

Univerzita Palackého v Olomouci  
Filozofická fakulta  
Katedra sociologie a andragogiky

**HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ OBCHODNÍHO ODDĚLENÍ VE  
FIRMĚ EVERLIFT**

**JOB EVALUATION OF THE SALES DEPARTMENT EMPLOYEE  
IN THE COMPANY EVERLIFT**

Bakalářská diplomová práce

**Radka Viková**

Vedoucí bakalářské diplomové práce: Mgr. David Surý

Olomouc 2010

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

---

Radka Víková

V Olomouci dne \_\_\_\_\_

## **ANOTACE**

Cílem mé bakalářské práce je popsat systém hodnocení pracovníků obchodního oddělení firmy Everlift a navrhnout změny, které by pomohly stávající systém zlepšit. V prvních dvou kapitolách se věnuji popisu firmy, její činnosti, organizační struktuře, personálnímu zajištění a také vztahům, které panují na obchodním oddělení firmy a samotnému systému hodnocení. V dalších kapitolách jsem vysvětlila pojmy z oblasti personální práce a popsala jsem personální činnosti, u kterých jsem se zaměřila především na hodnocení pracovníků. Podle prostudované odborné literatury jsem popsala, jak by měl vypadat systém hodnocení a jak se postupuje při jeho zavádění. Na tomto základě jsem vypracovala návrh systému hodnocení pro obchodní referentky firmy Everlift, včetně stanovení cílů hodnocení, kritérií hodnocení, metod hodnocení a vhodného postupu hodnocení tak, aby byl systém funkční a prospěšný pro obě strany, management i pracovníky.

## OBSAH

ÚVOD .....	5
1. Popis firmy Everlift.....	6
1.1 Trh, charakteristika zákazníků, konkurence.....	6
1.2 Organizační struktura.....	7
1.3 Personální zajištění.....	9
1.4 Styl a kvalita vedení organizace.....	10
2. Popis vztahů na obchodním oddělení firmy a systému hodnocení .....	11
2.1 Rozdělení pracovních povinností .....	11
2.2 Popis systému hodnocení .....	12
3. Vysvětlení pojmů v oblasti personální práce .....	14
4. Personální činnosti .....	17
5. Hodnocení pracovníků.....	20
5.1 Definice hodnocení .....	20
5.2 Hodnocení v malém podniku.....	21
5.3 Druhy hodnocení.....	23
5.4 Cíle hodnocení .....	25
5.5 Význam hodnocení pracovníků.....	26
5.6 Základní funkce hodnocení pracovníků .....	26
5.7 Účel hodnocení pracovníků.....	27
5.8 Co vše můžeme u pracovníka hodnotit.....	27
6. Postup systematického hodnocení pracovníků .....	29
7. Postup systematického hodnocení ve firmě Everlift .....	31
7.1 Analýza pracovního místa a popis pracovního místa.....	31
7.2 Kritéria hodnocení pracovního výkonu.....	32
7.2.1 Kritéria hodnocení obchodních referentek.....	34
7.3 Metody hodnocení.....	34
7.3.1 Metody hodnocení obchodních referentek.....	37
8. Implementace systému hodnocení obchodních referentek .....	40
8.1 Cíle hodnocení obchodních referentek .....	41
8.2 Převod výsledků měřitelných kritérií na peněžní odměnu.....	41
8.3 Pravidla pro vyplácení čtvrtletních odměn .....	42
8.4 Postup při hodnocení obchodních referentek .....	43
8.5 Hodnotitelé.....	48
8.5.1 Hodnotitelské chyby.....	48
ZÁVĚR .....	50
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	51
PŘÍLOHY.....	52
Příloha 1 – Popis a specifikace pracovního místa.....	52
Příloha 2 - Formulář pro písemný záznam z hodnocení.....	54

## ÚVOD

Hodnocení pracovníků je jednou z nejdůležitějších personálních činností. Je to možnost, jak pracovníky vhodně motivovat v jejich pracovním úsilí a zvyšovat tak jejich výkon.

Cílem mé bakalářské práce je navrhnout změny ve stávajícím systému hodnocení pracovníků obchodního oddělení firmy Everlift. V době, kdy jsme si měli zvolit téma bakalářské práce, jsem se zrovna vracela po skončení rodičovské dovolené zpět do svého původního zaměstnání. Po třech letech strávených s rodinou jsem se vrátila do úplně jiného pracovního prostředí, než jaké jsem původně znala. Firma změnila sídlo a přestěhovala se do nově postavené budovy, změnilo se osazenstvo obchodního oddělení, kde jsem pracovala a nastoupil také nový vedoucí tohoto oddělení. Nový vedoucí začal s mým příchodem pravidelně hodnotit pracovní výkon obchodních referentek. To bylo pro mě hlavním impulsem, proč jsem se tímto tématem chtěla zabývat v bakalářské práci a dále ho zpracovat do podoby funkčního systému hodnocení.

