 1 – Řízení pracovního výkonu
- Obr. č. 2 – Cyklus řízení pracovního výkonu
- Obr. č. 3 – Vztah hodnocení pracovníků a řízení výkonnosti
- Obr. č. 4 – Hloubka a síla firemní kultury
- Obr. č. 5 – Vztahový rámec vize
- Obr. č. 6 – Modely 3D návrhů
- Obr. č. 7 – Hierarchický model struktury kompetence
- Obr. č. 8 – Organizační cíle
- Obr. č. 9 – Verbální hodnotící stupnice
- Obr. č. 10 – Příklad zadání strategických cílů
- Obr. č. 11 – Příklad vyhodnocených cílů
- Obr. č. 12 – Příklad vyhodnocených způsobilostí
- Obr. č. 13 – Příklad výsledné známky způsobilostí

## **Seznam tabulek**

- Tabulka č. 1 – Žádoucí projevy chování společnosti JDK
- Tabulka č. 2 – Stupnice hodnocení způsobilostí
- Tabulka č. 3 – Hodnotící formulář
- Tabulka č. 4 – Pásmo pro celkové vyjádření hodnocení způsobilostí
- Tabulka č. 5 – Příklad výpočtu roční odměny zaměstnance

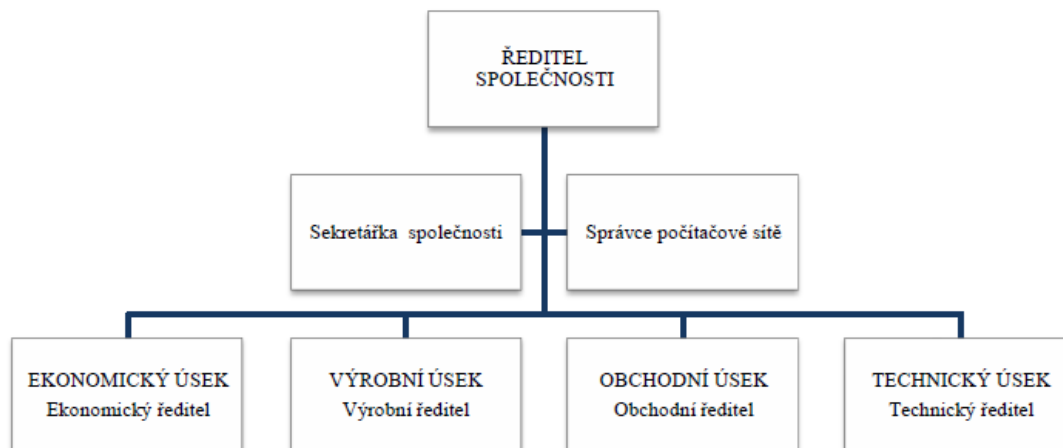
## **Seznam příloh**

- Příloha č. 1 – Organizační schéma společnosti
- Příloha č. 2 – Hlavní cíle a úkoly pro rok 2011

JDK, spol. s r.o. Pražská 2161 28802 Nymburk

Datum: 7.5.2010

Organizační schéma JDK, spol. s r.o.



JDK, spol. s r.o. Pražská 2161 28802 Nymburk

Datum: 7.5.2010

Organizační struktura dle pracovních míst

**Ředitel společnosti (stř.:1 obec:Nymburk kat.:společník)**

Správce počítačové sítě (stř.:1 obec:Nymburk kat.:THP)

Sekretářka ředitele (stř.:1 obec:Nymburk kat.:THP)

**Ekonomický ředitel (stř.:1 obec:Nymburk kat.:THP)**

Účetní (stř.:1 obec:Nymburk kat.:THP)

**Výrobní ředitel (stř.:1 obec:Nymburk kat.:THP)**

Manažer výroby (stř.:1 obec:Nymburk kat.:THP)

Finální výstupní kontrolor (stř.:1 obec:Nymburk kat.:Řešie ostatní)

Řidič a manipulát (stř.:1 obec:Nymburk kat.:dělník)

Vedoucí výrobních skupin (stř.:1 obec:Nymburk kat.:THP)

    Odborný mechanik chlazení (stř.:1 obec:Nymburk kat.:dělník)

    Mechanik chlazení (stř.:1 obec:Nymburk kat.:dělník)

    Odborný mechanik elektro (stř.:1 obec:Nymburk kat.:dělník)

    Mechanik elektro (stř.:1 obec:Nymburk kat.:dělník)

    Odborný zámečnick (stř.:1 obec:Nymburk kat.:dělník)

    Zámečnick (stř.:1 obec:Nymburk kat.:dělník)

    Odborný svářeč (stř.:1 obec:Nymburk kat.:dělník)

    Svářeč (stř.:1 obec:Nymburk kat.:dělník)

Vedoucí centrálního skladu (stř.:1 obec:Nymburk kat.:Řešie ostatní)

    Skladník (stř.:1 obec:Nymburk kat.:Řešie ostatní)

Vedoucí nákupu (stř.:1 obec:Nymburk kat.:THP)

    Referent zásobování (stř.:1 obec:Nymburk kat.:THP)

