



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ DĚLNICKÝCH PROFESÍ

PROPOSAL FOR THE ASSESSMENT OF EMPLOYEES WORKING PROFESSIONS

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. KATEŘINA KONDÝSKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Mgr. ŠTĚPÁN KONEČNÝ, Ph.D.

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Kondýsková Kateřina, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh hodnocení zaměstnanců dělnických profesí

v anglickém jazyce:

Proposal for the Assessment of Employees Working Professions

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, M., T. STEPHENS. Management a leadership. Praha: Grada, 2008, 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.
- HANNAGAN, T. Management. Concept and Practices. London: Perason Education, 2002, 655 s. ISBN 0-273-65189-7.
- HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada, 2006, 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- HRONÍK, František. Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: Podrobný průvodce výběrovým řízením. 1999. 311 s. ISBN 80-7226-161-4.
- KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- NAKONEČNÝ, M. Motivace lidského chování. Praha: Academia, 2004, 270 s. ISBN 978-80-200-0592-2.
- RAŠTICOVÁ, M. Efektivní přístupy k vedení diverzitních týmů v českých podnicích. Brno: Cerm, 2012. ISBN 978-80-7204-809-0.

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2014/2015.

L.S.

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 1.12.2014

Abstrakt

Tato diplomová práce na téma „ Návrh hodnocení zaměstnanců dělnických profesí“ je rozdělena do dvou základních částí – na teoretickou a praktickou část. Cílem práce je vytvořit návrh hodnocení pracovníků dělnických profesí ve vybrané společnosti. V teoretické části jsou vysvětleny pojmy, které souvisí s tématem diplomové práce. V praktické části je popsána vybraná společnost a vytvořen formulář na hodnocení pracovníků dělnických profesí ve vybrané společnosti.

Abstract

This thesis is called „ Proposal for the Assessment of Employees Working Professions“. It is divided into two main part – the theoretical part and the practical part. The objective of this work is to create a proposal for the assessment of employees working professions in the selected company. In the theoretical part there are explanations of terms which are related to the subject of the thesis. In the practical part there is described the selected company and there is created a form for evaluation of blue-collar workers.

Klíčová slova

Hodnocení zaměstnanců, hodnotící rozhovor, odměňování zaměstnanců, motivace

Key words

Employee assessment, evaluation interview, remuneration of employees, motivation

Bibliografická citace práce

KONDÝSKOVÁ, K. *Návrh hodnocení zaměstnanců dělnických profesí*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015. 89 s. Vedoucí diplomové práce
Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 8. prosince 2014

.....
Bc. Kateřina Kondýsková

Poděkování

Za odborné vedení a cenné rady při vypracování diplomové práce bych velmi ráda poděkovala panu Mgr. Štěpánu Konečnému, Ph.D. Dále bych chtěla poděkovat slečně Magdě Svobodové a společnosti Austin Detonator s.r.o. za vstřícnost a potřebné materiály, které mi velmi ochotně poskytli. Děkuji také své rodině za ochotu a podporu při psaní diplomové práce.

Obsah

I.	Úvod.....	10
II.	Cíle práce, metody a postupy zpracování.....	11
III.	Teoretická východiska práce.....	12
1.	Chování lidí v organizaci	12
1.1	Faktory ovlivňující chování lidí při práci	12
1.2	Motivace	12
1.2.1	Teorie motivace	13
1.3	Vztah mezi motivací, spokojeností s prací a výkonem	17
1.4	Motivace a peníze.....	17
2.	Hodnocení zaměstnanců	19
2.1	Oblast hodnocení.....	20
2.2	Typy hodnocení.....	22
2.3	Metody hodnocení pracovníků	24
2.3.1	Motivačně-hodnotící pohovor.....	25
2.3.2	Management by Objectives (MBO).....	29
2.3.3	Metoda klíčové události.....	30
2.3.4	Assessment Centre (AC) a Development Centre (DC)	31
2.3.5	360° zpětná vazba	31
2.3.6	Sociogram	37
2.3.7	Manažerský audit.....	38
2.3.8	Mystery shopping	38
2.3.9	Hodnocení potenciálu	39
2.3.10	Supervize a intervize	39
2.4	Systémy hodnocení pracovníků.....	39
2.4.1	Grafické škály	39
2.4.2	Srovnávací systémy hodnocení.....	40
2.4.3	Seznamy projevů chování	42
2.5	Implementace systému hodnocení.....	42
2.6	Chyby při hodnocení	43
3.	Řízení odměňování zaměstnanců.....	45
3.1	Strategie odměňování	45
3.2	Celková odměna	45
3.2.1	Základní mzda (plat).....	47

3.2.2	Zásluhová odměna	47
3.2.3	Zaměstnanecké výhody.....	49
IV.	Analýza současného stavu	51
4.	Společnost Austin Detonator s.r.o.....	51
4.1	Představení společnosti	51
4.2	Strategie společnosti.....	53
4.3	Filozofie společnosti.....	54
4.4	Předmět podnikání.....	56
4.5	Ekonomické údaje	57
4.6	Organizační struktura společnosti	59
4.7	Lidské zdroje společnosti	60
4.8	Současný stav hodnocení zaměstnanců	62
4.9	Dotazníkové šetření	64
4.9.1	Výsledky dotazníkového šetření.....	65
V.	Vlastní návrhy řešení.....	77
5.	Hodnocení zaměstnanců dělnické kategorie	77
5.1	Zvedení hodnocení zaměstnanců kategorie D.....	77
5.2	Motivace zaměstnanců, benefity a zlepšovací návrhy	78
5.2.1	Motivace zaměstnanců.....	78
5.2.2	Benefity.....	79
5.2.3	System zlepšovacích návrhů.....	80
5.3	Formulář hodnocení	80
5.3.1	Hodnocení nadřízeným pracovníkem	81
5.3.2	Sebehodnocení.....	81
5.3.3	Proces hodnocení	81
5.4	Vzdělávání a rozvoj.....	82
5.5	Ekonomické náklady	83
V.	Závěr.....	84
	Seznam použité literatury.....	85
	Seznam obrázků, tabulek a grafů	87
	Seznam příloh.....	89

I. Úvod

Lidé jsou jedním z nejdůležitějších faktorů jakékoli společnosti, jsou její hnací silou, vedou k naplnění firemní cílů. A nejen z tohoto důvodu je velmi důležité, jakým způsobem společnosti ke svým zaměstnancům přistupují, jak s nimi zacházejí, jak si jich váží a v neposlední řadě jak je motivují, hodnotí a odměňují.

Téma této diplomové práce „Návrh hodnocení zaměstnanců dělnických profesí“ jsem si vybrala, protože je hodnocení zaměstnanců jednou z klíčových personálních činností. Myslím si, že je velmi důležité pro každého zaměstnance vědomí toho, co se od něj ve společnosti očekává, co on sám očekává od společnosti, kam směřuje, že má jeho práce význam.

V České republice stále ještě není hodnocení zaměstnanců standardem. Ve většině společností, kde je hodnocení zaměstnanců zavedeno, se většinou hodnotí zaměstnanci na manažerských pozicích, nebo maximálně po úroveň THP zaměstnanců a zaměstnanci dělnických kategorií jsou opomíjeni. Jsem velmi ráda, že společnost Austin Detonator s.r.o. patří v této oblasti k firmám, které se této problematice věnují a zejména že mi umožnila psát diplomovou práci s jejich podporou.

Tato diplomová práce je rozdělena na dvě hlavní části. V první části práce jsou popsány a vysvětleny základní pojmy dané problematiky na základě prostudování odborné literatury. V druhé části diplomové práce je charakterizována společnost Austin Detonator s.r.o., její historie, podnikatelská činnost, základní ekonomické údaje. Dále je v této části popsán současný stav a proces hodnocení ve společnosti. Další část je věnována dotazníkovému šetření, které bylo ve společnosti provedeno, na jehož základě je v závěru této části popsán návrh na zavedení hodnocení zaměstnanců dělnické kategorie.

II. Cíle práce, metody a postupy zpracování

Hlavním cílem této diplomové práce je navrhnout hodnocení pracovníků dělnických kategorií ve vybrané společnosti. Navržený způsob hodnocení a vytvořený formulář hodnocení by mohla společnost využít pro zavedení hodnocení zaměstnanců na dělnických pozicích.

Společnost, která mi umožnila psát tuto diplomovou práci s využitím jejích interních materiálů, se zabývá zejména výzkumem, vývojem, výrobou a prodejem výbušnin a trhací techniky. Ve svém oboru je v současné době jednou z nejlepších firem na světě.

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí - na teoretickou a analytickou část. V teoretické části jsou na základě odborné literatury charakterizovány základní pojmy týkající se dané problematiky, mezi které patří např. motivace, hodnocení zaměstnanců a odměňování pracovníků.

V analytické části jsou uvedeny informace o vybrané společnosti a je v ní také popsán současný systém hodnocení zavedený ve společnosti. Dále jsou v analytické části uvedeny výsledky dotazníkového šetření, které ve společnosti probíhalo. Na závěr jsou v ní uvedeny mé návrhy na zavedení hodnocení zaměstnanců dělnické kategorie ve společnosti.

Při psaní této diplomové práce jsem v teoretické části používala zejména odbornou literaturu, minimálně jsem využívala informace z internetových zdrojů. Pro zpracování analytické části jsem čerpala informace z interních materiálů společnosti, z internetových stránek společnosti a zejména z konzultací s HR Generalist společnosti. Dále jsem zpracovala výsledky dotazníku, který byl předložen zaměstnancům společnosti.

III. Teoretická východiska práce

1. Chování lidí v organizaci

Když vytváříme pracovní místa, připravujeme vzdělávací programy, hodnotíme pracovníky a radíme jim, vytváříme systémy odměňování a zabýváme se stížnostmi a disciplinárními problémy, je neustále třeba mít na paměti to, že lidé jsou různí. (1, str. 218)¹

Lidé se navzájem liší nejen pohlavím, rasou, svými schopnostmi, inteligencí a osobnostmi, ale také svými potřebami a touhami. Na člověka má vliv také prostředí, ve kterém vyrostl. (1)

Chování lidí je ovlivněno osobností jednotlivců, ale také jejich postoji. Osobnost je definována jako chování člověka a vše co s ním souvisí a jeho jednání s okolím. Postoj je způsob myšlení, který je ovlivňován zkušenostmi a v průběhu života se může měnit na základě získávání nových zkušeností. (1)

1.1 Faktory ovlivňující chování lidí při práci

Chování lidí při práci je ovlivněno nejen osobností a postoji jednotlivců, ale také pracovním prostředím. Vlivem vzájemné interakce těchto faktorů je velmi obtížné jednání lidí předem odhadnout. Nicméně je potřeba si uvědomit také to, že chování člověka ovlivňuje i jeho vnímání určitých situací. Člověk je velmi ovlivňován například politikou v organizaci, jednáním nadřízeného, pracovními vztahy nebo povahou pracovního místa. (1)

1.2 Motivace

Teorie motivace se zabývá způsobem motivování lidí. Snaží se vysvětlit, proč se lidé chovají určitým způsobem, jak je možné toto jednání ovlivnit. Organizace na základě správného motivování pracovníků mohou snáze dosáhnout stanovených cílů a uspokojení potřeb jednotlivců.

¹ (1) ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2002. ISBN 80-247-0469-2.

Motivování lidí se poměrně často podceňuje. Jedná se o složitý proces, který je ovlivňován zejména potřebami a přáními jednotlivců. Není možné v organizaci nastavit způsob motivování a domnívat se, že bude fungovat na všechny pracovníky stejně. Organizace může své zaměstnance motivovat prostřednictvím odměn, vyhovující práce, možnosti vzdělávání a osobního rozvoje jedinců (kariérního růstu). Existují dva způsoby motivování lidí v práci:

- **vnitřní motivace** - jedná se o motivaci, kdy lidé motivují sami sebe např. tím, že dělají práci, která naplňuje jejich potřeby, mají pocit odpovědnosti v práci (kontrolu sami nad sebou), možnost kariérního růstu a dalšího vzdělávání se,
- **vnější motivace** – jde o motivování lidí například managementem společnosti, který využívá možností jako je odměňování, zvýšení platu, kladné slovní ohodnocení, nebo naopak pokuta v práci, nebo pokárání. (1, 2)

1.2.1 Teorie motivace

Hlavními teoriemi motivace podle M. Armstronga jsou:

- teorie instrumentality,
- teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb),
- teorie zaměřené na proces. (1)

Teorie instrumentality

Teorie instrumentality tvrdí, že se lidé chovají požadovaným způsobem na základě trestů a odměn. V podstatě je tato teorie postavena na tom, že lidé pracují hlavně pro peníze. Z tohoto důvodu je odměňování pracovníků přímo napojeno na jejich výkon. Tento způsob motivování lidí je postaven na systému kontroly a může vést k potlačování dalších lidských potřeb. (1)

Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb)

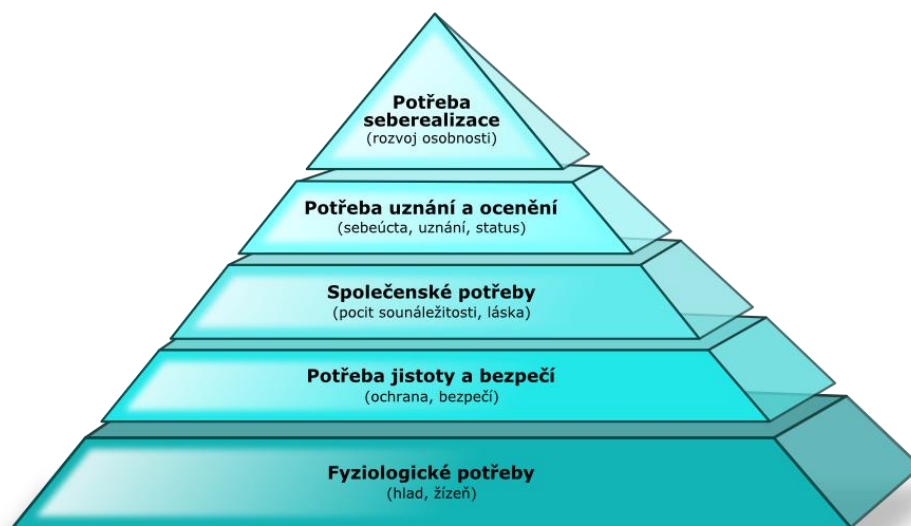
Požadovaného chování lidí se dosahuje prostřednictvím uspokojování jejich potřeb. Neuspokojené potřeby vedou jedince ke stanovení cíle, způsobu chování, jak dosáhnout stanoveného cíle, který vede k uspokojení dané potřeby. Motivem je pro člověka každá neuspokojená potřeba. (1)

Maslowova hierarchie potřeb

Abraham Maslow je autorem asi nejznámějšího rozdělení lidských potřeb. Jeho motivační teorie je postavena na tom, že člověk potřebuje postupně naplňovat své potřeby od nezákladnější fyziologických potřeb až po potřebu seberealizace, kdy uspokojení potřeb nižšího stupně motivuje člověka k naplnění potřeby postavené výše (viz obr. 1). Potřeba uznání a seberealizace získávají na síle a jsou více motivujícím faktorem, pokud se naplňují, ale základní fyziologické potřeby v důsledku jejich naplnění jako motivace slábnou. Nicméně nejvyšší potřeba nemůže být nikdy naplněna, protože pouze nenaplněné potřeby motivují člověka k jejich naplnění. Maslow rozdělil potřeby člověka do pěti kategorií:

- fyziologické potřeby - hlad, žízeň, potřeba kyslíku a sexu,
- potřeby jistoty a bezpečí - potřeba ochrany a bezpečí, potřeba ochrany proti nenaplňování fyziologických potřeb,
- sociální (společenské) potřeby - potřeba lásky, přátelství, pocitu sounáležitosti,
- potřeby uznání - potřeba sebeúcty, uznání, společenského postavení,
- potřeba seberealizace (sebenaplnění) – potřeba rozvoje osobnosti, schopností a dovedností. (1)

Obr. 1 Pyramida potřeb - Maslow



(Zdroj:<http://halek.info/www/prezentace>)

Alderferova ERG teorie

ERG teorie se vztahuje k osobnímu uspokojení a přáním. Uspokojení je chápáno jako naplnění něčeho, získání toho, po čem člověk toužil. Přáním jsou myšleny potřeby, motivy, preference. Clayton Alderfer rozdělil potřeby do tří skupin:

- potřeby existenční (E) – hlad, žízeň, plat, zaměstnanecké výhody a pracovní podmínky,
- potřeby vztahové (R) – akceptace, vytváření mezilidských vazeb, pochopení a vliv,
- potřeby růstové (G) – potřeba rozvoje osobnosti. (2)

McClellandovy potřeby výkonu (úspěchu), spolenectví a moci

David McClelland postavil svoji teorii na tom, že motivace člověka je ovlivněna třemi potřebami:

- potřeba výkonu (úspěchu) – potřeba být úspěšný ve srovnání s ostatními lidmi,
- potřeba spolenectví – potřeba kvalitních, přátelských mezilidských vztahů,
- potřeba moci – potřeba řídit a směřovat ostatní lidi. (2)

Herzbergův dvoufaktorový model

Frederick Herzberg vytvořil dvoufaktorový model na základě zkoumání účetních a techniků v jejich práci. Model se skládá z motivátorů (satisfactory) a hygienických faktorů (dissatisfactory). Motivátory jako jsou úspěch, povýšení, pochvala, volnost vedou člověka k vyššímu výkonu a vyššímu úsilí. Naopak uspokojení hygienických faktorů člověka nemotivuje, ale slouží jako prostředek k minimalizaci špatného výkonu a nespokojenosti ze zaměstnání. (1)

Teorie zaměřené na proces

Teorie zaměřené na proces (teorie kognitivní, poznávací) se zabývají psychologickými procesy ovlivňujícími motivaci stejně jako základními potřebami. Tyto teorie poskytují vedoucím pracovníkům lepší možnosti pro motivování lidí než teorie potřeb. Existují čtyři základní teorie:

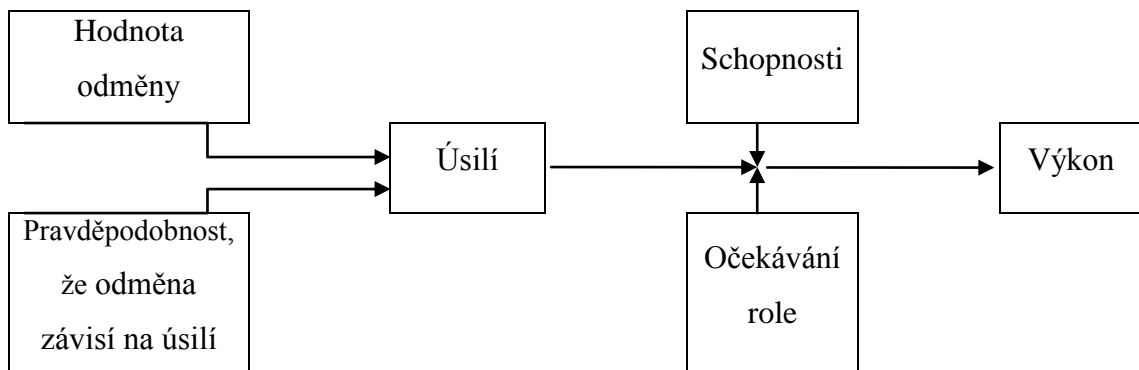
- expektační teorie,
- teorie cíle,

- teorie spravedlnosti,
- teorie reaktence. (1, 2)

Expektační teorie

Expektační teorie (teorie očekávání) je postavena na tom, že člověk volí mezi různými variantami podle preferencí a zkušeností a hlavně podle pravděpodobnosti, že po určitém kroku bude následovat určitý efekt. Motivovat pracovníky na základě teorie očekávání je možné pouze, je-li viditelný vztah mezi výkonem a výsledkem. Výsledek navíc ještě musí být vnímán jako cesta k naplnění potřeb. Podle této teorie člověk vynaloží tak velké úsilí, jak vysoká je hodnota naplněných potřeb a jak velká je pravděpodobnost, že k naplnění potřeb dojde. Vynaložené úsilí také ovlivňují inteligence, zkušenosti, znalosti, stejně jako vnímání toho, co si člověk přeje dělat. (viz. Obr. 2)

Obr. 2 Model motivace



(Zdroj: Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*, s. 226)

Teorie cíle

Teorie cíle tvrdí, že člověk je motivován, pokud má stanovený náročný, ale akceptovatelný cíl s návazností na výkon. Pro motivování je také velmi důležitá zpětná vazba. Tato teorie je úzce napojena na řízení podle cílů. (1)

Teorie spravedlnosti

Podle teorie spravedlnosti je pro motivování lidí důležité, aby s nimi bylo jednáno spravedlivě. Pokud je s pracovníky jednáno spravedlivě, má to velký vliv nejen na jejich

motivování, ale také na jejich spokojenost s prací. Spravedlnost v tomto pojetí znamená subjektivní pocit každého jednotlivce v tom, jak vnímá přístup v práci k němu v porovnání s ostatními lidmi na stejné pracovní úrovni. Existují dvě varianty spravedlnosti:

- spravedlnost distributivní – vnímání člověka, zda je dostatečně odměňován v porovnání s jeho přínosem pro organizaci a ve srovnání s ostatními lidmi,
- spravedlnost procedurální – spravedlnost v hodnocení pracovníků, kariérním postupu, nebo naopak kázeňských postizích. (1)

Teorie reaktence

Z teorie reaktence vyplývá, že se lidé chovají tak, aby uspokojili své potřeby. Pokud lidé nebudou mít volnost ve výběru chování, které povede k uspokojení potřeb, vzroste jejich touha po možnosti takového chování, která by jejich potřeby uspokojila. (2)

1.3 Vztah mezi motivací, spokojeností s prací a výkonem

Obecně platí, že je potřeba člověka motivovat přiměřeně. Pokud je pracovník motivován málo, může to vést k jeho nezájmu a nižšímu pracovnímu výkonu. Pokud je naopak motivován příliš, může u něj nastoupit stres, frustrace a opět se může dostavit nižší pracovní výkon. Z tohoto vyplývá, že kvalita výkonu pracovníka může být ovlivněna správně zvolenou motivací. (2)

Na druhou stranu vztah mezi spokojeností s prací a výkonem nebyl žádnou studií prokázán. Není pravidlo, že člověk spokojený se svojí prací podává větší výkon než člověk nespokojený. Co ovšem různé studie ukázaly je, že spokojenost s prací velmi často souvisí s výší platu, vztahy na pracovišti, spravedlivým přístupem, náročností práce, možností vzdělávat se a příležitostmi ke kariérnímu růstu. (1)

1.4 Motivace a peníze

Na otázku, zda jsou peníze dobrým, dostačujícím motivačním prostředkem, není jednoznačná odpověď. Zatímco pro jednoho pracovníka může být výše odměny za práci velkou motivací, pro druhého to tak být nemusí. Pravděpodobně bude také velký rozdíl v tom, jak mají zaměstnanci nastavené platové podmínky. Pokud mají pracovníci

stanovenou pevnou mzdou nezávislou na kvalitě výkonu, peníze pro ně nebudou vhodným motivačním prostředkem pro zlepšení výkonu. Vhodným prostředkem budou pro zaměstnance s platovými podmínkami závislými na kvalitě pracovního výkonu (např. procenta z prodeje u obchodních zástupců). Jedná se o tzv. peněžní pobídky. Nicméně pravdou je, že peníze slouží jako prostředek k uspokojování potřeb a jsou u většiny lidí významným rozhodovacím faktorem při výběru zaměstnání, nebo při rozhodování se, zda ve stávajícím zaměstnání zůstat. Rozhodně platí, že výše platu souvisí se spokojeností s prací a může lidem poskytnout určitou vážnost. (1)

2. Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení pracovníků a řízení výkonnosti pracovníků jsou personální činnosti, které nejsou synonymy a obě patří do současné personalistiky, respektive do řízení lidských zdrojů. Provádí je manažeři, nikoli jen personalisté či HR specialisté. (7, str. 13)²

Hodnocení zaměstnanců se nezabývá hodnocením osobnosti pracovníků, ale jejich chováním při dosahování pracovního výkonu. Je-li hodnocení zaměstnanců správně prováděno, může být cenným pomocníkem pro rozvoj kvalifikace, plánování kariéry, motivaci a pro odměňování zaměstnanců. Velmi důležité je, aby hodnocení bylo efektivní. (7)

Existují tři základní důvody, k čemu organizace potřebuje hodnocení zaměstnanců:

- změna nebo posílení organizační kultury a komunikace strategie,
- sladění zájmů všech zúčastněných,
- zvýšení výkonnosti – hodnocení, které nevede ke zvýšení výkonnosti, je pouze administrativní zátěží. (7)

Hodnocení zaměstnanců má však být prováděno i bez výše uvedených důvodů. Mělo by být zavedeno v organizaci jako systém, který pomáhá jak organizaci, tak i jejím pracovníkům.