Práce je strukturována do osmi kapitol. V první kapitole představuji firmu Everlift, předmět činnosti firmy, organizační strukturu a personální zajištění. Ve druhé kapitole se podrobněji zabývám pracovními vztahy na obchodním oddělení a popisem postupu hodnocení, jak ho prováděl vedoucí oddělení. Ve třetí a čtvrté kapitole vysvětluji pojmy z oblasti personální práce a popisuji základní personální činnosti. V páté kapitole se zaměřuji na hodnocení pracovníků, jeho cíle, význam a účel hodnocení. V dalších kapitolách přistupuji k zavádění systému hodnocení do konkrétního organizačního prostředí, kde popisuji jednotlivé fáze od stanovení kritérií, metod a cílů hodnocení až po průběh hodnotícího rozhovoru. Při zavádění systému hodnocení vycházím z odborné literatury, svých poznatků a zkušeností z pracovního prostředí.

## 1. Popis firmy Everlift

Everlift, spol. s.r.o. se postupně vyvíjí a roste od roku 1991, pohybuje se především na českém a slovenském trhu s manipulační technikou v autodopravě. Firma sídlí ve vlastním moderním areálu nedaleko Olomouce, disponuje profesionálně vybavenými dílnami, montážní halou, velkými skladovými prostory s nezbytnou administrativou. Everlift zastupuje přední světové výrobce pro prodej a montáž hydraulických manipulačních zařízení.

Předmětem podnikání firmy je konstrukce, výroba, montáž a opravy nevyhrazených zdvihacích zařízení a také koupě zboží za účelem dalšího prodeje.

Firma se zabývá zejména nákupem a prodejem hydraulických nakládacích jeřábů pro stavební firmy (FASSI), jeřábů do těžkého provozu určených pro manipulaci s dřevní hmotou (KESLA), hákových nosičů kontejnerů (A.T.I.B.), vysokozdvizných montážních plošin (SOCAGE). Dále také výrobou speciálních nástaveb (valníků, sklápěčů) a prodejem náhradních dílů a příslušenství (klanice, drapáky, rotátory, radiové ovládání, komponenty pro výrobu sklápěčů, sedačky, vázací prostředky).

Tyto produkty firma nakoupí od dodavatelů, prodá je konečnému zákazníkovi a namontuje na zákazníkem zvolené nákladní vozidlo.

Svým zákazníkům firma poskytuje službu Sprinter – nonstop služba 24 hodin, 7 dní v týdnu je k dispozici výjezdní zásahové vozidlo pro výrobu a opravy hydraulických hadic a provádění lehčích montáží přímo na místě u zákazníka a také záruční a pozáruční servis.

### 1.1 Trh, charakteristika zákazníků, konkurence.

Firma Everlift působí na českém a slovenském trhu ve stavebnictví, autodopravě a lesnictví.

Zákazníky Everliftu jsou:

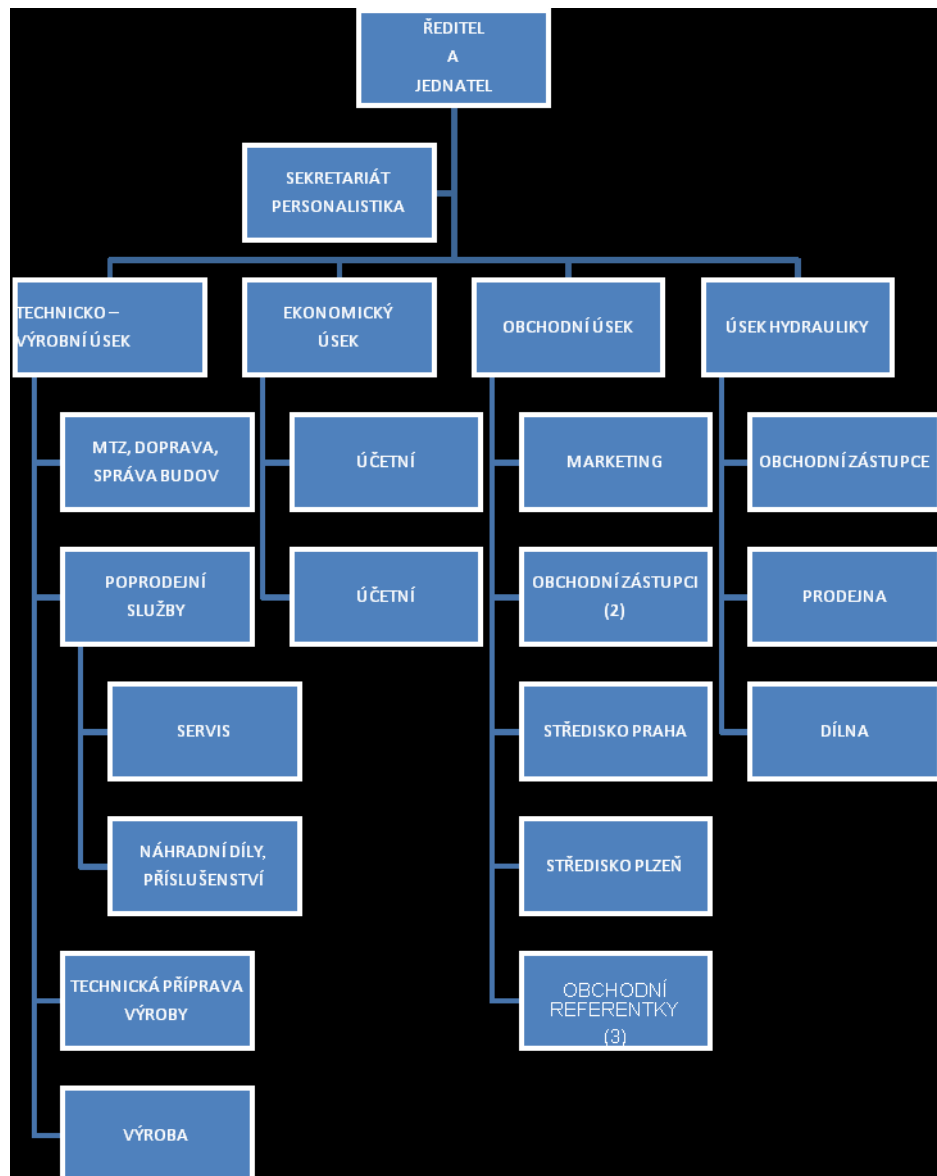
- stavební firmy, stavebniny, malí podnikatelé ve stavebnictví
- autodopravci, odtahové služby, silničáři, Policie ČR, Hasičské záchranné sbory
- Lesy ČR, podnikatelé v lesnictví, kovošroty
- prodejci nákladních automobilů

Konkurence v oblasti hydraulických nakládacích jeřábů je poměrně silná (interní zdroje). Na českém trhu se pohybuje přibližně šest firem, které zastupují různé značky hydraulických jeřábů. Výhradní právo na prodej italské značky hydraulických nakládacích jeřábů Fassi má pouze Everlift. Mezi značky, které jsou srovnatelné s Fassi, co se týká kvality, výkonu a ceny, patří pouze Palfinger a Hiab. Což jsou naši dva největší konkurenti. Hiab prodává jeřáby vyšší cenové kategorie, ale u Palfingeru

jsou ceny přibližně na stejné úrovni.<sup>1</sup> S Palfingerem bojují naši obchodní zástupci ve většině obchodních případů.

## 1.2 Organizační struktura

Firma Everlift má jednoho majitele, který je i jednatelem firmy. Řízením úseků firmy je pověřen ředitel. Firma je rozdělena do čtyř úseků, je to obchodní úsek, ekonomický úsek, technicko-výrobní úsek a úsek hydrauliky. Za jednotlivé úseky zodpovídají jejich vedoucí.



Koontz (1993) popisuje funkcionální organizační strukturu jako seskupování činností podle podnikových funkcí. Je to vytváření organizačních jednotek, které zahrnují

<sup>1</sup> Ceny jeřábů Fassi se pohybují od 100.000,- (u základních typů jeřábu) přes 400.000,- až třeba 1.000.000 a víc (u nejvyšší řady jeřábů). Ceny stoupají podle výkonu jeřábu a podle vybavení. Ceny jeřábů Hiab jsou vyšší řádově o desetitisíce.

