

Univerzita Palackého v Olomouci  
Filozofická fakulta  
Katedra sociologie a andragogiky

**OPTIMALIZACE HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ**

OPTIMALIZATION OF EMPLOYEE EVALUATION

Bakalářská diplomová práce

Dušan Hojgr

Vedoucí bakalářské diplomové práce: Mgr. Jiří Posit

Olomouc 2014

Prohlašuji, že jsem tuto závěrečnou bakalářskou práci vypracoval samostatně a uvedl v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použil.

V Olomouci dne 31.3.2014

.....

Úvod .....	4
1. Společnost XY.....	5
1.1 Představení společnosti .....	5
1.2 Organizační struktura a personální zajištění organizace XY .....	6
1.3 Organizační struktura vedení společnosti .....	7
1.4 Organizační struktura pilařského provozu.....	8
1.5 Organizační struktura nákupu a prodeje .....	9
1.6 Organizační struktura účetního a fakturačního oddělení .....	9
2. Hodnocení pracovníků .....	10
2.1 Význam hodnocení.....	12
2.2 Cíle hodnocení .....	13
2.3 Chyby v hodnocení.....	14
2.4 Typy hodnocení.....	17
2.5 Hodnotitelé pracovníků.....	19
3. Systém hodnocení pracovníků ve společnosti .....	21
3.1 Proces hodnocení pracovníků .....	21
3.2 Proces hodnocení ve společnosti XY s.r.o.....	23
4. Metody hodnocení pracovníků .....	26
4.1 Metody hodnocení používané ve společnosti XY.....	29
5. Návaznost hodnocení pracovníků na další personální činnosti.....	33
5.1 Rozvoj pracovníků .....	33
5.2 Rozvoj pracovníků ve společnosti XY .....	34
5.3 Odměňování pracovníků.....	35
5.4 Odměňování ve společnosti XY .....	37
6. Návrhy na změny v systému hodnocení .....	40
6.1 Návrh na změny v hodnocení všech pracovníků.....	40
6.2 Návrh na změny v hodnocení pracovníků dřevovýroby .....	44
6.3 Návrh na změny v hodnocení THP a vedoucích zaměstnanců .....	45
Závěr.....	48
Anotace.....	50
Použitá literatura a další zdroje .....	51

## Úvod

Předmětem mé práce je hodnocení pracovníků, která je jednou z mnoha personálních činností. Hodnocení pracovníků je velmi důležitým předpokladem pro řízení lidských zdrojů v organizacích, na který navazují další personální činnosti, pro které je hodnocení základním východiskem, a které bez předchozího provedení hodnocení nelze vykonávat.

Cílem mé práce bude na základě dostupných odborných zdrojů zhodnotit, rozpoznat nedostatky a navrhnout změny na systém hodnocení a souvisejících činnosti při hodnocení pracovníků používaných ve společnosti, která se zabývá převážně pořezem dřevní hmoty a výrobou řeziva. Po představení společnosti se ve své práci budu zabývat vlastním pojmem, významem a cíli hodnocení pracovníků v organizacích, možnými chybami při jejich provádění, přiblížím celý proces hodnocení pracovníků v teoretické rovině i v podmínkách a praxi zavedených v uvedené společnosti včetně dalších navazujících personálních činností. Tyto poznatky budou využity k rozpoznání určitých kritických momentů a nedostatků při provádění hodnocení, a návrhu konkrétních opatření k případné realizaci za účelem optimalizace těchto personálních činností.

Zdrojem informací ke zpracování této práce jsou dostupná odborná literatura, interní materiály používané ve společnosti XY a informace získané během rozhovorů s managementem i ostatními zaměstnanci organizace.

# 1. Společnost XY

## 1.1 Představení společnosti

Společnost XY je společnost s ručením omezeným se sídlem a provozovnou v olomouckém kraji. Společnost XY byla založena počátkem devadesátých let minulého století. Vyrábí a svým odběratelům dodává řezivo z jehličnatých dřevin v jakýchkoli rozměrech dle požadavků zákazníka. Zaměřuje se na osobní přístup ke klientovi, kterému ke svým výrobkům poskytuje také poradenství ve všech oblastech využití dřeva. Zvláštní důraz je kladen na kvalitu výrobků a zároveň na flexibilitu při výrobě a plnění zakázek. Předmětem podnikání společnosti XY je tedy výroba řeziva, obchod s řezivem, nákup a prodej dlouhého dříví i výřezů surového dříví.

Společnost XY s.r.o. nabízí následující produkty a služby:

- dřevěné hranoly různých rozměrů a kvalit
- hraněné boční řezivo, fošny a desky různých rozměrů a kvalit
- nehraněné řezivo různých rozměrů a kvalit
- dlouhé dříví i výřezy různých rozměrů a kvalit
- tzv. pořez ve mzdě (zakázkový pořez dříví, které není majetkem společnosti)
- poradenství ve všech oblastech použití dřeva

V regionu působení společnosti XY se na trhu pohybují další tři společnosti podobné velikosti a s podobným sortimentem nabídky. Ve srovnání s nimi zaujímá v současné době společnost XY druhou pozici na trhu.

Zákazníky společnosti XY jsou fyzické i právnické osoby. Většinu tvoří právnické osoby. Podíl jejich zastoupení z hlediska příjmů za dodané výrobky je přibližně 75 % z celkových tržeb společnosti. Mezi nimi má

společnost několik stálých odběratelů, kteří pravidelně odebírají určitý objem produkce. Těmi jsou většinou obchodní společnosti obchodující s řezivem a výrobky ze dřeva. Zbytek zákazníků z okruhu právnických osob převážně tvoří různé stavební firmy využívající řezivo na stavební konstrukce. Podíl fyzických osob, tedy maloobděratelů, je přibližně čtvrtinový z celkových tržeb společnosti.

Společnost XY má více dodavatelů surového dříví. Z nichž dva patří, z hlediska objemu a četnosti dodávek, k nejvýznamnějším. Od dodavatelů jsou odebírány převážně pilařské výřezy třídy III. A/B. To jsou výřezy takových parametrů, které svými stanovenými minimálními průměry kmene a rozsahem povolených vad ve dřevě odpovídají standardu pro zpracování dříví převážně pro stavební účely a obdobné využití. Jedná se o nejběžnější jakost využitelná v pořezu dřeva, která ale nedosahuje kvality potřebné například výrobu dýh, nábytku, atd., a zároveň má vyšší kvalitu, než která je potřebná například pro výrobu palet a jiných méně hodnotných výrobků. Tyto výřezy jsou nakupovány buď v konkrétních délkách, nebo se nakupují v celých délkách a společnost si je sama manipuluje na potřebné délky dle aktuálních požadavků výroby řeziva.

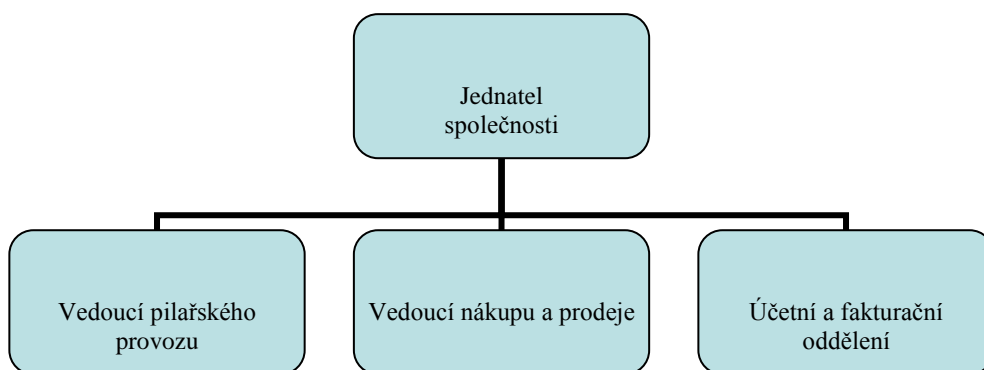
## **1.2 Organizační struktura a personální zajištění organizace XY**

Majitel společnosti XY vlastní více společností s různorodou činností. Na řízení společnosti se nijak výrazněji nepodílí. Společnost XY je řízena jednatelem, kterého majitel společnosti pověřil jejím řízením. V případě jeho nepřítomnosti ho zastupuje v řízení firmy vedoucí nákupu a prodeje. Ovšem tento vedoucí není oprávněn ke všem právním úkonům souvisejících s vedením a řízením společnosti. Za personální obsazení pracovních pozic ve společnosti zodpovídá a je oprávněn pouze její jednatel. K personálnímu rozhodování využívá znalostí a zkušeností svých podřízených, zejména pak vedoucího pilařského provozu.

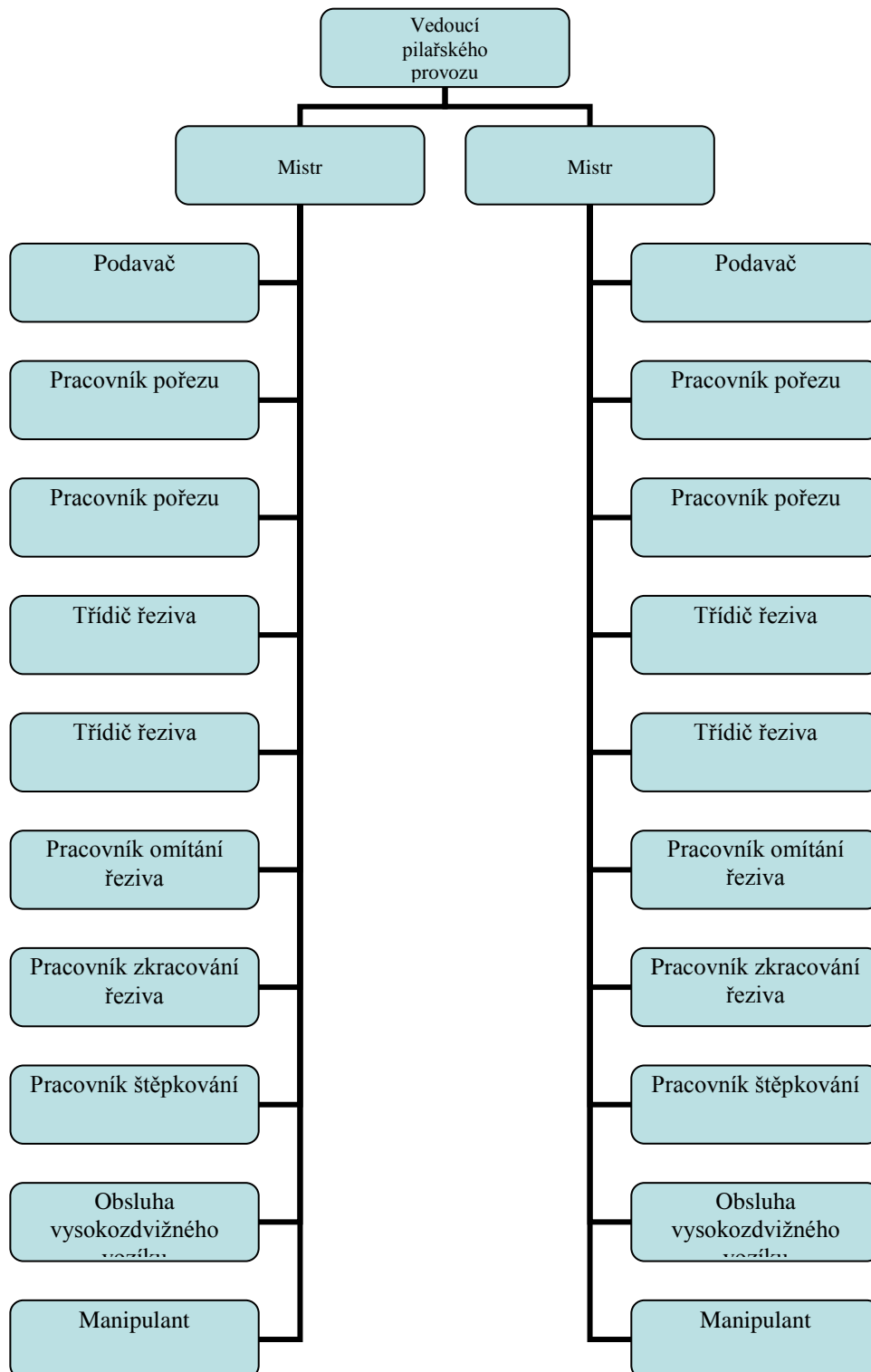
Celkově je ve společnosti XY zaměstnáno 28 zaměstnanců. Z tohoto počtu je 6 THP zaměstnanců, zbytek zastávají dělnické profese.