Pokud se pravidelné hodnocení pracovníků neprovádí, může to vést k různým problémům. Zaměstnancům chybí zpětná vazba, nabývají dojmu zbytečnosti jejich práce, ztrácejí jistotu, nebo si jsou naopak příliš jistí tím, že dělají svoji práci správně, vzniká demotivace. (7)

Systém hodnocení zaměstnanců je třeba provázet s:

- *náplní práce, která formuluje základní očekávání a smysl dané pozice,*
- *motivačním systémem a dalšími personálními činnostmi, které tvoří jeho jádro,*
- *kompetenčním modelem, který vytváří základ pro několik personálních činností,*

² (7) HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. ISBN 80-247-1458-2.

- *personální strategií, která je odvozena od firemní (business) strategie,*
- *firemní kulturou. (7, str. 16)³*

2.1 Oblast hodnocení

Oblasti hodnocení existují tři – výstup, vstup a proces. Efektivního hodnocení se dosáhne, pokud se zaměří na všechny tři oblasti.

Výstup

Výstupy jsou výkony a výsledky, které jsou velmi snadno měřitelné. Nejčastěji se k jejich hodnocení používá metoda Balance Score Card. Hodnocení výstupu se provádí dvěma způsoby:

- přímé hodnocení výstupu - výkon, nebo výsledek je možné číselně vyjádřit. Toto číselné vyjádření má rozlišovací schopnost. Jedná se například o obrat, chybovost a podobně.,
- nepřímé hodnocení výstupu - výsledky je možné hodnotit odhadem hodnoty výstupu například na stupnici 0-4. (7)

Vstup

Vstupy je myšleno vše, co člověk vkládá do své práce. Velmi často se hovoří také o kompetencích, nicméně za vstup se pokládá také potenciál, způsobilost a praxe. (7)

Proces

Při hodnocení procesu se hodnotí, jak se pracovník chová při práci, jeho přístup k zadáním a úkolům. (7)

Kritéria hodnocení

Za kritéria hodnocení jsou považovány reálný pracovní výkon, jednotlivé oblasti hodnocení, nebo kompetence (způsobilosti).

³ (7) HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. ISBN 80-247-1458-2.

Kritéria hodnocení dle jednotlivých oblastí

Jednotlivá kritéria se okomentují a bodově ohodnotí.

Kritéria hodnocení dle jednotlivých oblastí mohou být:

a) výkon

- *své cíle plní včas a úplně – tzn. produktivně a efektivně,*
- *vyhledává příležitosti – nečeká na zadání,*
- *dává si náročné cíle – více, než se od něj očekává,*

b) vstup

- *pro svou práci má všechny potřebné schopnosti, znalosti, dovednosti,*
- *je otevřený dalšímu rozvoji a změně, neustále na sobě pracuje,*
- *přemýšlí v souvislostech a systému (za „práh“ své práce),*

c) proces

- *je zaujat svou prací,*
- *vytváří atmosféru důvěry a spolupráce (lidi spojuje, nikoli rozděljuje),*
- *prosazuje zájmy celku, nejen své a svého bezprostředního okolí. (7, str. 28)⁴*

Kompetence a kompetenční model

Kompetence (způsobilost) je soubor určitých dispozic k dané činnosti, nikoli vlastností či rysů. Není například důležité, zda je manažer introvert, nebo extrovert, ale jak zvládá svoji roli manažera.

Kompetenční model se skládá z kompetencí (max. 10 – 12), které jsou určitým způsobem srovnány. Využívá se pro řízení lidí v organizaci. Výhodami kompetenčního modelu jsou:

- *sjednocení „jazyka“ manažerů, personalistů,*
- *poskytování jednotných kritérií pro výběr a hodnocení,*
- *propojitelnost s vyhodnocením „čísel“,*
- *základ pro systém hodnocení, odměňování a rozvoj,*
- *možnost koncipovat cílené rozvojové programy. (7, str. 29)⁵*

⁴ (7) HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. ISBN 80-247-1458-2.

⁵ (7) HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. ISBN 80-247-1458-2.

2.2 Typy hodnocení

V praxi se rozlišuje několik typů hodnocení pracovníků – neformální hodnocení (každodenní hodnocení práce), finanční hodnocení, systematické hodnocení a víceúrovňové hodnocení, hodnocení stanovených úkolů, hodnocení kompetencí. Všechny typy hodnocení se navzájem propojují. Nicméně ne všechny typy se ve společnostech vyskytují. Neformální a finanční hodnocení jsou ve firmách nutností. Systematické hodnocení se stále ještě považuje za nadstandard, ale v dnešní době je zaveden ve spoustě firem v ČR. Víceúrovňové hodnocení se vyskytuje zřídka. (5, 7)

Neformální hodnocení

Neformální hodnocení zaměstnanců je každodenní komunikace mezi nadřízeným a podřízenými. Jedná se o neplánované hodnocení, např. pochvalu nebo výtku. Tento způsob hodnocení se vyskytuje častěji, než si člověk uvědomuje. Běžně je možné se setkat s hodnocením typu „Ano, v pořádku, můžete to odeslat.“, nebo „Pánové, přitáhněte ty matice pořádně.“ (5)

Manažeři se dopouštějí dvou základních chyb:

- *zapomínají sdělovat pracovníkům názor na kvalitu jejich práce,*
- *vyjadřují se k nedostatkům, ale opomíjejí pochválit dobrou práci.*(5, str. 60)⁶

Manažeři se tímto způsobem jednání připravují o významný motivační nástroj. Při správném vedení lidí je dobré využít základních prvků koučování – opravování nedostatků, posilování žádoucích pracovních návyků, rozvoj znalostí a dovedností.

Dalším typem neformálního hodnocení jsou reakce nadřízených na nedodržení kázně, nevhodné jednání s lidmi, nebo nepřítomnost v práci. (5)

Finanční hodnocení

Finanční hodnocení se používá ke spravedlivému stanovení mzdy zaměstnanci. Z výše platu by mělo být zřejmé, jak si organizace váží náročnosti práce, kterou zaměstnanec vykonává (pevná složka mzdy) a jeho výsledků, nebo osobního přístupu (pohyblivá složka mzdy).

⁶ (5) BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80.247-2313-6.

Manažeři dělají dvě chyby:

- nevysvětlují podřízeným, jakým způsobem jim byla stanovena výše mzdy – hodnocení ztrácí motivační účinek,
- vyhýbají se rozlišování mezi dobrým a špatným zaměstnancem. (5)

Systematické hodnocení

Systematické hodnocení je ve firmách zaváděno ze dvou důvodů - zvýšení účinnosti motivačního systému a usměrnění rozvoje zaměstnanců, nikoli však ke stanovení výše mzdy. Hodnocení se provádí v pravidelných intervalech – roční, pololetní, nebo čtvrtletní. Systematické hodnocení se skládá s několika etap – sledování hodnoceného, příprava, hodnotící pohovor a sledování hodnoceného v dalším období. Tento způsob hodnocení má velký význam pro rozvoj lidských zdrojů v organizaci. V dnešní době je zaveden téměř ve všech firmách v ČR. (5)

Víceúrovňové hodnocení

Víceúrovňové hodnocení není v České republice příliš zavedené. Hodnocení zaměstnance se provádí, jak již název napovídá, na více úrovních. Jedná se o hodnocení nadřízeného, sebehodnocení zaměstnance, hodnocení spolupracovníků na stejné úrovni řízení, hodnocení podřízenými zaměstnanci a někdy také hodnocení obchodními partnery. Hodnocená osoba je hodnocena v několika oblastech – například odborná úroveň, organizace práce, týmová spolupráce, motivování, zvládání krizových situací. Každá hodnotící strana vyplňuje dotazník, ve kterém jsou jednotlivé oblasti rozděleny do stupnic, např. 1 – 5. Výsledkem hodnocení jsou grafy, které dávají hodnocenému zaměstnanci zpětnou vazbu o názoru ostatních na jeho práci. (5)

Hodnocení stanovených úkolů

Při hodnocení stanovených úkolů se hodnotitel zaměřuje na rekapitulaci zadaných a splněných úloh, které byly předepsány pracovníkovi, nebo skupině pracovníků. Hodnocení má velký význam pro motivování zaměstnance a je možné ho používat pro stanovení finanční odměny. Tento typ hodnocení se využívá při řízení podle cílů. (5)

Hodnocení kompetencí

Při hodnocení kompetencí se hodnotitel zaměřuje například na odborné znalosti, komunikační a řídicí dovednosti pracovníků, přístup k práci. Výsledek hodnocení může přispět ke vzdělávání zaměstnanců, jejich osobnímu rozvoji, nebo kariérnímu růstu (pádu). (5)

2.3 Metody hodnocení pracovníků

Metody hodnocení je možné rozlišit podle toho, jakých oblastí hodnocení se týkají.

Podle časového horizontu je možné rozlišit tři skupiny metod:

- metody zaměřené na minulost – zaměřují se na to, co se stalo v minulosti,
- metody zaměřené na přítomnost – jedná se o zhodnocení aktuální situace,
- metody zaměřené na budoucnost – předpovídají, co se může stát.

Stejně jako metody zaměřené na minulost v sobě mají zahrnutou budoucnost, tak i metody zaměřené na budoucnost mají vztah s minulostí. (7)

Tab. 1 Matice metod hodnocení

	Hodnocení vstupů	Hodnocení procesu	Hodnocení výstupů
Metody zaměřené na minulost	Zhodnocení praxe (certifikáty)	Metoda klíčové události	Záznam výsledků Srovnání výsledků
Metody zaměřené na přítomnost	Assessment Centre Development Centre Manažerský audit Zkouška	Sociogram 360° zpětná vazba	Pozorování na místě Mystery shopping
Metody zaměřené na budoucnost	Hodnocení potenciálu	Supervize Intervize	MBO BSC

(Zdroj: Hroník, F. *Hodnocení pracovníků*, s. 54)

V ideálním případě pokrývá hodnocení pracovníků všechny průniky oblastí hodnocení a časových horizontů. Tohoto ideálního způsobu hodnocení by bylo možné dosáhnout pouze při vysokých nákladech.

V běžné praxi je stanoveno základní hodnocení, které se doplňuje některou další metodou hodnocení. Nicméně je důležité, aby byl hodnocen alespoň výstup a aby hodnocení směřovalo do minulosti i do budoucnosti.

Není nezbytně nutné, aby každý hodnotící cyklus byly metody hodnocení stejné. Některé metody hodnocení se používají pravidelně, některé metody se zařazují ojediněle. Vhodné však je zařadit metody, které obsahují hodnocení více stran.

Mezi základní metody hodnocení patří metody s obecným charakterem – např. motivačně-hodnotící pohovor, MBO (řízení pomocí cílů), BSC (balance score card). (7)

2.3.1 Motivačně-hodnotící pohovor

Motivačně-hodnotící pohovor je součástí většiny systémů hodnocení. Skládá se ze dvou částí – hodnocení pracovníkem (sebehodnocení) a hodnocení nadřízeným (hodnocení druhou osobou).

Motivačně-hodnotící pohovor se zabývá všemi oblastmi hodnocení a všemi časovými horizonty.

V Tabulce 2 je uvedena obecná struktura motivačně-hodnotícího pohovoru podle F. Hroníka. Struktura může být různá, nicméně se skládá ze dvou částí – sebehodnocení a hodnocení druhou osobou. (7)

Tab. 2 Struktura motivačně-hodnotícího pohovoru

1. část		
	Sebehodnocení	Komentář
1.	Vlastní silné a slabé stránky, největší úspěch a nezdár (vzhledem k profesionálnímu životu), s čím byl za uplynulou dobu u sebe spokojen, co považuje za svůj nejvýznamnější úspěch, s čím naopak není spokojen, co považuje za svůj největší nezdár. Tedy rozdělit na silné-slabé stránky (strukturálnější) a úspěch-nezdár (více situační).	Kromě obsahové stránky zde hodnotíme míru konkrétnosti a hloubky – jak je schopen rozlišovat mezi silnými a slabými stránkami na jedné straně a úspěchem a nezdarem na straně druhé. Pakliže hodnocení již probíhalo, patří do této části sebehodnocení plnění cílů z posledního období.
2.	Aspirace za 1 rok, 3 roky	Zajímá nás preference toho kterého

	<p>Tři formy postupu či růstu:</p> <ul style="list-style-type: none"> - prohlubování odbornosti (profesní růst), - postup v hierarchii (více manažerských kompetencí, kariérový růst), - postup v horizontále (získání další odbornosti). 	<p>postupu či růstu a kvalita zdůvodnění. Proč tak a ne jinak.</p>
3.	<p>Co potřebuje, aby dosáhl svých profesionálních cílů (vzdělání, podmínky).</p>	<p>Otázka podsouvá její uchopení jako požadavku, „nastavené dlaně“ směrem k firmě. Zajímá nás, zda ji pracovník uchopí jako otázku po tom, co on sám je ochoten do toho vložit.</p>
4.	<p>Silné a slabé stránky firmy, jak to vidí pracovník.</p>	<p>Zde nás zajímá, jak pracovník vnímá firmu jako celek. Je zřejmé, že zná její vizi, poslání a strategii? Jak si je formuluje sám pro sebe? Je schopen být kritický, a zároveň loajální?</p>
5.	<p>Co by jako první změnil u firmy, kdyby mohl.</p>	<p>Zde nás zajímá, jak pracovník ve svém uvažování „přesahuje práh“ svého pracoviště.</p>
6.	<p>Co by změnil v organizaci své práce, co jej nejvíce brzdí (tedy něco navíc a překáží), co mu chybí (tedy něco není, schází), aby dosáhl svých cílů.</p>	<p>Zde lze získat řadu cenných podnětů, na které je možno reagovat ihned a zabezpečovat si tak budování důvěry v celý systém hodnocení.</p>
7.	<p>Co jej u firmy drží a co by se muselo stát, aby uvažoval o odchodu z firmy.</p>	<p>Odpověď velmi dobře naznačuje, co daného pracovníka motivuje a co naopak demotivuje.</p>
8.	<p>Jiné, co pracovník považuje za důležité.</p>	
2. část		
	Hodnocení nadřízeným pracovníkem	Komentář
1.	<p>Pozitivní hodnocení – tj. ohodnocení toho, s čím je nadřízený spokojený.</p>	<p>Probíhá zde vyhodnocení splnění cílů a úkolů za minulé období. Nic není samozřejmostí, nelze nic přejít tím, že to má přece v popisu práce a tak to není nic mimořádného.</p>

2.	Rezervy – tedy víra, že pracovník na něco má, ale z nejrůznějších důvodů to nerealizuje.	Probíhá zde vyhodnocení splnění cílů a úkolů za minulé období.
3.	Perspektiva – jak firma počítá s pracovníkem.	Zde je příležitost odpovědět na hodnocením vyjádřené ambice v předešlé části, ale dochází zde také k seznámení se s očekáváními nadřízeného a cíli firmy a s jejich významem, smyslem.
4.	Návrh řešení, opatření, stanovení cílů a úkolů	De facto je zde integrován proces MBO, taktéž výstup do rozvojového plánu. Má již formu plného dialogu

(Zdroj: Hroník, F. *Hodnocení pracovníků*, s. 57)

Dobré vedení hodnotícího pohovoru vyžaduje značnou dávku sociální citlivosti, taktu, ale také důslednosti a osobní odvahy. Ne vždy lze totiž očekávat na straně hodnoceného pracovníka pozitivní reakci a vstřícný přístup. (5, str. 68)

Pro motivování pracovníka je vhodné dodržet při motivačně-hodnotícím pohovoru několik zásad:

- **vhodné místo a čas** – na pohovor je potřeba dostatek času, kdy nebudou účastníci pohovoru rušeni (telefonáty, návštěvami), také je zapotřebí, aby byl termín pohovoru domluven s dostatečným předstihem, aby se mohly obě strany dobře připravit,
- **dialog** – motivačně-hodnotící pohovor by měl být dialogem, nikoli monologem nadřízené osoby,
- **hodnocení konkrétních pracovních výsledků** – při pohovoru se nehodnotí vlastnosti hodnoceného, ale jeho pracovní výsledky,
- **rovnocenné jednání** – nadřízený a podřízený spolu jednají jako dvě dospělé osoby,
- **klidné jednání** – hodnotitel by se neměl nechat podřízeným vyprovokovat k výbuchům hněvu, nebo nervozitě,
- **motivování** – motivačně-hodnotící pohovor, jak už ze samotného názvu metody vyplývá, by měl pracovníka motivovat, nikoli zesměšňovat, nebo ponižovat,

- **nesrovnávat s ostatními** – výsledky práce hodnocené osoby není vhodné srovnávat s prací ostatních zaměstnanců. Hodnotitel by neměl dovolit ani hodnocenému pracovníkovi srovnávat se s jeho kolegy.,
- **hodnocení celého sledovaného období** – je důležité hodnotit celé sledované období, ne pouze posledních pár dnů před pohovorem (pracovníci se samozřejmě více snaží),
- **výstup** – závěrem pohovoru je nutné stanovit konkrétní opatření k odstranění nedostatků. (5)

Motivačně-hodnotící pohovor s různými typy lidí

Výše uvedené postupy a zásady motivačně-hodnotícího pohovoru je vhodné přizpůsobit jednotlivým osobám dle jejich charakteru. Nejčastějšími typy „komplikovaných“ zaměstnanců jsou zaměstnanec nepostradatelný, přátelský, arogantní, plachý a vyrovnaný. (5)

Nepostradatelný zaměstnanec

Jedná se o člověka pracovitého a usilovného, který pracuje dlouho do noci a nosí si práci domů. Nerad deleguje pravomoci, je přesvědčený, že nikdo jiný není dostatečně kompetentní k tomu, aby práci vykonal, podřízeným nesděluje informace.

Důvodem k tomuto postoji může být workoholismus, obava z ohrožení pracovní pozice podřízenými, neschopnost delegovat.

Jelikož se jedná o pracovitého a odborně zdatného člověka, je potřeba s ním jednat vstřícně, ale nekompromisně a je potřeba požadovat změny. (5)

Přátelský zaměstnanec

Přátelský zaměstnanec je vstřícný a ochotný, někdy až moc hodný, který je ochoten každému vyjít vstříc, pomáhat mu s jeho prací, což může vést až ke zneužívání ostatními. Svým podřízeným je ochoten tolerovat prohřešky. Toto jednání může postupně vést ke zhoršení kázně a poklesu výkonu.

Motivačně-hodnotící pohovor by měl začít neformálním přátelským způsobem a postupně přejít na hlavní témata pohovoru. Komunikace by měla být vstřícná, nicméně nekompromisní. (5)

Arogantní zaměstnanec

Arogantní člověk má často porušené vnímání sociální situace. Sám sebe považuje za poškozeného a ublíženého.

Komunikace s tímto typem podřízeného by měla být chladná, odměřená, bez osobní účasti. Vhodné je využít asertivní techniky selektivního ignorování – reakce pouze na racionální argumenty. (5)

Plachý zaměstnanec

Největším nedostatkem plachého člověka je velmi nízká sebedůvěra. Tento typ člověka se vyhýbá komunikaci a ustupuje ostatním lidem.

Motivačně-hodnotící pohovor by měl začínat neformálním způsobem, aby se podřízený otevřel. V průběhu pohovoru je dobré zaměstnance chválit, dodávat mu důvěru a zdůrazňovat jeho silné stránky. Jelikož je plachý člověk k sobě velmi kritický, omezuje se kritika na minimum. (5)

Vyrovnaný zaměstnanec

Vyrovnaný zaměstnanec je člověk, který je zvyklý na svoji práci a je v podstatě spokojený. Je velmi složité takového člověka motivovat, protože je ochotný přijmout jakoukoli změnu, pokud to neohrozí jeho návyky. Na okolí působí spokojeně, vše bagatelizuje a rád žertuje. Nicméně má sklony k demotivování kolektivu.

Pohovor by měl být přímý, nekompromisní. Hodnotitel by si měl dávat pozor na to, aby se nenechal strhnout k žertování a nestal se tak pohovor jen nutnou formalitou. (5)

2.3.2 Management by Objectives (MBO)

Management by Objectives neboli řízení podle cílů je metoda zaměřená na budoucnost. Touto metodou je možné hodnotit všechny oblasti hodnocení, nicméně nejvíce se hodí na hodnocení výstupů.

Základními prvky MBO jsou:

- **stanovení cílů** – jedná se o nejdůležitější prvek MBO. Nejdříve se formulují dlouhodobé cíle, následně se postupně stanovují cíle organizace, menších organizačních jednotek a nakonec individuální cíle. Cíle nám říkají, co nebo čeho má být dosaženo. Důležitá je jejich měřitelnost.,

- **plánování akcí, úkolů** – stanovuje se způsob, jakým budou cíle dosaženy,
- **řízení sebe sama** – pro úspěch MBO je základem motivace, jeho znalost a úsilí,
- **průběžná pravidelná kontrola, koučování** – poskytuje zpětnou vazbu k plnění dílčích úkolů, nebo cílů.