typické podnikové činnosti. Veškerá podniková činnost je zaměřená na vytváření něčeho užitečného, je tedy možné za základní podnikové funkce považovat výrobu (vytváření nebo zvětšování užitelnosti zboží a služeb), prodej (vyhledávání zákazníků, kteří jsou ochotni přijmout nabízené zboží nebo služby za určité ceny nebo náklady), financování (inkasování, ochraňování a vydávání finančních prostředků podniku). Je logické seskupovat tyto činnosti do takových organizačních jednotek, jako je výroba, prodej, marketing, finance. Ale terminologie pro tato funkční označení se liší podnik od podniku. Jednak neexistuje žádná obecně akceptovatelná terminologie a také se označení liší podle charakteru činnosti daného podniku. Funkcionální organizační struktura se v současné době nejčastěji používá k organizování činností a vyskytuje se téměř v každém podniku.<sup>2</sup> Organizační struktura firmy Everlift je tedy funkcionální.

Výhody funkcionální struktury:<sup>3</sup>

- ✓ je logickým odrazem základních funkcí
- ✓ udržuje výkonnost a prestiž hlavních funkcí
- ✓ respektuje princip pracovní specializace
- ✓ umožňuje důkladnou kontrolu vrcholovému vedení

Nevýhody funkcionální struktury:

- ✓ malý důraz na celkové cíle společnosti
- ✓ přílišná specializace a úzké zaměření klíčových zaměstnanců
- ✓ menší koordinace mezi funkcemi
- ✓ za zisk odpovídá pouze vrcholový manažer
- ✓ omezený rozvoj běžných manažerů

Organizační schéma ukazuje postavení ve firemní hierarchii, ale jak uvádí Armstrong (2007), neukazuje již horizontální a diagonální vztahy, které existují mezi lidmi různých organizačních úseků a oddělení. Tyto vztahy způsobují, že příkazy a informace neputují v rámci konkrétní hierarchie pouze dolů nebo nahoru tak, jak je to označeno ve schématu. Organizační schéma je pouze nástroj ke zjednodušenému definování toho, kdo co dělá a jaké jsou linie pravomocí, nemůže vyjádřit to, jak organizace skutečně funguje.<sup>4</sup> Proto ještě popíšu, jak je firma personálně zajištěna a jaký se zde uplatňuje styl vedení.

---

<sup>2</sup> KOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993, s. 256.

<sup>3</sup> Tamtéž, s. 257.

<sup>4</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 247.



### **1.3 Personální zajištění**

**Jednatel** - je oprávněn řídit výkon všech činností, ke kterým dochází při běžném řízení a provozu společnosti.

**Ředitel** – je pověřen řízením ucelených úseků společnosti a zaměstnanců, které do jejich funkce jmenuje a deleguje na ně část svých pravomocí. Vedoucí jmenovaní jednatelem pak delegují část takto získaných pravomocí na další zaměstnance společnosti a vytvářejí tak vnitřní organizační strukturu společnosti.

#### **Ved. obchodního úseku:**

- zodpovídá za plnění obchodních zakázek, vede obchodní zástupce a obchodní referentky

#### **Ved. ekonomického úseku:**

- zodpovídá za účetnictví firmy a má dva podřízené

#### **Ved. technicko-výrobního úseku:**

- zodpovídá za plnění výrobních zakázek
- vede konstruktéry

#### **Ved. úseku hydrauliky:**

- vede obchodní zástupce a prodejnu náhradních dílů

#### **Ved. servisu:**

- zodpovídá za záruční a pozáruční servis hydraulických nakládacích jeřábů

#### **Personalistka:**

- personální administrativa, mzdy zaměstnanců

#### **Sekretariát:**

- administrativa
- zodpovídá za marketing firmy

#### **Mistr výroby:**

- vede výrobu a dělníky

Firma Everlift má dvě odloučená pracoviště, jsou nazvaná středisko Praha a středisko Plzeň. Na těchto střediscích pracují další dva obchodní zástupci pro oblast střední Čechy a západní Čechy. Mají v daných městech svou kancelář a starají se o prodej a zprostředkování servisu v těchto regionech. Do firmy jezdí jednou měsíčně

na porady obchodních zástupců a také předávat prodaná vozidla s jeřábem konečnému zákazníkovi.