Referent OTS (stř.:1 obec:Nymburk kat.:THP)

Servisní technik OTS (stř.:1 obec:Nymburk kat.:Řešie ostatní)

**Obchodní ředitel (stř.:1 obec:Nymburk kat.:THP)**

Marketingový manažer (stř.:1 obec:Nymburk kat.:THP)

Expedient (stř.:1 obec:Nymburk kat.:THP)

Externí pracovník (stř.:1 obec:Nymburk kat.:THP)

Referent prodeje (stř.:1 obec:Nymburk kat.:THP)

**Technický ředitel (stř.:1 obec:Nymburk kat.:THP)**

Projekt manager (stř.:1 obec:Nymburk kat.:THP)

Vývojový konstruktér elektro (stř.:1 obec:Nymburk kat.:THP)

Konstruktér měření a regulace (stř.:1 obec:Nymburk kat.:THP)

Konstruktér chlazení (stř.:1 obec:Nymburk kat.:THP)

Konstruktér elektro (stř.:1 obec:Nymburk kat.:THP)

Poznámky:

VEDENÍ SPOLEČNOSTI

VEDENÍ SPOLEČNOSTI

VEDENÍ SPOLEČNOSTI

nejedná se o standardní nadřazenost; pouze o příslušnost práce

nejedná se o standardní nadřazenost; pouze o příslušnost práce

nejedná se o standardní nadřazenost; pouze o příslušnost práce

VEDENÍ SPOLEČNOSTI

VEDENÍ SPOLEČNOSTI

**HLAVNÍ CÍLE A ÚKOLY PRO ROK 2011**

Cíl	Úkol	Název	Odpovídá	Termín kontroly	Termín ukončení
		<b>Tržby 135 mil. Kč (tzn. 8,2% navýšení oproti r.2010)</b>			
1.	1.1.	Vytvořit další standardizované výrobkové řady chlazení a) chlazení kapalin na bázi CJ (WDC) - větší výkony pro průmysl - pro zábavní kluziště a ZS b) sdružené jednotky na bázi Scroll, PH a šroubových kompresorů	TŘ	každá porada techniků	1. etapa: 30.3.2011 2. etapa: 2.- 3.Q 2011
	1.2.	Vydat šablonu pro tvorbu katalogů v jednotném designu	OŘ, spol.IT, p.Močňák	10.1.2011	20.1.2011
	1.3.	Vydat ceník s rozšířeným portfoliem standardních výrobků	OŘ	31.1.2011	31.3.2011
	1.4.	V úzké součinnosti obchodní taktiky, inženýringu, přípravy montáží a sledování ziskovosti podporovat a) realizace větších projektů b) řešení a dodávky speciálních aplikací	OŘ, TŘ, VŘ	měsíčně v poradě vedení / každá porada techniků	
	1.5.	Organizovat Obchodně-technický seminář pro obchodní partnery	OŘ, TŘ	15.2.2011	14.4.2011
		<b>Posílení pozice na slovenském trhu</b>			
2.	2.1.	Zhodnocení vztahů s obchodními partnery (rabaty, technická podpora, podpora servisu...)	ŘS, OŘ	15.2.2011	31.3.2011
	2.2.	Zvýšení důrazu na prodej standardních výrobků Optimalizovat nabídkové řízení	OŘ, TŘ	měsíčně	
	2.3.	Organizovat Obchodně-technický seminář pro obchodní partnery	OŘ, TŘ	28.2.2011	21.4.2011
	2.4.	Zajistit nákup výrobků z mateřské firmy v hodnotě 600 tis. Eur	OŘ	měsíčně	
		<b>Zvýšení kvality výrobků</b>			
3.	3.1.	Zavést metodiku zkoušení a testování výrobků Zavést ověřování technologických procesů u nových výrobků	TŘ, VŘ	každá porada techniků	
	3.2.	Dále rozšiřovat okruh testovaných výrobků před expedicí	VŘ	čtvrtletně	
	3.3.	Rozvoj systému kvality a) Interní audity realizovat v souladu s vydaným Plánem b) Politika kvality se musí stát neformální součástí jednání o plnění úkolů c) Záznamy o neshodách musí být součástí jednání při vzniklých problémech výrobního, technického i obchodního charakteru	VŘ, TŘ, OŘ	dvouměsíčně	
		<b>Rozvoj firmy v důležitých oblastech</b>			
4.	4.1.	Personální a sociální - řešení mzdového vývoje - udržení nastaveného sociálního programu - podpora vzdělávání a zvyšování kvalifikace - firemní den u příležitosti 20 let založení firmy	EŘ ŘS, EŘ ved. úseků ŘS	31.3. / 30.6.2011 30.6.2011 31.3. / 30.6. / 31.10.2011 měsíčně	30.9.2011 30.11.2011 20.5.2011
	4.2.	Další rozvoj využívání IS Axapta	IT	čtvrtletně	
	4.3.	Investice a údržba - plán investic - plán údržby a oprav - generel areálu	ŘS VŘ ŘS		31.1.2011 31.1.2011