MBO má také negativní vlastnosti. Jednou z nich je například to, že je hodnocení administrativně náročné. Metodika MBO se často používá u motivačně-hodnotícího pohovoru. (7)

Pravidla pro stanovování cílů:

- *každý cíl je pozitivně formulován ve smyslu čeho dosáhnu, nikoli co nechci, co neudělám,*
- *u každého cíle je zřejmý přínos, který může mít gramatickou podobu **protože, abych (om)**. Je tedy zasazen do kontextu a je znám jeho význam a vztahy k plnění cílů a úkolů dalšími lidmi. Za každým **co** (cíl) je čitelné **proč** (smysl, význam).,*
- *každý cíl musí být rozpracovatelný do dílčích cílů nebo úkolů,*
- *každý cíl je SMART (Specifický, Měřitelný, Akceptovatelný, Realistický, Termínovaný) či KARAT (Konkrétní, Ambiciózní, Reálný, Akceptovatelný, Termínovaný). (7, str. 59)⁷*

2.3.3 Metoda klíčové události

Metoda klíčové události se soustřeďuje na oblast proces. Je to metoda zaměřená na minulost. Hodnotitel pravidelně zaznamenává jednu pozitivní a jednu negativní skutečnost, kterým dává určitou důležitost (např. číselná stupnice 1-5). Důležité je, aby byl hodnotitel v popisu události hodně konkrétní, aby bylo možné i po delší době porozumět zápisu. Jelikož se hodnocení většinou provádí jednou za 14 dní až měsíc, nemají podřízení možnost se před hodnocením poslední měsíc více snažit, jak to bývá u ročního intervalu obvyklé. Vzhledem k tak krátkým časovým intervalům je možné snadno zjistit, zda se některé skutečnosti opakují. Tato metoda spojuje dohromady

⁷ (7) HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. ISBN 80-247-1458-2.

neformální a formální typ hodnocení. Hodnotitel může reagovat na danou událost hned a poskytnout tak hodnocenému zpětnou vazbu. Další výhodou je také to, že se vedoucí naučí více a lépe pozorovat své podřízené a jejich práci. Navíc je metoda klíčové události málo časově a administrativně náročná. (7)

2.3.4 Assessment Centre (AC) a Development Centre (DC)

Assessment Centre je metoda, která se používá zejména při výběru a pro povyšování pracovníků. Zatímco Development Centre se využívají pro individuální nebo skupinový rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. Dalším rozdílem je to, že AC se zaměřují spíše na přítomnost a DC se zaměřují na současnost a budoucnost. Obě tyto metody se zabývají schopnostmi pracovníků., které jsou hodnoceny více lidmi. Někteří autoři hovoří o mnohostranném hodnocení. Hodnocení probíhá na základě modelových situací vymyšlených tak, aby byly co nejvíce podobné realitě. AC a DC jsou považovány za jedny z nejlepších metod, co se týká kvality předpovědi, nicméně jsou poměrně finančně náročné. Přesto jsou AC a DC nejrozšířenější metody výběru a hodnocení zaměstnanců. (1, 7)

2.3.5 360° zpětná vazba

Třistašedesátistupňovou zpětnou vazbu definoval Ward (1995) jako „systematické shromažďování údajů o pracovním výkonu jedince nebo skupiny, získaných z řady zdrojů, hodnotících tento pracovní výkon, na něž navazuje poskytování zpětné vazby.“ (1, str. 433)⁸

Třistašedesátistupňová zpětná vazba je metoda zaměřená na přítomnost. Jedná se o metodu víceúrovňového hodnocení, nebo se jí také říká zpětná vazba od více posuzovatelů. Posuzovatelé klasifikují, nebo bodují jednotlivé stránky pracovního výkonu. Jsou rozděleni do sedmi základních skupin, které mohou být dále členěny. Podle F. Hroníka vznikají v základních skupinách následující hodnocení:

- sebehodnocení,
- hodnocení nadřízeným,
- hodnocení kolegy,
- hodnocení podřízenými,

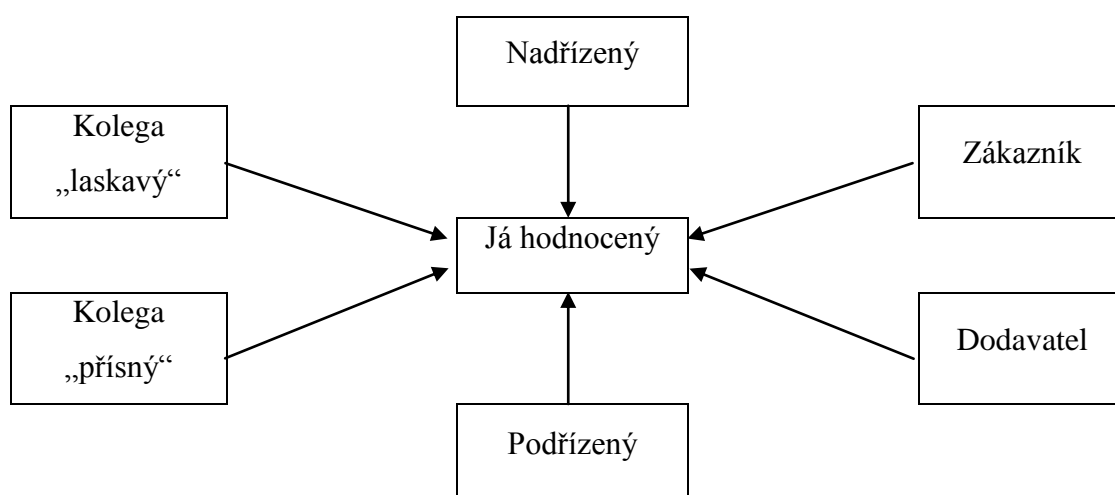
⁸ (1) ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2002. ISBN 80-247-0469-2.

- hodnocení zákazníkem,
- hodnocení dodavatelem,
- hodnocení „žolíkem“ – jedná se o jednoho až dva lidi vybrané hodnoceným, kteří ho velmi dobře znají i v jiném prostředí (např. manžel, přítel). (7)

Podle M. Armstronga se toto rozdělení nazývá pětsetčtyřicetistupňová zpětná vazba. Třistašedesátistupňová zpětná vazba se skládá z hodnocení bezprostředního nadřízeného, přímých podřízených, kolegů a externích nebo interních zákazníků. Rozdíl mezi pojetím F. Hroníka a M. Armstronga je na obrázcích 3 a 4. Kromě těchto dvou typů zpětné vazby M. Armstrong ještě definuje stoosmdesátistupňovou zpětnou vazbu neboli zpětnou vazbu zdola, kdy podřízení poskytují zpětnou vazbu nadřízenému. (1)

Hlavní důvod pro třistašedesátistupňovou zpětnou vazbu vyjádřil Turnow (1993) takto: Třistašedesátistupňové aktivity jsou obvykle založeny na dvou hlavních předpokladech: 1. že vědomí jakékoli neshody mezi tím, jak se vidíme sami, a tím, jak nás vidí ostatní, zvyšuje vědomí (znalost) sama sebe a 2. že zvýšené vědomí (znalost) sama sebe je klíčem k maximálnímu výkonu v roli vedoucího pracovníka a stává se tak základním kamenem programů rozvoje v oblasti řízení a vedení lidí. (1, str. 434)⁹

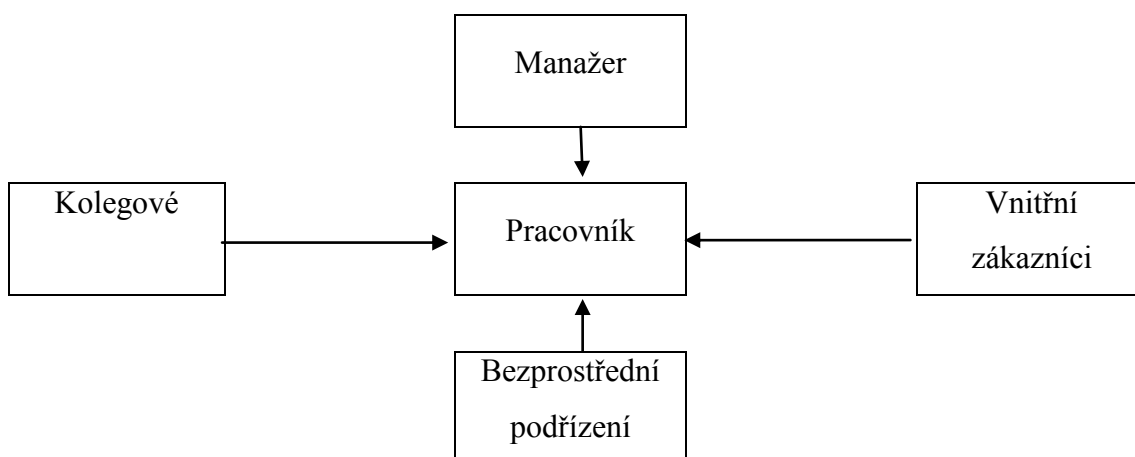
Obr. 3 Model 360° zpětné vazby podle F. Hroníka



(Zdroj: Hroník, F. *Hodnocení pracovníků*, s. 66)

⁹ (1) ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2002. ISBN 80-247-0469-2.

Obr. 4 Model 360° zpětné vazby podle M. Armstronga



(Zdroj: Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*, s. 433)

Podle F. Hroníka jsou tři způsoby, kterými se hodnocení třistašedesátistupňové zpětné vazby provádí:

- dotazníková forma,
- hodnocení po jednotlivých kompetencích,
- mini 360° zpětná vazba. (7)

Dotazníková forma

Při dotazníkové formě hodnocení probíhá hodnocení tak, že hodnotitel určuje bodovou hodnotu k jednotlivým položkám v dotazníku, aniž by věděl, ke kterému kritériu položka patří. V závěru dotazníku může být určen prostor pro komentář hodnotitele. Tento způsob hodnocení trvá 1 – 2 hodiny. (7)

Hodnocení po jednotlivých kompetencích

Při tomto způsobu hodnocení se hodnotitel zaměřuje na projevy chování hodnoceného, které jsou zařazeny do určité kompetence. Nevýhodou této metody oproti dotazníku, kromě delší časové náročnosti (někdy i více než 2 hodiny), může být mylné určení kompetencí u hodnoceného a podle toho ovlivnění celého hodnocení. Hodnocení se provádí po jednotlivých kompetencích s příklady a komentáři. (7)

Mini 360° zpětná vazba

Mini 360° zpětná vazba je nejméně časově náročná. Hodnocení zabere hodnotiteli cca 20 – 30 minut. Jedná se o odpovědi na 9 – 12 uzavřených a 3 otevřené otázky. Tento způsob hodnocení je vhodné zařadit do Development Centra. (7)

Výstup z hodnocení třistašedesátistupňové zpětné vazby může být:

- **plně anonymní** – hodnocený nedokáže identifikovat, kdo jak hodnotil, komentáře jsou uváděny v náhodném pořadí,
- **částečně anonymní** – je možné identifikovat, jak hodnotil nadřízený a zákazník, ostatní hodnotitelé jsou anonymní, komentáře jsou také uváděny v náhodném pořadí,
- **odkrytý** – je možné identifikovat každého hodnotitele včetně jeho komentářů.

Jaký bude výstup zpětné vazby, nejvíce záleží na kultuře organizace. Čím otevřenější kultura, tím je větší sklon k odkryté zpětné vazbě. (7)

Zpracování údajů třistašedesátistupňové zpětné vazby

Údaje se zpracovávají pomocí počítačových programů, díky čemuž jsou výsledky udělány rychle a výstup je nejen numerický ale také grafický. Grafické zpracování je vhodné k lepšímu pochopení výstupů. (7)

Postup při vytváření třistašedesátistupňové zpětné vazby:

1. **Definování cíle** – je důležité stanovit, zda třistašedesátistupňová zpětná vazba slouží k osobnímu rozvoji, hodnocení pracovníka nebo odměňování.
2. **Rozhodnutí o příjemci** – komu bude zpětná vazba zaslána.
3. **Rozhodnutí, kdo bude zpětnou vazbu poskytovat** – jedná se o rozhodnutí, kolik lidí, případně skupin bude součástí zpětné vazby (manažer, bezprostřední nadřízený, kolegové, bezprostřední podřízení, zákazníci, dodavatelé). Dále se musí rozhodnout, jestli bude do zpětné vazby zapojeno personální oddělení, nebo externí firma. A také je zapotřebí se rozhodnout o anonymitě zpětné vazby.
4. **Rozhodnutí o oblastech práce nebo chování, jichž se bude zpětná vazba týkat** – oblasti práce, nebo chování mohou být v souladu s existujícím modelem schopností (kompetenčním modelem). Musí však být v souladu s kulturou, hodnotami a typem práce v organizaci.

5. **Rozhodnutí o metodě sběru údajů** – rozhodnutí o tom, zda si organizace vytvoří vlastní dotazník, nebo využije dotazník od nějakého konzultanta.
6. **Rozhodnutí o analýze dat a jejich prezentaci** – společnost se musí rozhodnout, jestli si vytvoří vlastní program na zpracování údajů, nebo zda si koupí již hotový program. V praxi je více běžné, že si společnosti kupují hotový program. Nicméně musí platit pravidlo, že takový program musí být co nejvíce jednoduchý.
7. **Plánování prvního programu realizace** – je vhodné si vyzkoušet třistašedesátistupňovou zpětnou vazbu například na vrcholových manažerech dříve, než společnost přistoupí k jejímu zavedení (tzv. pilotní ověření). Vybrané jedince je zapotřebí informovat o smyslu a důvodu zpětné vazby, proškolit je a uklidnit všechny jejich obavy.
8. **Analýza výsledků pilotního ověření** – analýza reakcí lidí podílejících se na pilotním ověření. V tomto kroku je vhodný čas na zvážení a opravu možných nedostatků pro realizování plného programu.
9. **Plánování a realizování plného programu** – jedná se o plnou podporu z personálního úseku, nebo od odborných konzultantů, proškolení všech zúčastněných stran.
10. **Monitorování a vyhodnocování** – realizaci zpětné vazby je potřeba neustále sledovat a vyhodnocovat, zda přinesla to, co organizace očekávala (zlepšení pracovního výkonu). (1)

Pro úspěšnost třistašedesátistupňové zpětné vazby jsou důležité následující věci:

- vrcholový management jde ostatním pracovníkům příkladem nejen tím, že podporuje její fungování v organizaci, ale také tím, že je aktivním i pasivním účastníkem třistašedesátistupňové zpětné vazby,
- třistašedesátistupňová zpětná vazba je napojena na rozvoj např. vzdělávání, není zaměřena jen na odměňování,
- vyplnění dotazníků nezabere zbytečně mnoho času, dotazníky nejsou psány složitým jazykem,
- třistašedesátistupňová zpětná vazba není velkou administrativní zátěží,

- všichni účastníci (hodnotitelé i hodnocení) třistašedesátistupňové zpětné vazby jsou předem dobře zaškoleni a informováni o tom, co jim a organizaci zpětná vazba může a má přinést,
- účastníci třistašedesátistupňové zpětné vazby se nebojí vyplnit dotazník poctivě, pravdivě. (1)

Výhody a nevýhody třistašedesátistupňové zpětné vazby

Základní výhodou 360° zpětné vazby je koncentrovanost informací a jejich setříděnost. Takto koncentrované a setříděné informace jsou velmi dobrým podkladem pro formulování velmi konkrétně zacíleného rozvojového plánu. (7, str. 68)¹⁰

Dalšími výhodami zpětné vazby mohou být:

- lidé získají povědomí o tom, jak je vnímají ostatní,
- lidé se dozvědí více o tom, jaké mají schopnosti a jejich významu,
- zpětná vazba vede ke zlepšování pracovní morálky a vztahů mezi lidmi v organizaci,
- lidé jsou informováni o silných a slabých stránkách – svých, celé skupiny nebo týmu,
- výstupy ze zpětné vazby jsou lidé ochotni snáze přijmout vzhledem k tomu, že ji berou jako objektivní hodnocení,
- odhaluje důležité oblasti potřebné rozvíjet – u jednotlivců, ale i u organizace jako celku. (1)

Mezi hlavní nedostatky zpětné vazby patří:

- aktéři zpětné vazby neposkytují pravdivé informace,
- „vyrovnávání si účtů“ prostřednictvím zpětné vazby,
- nedostatečná reakce na zpětnou vazbu,
- stres při poskytování a přijímání zpětné vazby,
- velká administrativní zátěž.

Výše uvedené nedostatky zpětné vazby je možné zmenšovat, nebo dokonce úplně odstranit správným proškolením zúčastněných stran, komunikací a monitoringem. (1)

¹⁰ (7) HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. ISBN 80-247-1458-2.

2.3.6 Sociogram

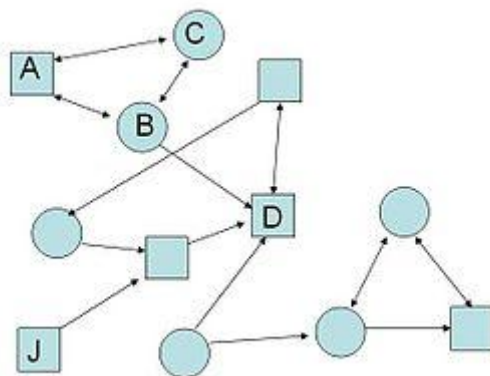
Sociogram je metoda hodnocení zaměřená na vzájemné vazby, které jsou graficky znázorněny. Nejběžněji používaným sociogramem je graf, ve kterém jsou pracovníci znázorněni jako uzly a hrany ukazují vztahy mezi nimi, šipky určují směr vztahů. Při tomto hodnocení pracovník získává srovnání mezi sebehodnocením a hodnocením ostatních. Porovnává se jeho postavení s ostatními. Tímto způsobem člověk získává zpětnou vazbu o tom, jak je pracovním kolektivem vnímán. Dále je touto metodou možné poměrně snadno a rychle určit (běžně trvá 10 – 20 minut), kdo je ve skupině lídrem, nebo naopak outsiderem (tzv. základní sociometrické pozice), jaké vztahy mezi lidmi na pracovišti panují. Existují dvě základní varianty sociogramu – klasický sociogram a sociogram na bázi sémantického výběru. (7)

Klasický sociogram

Klasický sociogram je většinou tvořen 3 – 4 kladnými otázkami a 3 – 4 otázkami zápornými (otázky opačného významu). Otázky mohou mít podobu přímých otázek (Kdo je vám nejvíce sympatický /nesympatický/?), nebo otázek projektivních (Koho byste pozval /nepozval/ na oslavu narozenin?). (7)

Graf znázorňující klasický sociogram je na obrázku 5. Uzly ve tvaru koleček znázorňují ženy, ve tvaru čtverců muže. Muž pod písmenem D je tzv. hvězda, muž J je osamělým jedincem. Skupina ABC je nazývána jako klika. (18)

Obr. 5 Sociogram



(Zdroj: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Sociogram>)

Základní sociometrické pozice

Základní sociometrické pozice se dělí na hlavní a vedlejší role.

Hlavní role jsou:

- vůdce – je na něj kladena velká odpovědnost za dění ve skupině,
- hvězda – nejvíce oblíbený člen týmu,
- černá ovce – nejméně oblíbený člen kolektivu, který za vůdce nebo hvězdu volí jinou osobu než většina.

Vedlejší role jsou:

- ambivalent - většinou volí jinou osobu za vůdce nebo hvězdu než ostatní, názory na tuto osobu jsou různorodé,
- šedá eminence – s vůdcem skupiny mají vůči sobě stejný postoj, nicméně ostatními členy týmu je opomíjena,
- outsider – na rozdíl od černé ovce chce být tato osoba součástí kolektivu, volí stejného vůdce nebo hvězdu jako většina, ale ostatní lidé ji hodnotí negativně,
- lid - tento člen týmu nikomu nevadí, ale ani nikoho příliš neoslovuje. (7)

Sociogram na bázi sémantického výběru

Na rozdíl od klasického sociogramu se může při hodnocení skupiny sociogramem na bázi sémantického výběru stát, že nebude jednoznačně určeno, kdo je vůdce, outsider atd., pokud tomu tak v týmu skutečně je. (7)

2.3.7 Manažerský audit

Manažerský audit je metoda zaměřená na přítomnost a na hodnocení vstupů. V praxi bývá nejčastěji složená z více metod hodnocení, ale nejčastěji obsahuje kompetenční pohovor (hloubkové interview), business esej a psychologické zhodnocení. Tato metoda je víceúrovňovým hodnocením, které se provádí většinou pouze u vysokých manažerských pozic jednou za dva nebo tři roky. (7)

2.3.8 Mystery shopping

Mystery shopping je metoda nejčastěji používaná u pracovníků, kteří mají přímý kontakt se zákazníkem. „Tajný zákazník“ může nakupovat přímo nebo po telefonu.

Tento způsob hodnocení bývá využíván například v automobilovém průmyslu, kdy tajný zákazník si do jednotlivých autosalonů stejné značky chodí kupovat auto a na základě předem stanoveného hodnotícího plánu přiděluje prodejčům body. (7)

2.3.9 Hodnocení potenciálu

Hodnocení potenciálu je metoda zaměřená na budoucnost. Metoda se zaměřuje na hodnocení, zda je zaměstnanec na dané pracovní místo dostatečně vzdělaný, flexibilní a zda ho daná práce baví. Tato metoda se pro hodnocení pracovníků používá velmi zřídka. (7)

2.3.10 Supervize a intervize

Supervize a intervize je spíše metodou rozvoje zaměstnanců než metodou hodnocení. Jedná se o skupinové sezení zaměstnanců na stejné organizační úrovni, kdy jeden člen popisuje situaci a ostatní členové mu dávají zpětnou vazbu. Důležité u této metody je, aby byl jeden člen skupiny tzv. moderátor, který bude sezení řídit. Tento způsob hodnocení bývá často využíván v organizacích zaměřujících se na sociální oblast. (7)

2.4 Systémy hodnocení pracovníků

Systémy hodnocení zaměstnanců mohou částečně odstranit vliv subjektivních faktorů při hodnocení. Jedná se o tři základní systémy – grafické škály, srovnávací systémy a seznamy projevů chování. (4, 7)

2.4.1 Grafické škály

Grafické škály neboli hodnotící stupnice jsou jednou z nejstarších a nejčastěji využívaných metod hodnocení výkonu. Hodnotitel má na hodnocení pracovníka k dispozici několika bodovou stupnici (např. 1-5). Body přiděluje podle toho, jak silně se určitý faktor vyskytuje ve výkonu hodnoceného pracovníka. Poté se spojí jednotlivá čísla hodnocení a vznikne graficky vyjádřený profil. Tento systém se využívá při hodnocení kvantity a kvality výkonu, odborné úrovně práce apod. (7)

2.4.2 Srovnávací systémy hodnocení

Při srovnávacích systémech hodnocení se porovnávají jednotliví zaměstnanci mezi sebou podle předem stanovených kritérií. Tento systém hodnocení se nejčastěji využívá v soutěživém prostředí (např. obchodníci firmy). Vhodné je také, aby všichni zúčastnění měli přístup k těmto informacím. (7)

Jednokriteriální hodnocení – metoda určení pořadí

Metoda určení pořadí je jednou z nejjednodušších metod. Vedoucí srovná hodnocené pracovníky od nejlepšího po nejhoršího. Metoda se používá při hodnocení jasně daných prvků – například tržby jednotlivých zaměstnanců. (4)

Vícekriteriální hodnocení – metoda přidělení bodů

Metoda se používá při hodnocení více kritérií. Pomocí bodů se stanoví interval, podle kterého se hodnocení zaměstnanci seřazují od nejlepšího po nejhoršího. (7)

Párové srovnávání

Při párovém srovnávání je hodnocený pracovník postupně porovnáván se všemi ostatními hodnocenými zaměstnanci. Metoda se většinou používá při hodnocení celkového výsledku (výkon, pracovní chování a kompetence). Podle F. Hroníka je při srovnávání nejlepší způsob srovnávání jako ve fotbale, kdy lépe hodnocený zaměstnanec dostává tři body a ten hůře hodnocený nula bodů (viz Tab. 3). Pokud jsou na tom zaměstnanci stejně, dostávají oba po jednom bodu. Jelikož se hodnotí každý s každým, není tato metoda příliš vhodná při hodnocení velkého počtu zaměstnanců. Toto je možné obejít tím, že vedoucí vybere nejlepšího, průměrného a nejhoršího zaměstnance a porovnává ostatní hodnocené s nimi. (4, 7)

Tab. 3 Hodnocení metodou párového srovnávání „fotbalová liga“

Týmová práce	Novák	Novotný	Zelený	Starý	Mladý	Doležal	Červený		Součet	Pořadí
Novák		3	3	1	3	3	3		16	1.
Novotný	0		1	1	0	0	0		2	7.
Zelený	0	1		0	3	1	1		6	5. - 6.
Starý	1	1	3		3	3	3		14	2.
Mladý	0	3	0	0		3	0		6	5. - 6.
Doležal	0	3	1	0	0		3		7	4.
Červený	0	3	1	3	3	0			10	3.