V sezónním období společnost zaměstnává několik zaměstnanců na dohodu o provedení práce. Většina ze zaměstnanců společnosti má vzdělání v dřevařských oborech a navíc i dlouholetou praxi v oboru.

### **1.3 Organizační struktura vedení společnosti**

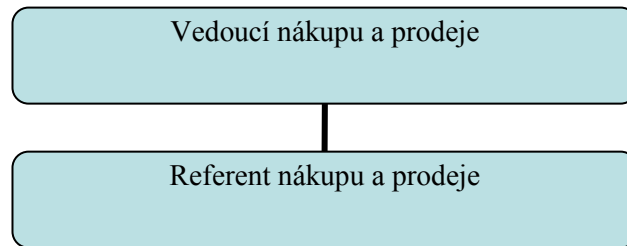


## 1.4 Organizační struktura pilařského provozu

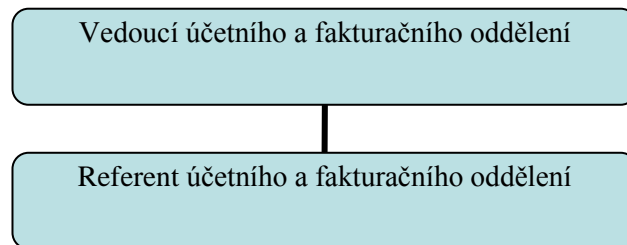




## 1.5 Organizační struktura nákupu a prodeje



## 1.6 Organizační struktura účetního a fakturačního oddělení



Na jednotlivých úsecích v řízení jsou pracovníci navzájem zastupitelní. Na jednotlivých směnách v pilařském provozu je zastupitelnost také důležitá. V každé směně mají vždy nejméně dva pracovníci oprávnění k řízení vysokozdvizného vozíku, čelního nakladače a práce s motorovou pilou. Také obsluhovat rámovou pilu je oprávněno více dělníků ve směně a více lidí ze směny je proškolenáno k obsluze všech ostatních strojů ve výrobě. Více pracovníků také zná normy pro třídění řeziva a normy k manipulaci surového dříví.

Ve výrobě dřevařského provozu se dříve pracovalo na tři směny. V současné době jsou postaveny směny jen dvě. Je to dáno tím, že se obytná zástavba postupně přiblížila ke dřevařskému provozu natolik, že není možné bez velmi nákladných opatření splnit hlukové limity pro noční klid.

## 2. Hodnocení pracovníků

Společnost XY využívá k plnění svých cílů vedle finančních a materiálních zdrojů také znalosti a lidské zdroje. S využíváním lidských zdrojů souvisí mnoho manažerských a personálních činností, které musí firma vykonávat. Jednou z těchto činností, kterou se zabývá tato práce, je hodnocení pracovního výkonu vlastních pracovníků. Tuto činnost firma provádí na všech úrovních organizační struktury. Tedy od dělnických profesí, přes pozice THP pracovníků až po management. Vzhledem k odlišnostem v přístupu k hodnocení dělnických a řídicích pracovníků, budu tyto dvě skupiny ve své práci od sebe oddělovat.

Ve své práci se nejdříve zaměřím na vysvětlení pojmu hodnocení pracovního výkonu a obecně tento pojem v teoretické rovině více přiblížit. Poté se budu zabývat cíli a významem hodnocení, jaké má praktické využití ve firmě. Následně analyzuji celý systém hodnocení zavedený ve firmě včetně procesů a metod s následnou vazbou na další personální činnosti. Všechny tyto poznatky budou využity k naplnění cíle této práce, tedy pokusit se navrhnout optimalizaci hodnocení pracovníků v podmínkách firmy XY.

Co se vlastně skrývá za pojmem hodnocení pracovníků, nebo také hodnocení pracovního výkonu. Ve svých dílech jejich autoři k definici pojmu hodnocení pracovníků přistupují z různých úhlů pohledu. Pro účely vysvětlení pojmu jsem zvolil několik zástupců. Jednotlivé koncepce se od sebe v různých směrech rozcházejí, ale i doplňují. Například je hodnocení pojato spíše jako popis pracovního chování pracovníka s ohledem na stanovené standardy pracovního chování, nebo může být zaměřeno více na konkrétní pracovní výkon s důrazem na vlastní odměňování za podaný výkon. Dle mého názoru by hodnocení pracovníků v obecné rovině mělo být pojato jako komplexní činnost zahrnující veškeré aspekty hodnocení. Zaměření více nebo méně do jednotlivých oblastí hodnocení pak vyváženě volit s ohledem na konkrétní pracovní pozici. Je nutné také zdůraznit, že v moderní personalistice se přisuzuje stále větší význam při provádění hodnocení na posouzení rozvojového potenciálu pracovníka.

Hodnocení pracovního výkonu pracovníků je významný kontrolní a motivační nástroj v rukou manažera. Úkolem hodnocení je podat obraz

o výsledcích a perspektivách posuzovaného pracovníka, ukázat, jak pracuje, upozornit ho na chyby a nedostatky v dosahovaných výsledcích a dát mu reálnou perspektivu dalšího působení v rámci organizace. Hodnocení pracovníka znamená posuzování jeho vlastností, názorů, pracovního chování, jednání a výsledků práce vzhledem k určité situaci, ve které se pohybuje, vzhledem k činnosti, které vykonává, a vzhledem k lidem, s nimiž vstupuje do kontaktu (Bedrnová, 2007, s. 526).

Z jiného pohledu (Koubek, 2007, s. 207-208) je hodnocení pracovníků chápáno jako velmi důležitá personální činnost zabývající se:

- a) „zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa nebo své pracovní role, jaké je jeho pracovní chování a jaké jsou jeho vztahy ke kolegům, zákazníkům a dalším osobám, s nimiž v souvislosti s prací přichází pracovník do styku;“
- b) „sdělováním výsledků zjišťování jednotlivým pracovníkům a projednáváním těchto výsledků s nimi;“
- c) „hledáním cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizací opatření, která tomu mají napomoci.“

Koubek také poukazuje na to, že se v poslední době stále více hodnocení zaměřuje na to, jaké jsou schopnosti a rozvojový potenciál pracovníka. V tomto kontextu je hodnocení považováno za velmi účinný nástroj kontroly, usměrňování a motivování pracovníků.

Hodnocení lze také uchopit jako hodnocení práce, které představuje systematický proces stanovování relativní hodnoty prací v organizaci za účelem stanovení vnitřních mzdových relací. Poskytuje tedy určitou základnu pro vytváření spravedlivých mzdových stupňů a struktur, pro zařazování prací do těchto struktur a pro řízení relací mezi pracemi a odměnami (Armstrong , 2007, s. 541). Je tedy zřejmé, že z tohoto pohledu je hodnocení pojato jako nástroj peněžního odměňování s ohledem na transparentnost a spravedlnost při stanovování oceňování práce.

## 2.1 Význam hodnocení

Dle Bělohlávka (Bělohlávek in Šuleř, 2003, s. 125-126) má hodnocení význam pro firmu, pro vedoucího pracovníka i pro hodnoceného pracovníka.

Z hlediska firmy je hodnocení pracovníků využito k:

- zvýšení osobní výkonnosti jednotlivců,
- využití a rozvoji potenciálu pracovníků,
- navrhování a plánování personálních záloh,
- zlepšení komunikace mezi vedoucími a pracovníky, komunikačnímu spojení mezi jednotlivými úrovněmi řízení.

Z hlediska vedoucího pracovníka:

- motivovat pracovníky k dosahování vyššího výkonu,
- zřetelně vyjádřit své názory na pracovníky, dávat pracovníkům zpětnou vazbu a tím usměrňovat jejich činnost,
- pochopit zájmy a přání pracovníků, týkající se jejich dalšího rozvoje,
- rozvíjet přednosti pracovníků a eliminovat jejich slabé stránky,
- plánovat rozvojové aktivity pracovníků,
- stanovovat spravedlivou mzdu, zejména pak pohyblivé složky mzdy.

Z hlediska hodnoceného pracovníka:

- ocenění vlastní práce a podnět k dalšímu úsilí,
- pohled a názor vedoucího na svou práci a cíle,
- možnost prezentovat své potřeby a osobní cíle,
- příležitost k vyjádření svých rozvojových nároků.

Hodnocení pracovníků je významné pro znalost a racionální využití profesní kvalifikace zaměstnanců, vhodně rozvíjet jejich pracovní dráhu, vhodně je motivovat a přispět k jejich spravedlivému odměňování (Vodáček, Vodáčková, 1996, s. 121).

## 2.2 Cíle hodnocení

Hodnocení má tedy svůj význam i charakteristiku a proto, aby bylo efektivní, musí také naplňovat i určité cíle. K těmto cílům lze zařadit (Koubek, 2009, s. 209-210):

1. Rozpoznat současnou úroveň pracovního výkonu pracovníka.
2. Rozpoznat silné a slabé stránky pracovníka.
3. Umožnit pracovníkovi zlepšit výkon.
4. Vytvořit základnu pro odměňování pracovníka podle jeho přispění k dosažení cílů organizace.
5. Motivovat pracovníky.
6. Rozpoznat potřeby vzdělávání a rozvoje pracovníků.
7. Rozpoznat rezervy a hranice pracovního výkonu.
8. Vytvořit podklady pro plánování následnictví a kariér.
9. Vytvořit podklady pro rozmísťování pracovníků.
10. Vytvořit podklady pro posuzování efektivnosti výběru pracovníků a vhodnosti metod výběru.
11. Vytvořit podklady pro hodnocení efektivnosti vzdělávání pracovníků a účinnosti vzdělávacích programů.
12. Vytvořit podklady pro plánování pracovníků.
13. Vytvořit podklady pro stanovování budoucích pracovních úkolů organizace.