(Zdroj: Hroník, F. *Hodnocení pracovníků*, s. 49)

Metoda nucené distribuce

Metoda nucené distribuce se používá, pokud předchozí metody nejsou vhodné z důvodu velkého počtu hodnocených.

Podle F. Bělohlávka se jedná o metodu, kdy vedoucí zaměstnanec zařazuje pracovníky do pěti kategorií, do první spadá 10% nejlepších, do druhé 20% dobrých, do třetí 40% průměrných, do čtvrté 20% slabších a do páté 10% nejhorších. (4)

Podle F. Hroníka se jedná o metodu, kdy má hodnotitel k dispozici například 100 bodů na ohodnocení dané kategorie a 12 hodnocených, mezi které musí body rozdělit. Pokud vedoucí rozdělí body například tak, že první hodnocený dostane 25 bodů, druhý 16 bodů, třetí 14 bodů a zbylých 45 bodů rozdělí mezi ostatních 9 hodnocených zaměstnanců, je zřejmé, že je velký rozdíl mezi prvními třemi a zbytkem. (7)

Metoda 20-70-10

Metoda 20-70-10 je metoda hodnocení podle Jacka Welche. Jedná se o formu metody nucené distribuce, kdy prvních 20% jsou zaměstnanci, kteří mají vysoká čísla (měřitelné pracovní výsledky) a sdílí firemní hodnoty, 10% mají zaměstnanci s nízkými čísly a špatnou integritou a do 70% patří všichni ostatní. (7)

2.4.3 Seznamy projevů chování

Vedoucí hodnotí podřízené podle seznamu projevů chování podle toho, zda pozitivně, nebo negativně ovlivňuje jejich pracovní výkon. Ideální pracovník vykazuje všechny pozitivní projevy a žádný negativní. Projevy chování jsou například:

- *přichází občas pozdě do práce,*
- *dává pracovníkům málo jasné instrukce,*
- *většinou si dokáže poradit v havarijních situacích. (4, str. 375)¹¹*

2.5 Implementace systému hodnocení

Fungující systém hodnocení pracovníků je pro organizaci velkou výhodou. Organizace může velmi dobře směřovat výkon a výkonnost zaměstnanců. Hodnocení není pro všechny zúčastněné strany nutným zlem, ale vede k mnohostrannému rozvoji. Fungující a účinný systém hodnocení by měl splňovat následující podmínky:

- má podporu od top managementu,
- napomáhá naplnění cílů společnosti,
- není v rozporu s kulturou organizace,
- není velkou byrokratickou zátěží,
- hodnocení pracovníků se dělá neustále (např. pochvala) i mimo pravidelné intervaly hodnocení (jedenkrát za rok),
- zaměstnanci společnosti souhlasí se systémem hodnocení,
- má spojitost se systémem odměňování a systémem rozvoje,
- provádí se zpětná vazba systému hodnocení. (7)

Zavádění systému hodnocení v organizaci není jednoduchý úkol. Doba zavádění bývá většinou 2 – 3 roky. Zpočátku je běžná odmítavá reakce lidí, kterých se bude hodnocení týkat. Z tohoto důvodu je zapotřebí již při plánování hodnocení se všemi komunikovat, být otevřený jejich návrhům. Dále je nutné si uvědomit, že není možné zavést systém hodnocení se všemi možnými metodami hodnocení od začátku. Systém hodnocení a metody hodnocení se v organizaci zavádějí postupně, podle toho, jak si získávají

¹¹ (4) BĚLOHLÁVEK, František, KOŠTAN, Pavol, ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

důvěru. Nejdříve se systém hodnocení zavádí například u manažerů a postupně se rozšiřuje přes THP pracovníky až k zaměstnancům dělnických profesí. Hodnocení pracovníků většinou začíná motivačně-hodnotícím pohovorem a postupně přes metodu klíčové události se organizace dostane k dalším metodám hodnocení. (7)

2.6 Chyby při hodnocení

Při hodnocení zaměstnanců je důležité, aby byl hodnotitel dobře proškolený, aby velmi dobře ovládal techniky a metody hodnocení. Školení hodnotitelů je vhodné jednou za čas opakovat. Nezanedbatelné je také to, aby byl hodnotitel vnitřně ztotožněn se systémem hodnocení. Pokud by tomu tak nebylo, zcela jistě by nedůvěru v systém hodnocení přenesl také na hodnocené pracovníky. Hodnotitel musí být také při svém hodnocení objektivní, nesmí se nechat například ovlivnit momentální náladou, nebo vztahem k hodnocené osobě. To vše je důležité pro to, aby bylo hodnocení hodnocenými pracovníky vnímáno jako spravedlivé a bylo jimi také akceptované. (7, 18)

Podle I. Wagnerové jsou nejčastějšími hodnotitelskými chybami:

- **zaujatost** – hodnotitel hodnotí pracovníka na základě jeho vztahu k hodnocenému namísto toho, aby hodnotil jeho pracovní výkon. Jedná se například o **efekt prvního dojmu** (hodnotitel má pozitivní nebo negativní názor na zaměstnance a podle toho hodnotí jeho výkon) nebo **haló efekt** (zobecnění chování hodnoceného z jednoho případu na jeho celkovou práci),
- **kontrast** – hodnotitel porovnává výkony hodnocených navzájem místo toho, aby je porovnával se standardem společnosti,
- **centrální tendence** – hodnotitel hodnotí výkony většiny pracovníků jako průměrné,
- **přísnost nebo mírnost** – hodnotitel má sklon hodnotit pouze přísně, nebo mírně bez ohledu na skutečný výkon pracovníka. (18)

Dalšími běžně se vyskytujícími se chybami jsou:

- **metodické chyby** – hodnotitel posuzuje osoby, ne jejich pracovní výkon, je ovlivněný momentální náladou, nebo nemá dostatek informací,

- politikaření, zvýhodnění přátel – hodnotitel úmyslně zvýhodňuje při hodnocení přátele a známé,
- chyba časového sledu – posuzovatel při hodnocení hodnotí po sobě jdoucí měřítko obdobně,
- sériový efekt – při velkém počtu hodnocených a velkém množství kritérií má hodnotitel tendenci hodnotit všechny pracovníky podobně, čímž snižuje odlišnosti mezi hodnoceními,
- předčasné závěry – hodnotitel posuzuje na základě vlastních předsudků,
- egocentrická chyba – posuzovatel hodnotí podle vlastních kritérií, lepší hodnocení mají lidé podobní hodnotiteli,
- kumulativní chyba – hodnotitel očekává, že pokud byl pracovník výkonný v minulosti a měl dobré hodnocení, bude tomu tak i nadále a naopak,
- efekt nedávnosti – hodnotitel při hodnocení nepřihlíží k celému období hodnocení, ale pouze k nedávné minulosti,
- efekt svatozáře – hodnotitel je ovlivněn všeobecnou oblíbeností (neoblíbeností) hodnoceného,
- vliv cizích názorů – posuzovatel se nechává při hodnocení ovlivnit pomluvami na pracovišti,
- posuzovatel je „dobrotisko“ – hodnotitel hodnotí na základě soucitu se špatnými pracovníky, což vede k nepřesnému hodnocení,
- sympatie – antipatie – hodnotitel hodnotí na základě sympatií (antipatií) k hodnocenému. (18)

Hodnotitel by si měl před každým hodnocením pracovníků udělat pečlivou přípravu. Měl by být schopen posuzovat své podřízené již v průběhu hodnotícího cyklu (například si dělat poznámky), postupně by se měl naučit své podřízené správně pozorovat a posuzovat. Pokud se bude hodnotitel řídit podle nastavených pravidel a bude se snažit hodnotit spravedlivě a spolehlivě, postupně bude chyby v hodnocení minimalizovat. I hodnotitel by měl přistupovat k hodnocení s určitou pokorou, měl by si být ochoten připustit, že může v hodnocení udělat chybu.

3. Řízení odměňování zaměstnanců

Řízení odměňování zaměstnanců je složitý systém, který propojuje strategie a politiky organizace za účelem spravedlivě, rovně, důsledně a průhledně odměňovat pracovníky podle jejich přínosu pro organizaci a jejich pomoci k naplňování strategických cílů společnosti. (1)

Cílem tohoto systému je např.:

- motivovat lidi,
- odměňovat zaměstnance podle jejich přínosu pro organizaci,
- odměňovat pracovníky podle kvality práce,
- udržovat si dobré a kvalitní zaměstnance,
- podílet se na vytváření kladných vztahů na pracovištích,
- odměňovat pracovníky spravedlivě – za podobnou práci musí lidé dostávat podobnou mzdu, nebo plat,
- odměňovat lidi důsledně – stanovená odměna se nemění podle vůle nadřízeného, nesmí se lišit u různých lidí, ani v různém čase. (1)

3.1 Strategie odměňování

Jelikož jsou mzdové náklady největší finanční položkou každé organizace (více než 60%), je velmi dobré mít kvalitní strategii odměňování, která se zabývá vytvářením politiky, způsobů a procesů odměňování. Dalším důvodem, proč ji mít, je úzké propojení mezi odměnou a výkonem. Pro její správné využití v organizaci musí být provázána s ostatními strategiemi řízení lidských zdrojů. (1)

3.2 Celková odměna

Celková odměna je součet všech plateb a výhod pro zaměstnance, které mohou dostat. Cílem systému celkové odměny je motivování lidí, ovlivňování jejich oddanosti vůči organizaci a jejich přístupu k práci. Celková odměna se skládá z:

- transakční odměny - základní mzda (plat), odměna za zásluhy, zaměstnanecké výhody,

- relační odměny – nepeněžní odměna, např. vzdělávání, rozvoj, zážitky z práce (viz Tab. 4).

Hlavními výhodami systému celkové odměny pro organizaci kromě motivování zaměstnanců mohou být lepší pracovní vztahy, získávání talentovaných zaměstnanců a uspokojování potřeb jednotlivců. (1)

Tab. 4 Složky celkové odměny

	Peněžní odměny	Zaměstnanecké výhody
Transakční odměny (hmatatelné, hmotné)	<ul style="list-style-type: none"> - základní mzda (plat) - zásluhová odměna - peněžní bonusy - dlouhodobé pobídky - akcie - podíly na zisku 	<ul style="list-style-type: none"> - důchody - dovolená - zdravotní péče - jiné funkční výhody - flexibilita
Relační (vztahové) odměny (nehmotné)	Vzdělávání a rozvoj	Pracovní prostředí
	<ul style="list-style-type: none"> - vzdělávání a rozvoj na pracovišti - vzdělávání a výcvik - řízení pracovního výkonu - rozvoj kariéry 	<ul style="list-style-type: none"> - základní hodnoty organizace - styl a kvalita vedení - právo pracovníků se vyjádřit - uznání - úspěch - vytváření pracovních míst a rolí (odpovědnost, autonomie, smysluplná práce, prostor pro využívání a rozvíjení dovedností) - kvalita pracovního života - rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem - řízení talentů

(Zdroj: Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*, s. 522)

3.2.1 Základní mzda (plat)

Základní mzda (plat) je roční, měsíční, týdenní, nebo hodinová sazba stanovená za určitou práci nebo pracovní místo. Organizace si ji nastavuje sama nebo ve spolupráci s odborovou organizací (pokud je ve společnosti zavedená) a může ji podle potřeby upravovat. Pokud jsou zaměstnancům vypláceny příplatky za práci přesčas, za práci ve dnech pracovního klidu, za práci ve směnách, připočítávají se k základní mzdě (platu).(1)

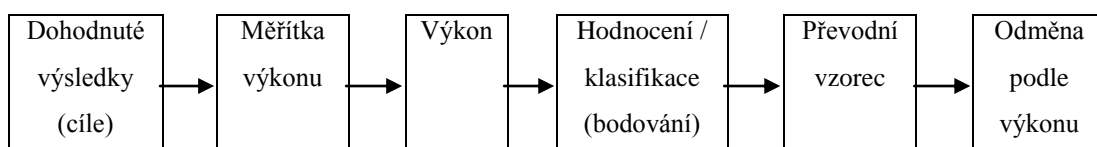
3.2.2 Zásluhová odměna

Zásluhová odměna je peněžní složka mzdy, která se připočítává k základní mzdě (platu). Zaměstnanci může být zásluhová odměna poskytnuta například za odpracované roky u společnosti, kvalitu pracovního výkonu, přínosu organizaci. Zásluhová odměna se poskytuje jednotlivcům, celému pracovnímu týmu, nebo dokonce celé organizaci za odvedený výkon (např. při splnění stanoveného ročního obratu dceřiné společnosti). Vyplácena může být pravidelně, nebo jednorázově např. po ukončení úkolu pracovního týmu. (1)

Odměna podle výkonu

Odměna podle výkonu jednotlivců, pracovních týmů nebo celé organizace je nejčastěji používaná varianta zásluhového odměňování. Je přiznána po splnění stanovených cílů, kterými může být čtvrtletní, pololetní a roční obrat, nebo úspěšné dokončení určité zakázky. Metodika, jak je možné postupovat při odměňování podle výkonu, je na obrázku 6. Odměna podle výkonu může negativně působit na kvalitu práce a na práci v týmech. (1)

Obr. 6 Odměna podle výkonu

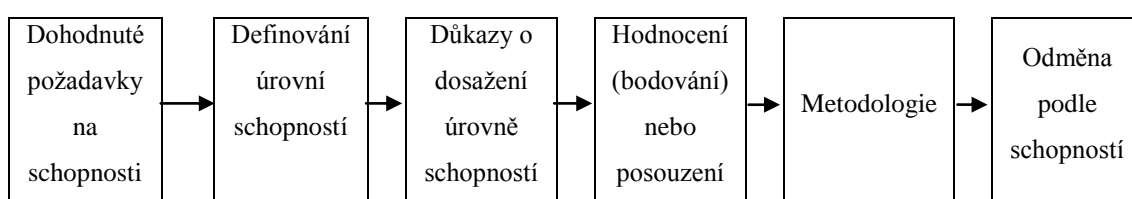


(Zdroj: Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*, s. 584)

Odměna podle schopností

Způsob odměňování podle schopností se příliš nevyužívá, jelikož je velký problém rozhodnout, za co se má odměna vlastně dávat, zda za schopnosti, kterými pracovník disponuje, nebo za to, že své schopnosti při práci používá. Pokud by organizace odměňovala pracovníky za využívání jejich schopností při práci, velmi by se tento způsob odměňování podobal odměňování podle výkonu. Stejně tak je velmi obtížné schopnosti hodnotit. Na obrázku 7 je zobrazen postup pro stanovení odměny podle schopností. (1)

Obr. 7 Odměna podle schopností

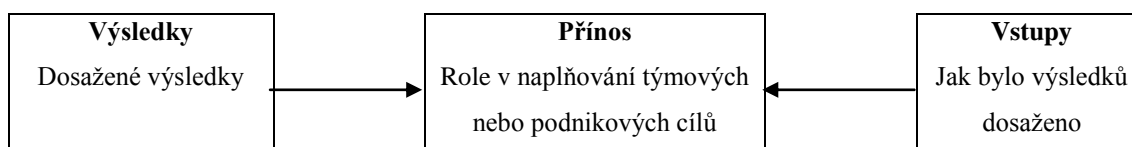


(Zdroj: Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*, s. 585)

Odměna podle přínosu

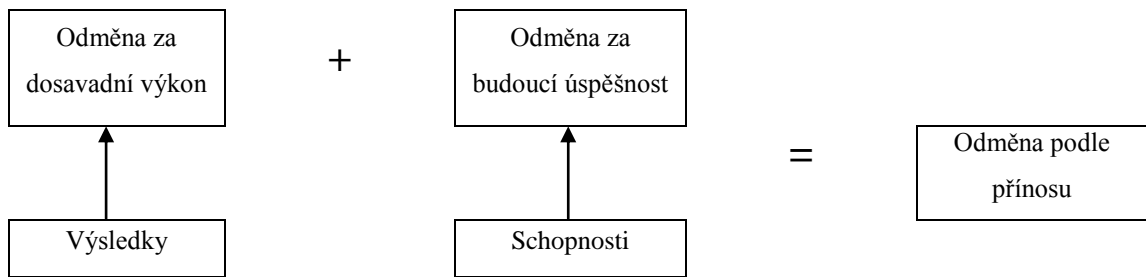
Odměna podle přínosu je v pořadí využívání na druhém místě. Tento druh odměny v sobě spojuje odměnu podle výkonu a odměnu podle schopností. Jedná se o odměnu, která je poskytována za to, proč vlastně společnosti lidí zaměstnávají, aby pomáhali společnosti v naplňování a dosahování stanovených cílů. Na obrázcích 8 a 9 jsou zobrazeny dvě metody odměňování podle přínosu podle M. Armstronga. (1)

Obr. 8 Odměna podle přínosu 1



(Zdroj: Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*, s. 586)

Obr. 9 Odměna podle přínosu 2



(Zdroj: Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*, s. 586)

Odměna podle dovedností

Odměňování podle dovedností se nevztahuje přímo na pracovní pozici, nebo na stanovenou práci. Hodnotí se to, jak lidé dokážou své dovednosti využívat a jak je v průběhu svého pracovního poměru zlepšují. Tento způsob odměňování není ve společnostech často využíván z důvodu vysokých finančních nákladů při jeho zavádění i v průběhu fungování. (1)

Odměna podle délky zaměstnání

Odměna podle délky zaměstnání se velmi často objevuje ve veřejném sektoru, např. ve školství nebo ve zdravotnictví. Většinou se jedná o každoroční zvýšení mzdy (platu) na základě odpracovaných let na daném pracovním místě, nebo v dané platové třídě. V soukromém sektoru se většinou jedná o jednorázovou odměnu jako formu poděkování za odpracované roky u dané společnosti. Jelikož se jedná o odměnu, která je poskytována celoplošně, může být pro organizaci zbytečně finančně náročná a zpětná vazba v podobě zvýšeného pracovního výkonu se nedá očekávat. (1)

3.2.3 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody mohou být peněžní i nepeněžní odměny, které zaměstnanci dostávají navíc k zásluhovým odměnám. Některé formy zaměstnaneckých výhod jsou v České republice stanoveny zákonem, např. dovolená na zotavenou, povinnost držet pracovní místo pro ženu na mateřské dovolené apod. Organizace však může poskytnout svým pracovníkům výhody nad zákonem stanovenou mez, např. zvýšit počet dní dovolené na zotavenou. Podle M. Armstronga existují následující skupiny zaměstnaneckých výhod:

- penzijní systémy – penze zaměstnancům v důchodu, dávky pro pozůstalou rodinu po zemřelém pracovníkovi,
- osobní jistoty – nemocenské, zdravotní, úrazové, životní pojištění pro zaměstnance placené zaměstnavatelem,
- finanční výpomoc – půjčky, slevy na podnikem vyráběné zboží, nebo poskytované služby,
- osobní potřeby – dovolená na zotavenou, jistota držení pracovního místa při odchodu na mateřskou dovolenou,
- podnikové automobily a pohonné hmoty – možnost využití služebního automobilu pro soukromé účely,
- jiné výhody – závodní jídelny, ošatné, zvýhodněné volání. (1)

IV. Analýza současného stavu

4. Společnost Austin Detonator s.r.o.

4.1 Představení společnosti

Austin Detonator s.r.o. je součástí korporace Austin Powder Company se sídlem v Cleveland, Ohio, USA. Společnost Austin Powder Company, která byla založena v roce 1833, má své pobočky po celém světě (viz obr. 10). Austin Detonator s.r.o. spadá do divize Austin Powder International (API), která zaštiťuje světové trhy mimo trhy Severní Ameriky a Kanady.

Austin Detonator s.r.o. zahájila svoji činnost 1. 1. 1999 odkoupením výroby rozbušek od tehdejší Zbrojovky Vsetín. Dne 25. 8. 1998 byla společnost zapsána do obchodního rejstříku u Krajského soudu v Ostravě. Sídlo společnosti je ve Vsetíně – Jasenicích 712. Hlavní podnikatelskou oblastí společnosti Austin Detonator s.r.o. je výroba průmyslových rozbušek (iniciátorů) používaných např. při těžbě nerostných surovin (ropa, uhlí, rudy), ražení podpovrchových děl (tunely) a při terénních úpravách. V loňském roce Austin Detonator s.r.o. vyrobila 38 mil. kusů průmyslových rozbušek a dosáhla obrátu 1 277 mil. Kč. Výroba rozbušek má ve Vsetíně dlouholetou tradici již od roku 1953. Tehdejší společnost Zbrojovka Vsetín (odnož Československé zbrojovky Brno) byla významným zaměstnavatelem v regionu, stejně jako v současné době společnost Austin Detonator s.r.o. U společnosti Austin Detonator s.r.o. je v současnosti zaměstnáno 985 zaměstnanců, což je přibližně třetina všech zaměstnanců Austin Powder International.