Tyto cíle lze ještě rozšířit o:

14. Mentální hygiena - vyříkání si situace mezi hodnotitelem a hodnoceným (Hylík, Růžička in Wagnerová, 2008, s. 60).
15. „Zaměstnanci znovu připomenout, jaké jsou na něj kladeny požadavky, které se týkají jeho výkonu a pracovního chování“ (Wagnerová, 2009, s. 61).

Z rozhovoru s vedením firmy i s řadovými zaměstnanci bylo zřejmé, že cíle hodnocení jsou využívány jen částečně. Ovšem také je nutno připomenout, že cíle hodnocení jsou řadovými zaměstnanci i vedením společnosti vnímány podobně. Vedení společnosti chápe význam hodnocení pracovníků zejména pro:

- stanovení finanční odměny zaměstnanců
- motivace zaměstnanců k lepšímu pracovnímu výkonu.

Zaměstnanci význam cílů hodnocení spatřují především jako možnosti:

- získat co nejlepší pracovní hodnocení a s tím spojenou odměnu.

Ostatní cíle hodnocení pracovníků jsou ve společnosti vnímány a využívány spíše okrajově. Do určité míry je hodnocení využíváno jako podpůrný prvek při realizaci zastupitelnosti na jednotlivých pracovních pozicích, zejména v pilařském provozu.

### **2.3 Chyby v hodnocení**

Hodnocení pracovníků se stále více stává důležitým nástrojem pro efektivní vedení lidí v organizaci. Tato efektivnost je dána nejen správně zvolenými a implementovanými metodami a kritérii hodnocení, ale také samotnými hodnotiteli. Na ně jsou v procesu hodnocení kladeny zvýšené nároky z hlediska objektivního posuzování reality. Hodnotitelé do procesu hodnocení vnášejí své subjektivní pocity, které se mohou stát zdrojem možných chyb v hodnocení, a tím v konečném důsledku snižují jeho efektivitu. Tyto chyby lze rozdělit na chyby způsobené (Pilařová, 2008, s.91):

- nesprávnou interpretací informací
- aktuálním stavem hodnotitele
- osobností a úrovní sociální percepce.

Chyby způsobené nesprávnou interpretací informací.

Interpretace přijímaných informací je ovlivňována mnoha faktory. K nim mohou například patřit: nedostatečné naslouchání, neověření si správnosti porozumění přijímaných informací, nekoncentrovanost na příjem

informací, nezáměr na názor druhé strany, získané informace nejsou považovány za důležité a nevědomé zkreslování přijímaných informací.

#### Chyby způsobené aktuálním stavem hodnotitele

Hodnotitel má při dobré náladě tendenci hodnotit příznivěji, a při špatné náladě naopak negativněji.

#### Chyby způsobené osobností a úrovní sociální percepce

Hodnotitele při hodnocení ovlivňují jeho zkušenosti, hodnoty, schopnosti zpracovávat informace, atd. Aby byl hodnotitel schopen je eliminovat, musí si je především uvědomit a poznat, že jsou na jeho straně. Mezi typické chyby patří (Pilařová, 2008, s. 91-95):

- Osobní vztah

Tendence hodnotit sympatické zaměstnance pozitivněji a naopak ty méně sympatické kritičtěji.

- Chyba mírnost – přísnost

Někteří hodnotitelé mají tendenci ostatní hodnotit spíše shovívavě, jiní naopak spíše kritičtěji.

- Neoprávněná generalizace

Tendence zobecňovat ojedinělé projevy chování jedince.

- Haló efekt

Hodnotitel se nechává ovlivnit dominantní vlastností nebo rysem hodnoceného.

- Chyba kontrastu

Tendence hodnotitele porovnávat výkony a kompetence hodnoceného s vlastními výkony a kompetencemi místo s výkony a kompetencemi vyplývajícími z konkrétní pracovní pozice.

- Logická chyba

Tendence spojovat zdánlivě související fakta.

- Tendence k průměrnosti

Projevuje se snahou hodnotit všechny zaměstnance přibližně stejně. Nejčastěji se vyskytuje při hodnocení prostřednictvím číselných škál.

- Fráze

Hodnotitel při hodnocení používá nic neříkající fráze.

- Efekt nedávnosti

Hodnotitel je při hodnocení ovlivněn nejaktuálnějším chováním hodnoceného.

- Předsudky

Předsudky o určitých skupinách lidí nebo etnikách mohou významně ovlivňovat hodnocení.

- Projekce

Hodnotitel má tendenci na ostatních vidět své vlastní chyby a vlastnosti.

- Konformita

Hodnotitel má snahu vyhovět druhým lidem. Hodnotí tedy jak si přeje podřízení nebo nadřízení, případně v souladu s politickými zájmy.

- Atribuční chyby

Chyby související s nesprávným chápáním příčin chování jedince.

V souvislosti s možnými chybami na straně hodnotitele bych ještě připomenul určitá pravidla při hodnocení pracovního výkonu. Jsou sice poměrně obecná, ale v podmínkách hodnocení společnosti XY s.r.o. jsem při rozhovorech se zaměstnanci došel k poznání, že ne vždy vše v tomto ohledu probíhá optimálním způsobem. Tyto rozhovory byly nejdříve vedeny



podle určité osnovy, kdy jsem převážně zjišťoval stav věcí a se všemi THP pracovníky, vedoucími zaměstnanci a částí dělníků v pořezu. Později byly vedeny jen s vybranými pracovníky a volnou formou podle toho, co jsem aktuálně potřeboval zjistit. Pravidly pro hodnocení jsou (Artur, 2010, s. 38-47):

- Nic, co je při hodnocení řečeno, by pro zaměstnance nemělo být překvapením.
- Vedoucí by se při provádění hodnocení měl vždy snažit používat chválu, ale i konstruktivní kritiku.
- Každý z možných incidentů zmíněného při hodnocení by měl být náležitě zdokumentován.

## **2.4 Typy hodnocení**

V praxi se v zásadě rozlišují dvě podoby hodnocení. Jsou jimi:

Neformální hodnocení – jedná se o tzv. průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným během vykonávané práce. Je spíše příležitostné povahy a je určováno situací daného okamžiku, nebo pocitem hodnotícího nadřízeného. V podstatě se jedná o součást každodenního vztahu podřízeného s nadřízeným a je součástí průběžné kontroly plnění pracovních úkolů a pracovního chování. Zpravidla nebývá zaznamenáváno a jen výjimečně bývá příčinou personálních rozhodnutí.

Formální (systematické) hodnocení – je to zpravidla hodnocení standardizované, je racionálnější, periodické, má pravidelný interval a jeho charakteristickými rysy jsou plánovitost a systematickosti. Z takových hodnocení se pořizují dokumenty, které se zařazují do osobních spisů pracovníků. Slouží také jako podklady pro další personální činnosti týkající se jednotlivých pracovníků, ale i skupin pracovníků. Lze se setkat i s tzv. příležitostným hodnocením. To je vyvolané okamžitou potřebou zpracování pracovního posudku. Zpravidla při ukončování pracovního poměru,

přeřazení na jiné pracovní místo případně změna v pracovním výkonu pracovníka (Koubek, 2009, s. 195).

S těmito typy hodnocení pracovníků se lze setkat prakticky v každé organizaci. Společnost XY s.r.o. je pochopitelně využívá také.

Hodnocení neformální je v podstatně větším rozsahu využíváno v pilařském provozu. Vedoucí provozu ho provádí prakticky každý den, ale přesto je spíše příležitostné povahy. Zde se jedná převážně o méně závažné případy porušování pravidel na úseku bezpečnosti práce, dodržování technologických postupů, termíny plnění zakázek, atd. Záleží na aktuálním pocitu vedoucího provozu, do jaké míry probíhá plnění aktuálních zakázek, případně i jako reakce na aktuální pracovní chování pracovníků pilařského provozu. U vedoucích a THP pracovníků společnosti se provádí jen v ojedinělých případech.

Formální hodnocení pracovníků je ve společnosti XY s.r.o. využíváno ve dvou podobách. První je sledování a hodnocení kritických incidentů zaměstnanců. Je užíváno převážně u vedoucích a THP zaměstnanců a souvisí převážně s nedodrženými termíny zakázek, oprávněnými reklamami, atd. V určité míře se používá i v pilařském provozu. Zpravidla se jedná o reklamace z důvodu špatně zatříděného řeziva. Jako druhé se provádí systematické periodické hodnocení zaměstnanců. To se ve firmě provádí jednou za rok a týká se všech zaměstnanců bez rozdílu.

Hodnocení pracovníků ve firmě XY by se dalo shrnout takto:

Průběžné hodnocení práce. Vedoucí pilařského provozu zpravidla denně neformálně hodnotí výkony pracovníků provozu.

Vyhodnocování plnění úkolů. Tento typ hodnocení provádí přímí nadřízení pracovníků. Neformální podoba se zpravidla užívá při dokončení úkolů. Formální podoba hodnocení se užívá při hodnocení kritických incidentů.

Finanční hodnocení. Zaměstnanci dostávají pravidelně každý měsíc v podobě mzdy za vykonanou práci. Jednou za rok dostávají zaměstnanci

finanční odměnu. Výši odměny navrhuje podřízením jejich nadřízení, vedoucím zaměstnancům navrhuje jednatel společnosti a majitel společnosti tyto odměny schvaluje. Jako podklad pro stanovení výše odměn slouží roční periodické hodnocení zaměstnanců.

Systematické (periodické) hodnocení. To vypracovávají na své podřízené všichni vedoucí zaměstnanci jedenkrát za rok. Jako podklad pro hodnocení slouží neformální hodnocení pracovníků a záznamy z hodnocení kritických incidentů, které se zakládají do složek jednotlivých zaměstnanců.

## **2.5 Hodnotitelé pracovníků**

Hodnotitelé jsou ty osoby, které provádí hodnocení s jednotlivými pracovníky. Můžou jimi být přímý bezprostřední nadřízený pracovníků, o stupeň vyšší nadřízený, pracovník personálního útvaru, zákazník, podřízený, případně nezávislý externí hodnotitel najatý k tomuto účelu.

Dle Koubka (Koubek, 2009, s. 216) je ovšem nejlepší, když hodnotí své podřízené jejich bezprostřední nadřízený. Má to své nesporné výhody. Bezprostřední nadřízený důvěrně zná úkoly pracovního místa, práci svého podřízeného i podmínky, za jakých pracuje a v neposlední řadě i zázemí pracovníka a jeho možné vlivy na pracovní výkon. Tento nadřízený také zpravidla provádí neformální hodnocení pracovníka, které posléze vyústí v hodnocení formální.

Ve společnosti XY s.r.o. je hodnocení z hlediska hodnotitelů nastaveno následujícím způsobem:

- Majitel společnosti provádí hodnocení jednatele společnosti.
- Jednatel společnosti hodnotí pracovní výkon vedoucího pilařského provozu, vedoucího nákupu a prodeje a vedoucího účetního a fakturačního oddělení.
- Jednotliví vedoucí oddělení provádí hodnocení svých přímých podřízených. Vedoucí pilařského provozu provádí hodnocení

jednotlivých mistrů i pracovních směn s tím, že mistry hodnotí sám a na hodnocení ostatních pracovníků směny úzce spolupracuje s jednotlivými mistry.

### **3. Systém hodnocení pracovníků ve společnosti**

V následujícím textu se již budu věnovat procesu hodnocení pracovníků ve firmě XY s.r.o., kde postupně na teoretickém modelu i v praxi firmy vyložím jednotlivé fáze procesu hodnocení i metody při hodnocení používané. Tyto poznatky následně využiji k návrhu změn v hodnocení pracovníků společnosti. To je také cílem této práce.

#### **3.1 Proces hodnocení pracovníků**

Aby hodnocení mělo svůj význam a smysl, je nutné předem znát jeho racionální účel a nepřipustit samoučelnost (Vodáček, Vodáčková, 1996, s. 121). Toho lze dosáhnout tak, že celý proces hodnocení je rozložen do několika období a prochází v nich jednotlivými fázemi, které na sebe navzájem navazují. Dle Koubka by se tento proces dal rozdělit takto (Koubek, 2009, s. 215-216):

##### a) Přípravné období

1. Rozpoznání a stanovení předmětu hodnocení, stanovení zásad, pravidel a postupu hodnocení, vytvoření formulářů pro hodnocení.
2. Analýza pracovních míst a jejich specifikace. Tím se získá představa o požadavcích na jednotlivá pracovní místa i pracovníky, kterými jsou obsazena.
3. Formulace kritérií výkonu a jeho hodnocení, výběr, stanovení norem pracovního výkonu, stanovení metod hodnocení s klasifikací rozlišení úrovně pracovního výkonu a také stanovení období pro zjišťování informací o pracovním výkonu.
4. Seznámení pracovníků s připravovaným hodnocením, jeho účelu, ale zejména o kritériích hodnocení a stanovených normách pracovního výkonu.

## b) Období získávání informací

5. Získávání informací o pracovním výkonu. Toho se dosahuje např. pozorováním pracovníků při práci nebo zkoumáním výsledků jejich práce. Zde je důležité vědět, kdo tyto informace bude zjišťovat a také zda je k tomu dostatečně kompetentní.
6. Pořízení dokumentace o pracovním výkonu. Tato dokumentace se má vést v písemné podobě, jednotným způsobem a jednotným způsobem se také ukládat. To z důvodu omezení pozdějších sporů a možné zpětné vazby mezi hodnoceným a hodnotitelem.

## c) Období vyhodnocování informací o pracovním výkonu

7. Podle standardního postupu se provede vyhodnocení pracovních výsledků, pracovního chování, schopností a dalších vlastností pracovníků. Provádí se porovnání skutečných pracovních výsledků s normami výkonu a očekávaným pracovním chováním. Musí být v písemné podobě. V této fázi je výšené riziko subjektivního přístupu, protože hodnotitel musí ukazatele výkonu interpretovat.
8. Rozhovor o výsledcích hodnocení, o rozhodnutích z hodnocení vyplývajících a o možných cestách řešení problémů souvisejících s pracovním výkonem s hodnoceným pracovníkem. Tato fáze je významná pro zlepšování pracovního výkonu. Rozhoduje o tom, zda bude mít hodnocení motivační efekt nebo nikoli.
9. Následné pozorování pracovního výkonu pracovníka, poskytování pomoci při zlepšování pracovního výkonu a zkoumání efektivnosti hodnocení.

## **3.2 Proces hodnocení ve společnosti XY s.r.o.**

### Přípravná fáze

Počátkem kalendářního roku se scházejí ke společné poradě jednatel společnosti s vedoucími pracovníky. Jedním z bodů porady je i přednesení úkolů, kterých má společnost v daném období dosáhnout. Následně jsou tyto úkoly projednány s jednotlivými vedoucími pracovníky a po projednání jsou jim přiděleny jejich dílčí úkoly tak, aby v konečném důsledku bylo dosaženo celkového cíle společnosti. Po odsouhlasení dílčích cílů vedoucími pracovníky jsou tyto cíle využity k celkovému ročnímu hodnocení všech pracovníků společnosti. S tím jsou také vedoucí pracovníci během porady seznámeni. Dohodne se také termín, kdy toto hodnocení bude provedeno. Ve společnosti XY s.r.o. probíhá jednou za rok na konci kalendářního roku. Na konci kalendářního roku jsou také zaměstnancům udělovány finanční odměny, a jejich výše závisí zejména na ročním hodnocení pracovního výkonu konkrétního pracovníka. Po odsouhlasení dílčích cílů jsou pak s vedoucími oddělení rozpracována kritéria a normy pro hodnocení nejen jich samotných, ale i jejich podřízených.

Po této poradě se schází jednotliví vedoucí se svými podřízenými a seznámí je nejen s celkovým cílem společnosti pro daný kalendářní rok, ale také s dílčími cíli konkrétního oddělení. Poté jsou jednotliví podřízení seznamováni s tím, jaký pracovní výkon se od nich očekává a jaká jsou kritéria a normy pro jejich hodnocení. V pilařském provozu se mimo vedoucího provozu jedná převážně o plnění výkonových norem spojené s neformálním hodnocením. V případě potřeby se příležitostně využívá také formální metoda kritických incidentů. U ostatních pracovníků společnosti se využívá převážně metoda kritických incidentů. Neformální hodnocení je spíše příležitostné. U všech zaměstnanců společně se na konci kalendářního roku vypracovává formální hodnocení pracovního výkonu na standardizovaném formuláři, které následně slouží převážně ke stanovení roční finanční odměny.

## Fáze získávání informací

V tomto období v rámci firmy probíhá formální i neformální typ hodnocení pracovního výkonu. Výsledky těchto hodnocení na konci roku slouží jako podklad k ročnímu hodnocení pracovního výkonu.

Hodnocení neformální je ve značné míře užíváno vedoucím pilařského provozu. Vyplývá to z povahy provozu samotného, kde se prakticky denně, ale příležitostně vyskytují problémy méně závažného charakteru, které musí vedoucí provozu řešit, ale zpravidla se o nich nepoživují žádné záznamy a řeší se operativně, bez nutnosti je s dotčenými pracovníky nějak zvlášť rozebírat. S výjimkou, jestli se jedná o nějaké opakované nebo závažnější odchýlení od pracovních standardů. Ostatními vedoucími společnosti je toto hodnocení opět z povahy převládající činnosti využíváno spíše ojediněle. Také se zpravidla o něm nepoživují žádné záznamy.

Hodnocení formální probíhá také v průběhu celého ročního hodnotícího období. Zaměřuje se zejména na určité kritické momenty. Jsou jimi například oprávněné reklamace zákazníků, nedodržení termínů zakázek a podobně. Při těchto hodnoceních je konkrétní problém detailně rozebrán, zjišťuje se příčina problému i míra odpovědnosti konkrétních pracovníků. S těmi se poté problém projedná. Zde také mají zaměstnanci možnost se k problému vyjádřit. Z takových hodnocení se provádí zápis a ten se zakládá do osobních spisů zaměstnanců. V těchto spisech jsou založeny po celé roční hodnotící období. Na závěr hodnotícího období slouží jako podklad k periodickému ročnímu hodnocení. Poté jsou ze spisu zaměstnanec vyřazeny a založeno zůstane jen roční periodické hodnocení. Zaměstnanec tak začíná další hodnotící období s prázdnou složkou.

## Fáze vyhodnocování informací o pracovním výkonu

Před koncem hodnotícího období jsou jednotliví zaměstnanci zváni na pohovory k ročnímu periodickému hodnocení. Provádí je vždy nejbližší nadřízený hodnoceného. Nejdříve probíhá formou pohovoru. Během pohovoru je zaměstnanec seznámen s tím, jak plnil v průběhu roku zadané



úkoly. U pracovníka pilařského provozu se v určité míře jedná o plnění výkonové normy, ale obecně se v této fázi hodnocení jedná o výsledky neformálního hodnocení. Poté se přistoupí k projednání formálního hodnocení ze zápisů založených ve složce konkrétního pracovníka. To probíhá ve formě diskuze a pracovník má možnost se ke každé zaznamenané události vyjádřit. Poté je za účasti hodnoceného pracovníka sestaveno roční periodické hodnocení. Na formuláři tohoto hodnocení má také zaměstnanec prostor k písemnému vyjádření, zda s ním souhlasí či nikoli a také ke zdůvodnění svého vyjádření. Roční periodické hodnocení slouží převážně ke stanovení finanční odměny a zakládá se do spisu zaměstnance. Po jeho provedení se dílčí zaznamenaná hodnocení z jednotlivých událostí ze spisu vyřadí. Tímto způsobem jsou hodnoceni všichni zaměstnanci společnosti.

Je patrné, že se společnost vzhledem ke své velikosti snaží přistupovat k problematice hodnocení pracovníků poměrně komplexně. Dle vyjádření manažerů společnosti se jejich srovnatelná konkurence v oboru zabývá hodnocením pracovníků mnohem méně. Přesto se domnívám, že je i v takto pojatém hodnocení pracovníků několik kritických momentů, které by neměly uniknout pozornosti. Možné řešení bude jedním z témat návrhů na optimalizaci procesu hodnocení v podmínkách společnosti XY.

## 4. Metody hodnocení pracovníků

V předchozím textu jsem zmínil, že hodnocení pracovníků se provádí pomocí určitých metod. Existuje jich celá řada podle jejich zaměření na konkrétní oblasti hodnocení pracovníků i řady jiných parametrů. Nejdříve představím a charakterizuji některé metody hodnocení, a poté se budu věnovat těm metodám, které mají nějaký vztah k praxi zavedené v hodnocení pracovníků společnosti XY s.r.o.

V zásadě se dá říci, že v oblasti hodnocení pracovníků existují tři oblasti hodnocení. Aby se hodnocení stalo efektivním, musí v určité míře pokrývat každou z těchto oblastí. Konkrétní míra zastoupení oblasti je dána povahou hodnocené funkce. Těmi oblastmi hodnocení podle Hroníka jsou (Hroník, 2006, s. 20-21):

### Hodnocení výstupu

Nejčastěji výstup představují výkony a výsledky, které jsou velmi dobře měřitelné.

#### Přímé hodnocení výstupu

Považuje se za něj výkon nebo výsledek, který lze číselně vyjádřit a má rozlišovací schopnost. Je jím například obrát, chybovost, apod.

#### Nepřímě hodnocení výstupu

Výsledky jsou hodnoceny na základě stupnice, která odhaduje hodnotu výstupu. Například na stupnici 1-5 ohodnotím výkon pracovníka hodnotou 4.

## Hodnocení vstupu

Pod pojmem vstupy rozumíme vše, co pracovník do své práce vkládá. Zpravidla to jsou kompetence pracovníka, ale mohou jimi být i jeho zkušenosti.

## Hodnocení procesu

Tímto hodnocením se posuzuje to, jakým způsobem se pracovník chová při práci. Hodnotí se přístup pracovníka k zadaným úkolům a podobně.

Podle časového horizontu se liší tři skupiny metod (Hroník, 2006, s. 54) :

- Metody zaměřené na minulost, tedy co se již stalo.
- Metody zaměřené na přítomnost, tedy aktuální situaci.
- Metody zaměřené na budoucnost, tedy co se může stát.