Austin Detonator s.r.o. se nejvíce zaměřuje na export (až 90% produkce). Mezi hlavní odběratele společnosti patří země Evropské unie, Island, Spojené státy americké, Austrálie, Japonsko, Taiwan, Jižní Afrika a země Středního východu. (22, 24)

V dnešní době je společnost jedním z nejvýznamnějších světových výrobců ve svém oboru. Česká republika je druhým největším exportérem iniciátorů pro průmyslové použití (důlní rozbušky, iniciátory používané v automobilovém průmyslu apod.) po USA na světě a prvním v Evropě. O vysoké kvalitě a zájmu o dění kolem sebe Austin Detonator s.r.o. vypovídá i to, že společnost často získává různá ocenění:



- ¹² Štíky českého byznysu – v roce 2014 společnost obsadila 2. místo ve Zlínském kraji,



- ¹³ Zdravotní klaun o.p.s. – v roce 2014 získala firma Certifikát Nositele dobrého srdce,



- ¹⁴ Vodafone firma roku 2012 – společnost se stala finalistou krajského kola Zlínského kraje,
- Inovační firma Zlínského kraje 2012 – čestné uznání,
- Exportér roku – v roce 2001 byla společnost na 5. místě, v roce 2011 na místě 9.,
- Top 10 nejobdivovanějších firem podle veřejnosti – Austin Detonator s.r.o. se mezi 10 nejlepších dostala v roce 2006, 2007 a 2008 atd. (22)

Obr. 10 Pobočky korporace Austin Powder International



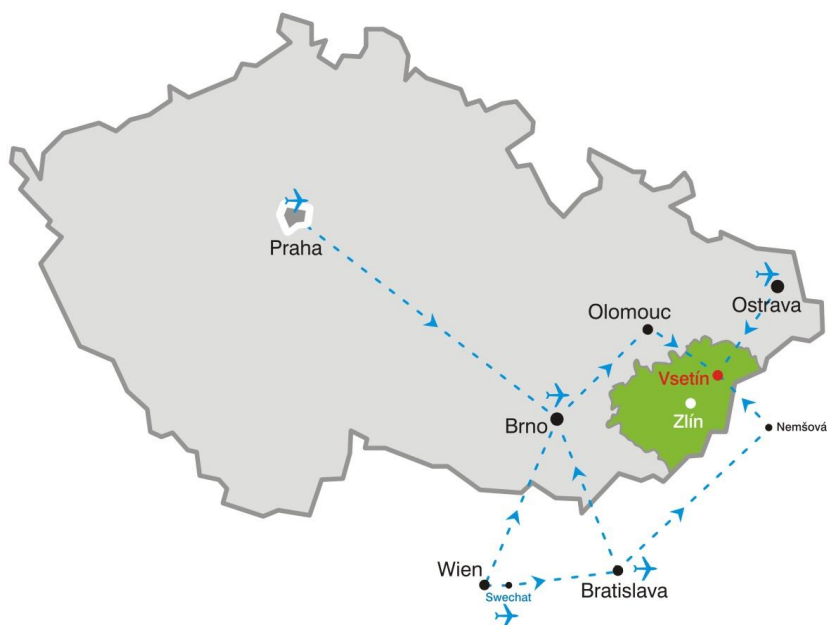
(Zdroj: <http://www.austinservice.cz/cz/?path=materska-spolecnost%2Fapi>)

¹² (Zdroj: <http://www.stiky.cz/>)

¹³ (Zdroj: <http://www.zdravotniklaun.cz/>)

¹⁴ <http://www.firmaroku.cz/>

Obr. 11 Sídlo společnosti Austin Detonator s.r.o.



(Zdroj: *Prezentace společnosti Austin Detonator s.r.o.*)

4.2 Strategie společnosti

Dlouhodobou strategií společnosti Austin Detonator s.r.o. je stát se trvale úspěšným dodavatelem prostředků trhací techniky v Evropě a Asii. (22)¹⁵

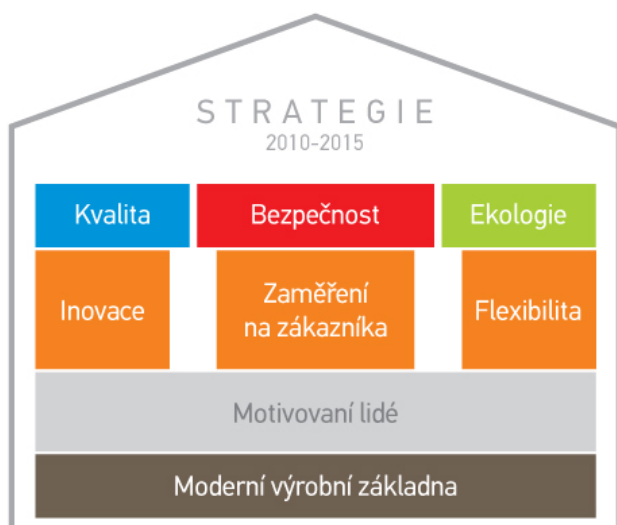
Austin Detonator s.r.o. staví svoji strategii na třech základních věcech:

- inovace,
- flexibilita,
- zaměření na zákazníka. (22)

Při naplňování cílů je ve společnosti velmi důležitá bezpečnost práce, kvalita a zákazník. Bezpečnost a kvalitu považuje společnost za nejdůležitější parametry při výrobě. Cílem společnosti je budování dobrých vztahů se zákazníky a zvyšování důvěry zákazníků ve výrobky společnosti. Opomíjena samozřejmě není ani ekologie. Strategie společnosti pro rok 2010 – 2015 je na obr. 12. (22)

¹⁵ <http://www.austin.cz/>

Obr. 12 Základní pilíře strategie 2010 - 2015



(Zdroj: www.austin.cz)

4.3 Filozofie společnosti

Základními hodnotami společnosti Austin Detonator s.r.o. jsou:

- bezpečnost a kvalita,
- zkušenosti,
- partnerství,
- v souladu s předpisy,
- Austin jako nedílná součást regionu,
- ekologie. (26)

Bezpečnost a kvalita

Bezpečnost při práci je ve společnosti na prvním místě v důležitosti. Společnost se řídí legislativou platnou v České republice, předpisy dané pro celou korporaci a také je aktivním prvkem při jejich tvorbě. Dále se společnost zaměřuje na možná rizika při práci, která pravidelně sleduje, vyhodnocuje a podniká kroky k jejich odstranění.

Na kvalitu je kladen důraz ve všech procesech, u všech výrobků. V Austin Detonator s.r.o. je zavedený systém řízení jakosti podle řady norem ISO 9001. Jelikož je pro společnost velmi důležitý spokojený zákazník, snaží se mu naslouchat a uspokojovat

jeho potřeby. Ve společnosti je motto: „*Společně děláme správné věci, správně, jednou a včas.*“ (22, 26, str. 5)¹⁶

Zkušenosti

Ve společnosti jsou zaměstnáni pracovníci s dlouholetými zkušenostmi v oboru. Někteří pracují v oblasti výbušnin 20, 30 i 40 let. Každý zaměstnanec, který pracuje s výbušninami, je odborně proškolen v tzv. pyrokurzu. Dále jsou zaměstnanci vzděláváni podle jejich pracovní profese. Zaměstnanci mohou absolvovat IT školení, kurzy manažerských dovedností, odborné školení, jazykové kurzy atd. (22)

Partnerství

Austin Detonator s.r.o. buduje dlouhotrvající vztahy se svými obchodními partnery z řad konkurence i zákazníků. Společnost se snaží svými kvalitními partnerstvími s ostatními výrobci výbušnin vytvořit větší konkurenceschopnost na trhu. Samozřejmostí jsou dobré vztahy se zákazníky a budování jejich důvěry ve výrobky společnosti i ve společnost. (22)

V souladu s předpisy

Zaměstnanci společnosti se řídí právní legislativou České republiky stejně jako právní předpisy exportních zemí. Společnost je kontrolována Českým báňským úřadem. Se kterým také spolupracuje na tvorbě právních norem a bezpečnostních standardů. Austin Detonator s.r.o. je držitelem všech povolení, licencí a koncesí, které pro vykonávání činnosti potřebuje. (22)

Austin jako nedílná součást regionu

Austin Detonator s.r.o. patří mezi nejvýznamnější zaměstnavatele v regionu. Společnost se snaží podporovat neziskový sektor v oblasti amatérského sportování, zdravotnictví, vzdělávání, kultury a charity zejména ve Vsetíně a nejbližším okolí. V roce 2013 společnosti finančně podpořila např. Klub Auxilium, Azylový dům pro matky s dětmi, vsetínskou nemocnici, folklórní soubor Vsacan atd. Další významnou aktivitou

¹⁶ Výroční zpráva Austin Detonator s.r.o., 2013. 29 s.

společnosti je partnerství se školami – středními i vysokými. Studentům je např. umožněno ve společnosti vykonat svoji povinnou praxi. (22, 26)

Ekologie

Austin Detonator s.r.o. se chová v environmentální oblasti při vykonávání své činnosti v souladu s právními předpisy České republiky i nad jejich rámeček. Společnost dává přednost energeticky méně náročné technologii. K ochraně životního prostředí přistupuje zodpovědně, prevencí se snaží předcházet možným haváriím. (22)

4.4 Předmět podnikání

Předmětem podnikání společnosti Austin Detonator s.r.o. podle Výpisu z obchodního rejstříku a podle Výroční zprávy společnosti jsou následující činnosti:

- výzkum, vývoj, výroba, ničení, zneškodňování, zpracování, nákup a prodej výbušnin,
- provádění trhacích a ohňostrojevých prací,
- pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor bez poskytování jiných než základních služeb,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- obráběčství,
- výroba nebezpečných chemických látek a nebezpečných chemických přípravků a prodej chemických látek a chemických přípravků klasifikovaných jako vysoce toxické a toxické,
- výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení,
- silniční motorová doprava:
 - nákladní vnitrostátní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně,
 - nákladní vnitrostátní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny,
 - nákladní mezinárodní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně,

- nákladní mezinárodní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny,
- vnitrostátní příležitostná osobní,
- mezinárodní příležitostná osobní. (21, 24)

V Austin Detonator s.r.o. je dobré technologické a výzkumné zázemí pro výrobu a další rozvoj roznětných systémů. Společnost se dále zabývá vývojem, výrobou a prodejem následujících výrobků:

- neelektrické, elektrické a elektronické rozbušky,
- díly pro výrobu nebo sestavení rozbušek,
- pilule a palníky,
- iniciační prostředky,
- pomůcky pro trhací práce. (22)

4.5 Ekonomické údaje

Austin Detonator s.r.o. je 100% vlastněna rakouskou společností Austin Europe GmbH. Základní kapitál Austin Detonator s.r.o. tvoří plně splacený peněžitý vklad vlastníka společnosti ve výši 1 mil. Kč.

Jednatel společnosti je Ing. Otta Grebeň a prokurista společnosti je Ing. Dalibor Krpenský.

V roce 2014 došlo ke změnám ve vlastnictví podílů v tzv. ovládaných osobách společností Austin Detonator s.r.o. Jedna společnost (Austin Powder Export s.r.o.) byla od 1. 5. 2014 zrušena s likvidací na základě rozhodnutí Valné hromady a z jedné dceřiné společnosti (Austin Powder Service CZ s.r.o.) se stala společnost sesterská. K dnešnímu dni společnost vlastní vlastnické podíly ve dvou společnostech – Austin Detonator Assembly s.r.o. a Austin Powder Slovakia s.r.o. Austin Detonator s.r.o. je 100% vlastníkem společnosti Austin Detonator Assembly s.r.o. se základním kapitálem 71 mil. Kč. Ve firmě Austin Powder Slovakia s.r.o. má Austin Detonator s.r.o. 85% podíl v hodnotě splaceného peněžitého vkladu 5 643,- EUR. Z důvodu přehlednosti jsem uvedla tyto informace do tabulky 5.

Tab. 5 Vlastnické podíly Austin Detonator s.r.o. v ovládaných osobách

Název společnosti	Nominální hodnota	Podíl na základním kapitálu
Austin Detonator Assembly s.r.o.	71 mil. Kč	100%
Austin Powder Slovakia s.r.o.	5 643 EUR	85%
Austin Powder Export s.r.o.	od 1. 5. 2014 zrušena s likvidací	
Austin Powder Service CZ s.r.o.	od 15. 9. 2014 100% vlastník společnost Austin Europe GmbH	

(Zdroj: Vlastní zpracování dle zdroje (21))

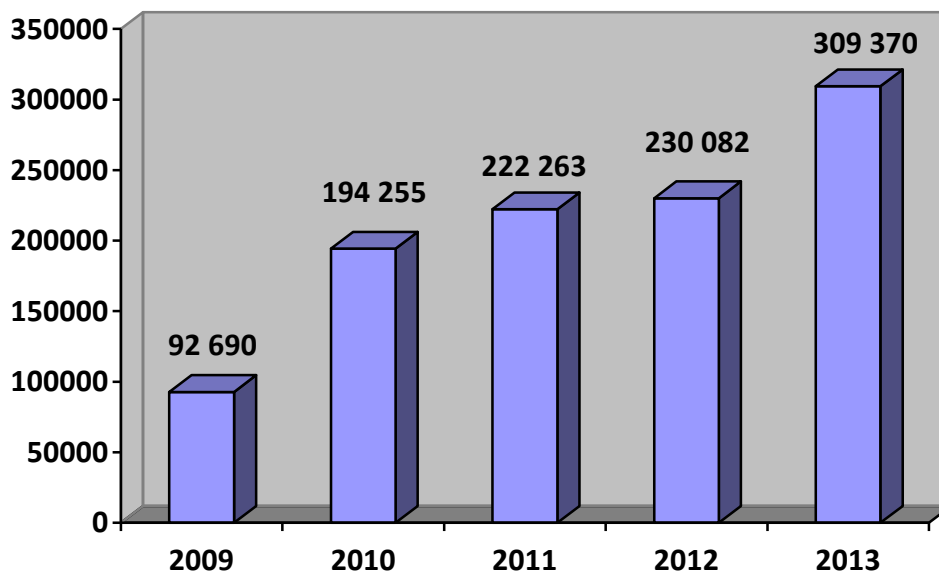
Austin Detonator s.r.o. vykázala v roce 2013 tržby ve výši 1 379 tis. Kč, což je navýšení o 10% oproti předchozímu roku. V roce 2013 dosáhla společnost nejvyššího zisku před zdaněním v její historii. Čistý zisk po zdanění byl ve výši 309 370 tis. Kč. Porovnání výsledků hospodaření po zdanění v letech 2009 – 2013 jsem pro přehlednost uvedla do tabulky 6 a grafu 1. Zejména z grafu je velmi dobře vidět, že Austin Detonator s.r.o. je úspěšně fungující společnost. (26)

Tab. 6 Výsledky hospodaření po zdanění v jednotlivých letech (v tis. Kč)

rok	VH po zdanění (v tis. Kč)
2009	92 690
2010	194 255
2011	222 263
2012	230 082
2013	309 370

(Zdroj: Vlastní zpracování dle zdroje (21))

Graf 1 Výsledky hospodaření po zdanění v jednotlivých letech (v tis. Kč)



(Zdroj: Vlastní zpracování dle zdroje (21))

4.6 Organizační struktura společnosti

Organizační struktura stanovuje podrobné organizační uspořádání společnosti a jednotlivých úseků (útvářů) a jejich začlenění v organizačních úrovních. Organizační struktura dále uvádí jejich vzájemnou podřízenost a nadřízenost. Organizační stupeň (úroveň) popisuje úseky (útvary) společnosti v organizační struktuře situované na stejné úrovni. Počet organizačních stupňů vyjadřuje organizační schéma (Příloha 1). Odborné úseky jsou tvořeny jednotlivými útvary. Za tvorbu struktury řízení útvarů odpovídá nadřízený odborný ředitel a konečnou podobu schvaluje ředitel společnosti.

Management společnosti je rozdělen na ředitele společnosti, vrcholový management a senior management.

Ředitel společnosti je přímo nadřízen všem úsekovým ředitelům (vrcholový management), manažeru vnějších vztahů, vedoucí sekretariátu a poradci ředitele společnosti.

Vrcholový management se skládá ze sedmi úsekových ředitelů – personální ředitel, ředitel Integrovaného systému řízení, ředitel výroby, výkonný ředitel pro provoz, ředitel výzkumu a vývoje, obchodní ředitel a finanční ředitel. Pomocí vrcholového

managementu realizuje ředitel společnosti rozhodnutí jednatele společnosti nebo valné hromady a úkoly plynoucí z běžné provozní činnosti společnosti.

Jednotlivé úseky společnosti jsou dále členěny na útvary. (28)

4.7 Lidské zdroje společnosti

Jako tradiční a významný zaměstnavatel regionu si společnost Austin Detonator s.r.o. uvědomuje svoji morální a sociální odpovědnost k zaměstnancům i k veřejnosti. Při výběru zaměstnanců klade důraz na profesionalitu a etické hodnoty, usiluje o vytváření efektivních a soudržných pracovních týmů. Společnost využívá plánů rozvojových aktivit a hodnocení zaměstnanců ke zvyšování jejich potenciálu a zlepšování bezpečnosti a kvality práce.

Motivačními pobídkami směřuje společnost zaměstnance k činnostem, které umožňují firemní růst za dodržení všech bezpečnostních hledisek. Zároveň motivuje zaměstnance k hledání nových řešení. V rámci péče o zaměstnance nabízí řadu zaměstnaneckých benefitů.

Společnost komunikuje se zaměstnanci tak, aby docházelo k předávání potřebných informací v obou směrech.

Personální úsek v souladu se strategií společnosti formuluje strategii lidských zdrojů a řídí personální politiku společnosti. Jeho stěžejní činností je organizace a plánování oblasti nábory a adaptace zaměstnanců, vzdělávacích a rozvojových programů zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, motivačních programů a programu zaměstnaneckých benefitů. Dále zodpovídá za kolektivní vyjednávání a naplňování Kolektivní smlouvy. (22, 28)

Průzkum motivačního klima

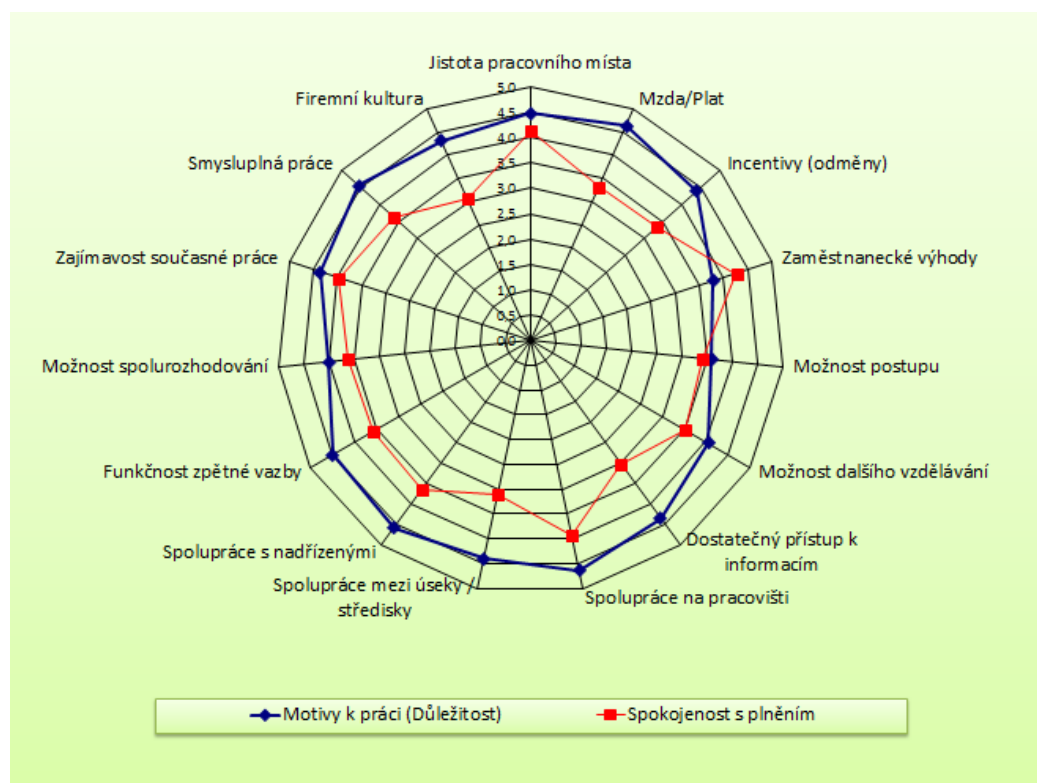
Austin Detonator s.r.o. si je vědoma toho, že spokojení a motivovaní zaměstnanci jsou jedním ze základních pilířů, na kterých stojí její dlouhodobý růst. Takoví zaměstnanci si váží svého pracovního místa, podávají co nejlepší pracovní výkon, jsou iniciativní, zajímají se o dění ve společnosti a svého zaměstnavatele na veřejnosti chválí. Naopak nespokojení zaměstnanci jsou pro společnost riziko. Nespokojení zaměstnanci způsobují konflikty a stres na pracovištích a představují spoustu promarněných příležitostí a peněz.

Za účelem zjištění spokojenosti a motivace zaměstnanců provedla společnost v srpnu 2013 Průzkum motivačního klimatu. Průzkum byl zcela anonymní, účastníci byli požádáni pouze o označení, do které skupiny zaměstnanců patří – skupina THP, skupina vedoucích zaměstnanců, skupina provozní (dělníci a režijní zaměstnanci). Celkem se průzkumu aktivně účastnila čtvrtina zaměstnanců.

Šetření ukázalo, že jsou pro zaměstnance nejdůležitějšími motivátory jistota pracovního místa, mzda a spolupráce na pracovišti a s nadřízenými.

Napříč úrovněmi řízení je vnímána neuspokojenost s ukazatelem firemní kultury, což se následně odráží v nespokojenosti se spoluprací s nadřízenými či spoluprací mezi jednotlivými úseky. (viz Graf 2)

Graf 2 Průzkum motivačního klimatu



(Zdroj: Závěrečná zpráva z průzkumu motivačního klimatu společnosti Austin Detonator s.r.o.)

Závěry průzkumu jsou pro společnost velkou výzvou a příležitostí ke zlepšení. Výsledky průzkumu byly částečně prezentovány dovnitř firmy, na základě čehož proběhla cenná diskuze, jejímž výsledkem bylo především stanovení oblastí, kterými se

chce společnost dále zabývat. Na tuto diskuzi navázala pracovní setkání (tzv. workshopy) vybraných zástupců z různých provozů – zaměstnanců THP, tak i zaměstnanců z provozu. Tři pracovní týmy si rozdělily 3 oblasti, které dále zpracovávají do konkrétních výstupů.

Jedním z hodnotných výstupů je zjištění, že zaměstnanci společnosti na pozicích THP i dělnických profesích mají zájem zapojit se do tvorby strategie společnosti, chtějí být informováni, mají zájem na zlepšení komunikace a spolupráce s nadřízenými uvnitř i vně svých oddělení.

Společnost potřebuje mít kompetentní zaměstnance na všech úrovních řízení, aby mohla pracovat na zlepšení podnikové kultury směrem k proaktivitě a inovacím. Z tohoto důvodu chce společnost zaměřit akční plán na rozvoj kompetencí zaměstnanců napříč celou společností, a to nejen u vedoucích a THP zaměstnanců. Dále se chce zaměřit na zvyšování odborných a obecných kompetencí, ale také měkkých dovedností a schopností. Toto rozhodnutí vede k závěru, že společnost potřebuje zavést hodnocení zaměstnanců na dělnických pozicích, aby bylo možné sledovat kompetence zaměstnanců na těchto pozicích, aby bylo možné kompetence stanovit, hodnotit, měřit.