Pro stručné seznámení s jednotlivými metodami použijí rozdělení dle Koubka (Koubek, 2009, s.219-225).

a) Hodnocení podle stanovených cílů. Nejčastěji se užívá při hodnocení manažerů a specialistů. Spočívá ve stanovení jasných, přesných a termínovaných cílů práce, kterých má pracovník dosáhnout. Následně se zpracují plány a vytvoří příhodné podmínky k jejich dosažení, měření a posuzování plnění cílů s případnými korekcemi a následně se stanoví nové cíle.

b) Hodnocení na základě plnění norem. Nejčastěji se užívá k hodnocení dělníků ve výrobě. Po stanovení výkonové normy jsou s ní nejdříve pracovníci seznámeni a poté se s touto normou srovnává jejich následný pracovní výkon.

c) Volný popis. Je to univerzální metoda, ale nejčastěji se užívá při hodnocení manažerů a tvůrčích pracovníků. Hodnotitel volnou formou popíše pracovní výkon hodnoceného.

d) Hodnocení na základě kritických případů. Hodnocení spočívá ve vedení písemných záznamů o událostech, které se staly při práci konkrétního pracovníka. Zaznamenává se výkon významně neuspokojivý i významně uspokojivý.

e) Hodnocení pomocí stupnice. Hodnotí se jednotlivé aspekty práce zvlášť. Používají se hodnotící stupnice, které mohou být číselné, grafické nebo slovní.

f) Checklist. Je to forma dotazníku, kde se hodnotitel vyjadřuje ve smyslu, zda je určitý typ pracovního chování u posuzovaného vyskytuje nebo nevyskytuje.

g) Metoda BARS. Pomocí této metody se hodnotí chování požadované k úspěšnému vykonání práce.

h) Metody založené na vytváření pořadí pracovníků podle jejich pracovního výkonu. Cílem je porovnání výkonu dvou nebo více pracovníků. Metodu lze použít jen u pracovníků ve stejné pracovní skupině.

i) Assessment centre. Metodu lze použít k hodnocení pracovního výkonu, schopností a rozvojového potenciálu převážně u manažerů a specialistů.

Ke jmenovaným metodám hodnocení je třeba ještě zařadit dle Pilařové (Pilařová, 2008, s. 33) metodu hodnotícího rozhovoru, protože je ve firmě využívána. Bývá obvyklou součástí každého hodnocení. Může mít podobu standardizovaného nebo polostandardizovaného rozhovoru. To znamená, že rozhovor probíhá podle předem stanoveného scénáře a jednotlivé strany se na základě znalosti tohoto scénáře mohou na rozhovor předem připravit.

## **4.1 Metody hodnocení používané ve společnosti XY**

Při hodnocení pracovníků společnosti XY se užívají metody hodnocení zaměřené na minulost. Pomocí těchto metod se ve společnosti hodnotí zejména oblast výstupu (pracovní výsledky, plnění výkonových norem) a do určité míry oblast procesu při výkonu pracovní činnosti. Hodnocení oblasti vstupu je ve společnosti uplatňováno jen okrajově. Podle situace může být zahrnuto do ročního hodnocení pracovníka, ale v průběhu roku se prakticky neužívá. Hroník ale klade důraz na to, že aby bylo hodnocení efektivní, musí pokrývat všechny oblasti hodnocení. Tedy oblast výstupu, procesu, ale i vstupu. Připouští sice, že existují i systémy hodnocení zaměřené jen na dvě oblasti, ale nejsou považovány za optimální (Hroník, 2006, s. 20-21).

Ve společnosti XY jsou při hodnocení výkonu pracovníků využívány tyto metody:

- Hodnocení na základě plnění norem
- Hodnocení na základě kritických případů
- Hodnocení pomocí stupnice
- Volný popis
- Hodnotící pohovor

### Hodnocení na základě plnění norem

Tato metoda hodnocení se uplatňuje v široké míře v pilařském provozu při hodnocení dělnických profesí. Dle Štěpaníka (Štěpaník, 2010, s. 78) se právě hodnocení na základě stanovených standardů (norem), tedy výkonových, kvantifikovatelných a měřitelných kritérií, používají převážně k hodnocení dělnických profesí. Při pořezu dřevní hmoty je pro pořez rámovou pilou stanovena výkonová norma, která se odvíjí podle průměrné hmotnosti kmene vstupujícího do pořezu. Pro určité zjednodušení jsou zde stanovena pro každou normu rozpětí hmotností,

kterých se konkrétní norma týká. Obecně se dá říci, že čím je průměrná hmotnost menší, tím menší objem hmoty pila v daném čase pořeže. V praxi se společnost snaží nakupovat dříví tak, aby byl maximalizován denní výkon pořezu. Na tuto výkonovou normu pořezu jsou navázány všechny další činnosti. Dříví z pořezu projde tříděním a dalšími operacemi, které jsou nutné k jeho hospodárnému zpracování. Na výkonové normě pořezu tedy závisí každý člen směny a norma je všem ve směně společná. Při této činnosti také vedoucí pilařského provozu, případně jednotliví mistři ve směně, provádějí zpravidla neformální hodnocení pracovníků, když dojde k nějakým odchylkám ze standardu pracovního chování členů směny, dodržování technologických postupů, bezpečnosti práce a podobně.

#### Hodnocení na základě kritických případů

Tato metoda se používá v menší míře v pilařském provozu při opakovaném nebo závažnějším odchýlení od stanovených standardů, ale ve větší míře se užívá k hodnocení ostatních pracovníků společnosti, zejména v manažerských pozicích. Hodnocení má již formální charakter. Dle Pilařové (Pilařová, 2008, s.33) se za kritické případy považují výrazně špatné, nebo výrazně dobré výsledky práce. V praxi hodnocení ve společnosti se za kritické případy považují například oprávněné reklamace zákazníků nebo nedodržení termínů zakázek. Jsou jimi jen ty výrazně špatné výsledky práce. Část metody tak zůstává opomenuta. Obecně je tato metoda vyzdvihována pro svou objektivnost, ale je časově poměrně náročná (Bedrnová, 2007, s. 530). V praxi společnosti XY jsou výstupy z takového hodnocení chápány také jako určitá prevence, jak příště předcházet možným problémům.

#### Hodnocení pomocí stupnice

Hodnocení se používá v rámci periodického ročního hodnocení pracovníků. Uplatňuje se u pracovníků pilařského provozu a u referentů v organizační struktuře společnosti. Hodnocení se provádí pomocí číselné stupnice s hodnotami 1-5. Těmto číselným hodnotám je přiřazen slovní popis, vystihující pracovní chování. Pro pracovníky v pilařském provozu je

slovní popis hodnocených kritérií pro všechny členy směny shodný, referenti mají kriteria hodnocení vzhledem k povaze činnosti rozdílná.

Kriteria hodnocení pro směnu v pořezu (Interní zdroj: Periodické hodnocení pracovníka směny v pořezu)

- Plnění výkonové normy
- Dodržování technologických postupů
- Kvalita odvedené práce
- Odbornost
- Samostatnost

Kriteria hodnocení referenta nákupu a prodeje (Interní zdroj: Periodické hodnocení referenta nákupu a prodeje)

- Plnění úkolů nadřízených
- Samostatnost
- Odborné znalosti
- Počet reklamací
- Jednání se zákazníky

Kriteria hodnocení referenta účetního a fakturačního oddělení (Interní zdroj: Periodické hodnocení referenta účetního a fakturačního oddělení)

- Plnění úkolů nadřízených
- Odborné znalosti

- Vedení dokumentace
- Samostatnost
- Počet reklamací

1.	2.	3.	4.	5.
Vynikající	Velmi dobrý	Průměrný	Podprůměrný	Nevyhovující

Hodnoty a slovní popis pracovního chování

#### Volný popis

Tato metoda hodnocení se ve společnosti XY uplatňuje při hodnocení manažerů. Těmi jsou vedoucí pilařského provozu, vedoucí nákupu a prodeje a vedoucí účetního a fakturačního oddělení. Stejně jako předchozí metoda se používá v rámci ročního periodického hodnocení. Hodnocení zpracovává jednatel společnosti.

#### Hodnotící rozhovor

Tato metoda je do určité míry využita v průběhu roku při řešení možných problémů řešených pomocí metody kritických případů, kdy se celá situace s konkrétním pracovníkem projednává. V plné míře se metody hodnotícího rozhovoru užívá na konci roku během procesu sestavování ročního hodnocení. U dělníků pilařského provozu a podřízených pracovníků ve vedení společnosti v kombinaci s metodou kritických případů, neformálního hodnocení a hodnocení pomocí stupnice. U vedoucích zaměstnanců obdobně s tím rozdílem, že metoda hodnocení pomocí stupnice je nahrazena metodou volného popisu.



## **5. Návaznost hodnocení pracovníků na další personální činnosti**

Hodnocení pracovníků má řadu vazeb k ostatním personálním činnostem. Dle Koubka (Koubek, 2009, s. 231-232) je hodnocení pracovníků důležité zejména v oblastech personálního plánování, analýzy pracovních míst (rolí), získávání a výběr pracovníků, vzdělávání a rozvoj pracovníků, odměňování a rozmísťování pracovníků. Ovlivňuje oblast pracovních vztahů a může signalizovat i nedostatky v oblasti péče o zaměstnance.

Dle Hroníka (Hroník, 2007, s. 14) je hodnocení pracovníků jedním z prvků tzv. triády řízení výkonnosti. K dalším prvkům této triády patří odměňování pracovníků a jejich rozvoj. Poukazuje na vzájemnou provázanost a spjatost mezi rozvojem pracovníka a jeho hodnocením a odměňováním. Význam míry zastoupení jednotlivých prvků triády je pro každou firmu unikátní a je určován především kulturou organizace, její strategií a organizační strukturou. Rozvoj pracovníků je chápán jako jeden z prvků řízení výkonnosti pracovníků.

### **5.1 Rozvoj pracovníků**

Hroník (Hroník, 2007, s. 31) definuje rozvoj jako dosažení žádoucí změny pomocí učení se. A učení se definuje jako proces změny, zahrnující nové vědění a nové konání.

Rozvoj pracovníků bývá realizován různými způsoby:

- Pracovník požádá svého nadřízeného o vyslání do nějakého vzdělávacího kurzu. Ten mu ji v závislosti na subjektivním hodnocení schválí nebo zamítne.

- Nadřízený pracovníka sám vyšle na vzdělávací akci, protože nabude přesvědčení, že je podřízeného nutné proškolit v určité dovednosti.
- Organizace stanoví kolik rozvojových akcí a v jaké finanční částce mohou pracovníci za určité období absolvovat. Pracovník se pak nadřízeným dohodne na konkrétních akcích, které jsou poté realizovány.
- V organizaci je stanoven rozpočet na rozvoj pracovníků. Ten je pak v závislosti na síle vlivu jednotlivých manažerů rozdělen mezi jednotlivé útvary, kde s přidělenými prostředky manažeři podle svého nejlepšího vědomí a svědomí hospodaří.

V menších společnostech se rozvojem pracovníků zabývá jejich manažer. V těch větších to je především personalista.

## ***5.2 Rozvoj pracovníků ve společnosti XY***

Rozvoj pracovníků společnosti má ve své kompetenci její jednatel. Ten na návrh jednotlivých vedoucích schvaluje vyslání pracovníka na vzdělávací akci a také rozhoduje o stanovení výše finanční částky přidělené na vzdělávání a rozvoj pracovníků za kalendářní rok. Z této částky jsou hrazeny nejen nové odborné kurzy, ale také různá periodická školení, které vyžadují právní normy. Cílem rozvoje pracovníků je nejen udržení konkurenceschopnosti společnosti, ale zejména kvůli specifikům výrobního procesu v pilařském provozu slouží pro zajištění zastupitelnosti pracovníků při různých činnostech ve výrobě, protože zde jednotlivé činnosti na sebe kontinuálně navazují, a až na výjimky je nelze od sebe oddělit a provést samostatně.

Rozvoj pracovníků je v zásadě realizován dvěma způsoby. První spočívá v tom, že si zaměstnanec sám požádá o vyslání na nějakou

vzdělávací akci. Žádost sepsanou volnou formou s uvedením, o jakou vzdělávací akci jde, předá svému nadřízenému a ten ji po svém zvážení projedná s jednatelem společnosti, který je jako jediný oprávněn v těchto věcech rozhodovat. O výsledku rozhodnutí je následně pracovník vyrozuměn.

Druhým a častější způsobem je, že sám nadřízený dojde k poznání, že je potřeba nějakého pracovníka nějak vyškolit. V podmínkách pilařského provozu zejména s ohledem na zastupitelnost pracovníků ve výrobě, případně s ohledem na kariérní růst pracovníků s možností postoupit na kvalifikovanější a lépe ohodnocenou pozici. U ostatních pracovníků je důvodem také zastupitelnost, ale mohou to být i například změny právních norem a podobně. Obecně také může vyvstat potřeba vzdělávání pracovníků ze závěru, že při rozboru příčin nějaké kritické události bylo odhaleno, že je třeba nějakého pracovníka v něčem vyškolit. Realizace a proces rozhodování je obdobný. Vedoucí nutnost vzdělání nejdříve projedná s podřízeným a následně s jednatelem společnosti, který ve věci rozhodne.

Jednatel při rozhodování neposuzuje jen názor nadřízeného pracovníka, ale také výsledky periodických hodnocení konkrétního zaměstnance, případně závěry vyplývající z metody hodnocení kritických incidentů. Pokud se jedná o náročnější vzdělávací akci, je zpravidla z důvodu fluktuace s pracovníkem sepsána kvalifikační dohoda. V případě zamítnutí má zaměstnanec možnost se vzdělávat ve svém volném čase. Společnost těmto aktivitám zaměstnanců nijak nebrání a vedoucí pracovníci se jim v tomto případě spíše snaží nějakým vhodným způsobem pomoci.

### **5.3 Odměňování pracovníků**

Pod pojmem odměňování pracovníků si každý zpravidla představí, že se jedná o peníze. Dříve tomu tak bylo. Ovšem v moderním pojetí řízení lidských zdrojů se tento pojem stává mnohem širším. Dle pojetí Koubka

(Koubek, 2007, s. 283) pojem odměňování zahrnuje nejen peníze poskytnuté jako kompenzaci za vykonanou práci, ale i například povýšení, uznání, zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní), vybavení kanceláře, zařazení na určité pracoviště a další věci či okolnosti, které nejsou zcela samozřejmé. Armstrong (Armstrong, 1999, s. 582) o odměnách soudí, že systém odměňování pracovníků se skládá ze vzájemně propojených politik, procesů a praktických postupů organizace při odměňování pracovníků podle jejich dovedností, přínosu, schopností a jejich tržní hodnoty. Dle Váchy (Vácha in Wagnerová, 2008, s. 94) je nutné pro zajištění co největší efektivity systému odměňování rozlišovat mezi kategoriemi pracovníků a zajistit oddělené programy odměňování pro vedoucí pracovníky, odborníky a manuálně pracující zaměstnance.

Mezi základní prvky odměňování dle Armstronga (Armstrong, 1999, s. 593-594) patří:

- Základní peněžní odměna, kterou je pevný plat nebo mzda
- Dodatky k peněžní odměně (vztahují se k dovednostem, schopnostem, výkonu nebo zkušenosti):
  - Individuální výkonnostní odměna, která je závislá na hodnocení výkonu a zařazení pracovníka.
  - Mimořádná odměna závislá na úspěšném výkonu.
  - Prémie za dosažení stanovených cílů.
  - Provize jako odměna za dosažení objemu prodeje.
  - Odměna závislejší na délce zaměstnání.
  - Odměna podle kvalifikace.
  - Odměna podle schopností (kompetence).
  - Příplatky, práce přesčas, v noci atd.
- Nepeněžní odměny (osobní růst, uznání atd.).

- Zaměstnanecké výhody (služební auto, vybavení kanceláře, atd.).

## **5.4 Odměňování ve společnosti XY**

Ve společnosti jsou využívány při odměňování pracovníků tyto druhy odměn:

- Mzda
- Individuální odměna (roční)
- Zaměstnanecké výhody

Základním druhem mzdy v pilařském provozu je mzda na základě plnění výkonových norem. Tato norma je společná všem pracovníkům směny a je vázaná na výkon pořezu rámové pily. Ohodnocení jednotlivých členů směny je rozlišeno platovým tarifem. Nejvíce je ohodnocen mistr, pracovníci pořezu a manipulanti, nejméně pak pracovník zkracování řeziva a pracovník štěpkování. Tarify jsou odstupňovány podle důležitosti pro výrobu a míry kvalifikace pracovníka zařazeného ve směně. Výše jednotlivých tarifů mi nejsou známy, ale jsou součástí pracovních smluv konkrétních pracovníků. Výše tarifů se případně může měnit. O změně rozhoduje jednatel společnosti po dohodě s majitelem zpravidla na návrh vedoucího pilařského provozu.

Dalším druhem mzdy používaným ve společnosti je časová mzda. Této mzdy je využíváno v pilařském provozu spíše ojediněle a téměř vždy souvisí s nějakými plánovanými odstávkami ve výrobě dané technologií výroby. Mzdové tarify jsou v tomto případě stejné jako při plnění výkonové normy. Pro ostatní zaměstnance společnosti je časová mzda základním druhem mzdy. Své mzdové tarify mají také zakotveny v pracovních smlouvách a jejich výše mi není známa. Odstupňovány jsou podle obdobných zásad jako u předchozího druhu mzdy. Také i tyto mzdové tarify

mohou být měněny. I zde opět po dohodě jednatele společnosti s jejím majitelem.

Ostatní zaměstnanci společnosti včetně vedoucích mají ještě pohyblivou složku mzdy, kterou tvoří 10% jejich mzdového tarifu. Zpravidla se ale vždy vyplácí v plné výši. Její krácení je vázáno v podstatě na případné závažnější pochybení ze strany konkrétního pracovníka při hodnocení pomocí metody kritických incidentů v průběhu hodnotícího období. Podle vyjádření dotčených zaměstnanců se to v praxi odměňování ve společnosti XY stává spíše výjimečně.

Na konci kalendářního roku je v jeho posledním měsíci zaměstnancům přiznána a vyplácena individuální výkonnostní odměna. Vždy jí předchází proces ročního periodického hodnocení pracovníků a jeho výsledky slouží jako podklad pro stanovení výše této odměny pro každého jednotlivého zaměstnance. Provádí se u všech zaměstnanců bez rozdílu. Výši odměny navrhuje pro své podřízené jejich příslušní vedoucí a vedoucím pracovníkům jednatel společnosti. Jednatel má jako jediný oprávnění tyto odměny schvalovat a rozhodovat o jejich vyplacení. O odměnách pro jednatele rozhoduje majitel společnosti.

Jako další druh používaných odměn ve společnosti lze uvést zaměstnanecké výhody (tzv. benefity). Charakterizují se jako dodatečná peněžní plnění, nebo plnění peněžité hodnoty, které zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům v souvislosti se zaměstnáním. Používají se již řadu let, byly schváleny majitelem společnosti a jsou všem zaměstnancům společné. Zaměstnanci mají k dispozici následující benefity:

- Stravenky.
- Sleva na řezivo pro vlastní potřebu ve výši 10%.
- Možnost přednostního odkupu odřezků z výroby řeziva a zbytků z manipulace dříví na palivo.

Jako určitý druh benefitu by se také dalo označit vzdělávání pracovníků. Zejména tehdy, když si pracovník sám zažádá o vyslání na

nějakou vzdělávací akci, kterou bezprostředně k výkonu své funkce nepotřebuje, ale je mu společností s ohledem na jeho rozvoj zabezpečena. Zde je ovšem nutné zdůraznit, že se vždy jedná o individuální posouzení účelnosti a prospěšnosti a obecně není v nabídce pro všechny zaměstnance bez rozdílu. Svoji roli zde také jistě sehrávají i určité sympatie mezi konkrétním pracovníkem a jeho nadřízeným.

K odměňování pracovníků ve společnosti XY se všeobecně dá říci, že probíhá v souladu s platnými právními předpisy. Metodika odměňování je volena s ohledem na specifika jednotlivých pracovních pozic. Společnost se také snaží v závislosti na konkurenčním prostředí v oboru, ve kterém působí, svým zaměstnancům průběžně zvyšovat mzdy. Současně jim umožňuje využívat i různých benefitů. Všechny informace týkající se odměňování pochází z interních zdrojů společnosti XY a z rozhovorů s jednotlivými zaměstnanci.

## **6. Návrhy na změny v systému hodnocení**

Současný systém hodnocení pracovníků je ve společnosti využíván převážně ke stanovování výše roční odměny. V menší míře plní i další funkce, ale jsou ve společnosti jak na straně vedení, tak na straně dělníků vnímány spíše okrajově. Určité využití se uplatňuje v oblasti motivace a také v rozvoji pracovníků.

Společnost XY používá v systému hodnocení pracovníků formální i neformální typ hodnocení. Návrhy na optimalizaci systému hodnocení se budou týkat hodnocení formálního. Neformální hodnocení dle mého názoru funguje vzhledem k velikosti i organizační struktuře společnosti velmi dobře, a není tedy důvod k nějakým návrhům na opatření.

V návrhu změn se budu zabývat zvlášť hodnocením pracovníků ve společnosti obecně, a pak se budu zabývat hodnocením pracovníků ve specifických podmínkách pilařského provozu, tedy zejména dělnických profesí a poté ostatních zaměstnanců, tedy zejména THP profesí a vedoucích zaměstnanců.