(29)

4.8 Současný stav hodnocení zaměstnanců

Ve společnosti Austin Detonator s.r.o. byl systém hodnocení zaměstnanců kategorie THP zaveden v roce 2008. Jedná se o jeden z nosných pilířů personálního řízení.

K výraznému posunu došlo v roce 2012, kdy byl proces revidován a prošel značnými změnami. Do procesu změny byli zapojeni vedoucí pracovníci společnosti od úrovně Top managementu po úroveň Senior managementu. Na společném workshopu proběhla pod vedením externího lektora z poradenské společnosti diskuze nad stávajícím systémem hodnocení. Výstupem bylo vytvoření nového systému hodnocení, jeho pravidel a hodnotící formuláře.

Pravidelné hodnotící a rozvojové schůzky zaměstnanců dostaly interní název Mysling, jehož účelem je:

- motivovat zaměstnance,
- poskytovat zpětnou vazbu o výkonu zaměstnance, hodnotit přínos zaměstnance pro společnost,

- sdělovat a diskutovat uplatnění zaměstnance v budoucnosti,
- odstraňovat slabé a posilovat silné stránky zaměstnance,
- hledat další využití potenciálu zaměstnance a jeho rozvoj. (30)

Při hodnocení zaměstnanců se sledují tyto oblasti:

- výkonnost zaměstnance (kvalita, kvantita, pracovní nasazení a jiné),
- plnění požadovaných parametrů pracovního místa,
- plnění stanovených cílů a úkolů,
- ambice zaměstnance,
- vzdělávání a rozvojové potřeby zaměstnance. (30)

Hodnotící proces

O pravidlech a postupech provádění hodnocení zaměstnanců jsou hodnotitelé (vedoucí pracovníci) informováni Personálním úsekem. Hodnocení zaměstnanců se provádí alespoň jednou za rok, mimořádně je prováděno s novými nebo převedenými zaměstnanci ke konci jejich zkušební doby. Hodnocení zpravidla probíhá po vyhlášení firemních cílů. Na jeho zhotovení je stanoven časový úsek jeden kalendářní měsíc.

Po vyhlášení Myslingů si hodnotitel dojedná schůzky se všemi svými podřízenými. Hodnotitel si s hodnoceným pracovníkem společně upřesní důvody této schůzky a přečtou si výsledky předešlých Myslingů. Obě strany si shromáždí všechny informace, které chtějí na této schůzce prodiskutovat. Základní osnova je uvedena ve formuláři, který obě strany dostanou v elektronické podobě společně s klíči k jeho vyplnění. Důležité je, aby hodnotitel vysvětlil svému podřízeným, že formulář bude vyplněn až po důkladném osobním rozhovoru s každým z nich. Důraz je také kladen na to, že se jedná o otevřenou diskuzi.

Hodnotitelé většinou žádají, aby jim podřízení zaslali předvyplněný formulář předem (nejlépe 2 dny před stanoveným termínem schůzky). Hodnotitelé při rozhovoru zajišťují absolutní soukromí bez možného vyrušování. Doba trvání rozhovoru je 1 – 2 hodiny.

Rozhovor má dvě části:

- **hodnocení pracovníka** – v této části se porovnává minulost s přítomností, probíhá upřímná a věcná diskuze o tom, co se událo od poslední rozhovoru, porovnávají se dosažené výsledky s cíli stanovenými na hodnocené období.,

- **perspektiva pracovníka** – tato část obsahuje plány do budoucnosti, zahrnuje přání a potřeby hodnoceného v oblasti jeho pracovního růstu a na závěr se stanovují cíle pro následující rok a dochází k dojednání pomoci a podpory ze strany zaměstnavatele. (30)

V závěru schůzky vedoucí pracovníci vyzvou zaměstnance k přečtení zápisu Myslingu a vyžádají si souhlas s podobou formuláře před jeho finálním uzavřením a podepsáním. Obě strany mají možnost se k zápisu písemně vyjádřit. Výstupem Myslingu je dohoda mezi hodnotitelem a hodnoceným. Hodnotitel předkládá vyplněný formulář hierarchicky nadřizené osobě a personálnímu oddělení. Jednu kopii dostává také hodnocený zaměstnanec.

Formuláře jsou zpracovávány Personálním oddělením společnosti v databázovém programu. Po zpracování výstupů hodnocení organizuje Personální oddělení schůzky s odbornými řediteli a dalšími vedoucími pracovníky, na kterých dochází k předání výsledků hodnocení. Následně společně diskutují nad dalším směřováním daného úseku v oblasti řízení lidských zdrojů, definuje se plán nástupnictví, plán zastupitelnosti a potvrdí se nominace do Akademie talentů (ročního vzdělávacího programu pro talentované zaměstnance s potenciálem rozvoje).

Z výše uvedeného vyplývá, že Myslingy jsou cenným zdrojem pro tvorbu vzdělávacích a rozvojových plánů všech zaměstnanců. (30)

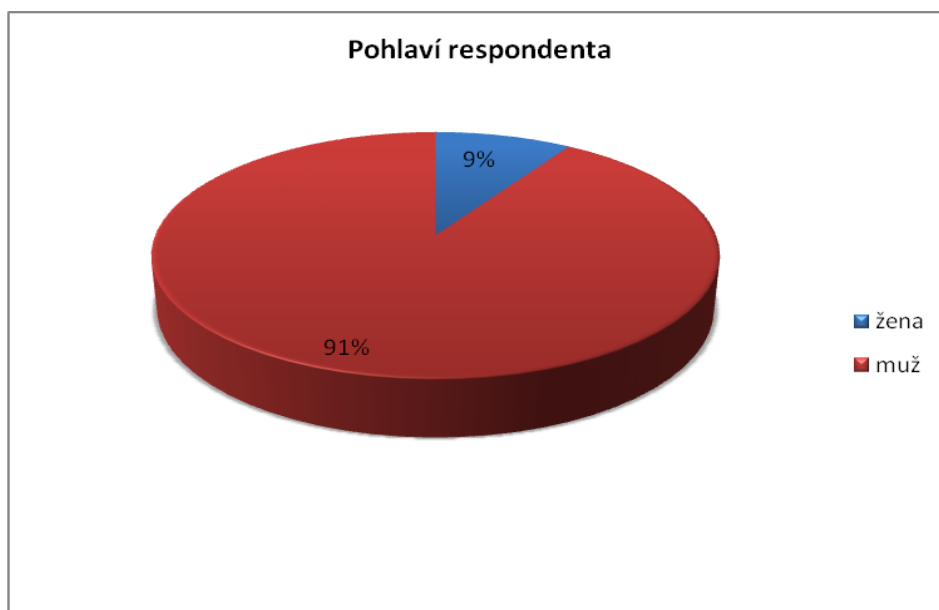
4.9 Dotazníkové šetření

Ve spolupráci s Personálním oddělením společnosti Austin Detonator s.r.o. jsem zaměstnancům společnosti předala dotazník (Příloha 2), kterým jsem chtěla zjistit informace ohledně zavádění hodnocení zaměstnanců dělnických profesí. Dotazník byl předán všem mistrů, kterých se toto nové opatření ve společnosti bude týkat. Jedná se o 11 lidí, z čehož je pouze jedna žena a deset mužů. Na 15 otázek dotazníku mi ochotně odpovědělo všech 11 mistrů. Následně budou jednotlivé otázky postupně rozebrány.

4.9.1 Výsledky dotazníkového šetření

Dotazník byl vyplňován anonymně, nicméně hned první otázkou (Jaké je vaše pohlaví?) byla v tomto ohledu znevýhodněna jediná žena. Dotazník vyplnilo všech 11 mistrů – 10 mužů a 1 žena.

Graf 3 Pohlaví respondenta



(Zdroj: Vlastní zpracování)

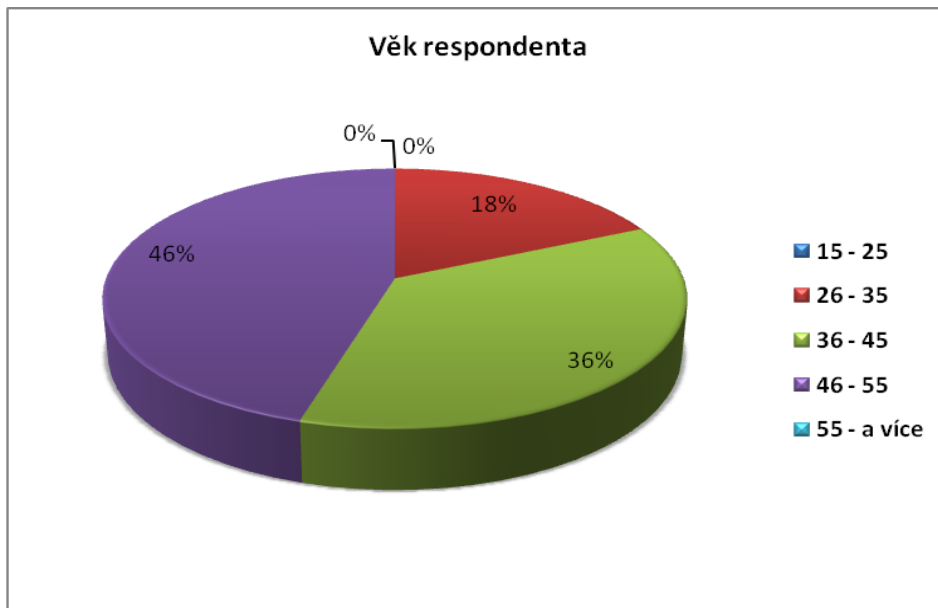
Věkové rozložení mistrů je patrné z Tab. 7 a grafu 4. Nebylo pro mě překvapením zjištění, že se věk většiny mistrů pohybuje nad 36 lety. Naopak mě udivilo, že žádný z mistrů není starší 56 let.

Tab. 7 Věk respondenta

Věkové rozmezí	Počet osob	Podíl
15 – 25	0	0%
26 – 35	2	18%
36 – 45	4	36%
46 - 55	5	46%
56 a více	0	0%

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Graf 4 Věk respondenta



(Zdroj: Vlastní zpracování)

Jelikož má společnost v regionu dlouholetou tradici, očekávala jsem, že bude většina dotazovaných pracovat u společnosti déle než 11 let. Sedm dotazovaných uvedlo, že ve společnosti pracuje déle než 11 let. Pouze jeden mistr je u společnosti zaměstnán po dobu kratší než pět let. Tři dotazovaní pracují u společnosti Austin Detonator s.r.o. 6 – 10 let.

Graf 5 Délka zaměstnání respondenta u společnosti



(Zdroj: Vlastní zpracování)

Na otázku „Jaké máte zkušenosti s hodnocením zaměstnanců?“ pouze dva dotazovaní uvedli, že z předchozího zaměstnání. Důvodem této odpovědi může být to, že v žádné jiné společnosti nepracovali. Tato domněnka je vzhledem k předchozí otázce velmi pravděpodobná. Dalším důvodem může být fakt, že není hodnocení zaměstnanců ve firmách v České republice zatím běžné, jako je tomu v západních zemích. Všichni dotazovaní zaměstnanci však mají zkušenost s hodnocením zaměstnanců s Austin Detonator s.r.o.

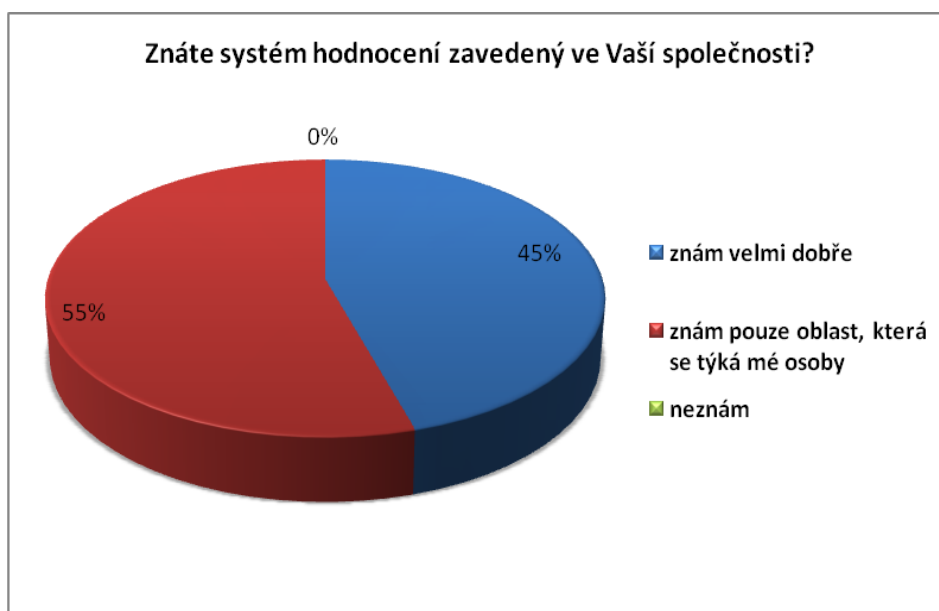
Graf 6 Jaké máte zkušenosti s hodnocením zaměstnanců?



(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z odpovědí na otázku „Znáte systém hodnocení zaměstnanců zavedený ve Vaší společnosti?“ je zřejmé, že Personální oddělení velmi dobře proškoluje své zaměstnance i v oblasti systému hodnocení. Pět dotazovaných dokonce uvedlo, že zná systém hodnocení velmi dobře. Tato odpověď může znamenat velký zájem respondentů o danou oblast, což by mohlo být při zavádění hodnocení jejich podřízených výhodou. Zbývajících šest respondentů zvolilo možnost „znám pouze oblast hodnocení, která se týká mé osoby“.

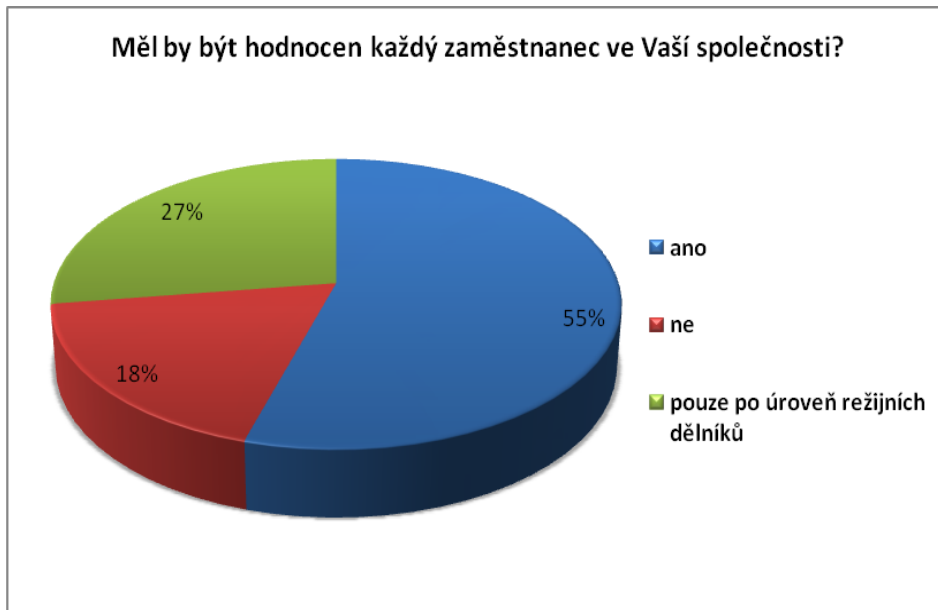
Graf 7 Znáte systém hodnocení zavedený ve Vaší společnosti?



(Zdroj: Vlastní zpracování)

Překvapením pro mě bylo, že 6 mistrů uvedlo, že by měli být ve společnosti hodnocení všichni zaměstnanci. Zajímalo mě, v jakém věkovém rozmezí se těchto 6 lidí nachází. 4 z nich uvedli, že jim je 36 – 45 let. Jeden byl v kategorii do 35 let a jeden do 55 let. Co to může znamenat? Jsou mladí lidé více přizpůsobiví k zavádění nových věcí, jsou více ochotní poskytnout všem zaměstnancům stejné, nebo alespoň podobné podmínky v práci, je pro ně systém hodnocení zaměstnanců natolik přínosný, že ho chtějí zavést celoplošně? Nebo je to naopak tím, že nemají dostatečné zkušenosti (s vedením lidí, životní zkušenosti ...)? S ohledem na skutečnost, že mezi nimi je výše zmíněných pět lidí, kteří znají systém hodnocení velmi dobře a navíc ještě dva z nich mají zkušenost s hodnocením z předchozího zaměstnání, přikláním se spíše k variantě jejich pozitivního přístupu k systému hodnocení. Dva zaměstnanci zvolili možnost, že by neměli být hodnoceni všichni zaměstnanci. Variantu, že by měli být hodnoceni všichni zaměstnanci po úroveň režijních dělníků, si vybrali tři lidé.

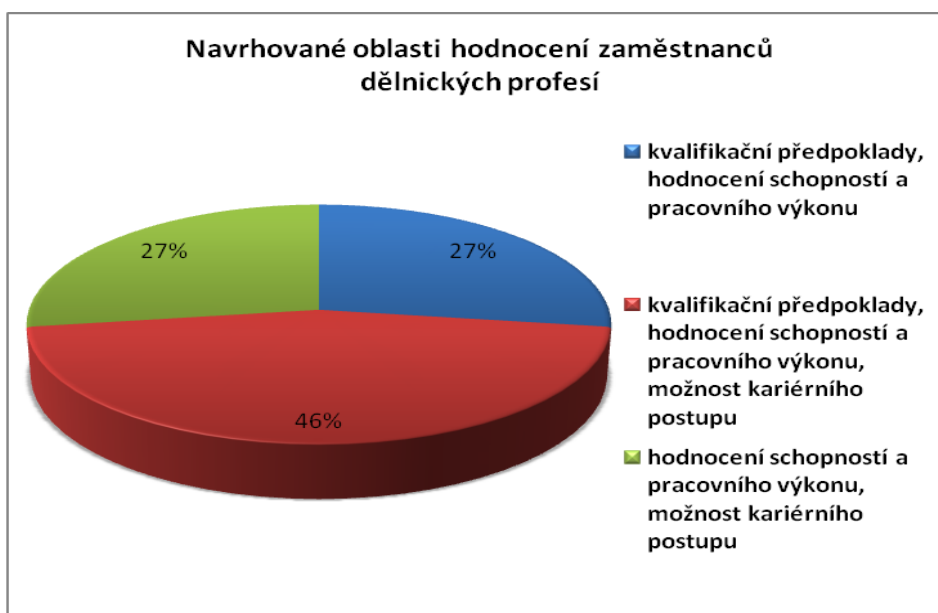
Graf 8 Měl by být hodnocen každý zaměstnanec ve Vaší společnosti?



(Zdroj: Vlastní zpracování)

Otázkou týkající se oblastí hodnocení jsem chtěla zjistit, jaké oblasti by měly být v nově zavedeném hodnocení dělnických kategorií zahrnuty. Pod 46 % respondentů uvedených v grafu 9, kteří vybrali odpověď „kvalifikační předpoklady, hodnocení schopností a pracovního výkonu, možnost kariérního postupu“, je opět schováno výše zmíněných pět mistrů. Další možnosti „kvalifikační předpoklady, hodnocení schopností a pracovního výkonu“ a „hodnocení schopností a pracovního výkonu, možnost kariérního postupu“ byly shodně vybrány třemi lidmi.

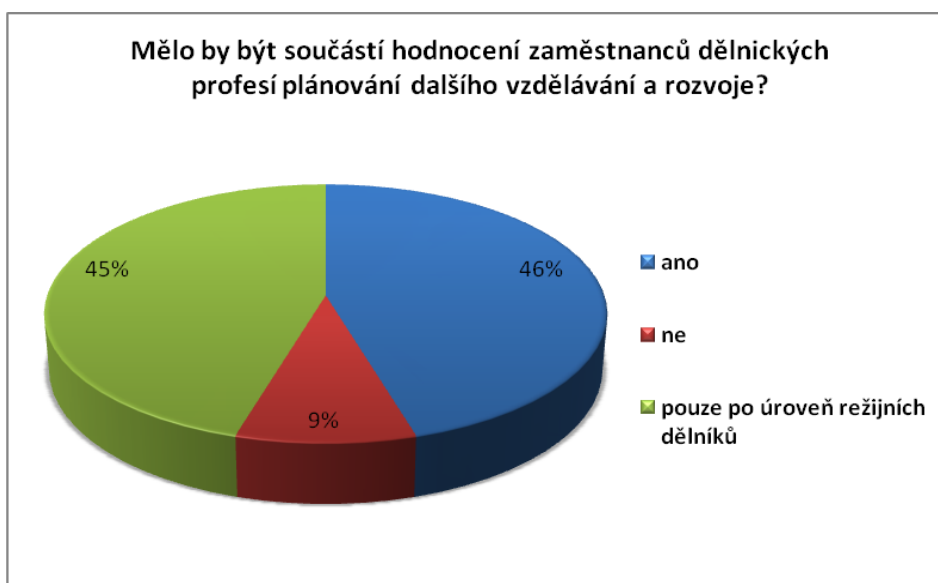
Graf 9 Navrhované oblasti hodnocení zaměstnanců dělnických profesí



(Zdroj: Vlastní zpracování)

Plánování dalšího vzdělávání a rozvoje jako součást hodnocení dělnických kategorií by chtělo 6 dotazovaných. Už mě nepřekvapilo, že se jedná stále o stejných pět až šest lidí, kteří by zavedli hodnocení všech zaměstnanců. Dalších 5 lidí by plánování dalšího vzdělávání a rozvoje jako součást hodnocení zavedlo pouze po úroveň režijních dělníků. Pouze jeden dotazovaný si myslí, že by součástí hodnocení být nemělo.

Graf 10 Mělo by být součástí hodnocení zaměstnanců dělnických profesí plánování dalšího vzdělávání a rozvoje?



(Zdroj: Vlastní zpracování)

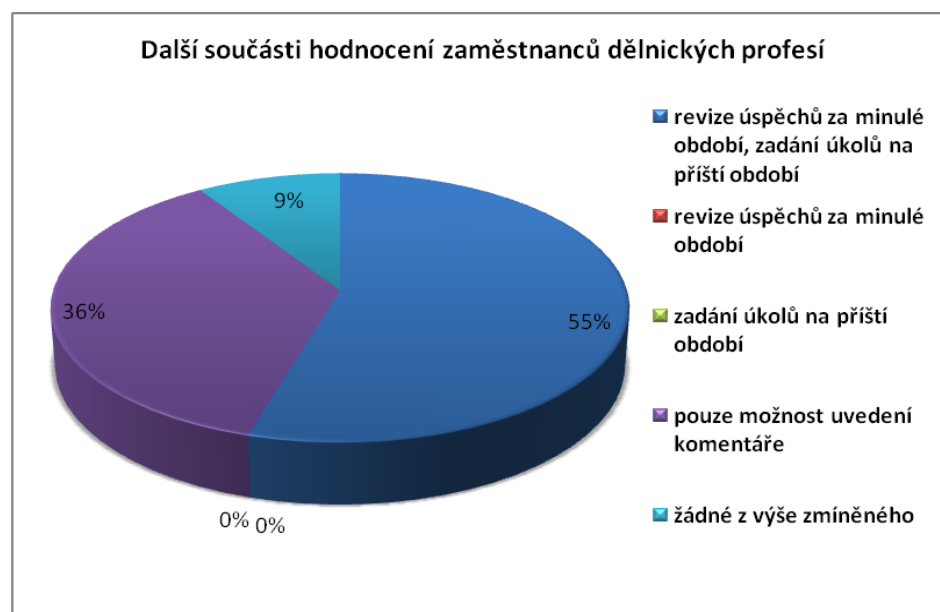
Z jedenácti dotazovaných jich 6 uvedlo, že součástí hodnocení zaměstnanců dělnických kategorií by měla být „revize úspěchů za minulé období a zadání úkolů na období příští“. Další odpovědi jsou uvedeny v tabulce 8 a grafu 11.