### **6.1 Návrh na změny v hodnocení všech pracovníků**

Systematické formální hodnocení se ve společnosti XY provádí jedenkrát za rok. A to na konci kalendářního roku, tedy v zimním období. Pro společnost zabývající se zpracováním dřeva zejména pro stavební využití je charakteristická určitá sezónnost výroby. Společnost XY má sice stálé a významné odběratele i mimo stavební sezónu, ale z hlediska objemu výroby je ve stavební sezóně značně vytížena. To je také hlavním důvodem, proč se vedení společnosti rozhodlo provádět systematické hodnocení na konci kalendářního roku, kdy je na tyto personální činnosti více času a prostoru. Také udělování finančních odměn zaměstnancům před vánoci se vedení společnosti zdá být z hlediska motivace



zaměstnanců přínosné. Dále jsem v rozhovoru s jednatelem společnosti zjistil, že dalším z důvodů roční periody provádění hodnocení pracovníků je snížení fluktuace zaměstnanců, zejména pak v dělnických profesích.

Dle Pilařové (Pilařová, 2008, s. 11) systematické hodnocení probíhá v určitých pravidelných periodách (roční, měsíční), nebo podle předem definovaných okolností, případně postupů.

I přes celkem logický důvod provádět hodnocení jedenkrát ročně v zimním období mimo sezónu se tato perioda provádění hodnocení pracovníků ve společnosti XY jeví jako velmi dlouhá a neadekvátní. Vedoucí pracovníci společnosti v mi při rozhovoru potvrdili, že mnozí zaměstnanci v posledním čtvrtletí mají tendenci změnit své pracovní chování tak, aby vypadali lépe, dosáhli tak příznivějšího hodnocení a s tím spojené odměny. Zkrácení periody hodnocení by tak mělo příznivý vliv na jejich lepší motivaci a její ovlivňování vedoucími pracovníky. V předchozím textu jsem také uvedl, že k možným chybám při hodnocení patří, že nic, co je řečeno při hodnocení by nemělo být pro hodnoceného překvapením. Zejména u pracovníků v pilařském provozu se ale relativně často stává, že hodnocený v průběhu roku na mnohé své neodpovídající pracovní chování jednoduše zapomene a při hodnotícím pohovoru se pak velmi diví a překvapený je. Důvodů se pro častější frekvenci provádění hodnocení se najde více. Hroník citující Lee Iaccocca (Hroník, 2006, s. 24) uvádí, že hodnocení prováděné čtvrtletně přináší nesporné výhody. Pomáhá lidem být svými vlastními šéfy, jsou produktivnější a poskytuje jim vlastní motivaci, a pomáhá, aby nápady nezapadly. Čtvrtletní kontrola také nutí manažery aby zvažovali, čeho dosáhli, co očekávají a jakým způsobem to chtějí provést. Dle Šuleře (Šuleř, 2003, s. 125) častěji prováděné hodnocení také významně přispívá ke zlepšení komunikace a komunikačnímu spojení mezi nadřízeným a podřízeným pracovníkem.

Jako jedno z opatření na optimalizaci hodnocení bych jednoznačně navrhol neprovádět hodnocení jedenkrát za rok, ale provádět ho jednou za čtvrtletí. Hroník také připomíná (Hroník, 2006, s. 78), že právě kratší cyklus hodnocení spojený s jednoznačnou vazbou na odměny činí hodnocení funkčním. Čtvrtletní hodnocení by tedy také mělo být spojeno

s vyplácením odměn. Pro čtvrtletní frekvenci provádění hodnocení lze v podmínkách výroby společnosti XY nalézt ještě jeden důvod, který v jistém smyslu souvisí s chybou v hodnocení v návaznosti na vyplácení odměny popsanou jako efekt nedávnosti. Výroba prochází v průběhu roku určitými cykly a současný systém hodnocení vychází na cyklus, kdy je v zimním období nejméně zakázek a ve zvýšené míře se provádí práce spojené s údržbou strojů a zařízení. Subjektivní vnímání situace je takové, že se společnosti daří méně a pracovníci nepodávají takový výkon, jaký se očekává. Mnozí z podřízených pracovníků se mi při rozhovoru svěřili, že mají pocit, že i přes dobré výsledky vyplývající z ročního periodického hodnocení nedostávají odpovídající odměnu, která jim ve skutečnosti přinesla spíše zklamání a pocit určitého nedocenění. Není možné tento aspekt hodnocení nějak konkrétněji podchytit, ale čtvrtletní provádění hodnocení spojené s vyplácením odměn by tento aspekt hodnocení jednoznačně odstranilo, protože by hodnocení bylo průběžně prováděno v průběhu sezóny i s jejími specifiky a odstraněním možných nežádoucích vlivů spojenými s možnou chybou v hodnocení popsanou jako efekt nedávnosti. S vedoucími pracovníky společnosti XY lze souhlasit, že hodnocení prováděné jednou ročně mimo sezónu je jistě tolik nezatěžuje, ale dle mého názoru je příznivý efekt provádět hodnocení jednou za čtvrtletí vcelku jednoznačný a jistě stojí za zvážení a případnou realizaci.

Společnost XY používá také při hodnocení všech zaměstnanců metodu hodnocení pomocí kritických událostí. Při praktickém používání této metody se hodnotí a zaznamenávají významně špatné pracovní výsledky nebo pracovní chování. Bedrnová (Bedrnová, 2007, s. 530) ovšem uvádí, že principem a účelem této metody je podchytit a zaznamenat nejen, významně špatné, ale i ty významně dobré výsledky práce. Mezi přednosti této metody dle Bedrnové patří značná objektivnost a zvýrazňuje v pracovním hodnocení kvalitativní přístup. Jako nevýhoda je vnímána značná časová náročnost. Společnost XY ovšem zaznamenává jen ty významně špatné s cílem nejen hodnocení pracovního výkonu zaměstnance, ale zejména podchycení a odstranění problémů a kritických událostí. Mým dalším návrhem na optimalizaci hodnocení je zaznamenávat a hodnotit i ty významně dobré výsledky a události. Hodnocení se tak stane komplexní, objektivnější a metoda bude využita v plné míře. Cílem je pak

nejen povzbudit a motivovat zaměstnance, ale i v zaměstnancích ukotvit takové pracovní chování, nebo výsledek práce, které k významně dobrému výsledku práce vedlo nebo k němu přispělo.

Ve výčtu návrhů na změny v hodnocení všech pracovníků považuji za důležité zmínit ještě jeden aspekt hodnocení. Závěry vyplývající na základě podkladů z ročního periodického hodnocení pracovníků v praxi společnosti XY slouží převážně ke stanovení výše roční odměny. Koubek ale zdůrazňuje (Koubek, 2009, s. 206), že je při hodnocení mimořádně důležité včasné a společné odhalování a řešení problémů pracovního výkonu. Na tomto řešení a odhalování problémů společně participuje vedoucí pracovník se svým podřízeným. V praxi hodnocení ve společnosti XY se tomu ale téměř nevěnuje pozornost. Mým dalším návrhem k optimalizaci hodnocení tedy bude, aby výstup z hodnocení pracovníka obsahoval i informace, které budou nejen hodnotit jeho pracovní výkon, ale v případě nějakých podchycených problémů nebo nedostatků bude obsahovat nejen odhalení příčiny, ale i konkrétní kroky s uvedeným časovým rámcem, které povedou k vyřešení problému, a které si spolu pracovník se svým nadřízeným předem dohodnou. Úlohou nadřízeného pak bude, aby v následném období po vyhodnocení pracovníkovi poskytoval zpětnou vazbu, vedl ho a vytvořil podmínky vedoucí k odstranění, nebo alespoň zmírnění problému. Úlohou pracovníka bude se aktivně angažovat v této činnosti. Cílem je odstranění nebo alespoň zmírnění vzniklého problému a tím pracovník získá možnost lépe splnit zadané úkoly, dosáhnout příznivějšího hodnocení pracovního výkonu a s tím i spojené následné odměny. Jedna se tedy o individuální a specifické úkoly určené pro každého pracovníka zvlášť se stanoveným časovým rámcem pro jejich splnění, které bude hodnocení pracovního výkonu obsahovat.

## **6.2 Návrh na změny v hodnocení pracovníků dřevovýroby**

Pracovní výkon pracovníků v dřevovýrobě je primárně hodnocen pomocí metody plnění výkonových norem. Tato norma je všem pracovníkům směny společná a odvíjí se od výkonu pořezu rámové pily. V ojedinělých případech se při provádění nutné údržby nebo oprav jsou pracovníci odměňováni pomocí časové mzdy dle jejich tarifu. Jinak jsou pracovníci pořezu hodnoceni podle zásad, které jsou všem pracovníkům ve společnosti společné a návrhy na změny jsou blíže popsány v předchozí podkapitole. Na metodě založené na plnění výkonových norem není nutné nic měnit. Je účinná, funkční a motivující.

Při bližším zkoumání ročních hodnotících formulářů pracovníků ve směně v pořezu dřeva jsem ale objevil dle mého názoru jeden nedostatečně podchycený prvek v hodnocení. Souvisí s tím, že pracovníci v pořezu mají všichni společnou výkonovou normu. Na první pohled se vše zdá být v pořádku, ale při provozu rámové pily, od jejíž výkonu se odvíjí hodnocení všech členů směny v pořezu, se stávají situace, kdy je nutné pilu zastavit, ale ne z důvodu údržby nebo oprav, kdy jsou pracovníci dle platných směrnic společnosti hodnoceni v časové mzdě. Jedná se o případy, kdy se například rámová pila při provozu zasekne. Příčiny bývají různé, například na první pohled neodhalitelné vady ve dřevě, cizí tělesa zarostlé ve dřevě, vysoká rychlost posuvu řezaného kusu a podobně, ale vždy záleží na tom, jak rychle se obsluze podaří provoz rámové pily obnovit, protože pracovníci jsou primárně hodnoceni za to, kolik dřeva za směnu pořežou. Zde se ovšem dostáváme k možnému problému a později mi při rozhovoru se samotnými pracovníky v pořezu bylo potvrzeno, že k tomu opravdu dochází. Jedná se o to, že k odstranění vlastně společného problému celé směny, kdy je potřeba v drtivé většině případů spolupráce všech členů směny, tak někteří členové směny nevyvíjí dostatečnou aktivitu na zprovoznění pily, nebo dokonce spolupracovat odmítají s poukazem, že za problém může někdo jiný, tak ať si ho jiní také odstraní. Ovšem takové jednání některých členů směny není nikde v hodnocení pracovníků podchyceno. Není prvkem plnění výkonové normy, nespadá do oblasti

neformálního hodnocení nadřazených a také není obsaženo v hodnotících kriteriích na formuláři ročního periodického hodnocení. A dle mého názoru by určitě být podchyceno mělo. Také Koubek (Koubek, 2008, s. 212-215) chápe pojem pracovního výkonu nejen jako určité množství a kvalitu odvedené práce, ale i například ochotu, přístup k práci, pracovní chování atd. Jinými slovy řečeno, do oblasti hodnocení pracovního výkonu dle Koubka tedy patří nejen měřitelná kritéria pracovního výkonu, ale i kritéria pracovního výkonu neměřitelná. Mezi jinými Koubek také uvádí kritérium pracovního výkonu jakým je například ochota ke spolupráci. A v pracovní skupině, ve které mají její členové společnou výkonovou normu, výkon skupiny závisí na výkonu rámové pily, je toto kritérium dle mého názoru velmi významné. Jako opatření navrhuji, aby takové kritérium hodnocení pracovního výkonu bylo součástí periodického formálního hodnocení v té části hodnocení, kde se hodnocení pracovního výkonu pracovníka směny v pořezu posuzuje pomocí metody hodnotící stupnice. Ke kritériím uvedeným pro pracovníky směny v pořezu v kapitole o metodách hodnocení používaných ve společnosti XY by tak přibýlo kritérium ochota ke spolupráci, ke kterému by se přiřazovaly hodnoty 1-5 dle platné metodiky vyplňování hodnotícího formuláře a provádění hodnocení.