Tab. 8 Další součásti hodnocení zaměstnanců dělnických profesí

Součásti hodnocení	Počet	Podíl
Revize úspěchů za minulé období, zadání úkolů na příští období	6	55%
Revize úspěchů za minulé období	0	0%
Zadání úkolů na příští období	0	0%
Pouze možnost uvedení komentáře	4	36%
Žádné z výše zmíněného	1	9%

Zdroj: Vlastní zpracování)

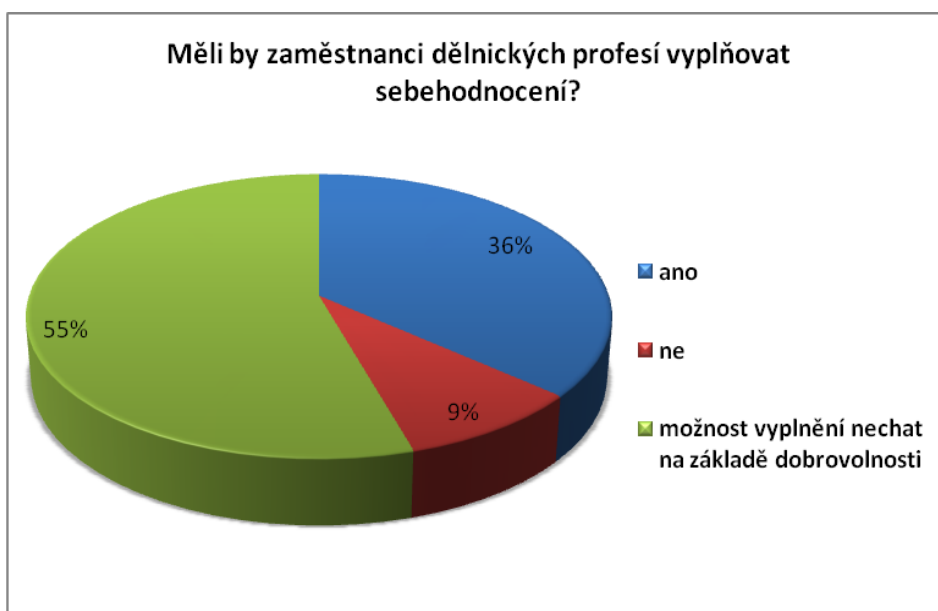
Graf 11 Další součásti hodnocení zaměstnanců dělnických profesí



(Zdroj: Vlastní zpracování)

Na otázku, zda by měli zaměstnanci dělnických kategorií vyplňovat část nazvanou Sebehodnocení, odpovědělo 36 % respondentů kladně. 1 člověk si myslí, že by ho vyplňovat neměli. 6 dotázaných uvedlo, že by možnost vyplnění Sebehodnocení nechali na rozhodnutí zaměstnanců.

Graf 12 Měli by zaměstnanci dělnických profesí vyplňovat sebehodnocení?



(Zdroj: Vlastní zpracování)

Další otázka v Dotazníku se týkala hodnotící škály. Žádný z dotazovaných si nevybral možnost obsahující pětibodovou stupnici. Sedm mistrů zvolilo zlatou střední cestu – hodnotící škálu 1 – 4. Pro zbývajících 36 % (4 lidé) by byla dostačující třibodová hodnotící stupnice.

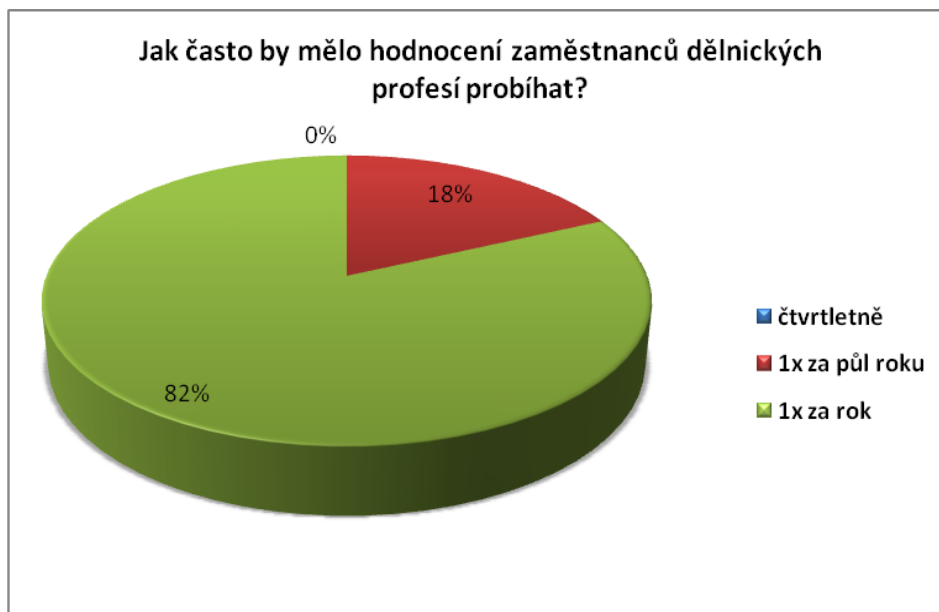
Graf 13 Jaké rozmezí by měla mít hodnotící škála schopností a pracovního výkonu?



(Zdroj: Vlastní zpracování)

Většina z dotazovaných mistrů se domnívá, že by se hodnocení zaměstnanců dělnických kategorií mělo provádět jednou za rok. 2 lidé uvedli, že by frekvence hodnocení měla být dvakrát za rok. Možnost hodnocení zaměstnanců dělnických kategorií čtvrtletně nezvolil nikdo.

Graf 14 Jak často by mělo hodnocení zaměstnanců dělnických profesí probíhat?



(Zdroj: Vlastní zpracování)

Na otázku „Jaká má být délka trvání hodnotícího rozhovoru dělnických kategorií?“ odpovědělo pět lidí, že méně než 30 minut. Tři mistři zvolili možnost s nejkratší dobou trvání hodnotícího rozhovoru. Pouze tři dotazovaní by byli ochotni věnovat hodnocení svých podřízených více než 30 minut.

Graf 15 Jak dlouho by měl trvat hodnotící rozhovor?



(Zdroj: Vlastní zpracování)

Jelikož je při hodnocení zaměstnanců jedno ze základních pravidel zajistit klidné a nerušené prostředí, zeptala jsem se v Dotazníku na to, kde by mělo hodnocení zaměstnanců dělnických kategorií probíhat. Dva dotazovaní by si pro hodnocení svých podřízených vybrali zasedací místnost společnosti. Tato volba by zřejmě velmi dobře splňovala výše uvedené pravidlo klidu. Nicméně si nemyslím, že je vhodné používat zasedací místnost společnosti pro tento účel. Navíc si myslím, že by se na tomto místě nemuseli hodnocení zaměstnanci cítit příjemně, což by mohlo negativně ovlivnit jejich hodnocení. 7 respondentů by nejraději hodnotilo své podřízené v kanceláři mistra. Dva lidé se domnívají, že je vhodné místo pro hodnocení zaměstnanců denní místnost dělníků.

Graf 16 Kde by mělo hodnocení zaměstnanců dělnických profesí probíhat?

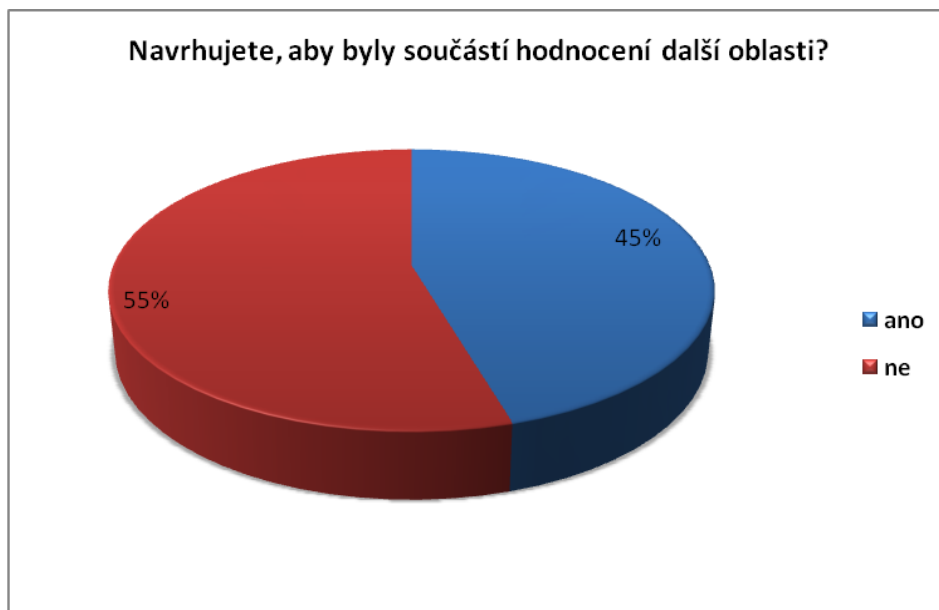


(Zdroj: Vlastní zpracování)

Poslední otázka v dotazníku poskytovala možnost respondentům navrhnout nějakou oblast hodnocení, která by měla podle jejich názoru být součástí hodnocení dělnických kategorií. Tuto možnost využilo 6 dotazovaných. Další navrhované oblasti jsou následující:

- rotace zaměstnanců – tuto oblast navrhli dokonce dva mistři,
- seznámení s cíly,
- zastupitelnost na pracovištích,
- zadání cílů na další období,
- rozpad firemních cílů,
- praxe z jiných pracovišť – zápůjčky,
- významné pracovní výsledky.

Graf 17 Navrhujete, aby byly součástí hodnocení další oblasti?



(Zdroj: Vlastní zpracování)

Zhodnocení dotazníkového šetření

Na základě Dotazníku si myslím, že společnost Austin Detonator s.r.o. může očekávat podporu při zavádění hodnocení zaměstnanců dělnických kategorií u svých mistrů, zejména u výše zmiňovaných 5 – 6 lidí. Na tyto mistry by se mělo Personální oddělení při zavádění hodnocení zaměřit.

V. Vlastní návrhy řešení

Na základě rozhovorů se slečnou Magdou Svobodovou z Personálního úseku společnosti, dotazníkového šetření a prostudování odborné literatury v následujícím textu navrhuji, jak by mohla společnost Austin Detonator s.r.o. začít hodnotit své zaměstnance dělnické kategorie.

5. Hodnocení zaměstnanců dělnické kategorie

5.1 Zvedení hodnocení zaměstnanců kategorie D

Ve společnosti Austin Detonator s.r.o. je zaveden systém hodnocení zaměstnanců po úroveň THP pracovníků. Jelikož je tento systém hodnocení velmi kvalitní a splňuje požadavky Top managementu, je vhodné hodnocení zaměstnanců dělnických profesí postavit na již prověřeném a dobře fungujícím systému hodnocení.

Hodnocení zaměstnanců na dělnických pozicích by také mělo být formou motivačně-hodnotícího pohovoru konaného 1x za rok, který by podle výsledků z dotazníkového šetření neměl trvat déle než 30 minut.

Účelem hodnocení zaměstnanců dělnických profesí by stejně jako hodnocení manažerů společnosti a THP pracovníků mělo být:

- motivovat zaměstnance,
- poskytovat zpětnou vazbu o výkonu zaměstnance, hodnotit přínos zaměstnance pro společnost,
- sdělovat a diskutovat uplatnění zaměstnance v budoucnosti,
- odstraňovat slabé a posilovat silné stránky zaměstnance,
- hledat další využití potenciálu zaměstnance a jeho rozvoj. (29)

Také sledované oblasti při hodnocení by měly být stejné jako u hodnocení manažerů a THP pracovníků. Jsou to následující oblasti:

- výkonnost zaměstnance (kvalita, kvantita, pracovní nasazení a jiné),
- plnění požadovaných parametrů pracovního místa,
- plnění stanovených cílů a úkolů,
- ambice zaměstnance,

- vzdělávání a rozvojové potřeby zaměstnance. (29)

Při zavádění hodnocení zaměstnanců dělnických profesí by měla společnost zvážit, zda je vhodné zavést hodnocení zaměstnanců postupně pro jednotlivé úrovně dělníků, nebo naopak celoplošně pro všechny zaměstnance dělnické kategorie.

Podle mého názoru by bylo dobré zavést hodnocení zaměstnanců nejdříve po úroveň režijních dělníků a poté (např. po roce) rozšířit hodnocení na všechny zaměstnance. Společnost by měla možnost si prověřit na menší skupině zaměstnanců, jak pracovníci na novou skutečnost reagují, jakou je hodnocení časovou zátěží pro všechny, kteří se jím zabývají, zda je formulář hodnocení pro zaměstnance dobře pochopitelný, jaký má hodnocení zaměstnanců dělnické kategorie pro společnost a pro zaměstnance přínos atd.

5.2 Motivace zaměstnanců, benefity a zlepšovací návrhy

5.2.1 Motivace zaměstnanců

Z Průzkumu motivačního klimatu (viz kapitola **4.7 Lidské zdroje společnosti**), který společnost Austin Detonator s.r.o. provedla v srpnu 2013, vyplývá, že je pro zaměstnance nejdůležitější následující:

- jistota pracovního místa,
- mzda (plat),
- spolupráce na pracovišti,
- spolupráce s nadřízenými.

Při motivování svých zaměstnanců by společnost měla zaměřit svoji pozornost zejména na výše uvedené oblasti.

Jistota pracovního místa je v dnešní době velmi důležitý faktor v životě pro většinu lidí. A nejen proto, že najít novou práci není jednoduché, ale také proto, že mnoho lidí má různé půjčky, hypotéky atd., které musí pravidelně splácet. S tímto souvisí také mzda (plat), kterou zaměstnanci dostávají. Je velmi důležité, aby zaměstnanci měli jistotu také v tom, že jim zaměstnavatel za jejich práci zaplatí ve stanoveném termínu. Motivovat zaměstnance v této oblasti bude např. pracovní smlouva na dobu neurčitou.

Podle toho, co jsem zjistila, je společnost Austin Detonator s.r.o. velmi slušný zaměstnavatel, který si svých zaměstnanců váží a podle toho s nimi také zachází.

Pro zlepšení nebo utužování dobrých vztahů na pracovišti a spolupráce s nadřízenými je vhodné pravidelné organizování mimopracovních aktivit. Může se jednat např. o „firemní bowling“, nebo vánoční večírek. Důležité je podle mého názoru také to, aby tuto akci nevynechávali vedoucí pracovníci a nedávali tím najevo, že je to pro ně nedůležité. Smyslem takovýchto setkání není se společně opít a poté si stěžovat na nadřízené apod., ale více se navzájem poznat, zapojit do kolektivu nové kolegy apod.

Dále bych pro zlepšení spolupráce s nadřízenými doporučila pravidelně předávat informace, které jsou pro zaměstnance důležité, které se týkají jich samotných, nebo jejich práce. Mohlo by se tím zabránit, aby nedocházelo k velmi běžným situacím, kdy se mezi zaměstnanci začne postupně roznášet nějaká „zaručená“ informace (např. ohledně propouštění zaměstnanců).

Nadřízeným zaměstnancům bych doporučila, aby své podřízené nejen kárali za nedostatky, ale také chválili za to, co se jim povedlo. Jedná se o neformální hodnocení, které může člověka velmi motivovat. Někteří autoři odborné literatury uvádějí, že je pochvala pro zaměstnance stejně důležitá, ne-li důležitější než výše platu.

5.2.2 Benefity

Benefity patří mezi velmi oblíbený způsob motivování zaměstnanců. Že si společnost Austin Detonator s.r.o. váží svých zaměstnanců je zřejmé také z toho, že jim poskytuje mnoho výhod, které jsou zaměřené zejména na zdravý životní styl:

- dotovaná teplá strava,
- pitný režim,
- poukázky do lékáren, sportovních a kulturních zařízení,
- 5 týdnů dovolené,
- nadstandardní pojištění pro případ úrazu (i mimo pracovní dobu) a další. (22)

Domnívám se, že zaměstnanci mohou brát některé výhody jako samozřejmost (např. týden dovolené nad rámec zákona, dotovaná teplá strava) a jejich účinek ztrácí svoji sílu. Z tohoto důvodu bych společnosti doporučila zařadit také výhody, které nejsou u zaměstnavatelů časté – např. tzv. školkovné, příspěvek na rekreaci, příspěvek na

vzdělávací kurzy. Jejich výhodou jsou daňové úlevy nejen pro zaměstnavatele, ale také pro zaměstnance. Princip daňových zvýhodnění u těchto benefitů je v tom, že se zaměstnanec musí vzdát části své hrubé mzdy např. ve výši školkového a zaměstnavatel ho musí uhradit za něj. Nevýhodou pro zaměstnance je, že se mu snižuje průměr mzdy a tudíž se mu snižuje sazba za dovolenou. Obdobný princip je u dalších dvou navrhovaných benefitů. (25)

5.2.3 Systém zlepšovacích návrhů

Další možností, jak motivovat zaměstnance, je zapojit je do zlepšování výkonnosti podniku prostřednictvím zlepšovacích návrhů. Dobře organizovaný systém zlepšovacích návrhů od zaměstnanců může vést ke snížení jejich frustrace z toho, že mají dobrý nápad, ale nikdo je neposlouchá. A jelikož platí, že spokojený zaměstnanec, je dobrý a vděčný zaměstnanec, myslím si, že je dobré mít tento systém ve společnosti zavedený.

Společnost musí mít nastavený jasný postup, jakým způsobem se zlepšovací návrhy předkládají. Dále musí mít stanoveno, kdo návrhy vyhodnocuje, kdo oceňuje náklady na jejich případnou realizaci, nebo naopak jakým způsobem se zaměstnancům vysvětlí, že není možné jejich návrh uvést do praxe. (2)

5.3 Formulář hodnocení

Hodnocení zaměstnanců dělnické kategorie se bude od hodnocení manažerů společnosti nebo THP pracovníků v mnohém lišit. Například ambice zaměstnanců na jednotlivých pozicích, nebo touha po rozvoji a vzdělávání se bude u zaměstnanců na různých pracovních pozicích zřejmě odlišná. Nejen z tohoto důvodu je potřeba vytvořit nový formulář hodnocení (například viz Příloha 3), který bude více vyhovovat potřebám hodnocení zaměstnanců dělnické kategorie.

Formulář se bude skládat ze dvou částí – Hodnocení nadřízeným pracovníkem a Sebehodnocení. Zatímco část Hodnocení nadřízeným pracovníkem bude povinná, vyplnění části Sebehodnocení bych nechala na rozhodnutí hodnoceného zaměstnance shodně s výsledky z dotazníkového šetření. Sebehodnocení na základě dobrovolnosti by nechalo 6 mistrů z 11 dotazovaných. Z dotazníkového šetření dále vyplývá, že by

motivačně-hodnotící pohovor neměl trvat déle než 30 minut a že by součástí hodnocení měly být následující oblasti:

- kvalifikační předpoklady,
- hodnocení schopností,
- hodnocení pracovního výkonu,
- možnost kariérního postupu,
- plánování dalšího vzdělávání a rozvoje,
- revize úspěchů za minulé období a zadání úkolů na období příští.

5.3.1 Hodnocení nadřízeným pracovníkem

V této části hodnocení bude porovnána minulost s přítomností na základě upřímné a věcné diskuze hodnotitele a hodnoceného. Budou zde srovnány dosažené výsledky se stanovenými cíli na hodnocené období. Otázky budou zaměřené zejména na kvalifikační předpoklady (dosažené vzdělání, praxe, atd.), pracovní výkon (znalost technické dokumentace, kontrola kvality výroby, apod.) a schopnosti (řešení konfliktních situací, komunikace, atd.) zaměstnance. Dále se hodnotitel a hodnocený zaměří na možnost dalšího rozvoje a vzdělávání hodnoceného a možnost kariérního růstu. V závěru hodnocení vedoucí s hodnoceným zaměstnancem udělají rekapitulaci úspěchů z minulé období a stanoví si cíle a úkoly na období následující. Hodnotící škála bude 1 – 4 (neuspokojivé – výborné). Vyplnění této části hodnocení bude povinné.

5.3.2 Sebehodnocení

Sebehodnocení je druhá část hodnocení, kterou budou moci zaměstnanci vyplňovat dobrovolně. V této části hodnocení se zaměstnanec zaměří na své kvalifikační předpoklady, schopnosti a pracovní výkon, které bude hodnotit na stupnici 1 – 4 (neuspokojivé – výborné). Dále může zaměstnanec do poznámky uvést svá přání a potřeby, které souvisejí s jeho pracovním růstem, vzděláváním a rozvojem.

5.3.3 Proces hodnocení

Proces hodnocení by měl probíhat obdobně jako ve společnosti již zavedené hodnocení manažerů společnosti a THP zaměstnanců. Hodnotitelé by měli být Personálním

úsekem velmi dobře proškolení, aby byli schopní provádět hodnocení správně, zejména spravedlivě.

Jelikož není možné poslat formulář hodnocení a návod k jeho vyplnění každému zaměstnanci dělnické kategorie emailem, bude muset každý nadřízený zajistit předání formuláře v tištěné podobě. Hodnotitel i hodnocený musí mít čas se na schůzku předem připravit, musí mít předem domluvený termín schůzky, na které je nikdo nebude vyrušovat. Společnost by měla zajistit vhodný prostor, kde budou schůzky v klidu a soukromí probíhat. Na schůzce hodnotitel a s hodnoceným společně vyplní formulář hodnocení (jednu, nebo obě části), obě strany podpisem formuláře potvrdí svůj souhlas s hodnocením. Formulář bude předán nadřízené osobě, Personálnímu úseku a hodnocenému zaměstnanci. Formuláře budou zpracovávány Personálním úsekem společnosti v databázovém programu a následně se výsledky vyhodnotí a definuje se plán nástupnictví a zastupitelnosti stejně jako v případě hodnocení THP zaměstnanců.