### **6.3 Návrh na změny v hodnocení THP a vedoucích zaměstnanců**

Hodnocení ostatních a vedoucích pracovníků společnosti XY je prováděno pomocí obecných zásad společných všem zaměstnancům s tím, že na rozdíl od podřízených THP pracovníků, kteří jsou při periodickém hodnocení hodnoceni pomocí metody hodnotící stupnice, tak jejich vedoucí jsou hodnoceni pomocí metody volného popisu. Na těchto metodách není nutné nic zásadního měnit s tím, že by bylo výhodné se při jejich realizaci řídit navrhovanými opatřeními z podkapitoly pojednávající o navrhovaných opatřeních společných všem zaměstnancům společnosti. Za pozornost ovšem stojí jiná oblast, která s hodnocením bezprostředně souvisí, a tou je kategorie odměňování těchto pracovníků.

Dříve jsem uvedl, že při odměňování ostatních THP zaměstnanců a vedoucích pracovníků společnosti je využívána pohyblivá složka mzdy. Tu mají stanovenou ve výši 10% mzdy. Jedná se o zcela standardní prvek obecně využívání při odměňování takových pracovníků. Potud je vše také v pořádku. Zarážející ale ovšem je, že v zavedené praxi odměňování ve společnosti XY je tato složka mzdy vyplácena v plné výši v podstatě pokaždé, když dotyčný pracovník plní dobře zadané úkoly a neudělá nějakou chybu. Zejména v souvislosti s moderními trendy v hodnocení pracovníků, kdy hodnocení a související činnosti slouží také k růstu a rozvoji potenciálu pracovníka, a také k podání určitého pracovního výkonu. Tato oblast je v praxi hodnocení zavedené ve společnosti nevyužita. Zejména s ohledem na velké konkurenční prostředí, ve kterém společnost působí a také s ohledem na to, že podřízení THP pracovníci v době nepřítomnosti jejich nadřízených své vedoucí zastupují. Zde si ale nevystačí s dosavadními znalostmi a dovednostmi. Ty je třeba určitým způsobem rozvíjet. Zjednodušeněji by se také praxe zavedená v odměňování pracovníků společnosti dala označit tak, že zatímco pracovníci v pořezu jsou primárně hodnoceni a odměňováni za podaný výkon, tak jejich nadřízeným stačí ke splnění požadavků na jejich odměnu dělat to, co se jim řekne a neudělat nějakou chybu.

Této oblasti se bude týkat návrh na optimalizaci hodnocení ve společnosti XY. V podstatě jde o to, že se nadřízený se svým podřízeným, nebo jednatel s vedoucím pracovníkem dohodne na splnění nějakého předem stanoveného cíle. Tento cíl ale dle Wagnerové (Wagnerová, 2008, s. 40) musí splňovat určité podmínky. Těmi jsou:

- Cíl musí být nějakým způsobem měřitelný.
- Hodnocení podléhá výsledek cíle a nikoli úsilí vedoucí k jeho dosažení.
- Na dosažení cíle musí mít pracovník vliv, musí být pod jeho kontrolou.

Wagnerová také upozorňuje, že aby dosažení cíle bylo efektivní, tak se musí stát součástí každodenního řízení. Také srovnává mezi tradiční

konceptí a koncepcí řízení výkonnosti. V té tradiční obvykle nemá hodnocení návaznost na další organizační procesy. Zpravidla probíhají podle určitých schémat a nedostatečně postihují konkrétní výkon pracovníka. Často se také stává, že hodnocení má irelevantní kritéria a s jeho výsledky nejsou hodnocení pracovníci ani seznamováni. Naopak při moderním pojetí řízení výkonnosti probíhá zpětná vazba na výkon pracovníka v podstatě kontinuálně. Pracovník se má podílet na stanovování cílů, cíl má jasně stanovena kritéria zejména s ohledem na cíle a strategie organizace, plánuje se na určité období s pravidelnou revizí výsledku a zejména má návaznost na odměňování, školení a profesní postup. Tak tomu ale v praxi hodnocení a odměňování ve společnosti XY není.

Mým dalším návrhem je, aby do hodnocení a zejména do pohyblivé složky mzdy při odměňování ostatních THP zaměstnanců a vedoucích byly zahrnuty také určité rozvojové cíle, které budou vycházet z potřeb, cílů a strategie společnosti XY, a které si nadřízený se svým podřízeným předem dohodne. Vzhledem k velikosti společnosti není nezbytně nutné zachovat všechny prvky zásad řízení výkonnosti se svými důsledky dle Wagnerové, ale tyto prvky zařadit do systému hodnocení a zejména odměňování vedoucích pracovníků a ostatních THP zaměstnanců společnosti. Také není bezpodmínečně nutné nějakým zásadním způsobem měnit poměr pohyblivé složky mzdy. Cílem tohoto opatření je více přiblížit tuto oblast hodnocení modernímu pojetí hodnocení, více zainteresovat odpovědné pracovníky za výsledky své práce a v neposlední řadě by tyto opatření přispěly k další funkci hodnocení pracovníků, která je prozatím ve společnosti XY opomíjená, a tou je plánování rozmisťování pracovníků do pracovních pozic, plánování kariér zaměstnanců, ale zejména u podřízených pracovníků efektivnější zvládnutí jeho pracovního výkonu při zastupování svého vedoucího. Pochopitelně zástupci při zastupování nedisponují všemi pravomocemi vedoucích, ale jinak musejí plně zvládat všechny úkoly svého nadřízeného.

## Závěr

Cílem této práce bylo zhodnocení dosavadní používané praxe v oblasti hodnocení pracovníků ve společnosti XY a navržení opatření k optimalizaci této oblasti za využití dostupných poznatků. Nedá se říci, že by současný systém hodnocení zavedený ve společnosti XY byl nějak vyloženě špatný nebo nevhodný. Vychází z určitých zavedených tradic a postupů osvědčených v minulosti a odráží v sobě také určité zažitě stereotypy. Mé návrhy na opatření při realizaci hodnocení pracovníků jsou vedeny s cílem hodnocení více zefektivnit a na základě dostupných poznatků více přiblížit modernějšímu pojetí hodnocení pracovního výkonu.

Z uvedených postupů při realizaci hodnocení lze dovodit, že prováděné neformální hodnocení ve společnosti XY funguje bez zvláštních potíží a plní svůj účel. V neformálním hodnocení tedy žádné změny nenavrhuji.

Veškeré návrhy na změny v současném systému hodnocení směřují do oblasti formálního hodnocení. Tyto návrhy jsou z důvodu specifčnosti jednotlivých skupin činností a pracovníků rozčleněny do tří ucelených bloků.

Jako první jsou řešeny prvky hodnocení, které mají všichni zaměstnanci společné. Zde navrhuji změnu ve frekvenci provádění formálního hodnocení z roční na čtvrtletní, která by také měla být spojena s přiznáním odměny. Jako důvod je uvedena větší efektivnost takového hodnocení i v souvislosti se sezónností výroby. Další změna je navržena v provádění hodnocení kritických událostí tak, aby byly z důvodu větší objektivnosti a motivace pracovníků zaznamenávány i výrazně dobré události. Také doporučuji využívat závěry z formálního hodnocení nejen k finanční odměně, ale i k odhalení příčin nežádoucích jevů a realizaci nápravných opatření.

Poté se návrhy na změny týkají skupiny pracovníků pořezu v pilařském provozu. Zde se návrh na opatření dotýká pouze jedné oblasti,



a tou je z důvodu specifik výroby a dané technologie doplnit ve formálním hodnocení při hodnocení pomocí hodnotící stupnice jedno kritérium hodnocení související s oblastí pracovního chování.

Jako poslední je řešeno hodnocení ostatních THP pracovníků a vedoucích zaměstnanců. Navrhované opatření se zabývá zapracováním prvků metody řízení podle cílů do oblastí hodnocení a odměňování této skupiny zaměstnanců společnosti z důvodu jejich rozvoje a větší zainteresovanosti na výsledcích své práce.

Návrhy na nějaká opatření se nezabývají metodou hodnocení užívané ve společnosti, kterou je hodnotící rozhovor. Vzhledem k tomu, že jsem jim nikdy nebyl přítomen a o jejich průběhu se nedělají žádné záznamy, nebylo možné získat nějaké relevantní podklady. Dle vyjádření vedoucích pracovníků i některých zaměstnanců v nich nikdo nespátřuje nic zásadního, a probíhají zcela standardně a bez zvláštních problémů.

## Anotace

Jméno a příjmení autora: Dušan Hojgr

Název katedry a fakulty: Katedra sociologie a andragogiky Filozofické fakulty

Název diplomové práce: Optimalizace hodnocení pracovníků

Počet znaků: 69 298

Počet použité literatury: 12

Klíčová slova: hodnocení pracovníků, metody hodnocení, proces hodnocení, systém hodnocení, rozvoj a odměňování pracovníků.

Cílem této práce je za pomoci dostupných teoretických poznatků přiblížit problematiku hodnocení pracovníků, s využitím interních materiálů a informací poskytnutých pracovníky společnosti popsat a zhodnotit stávající systém hodnocení, a na jejich základě navrhnout změny k provedení optimalizace systému hodnocení pracovníků. Práce vymezuje pojem, funkce, systém, metody a navazující činnosti při hodnocení pracovníků, a srovnává teoretické poznatky se zavedenou praxí při hodnocení pracovníků ve společnosti XY. Společnost XY uvedená v této práci se zabývá pořezem surového dříví a výrobou řeziva.

The aim of this bachelor thesis is to discuss the issue of employee evaluation. With the available theoretical knowledge, using internal documents and information provided by company workers, describe and evaluate existing evaluation system in specific company. On this basis propose changes of the design optimization of employee evaluation. Paper defines the concept, function, system and methods of the employee evaluation, and compares theoretical knowledge with established practice in the workers evaluation in XY Company. The company referred in this work deals with the sawing and production of timber.

## Použitá literatura a další zdroje

- ARMSTRONG, M. *Personální management*. Grada Publishing, 1999.
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Grada Publishing, 2007.
- ARTHUR, D. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. Grada Publishing, 2010.
- BEDRNOVÁ, E. *Psychologie a sociologie řízení*. Management Press 2007.
- HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Grada Publishing, 2006.
- HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Grada Publishing, 2007.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Management Press, 2009.
- PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Grada Publishing, 2008.
- ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky III*. Rubico, 2003.
- ŠTĚPANÍK, J. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. Grada Publishing, 2010.
- VODÁČEK, L. *Management Teorie a praxe pro 90. léta*. Management press, 1996.
- WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Grada Publishing, 2008.

Interní zdroje

Funkční náplně zaměstnanců.

Směrnice pro hodnocení zaměstnanců.