5.4 Vzdělávání a rozvoj

Z dotazníkového šetření vyplývá, že by součástí hodnocení zaměstnanců dělnických profesí měla být oblast vzdělávání a rozvoje. Personální úsek společnosti by měl hodnotitelům připravit např. roční vzdělávací plán, jehož součástí by měly být nejen vzdělávací kurzy a školení týkající se pracovní činnosti zaměstnanců (např. pyrokurz, kurz pro seřizovače apod.), ale také sebevzdělávání (např. jazykové nebo počítačové kurzy, nebo v dnešní době velmi aktuální finanční kurzy, atd.). Hodnotitel by měl být schopen na základě znalosti svých podřízených a také na základě potřeby a přínosu pro společnost jednotlivé zaměstnance do kurzu doporučit, či nikoli, aby nevznikaly společnosti zbytečné náklady.

Vzdělávání zaměstnanců na dělnických pozicích by mělo mít přínos také pro společnost. Dobře proškolení zaměstnanci pracují efektivněji, rychleji a s větší ochotou, protože vidí, že o ně má společnost zájem. Další výhodou je bezesporu možnost širšího využití zaměstnance, pokud má vyšší kvalifikaci (možnosti tzv. zápůjček). Organizace si také prostřednictvím vzdělávání zaměstnanců může z vlastních zdrojů postupně vychovávat možné nástupce nynějších vedoucích pracovníků. A v neposlední řadě se může společnost prezentovat jako firma poskytující kvalitní výrobky, které jsou vyrobené šikovnými proškolenými zaměstnanci.

Vzdělávání zaměstnanců má samozřejmě výhody také pro samotné zaměstnance. Zaměstnanci si zvyšují kvalifikaci a stávají se pro společnost zajímavějším a nepostradatelnějším zaměstnancem s větší jistotou pracovního místa a možností kariérního růstu. Kromě pracovních výhod může mít vzdělávání se přínos také v soukromém životě zaměstnance.

5.5 Ekonomické náklady

Ekonomické náklady na výše uvedené návrhy nelze jednoznačně vyčíslit. Zaváděním hodnocení zaměstnanců dělnických profesí by stouply finanční náklady na základě hodinových sazeb jednotlivých zaměstnanců. Protože by si výsledky hodnocení zpracovávalo Personální oddělení společnosti, nevznikaly by firmě další náklady pro externí firmu.

Náklady na vzdělávání by byly závislé na tom, o jaké kurzy by byl případně zájem, kolik lidí by se daného kurzu mohlo zúčastnit a podobně. Pokud by se jednalo například o jazykový kurz pro 10 lidí ve skupině, náklady by byly cca 2 700,- Kč za osobu za kurz, tak by byly náklady na kurzovné pro celou skupinu 27 000,- Kč. Přičemž tyto náklady by bylo možné snížit finanční spoluúčastí zaměstnance.

V. Závěr

Hodnocení zaměstnanců by mělo být jednou ze základních personálních činností firem, jelikož jeho správné provádění může pomáhat společnosti a zejména personálnímu oddělení při rozvoji kvalifikace, plánování kariéry a vzdělávání, motivování a odměňování zaměstnanců. Společnost Austin Detonator s.r.o., která mi umožnila psát tuto diplomovou práci s využitím jejích interních materiálů a za jejíž podpory tato práce mohla vzniknout, si význam hodnocení zaměstnanců velmi dobře uvědomuje. Myslím si však, že je to stále ještě jedna z mála firem v České republice, protože hodnocení zaměstnanců není prozatím běžnou součástí personálního řízení ve společnostech.

Cílem této diplomové práce na téma „Návrh hodnocení zaměstnanců dělnických profesí“ bylo navrhnout způsob pro hodnocení zaměstnanců na dělnických pozicích ve společnosti Austin Detonator s.r.o.

Diplomová práce je rozdělena do dvou hlavních částí. Při zpracování teoretické části práce jsem čerpala informace zejména z odborné literatury, které je k tomuto tématu vydáno velké množství. Také dostupnost odborné literatury je důkazem toho, jak důležitá jsou témata motivace, hodnocení a odměňování zaměstnanců. V této části práce jsou vysvětleny základní pojmy týkající se dané problematiky.

V analytické části práce je podrobně charakterizována společnost Austin Detonator s.r.o. Jsou v ní uvedeny informace o společnosti, její podnikatelské činnosti, základní ekonomické údaje. Další část je věnována analýze současného stavu hodnocení zaměstnanců ve společnosti, ve kterém je systém hodnocení ve společnosti podrobně popsán. Na tuto analýzu navazuje dotazníkové šetření, jehož cílem bylo zjištění, jakým způsobem by mělo probíhat hodnocení zaměstnanců dělnických profesí, jaké oblasti hodnocení by měly být jeho součástí, jaké dělnické kategorie by měly být hodnoceny, v jaké frekvenci by se mělo hodnocení opakovat atd. Na základě tohoto dotazníkového šetření, konzultací s HR Generalist společnosti slečnou Magdou Svobodovou a prostudování odborné literatury jsou v závěru analytické části diplomové práce uvedeny návrhy na zavedení hodnocení zaměstnanců dělnických profesí ve společnosti. Dále je v příloze uveden formulář, který by mohla společnost Austin Detonator s.r.o. při hodnocení zaměstnanců na dělnických pozicích použít.

Seznam použité literatury

- (1) ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2002. ISBN 80-247-0469-2.
- (2) ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, a.s., 1999. ISBN 80-7169-614-5.
- (3) ARTHUR, Diane. *70 tipů pro hodnocení zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2937-4.
- (4) BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol, ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.
- (5) BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80.247-2313-6.
- (6) DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: KEY Publishing s.r.o., 2008. ISBN 978-80-87071-89-2.
- (7) HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. ISBN 80-247-1458-2.
- (8) HRONÍK, František. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. Brno: Computer Press, 1999. ISBN 80-7226-161-4.
- (9) HRONÍK, František. *Poznejte své zaměstnance, Vše o assessment centre*. Brno: ERA group spol. s r.o., 2002. ISBN 80-86517-20-9.
- (10) HRONÍK, František. *Jak se nespálit podruhé, Strategie a praxe výběrového řízení*. Brno: MotivPress, s.r.o., 2007, ISBN 978-80-254-0698-4.
- (11) JANDA, Patrik. *Vnitrofiremní komunikace*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. ISBN 80-247-0781-0.
- (12) KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X.
- (13) KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky*. 3. vydání. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.
- (14) PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.
- (15) RAŠTICOVÁ, Martina. *Efektivní přístupy k vedení diverzitních týmů v českých podnicích*. Brno: CERM, s.r.o., 2012. ISBN 978-80-7204-809-0.
- (16) STÝBLO, Jiří. *Personální management*. Praha: Grada, a.s., 1993.

ISBN 80-85424-92-4.

- (17) STÝBLO, Jiří. *Moderní personalistika, trendy, inspirace, výzvy*. Praha: Grada Publishing, a.s., 1998. ISBN 80-7169-616-1.
- (18) WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.

Internetové zdroje

- (19) Sociogram [online]. 2014, [cit. 2014-21-10] Dostupné z:
<http://cs.wikipedia.org/wiki/Sociogram>
- (20) Pyramida potřeb [online]. 2014, [cit. 2014-21-10] Dostupné z:
<http://halek.info/www/prezentace/marketing-cviceni4/mcvp4-print.php?projection&l=05>
- (21) Veřejný rejstřík a Sběrka listin – Ministerstvo spravedlnosti České republiky [online]. 2014, [cit. 2014-7-11] Dostupné z:
<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=224503&typ=PLATNY>
- (22) Austin Detonator s.r.o. [online]. 2014, [cit. 2014-7-11] Dostupné z:
<http://www.austin.cz/>
- (23) Austin Powder Service CZ s.r.o. [online]. 2007, [cit. 2014-7-11] Dostupné z:
<http://www.austinservice.cz/cz/?path=materska-spolecnost%2Fapi>
- (24) Zdravotní klaun o.p.s. [online]. 1998, [cit. 2014-7-11] Dostupné z:
<http://www.zdravotniklaun.cz/>
- (25) iDnes.cz [online]. 1999 - 2015 , [cit. 2015-7-1] Dostupné z:
http://ekonomika.idnes.cz/sleva-skolka-danova-uleva-zamestnanec-zamestnavatel-pcv-/ekonomika.aspx?c=A140910_191528_ekonomika_jvl

Ostatní zdroje

- (26) *Výroční zpráva Austin Detonator s.r.o.*, 2013. 29 s.
- (27) *Prezentace společnosti Austin Detonator s.r.o.*, 2012. 37 s.
- (28) *Organizační řád společnosti Austin Detonator s.r.o.*, 2012, 9 s.
- (29) *Závěrečná zpráva z průzkumu motivačního klimatu společnosti Austin Detonator s.r.o.*, 2013, 27 s.
- (30) *Organizační směrnice Austin Detonator s.r.o.*, 2012, 18 s.

Seznam obrázků, tabulek a grafů

Seznam obrázků

Obr. 1 Pyramida potřeb - Maslow	14
Obr. 2 Model motivace	16
Obr. 3 Model 360° zpětné vazby podle F. Hroníka	32
Obr. 4 Model 360° zpětné vazby podle M. Armstronga.....	33
Obr. 5 Sociogram.....	37
Obr. 6 Odměna podle výkonu.....	47
Obr. 7 Odměna podle schopností.....	48
Obr. 8 Odměna podle přínosu 1	48
Obr. 9 Odměna podle přínosu 2.....	49
Obr. 10 Pobočky korporace Austin Powder International.....	52
Obr. 11 Sídlo společnosti Austin Detonator s.r.o.	53
Obr. 12 Základní pilíře strategie 2010 - 2015.....	54

Seznam tabulek

Tab. 1 Matice metod hodnocení	24
Tab. 2 Struktura motivačně-hodnotícího pohovoru.....	25
Tab. 3 Hodnocení metodou párového srovnávání „fotbalová liga“	41
Tab. 4 Složky celkové odměny.....	46
Tab. 5 Vlastnické podíly Austin Detonator s.r.o. v ovládaných osobách.....	58
Tab. 6 Výsledky hospodaření po zdanění v jednotlivých letech (v tis. Kč)	58
Tab. 7 Věk respondenta	65
Tab. 8 Další součásti hodnocení zaměstnanců dělnických profesí.....	71

Seznam grafů

Graf 1 Výsledky hospodaření po zdanění v jednotlivých letech (v tis. Kč)	59
Graf 2 Průzkum motivačního klimatu	61
Graf 3 Pohlaví respondenta.....	65
Graf 4 Věk respondenta	66
Graf 5 Délka zaměstnání respondenta u společnosti	66
Graf 6 Jaké máte zkušenosti s hodnocením zaměstnanců?.....	67

Graf 7 Znáte systém hodnocení zavedený ve Vaší společnosti?	68
Graf 8 Měl by být hodnocen každý zaměstnanec ve Vaší společnosti?	69
Graf 9 Navrhované oblasti hodnocení zaměstnanců dělnických profesí	70
Graf 10 Mělo by být součástí hodnocení zaměstnanců dělnických profesí plánování dalšího vzdělávání a rozvoje?	70
Graf 11 Další součásti hodnocení zaměstnanců dělnických profesí.....	71
Graf 12 Měli by zaměstnanci dělnických profesí vyplňovat sebehodnocení?.....	72
Graf 13 Jaké rozmezí by měla mít hodnotící škála schopností a pracovního výkonu? ..	72
Graf 14 Jak často by mělo hodnocení zaměstnanců dělnických profesí probíhat?	73
Graf 15 Jak dlouho by měl trvat hodnotící rozhovor?	74
Graf 16 Kde by mělo hodnocení zaměstnanců dělnických profesí probíhat?	75
Graf 17 Navrhujete, aby byly součástí hodnocení další oblasti?	76

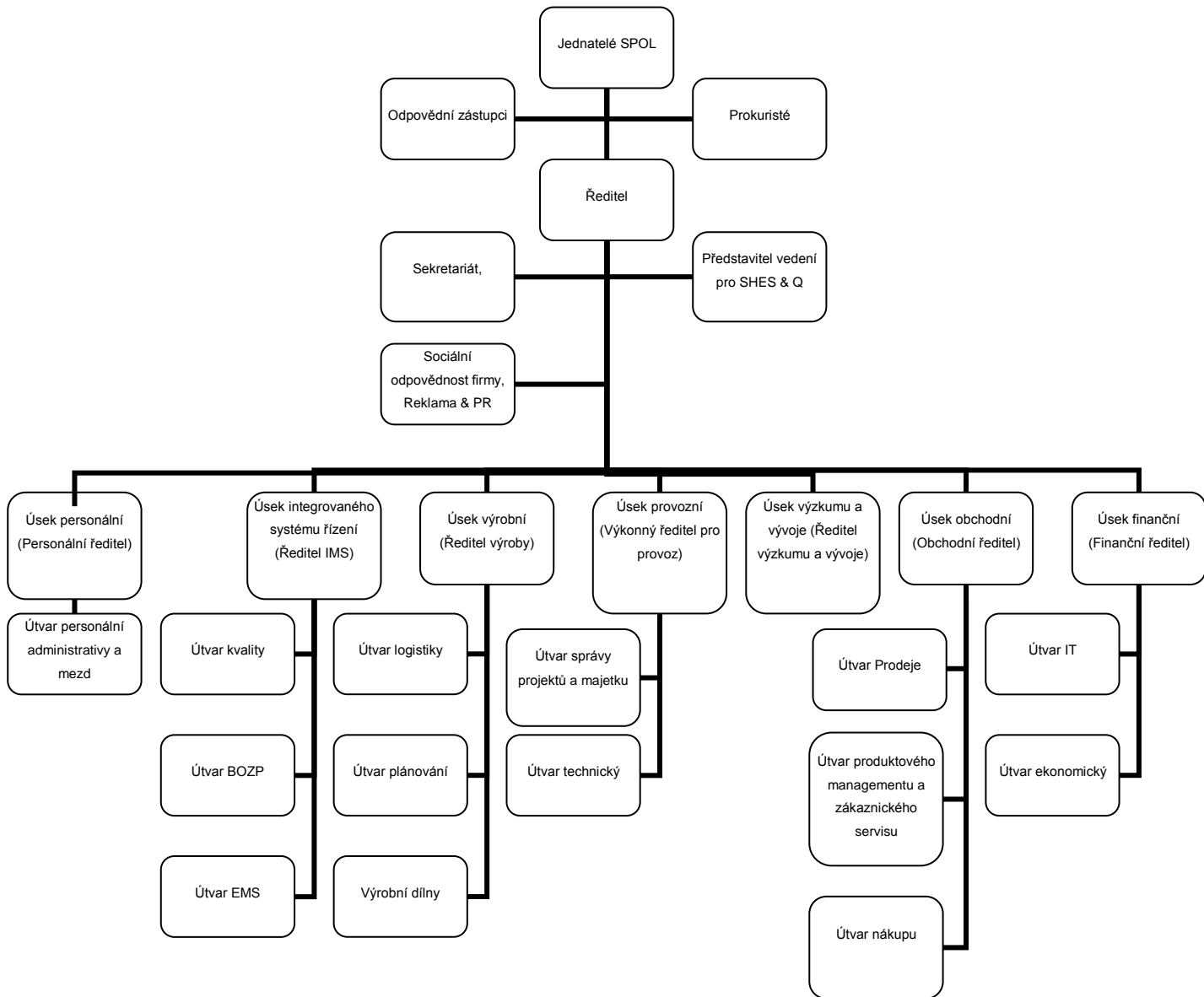
Seznam příloh

Příloha 1 Organizační schéma společnosti Austin Detonator s.r.o.

Příloha 2 Dotazník

Příloha 3 Formulář hodnocení

Příloha 1



Příloha 2

Dotazník

Vážení zaměstnanci společnosti Austin Detonator s.r.o., jsem studentkou magisterského oboru „Řízení a ekonomika podniku“ na Fakultě podnikatelské Vysokého učení technického v Brně. Žádám Vás o vyplnění všech otázek tohoto dotazníku, který je zcela anonymní a poslouží zejména k účelu zpracování praktické části mé diplomové práce na téma „Návrh hodnocení zaměstnanců dělnických profesí“. Předem Vám děkuji za Váš čas a ochotu.

Kateřina Kondýsková

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- muž
- žena

2. Jaký je Váš věk?

- 15 – 25
- 26 – 35
- 36 – 45
- 46 – 55
- 56 – a více

3. Jak dlouho pracujete u společnosti Austin Detonator s.r.o. (v letech)?

- 0 – 5
- 6 – 10
- 11 – a více

4. Jaké máte zkušenosti s hodnocením zaměstnanců?

- z předchozího zaměstnání
- z Austin Detonator s.r.o.
- žádné

5. Znáte systém hodnocení zaměstnanců zavedený ve Vaší společnosti?

- znám velmi dobře
- znám pouze oblast, která se týká mé osoby
- neznám

6. Myslíte si, že by měl být hodnocen každý zaměstnanec společnosti?

- ano
- ne

- pouze po úroveň režijních dělníků

7. V případě, že bude zavedeno hodnocení dělnických kategorií, navrhuji, aby jeho součástí byly tyto oblasti:

- kvalifikační předpoklady, hodnocení schopností a pracovního výkonu
- kvalifikační předpoklady, hodnocení schopností a pracovního výkonu, možnost kariérního postupu
- hodnocení schopností a pracovního výkonu, možnost kariérního postupu,

8. Má být součástí hodnocení dělnických kategorií plánování dalšího vzdělávání a rozvoje

- ano
- ne
- pouze po úroveň režijních dělníků

9. Součástí hodnocení zaměstnanců dělnických kategorií by mělo být rovněž

- revize úspěchů za minulé období, zadání úkolů na příští období
- revize úspěchů za minulé období
- zadání úkolů na příští období
- pouze možnost uvedení komentáře
- žádné z výše zmíněného

10. Měli by zaměstnanci dělnických kategorií vyplňovat část SEBEHODNOCENÍ?

- ano
- ne
- možnost vyplnění nechat na základě dobrovolnosti

11. Jaké rozmezí má mít hodnotící škála schopností a pracovního výkonu dělnických kategorií?

- 1 - 3
- 1 - 4
- 1 – 5

12. Jak často má hodnocení dělnických kategorií probíhat?

- čtvrtletně
- 1x za půl roku
- 1x za rok

13. Jaká má být délka trvání hodnotícího rozhovoru dělnických kategorií?

- do 20 minut
- do 30 minut
- 30 minut a více

14. Kde by mělo hodnocení dělnických kategorií probíhat?

- denní místnosti dělníků
- kancelář mistra
- zasedací místnost SPOL

15. Navrhujete, aby byly součástí hodnocení dělnických kategorií další oblasti?

- ano
- ne
- v případě že ano, uveďte komentář

Komentář _____

Příloha 3

Hodnocení nadřízeným pracovníkem				
Jméno zaměstnance:	Úsek (útvary):		Jméno vedoucího zaměstnance:	
Rok nástupu do společnosti:	Pracovní pozice:		Datum schůzky:	
Kvalifikace				
	1 (neuspokojivé)	2 (dobré)	3 (velmi dobré)	4 (výborné)
Vzdělání	ZŠ	SO	USO	VŠ
Úroveň praxe (strojní, elektro aj.)	x	x	x	x
Uveďte a označte úroveň praxe:				
Praxe z jiných pracovišť (zápůjčka)	x	x	x	x
Uveďte pracoviště a označte úroveň praxe:				
Způsobilost k řízení motorových vozidel	Nemá	A,B	A,B,C	A,B,C,T
Počítačové znalosti – MS Office	x	x	x	x
Znalost jazyků	x	x	x	x
Uveďte jazyk a označte úroveň:				
Státní pyrokurz				
Další znalosti, osvědčení (např. svářečský průkaz, obsluha vysokozdvizného vozíku)				
Schopnosti a pracovní výkon				
Znalost technické dokumentace	x	x	x	x
Seřízení strojů a zařízení	x	x	x	x
Diagnostika povahy závady	x	x	x	x
Opravy strojů a zařízení (prevence, generální opravy)	x	x	x	x
Kontrola kvality výroby a výkonu linek	x	x	x	x
Evidence výroby (výroba, zmetky, teplota, relativní vlhkost, vodivost, výrobní deník aj.)	x	x	x	x
Tvorba zpráv a reportů	x	x	x	x
Organizace práce (skloubení práce na lince a řešení zadaných úkolů aj.)	x	x	x	x
Řešení rizikových situací	x	x	x	x
Komunikace (s mistrem, s ostatními pracovníky)	x	x	x	x

Řešení konfliktních situací	x	x	x	x
Vytipování a zaučování nových pracovníků, pracovníků	x	x	x	x
Zastupování mistra	x	x	x	x
Schopnost samostatně pracovat a rozhodovat se	x	x	x	x
Iniciativa (zlepšovací návrhy aj.)	x	x	x	x
Pečlivost, přesnost, důslednost	x	x	x	x
Flexibilita (služební cesty, zastupování se navzájem, práce v jiném týmu)	x	x	x	x
Zájem vzdělávat se	x	x	x	x
Vyhodnocení pohovoru				
Datum předchozího pohovoru (měsíc a rok):				
Zhodnocení cílů z minulého období:				
Zaznamenal zaměstnanec jiné významné pracovní výsledky? (co dělá navíc, osobní iniciativa, činnosti nevyplývající z jeho pracovního zařazení, ...)				
Cíle (úkoly) na další období (nejméně 2):				
Předpoklady dalšího pracovního a osobního rozvoje. Ambice zaměstnance / jaký posun pro zaměstnance vidí vedoucí:				
Požadované školení:				
Další dohodnuté záležitosti. Poznámky hodnoceného (hodnotitele):				
Datum:		Podpis hodnoceného:		

Sebehodnocení				
Jméno zaměstnance:			Osobní číslo:	
Schopnosti a pracovní výkon				
	1 (neuspokojivé)	2 (dobré)	3 (velmi dobré)	4 (výborné)
Znalost technické dokumentace	x	x	x	x
Seřízení strojů a zařízení	x	x	x	x
Diagnostika povahy závady	x	x	x	x
Opravy strojů a zařízení (prevence, generální opravy)	x	x	x	x
Kontrola kvality výroby a výkonu linek	x	x	x	x
Evidence výroby (výroba, zmetky, teplota, relativní vlhkost, vodivost, výrobní deník aj.)	x	x	x	x
Tvorba zpráv a reportů	x	x	x	x
Organizace práce (skloubení práce na lince a řešení zadaných úkolů aj.)	x	x	x	x
Řešení rizikových situací	x	x	x	x
Komunikace (s mistrem, s ostatními pracovníky)	x	x	x	x
Řešení konfliktních situací	x	x	x	x
Vytipování a zaučování nových pracovníků, pracovníků	x	x	x	x
Zastupování mistra	x	x	x	x
Schopnost samostatně pracovat a rozhodovat se	x	x	x	x
Iniciativa (zlepšovací návrhy aj.)	x	x	x	x
Pečlivost, přesnost, důslednost	x	x	x	x
Flexibilita (služební cesty, zastupování se navzájem, práce v jiném týmu)	x	x	x	x
Zájem vzdělávat se	x	x	x	x
Poznámky:				
Datum:		Podpis hodnoceného:		