#### 1.4 Styl a kvalita vedení organizace

Podle Bedrnové a Nového (1998) souvisí celkový styl řízení s pracovní pozicí a rolí řídicího pracovníka. Je to celkový způsob jednání řídicího pracovníka, ve kterém se často více projevuje jeho individualita než závazky vyplývající z jeho role. Výzkumy ukázaly, že existují dvě základní dimenze v chování vedoucích pracovníků. Těmi jsou *zaměřenost na lidi* a *zaměřenost na úkoly*. Z výsledků těchto výzkumů vyšlo najevo, že úspěšní vedoucí jsou zaměřeni jak na lidi, tak na úkoly a ti méně úspěšní preferují jen úkoly.<sup>5</sup>

Na obchodním úseku v naší firmě se používá **situační řízení**. Bedrnová s Novým (1998) popisují teorii situačního řízení (jejíž hlavní představitelé jsou F. E. Fiedler, P. Hersey a H. K. Blanchard) takto: „Jak se průběžně mění podmínky řízení, musí se měnit i zaměřenost a konkrétní způsoby jednání řídicího pracovníka“.<sup>6</sup> Řídící pracovník mění své jednání v závislosti na míře zralosti podřízených pracovníků tak, že postupně nejdříve:<sup>7</sup>

- nařizuje (autoritativní přístup)
- přesvědčuje (užívá racionální a emocionální apely)
- konzultuje (užívá participace řízených pracovníků)
- deleguje (využívá samostatnosti řízených pracovníků)

Na obchodním úseku v naší firmě je kolektiv samostatných pracovníků, kteří u firmy pracují dlouhou dobu, každý z nich dobře ví, jaké má úkoly a jak je správně vykonávat. Proto vedoucí obchodního úseku používá styl delegování.

Po představení firmy se nyní s ohledem na cíl své práce zaměřím v následující kapitole na podrobnější popis obchodního oddělení a toho, jak tam funguje systém hodnocení.

---

<sup>5</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998, s. 135.

<sup>6</sup> Tamtéž, s. 135.

<sup>7</sup> Tamtéž, s. 136.

## 2. Popis vztahů na obchodním oddělení firmy a systému hodnocení

Cílem mé práce je posouzení systému hodnocení pracovníků obchodního oddělení a návrh změn, které by pomohly tento systém zlepšit. Obchodní oddělení jsem si vybrala proto, že je jedním z nejdůležitějších článků ve firmě a také proto, že jsem sama v tomto oddělení pracovala a jeho prostředí velmi dobře znám.

Na obchodním oddělení pracují dva obchodní zástupci, tři obchodní referentky a vedoucí obchodního oddělení. Součástí pracovního týmu jsou i další dva obchodní zástupci, kteří ovšem nejsou přítomni ve firmě. Pracují na pobočce v Plzni a v Praze.

### 2.1 Rozdělení pracovních povinností

#### ***Obchodní zástupci:***

Dva obchodní zástupci, kteří mají své pracoviště přímo v sídle firmy, mají na starost oblast Moravy. Jejich úkolem je kontaktování potenciálních zákazníků, jejich vyhledávání v terénu, péče o významné zákazníky, vedení obchodního případu od prvního kontaktu, přes prodej výrobku až po konečné předání kompletního vozidla s jeřábem. Dohlíží také na montáž, která probíhá v dílnách přímo ve firmě. Jsou tlumočníky mezi zákazníkem a konstruktéry a dělníky ve firmě. Při vyhledávání kontaktů mají výhodu oproti obchodním zástupcům z poboček, protože mají k dispozici obchodní referentky, které se zabývají právě vyhledáváním nových zákazníků.

#### ***Obchodní referentky:***

Hlavní náplní práce obchodních referentek je telemarketing. Spočívá ve vyhledávání nových zákazníků z internetových databází, jejich následné kontaktování po telefonu a prověření, zda námi prodávanou techniku používají nebo ji mají v plánu v budoucnu pořízovat. O každém potenciálním zákazníkovi i o zákazníkovi, který naši techniku nepoužívá, referentka provede podrobný zápis do firemní databáze. Referentka musí zaznamenat název firmy, předmět činnosti firmy, adresu, kontaktní údaje (e-mail, telefonní číslo, fax), jméno kontaktní osoby, která rozhoduje o pořízení nové techniky (majitel firmy, vedoucí dopravy, apod.), podrobně popíše jakou stávající techniku daná firma vlastní (počet, výrobní značka, stáří), zjistí a zapíše, co má firma v plánu pořízovat. Do databáze zaznamená datum, kdy se má zákazník znovu kontaktovat. V případě zájmu zákazníka o pořízení techniky, ihned kontaktuje příslušného obchodního zástupce, do jehož regionu zákazník spadá. Dalším úkolem referentek je zpracování kontaktů a zápis průběhu jednání mezi zákazníkem a obchodním zástupcem na základě podkladů, které jim předá obchodní zástupce. Vše

co se týká zákazníků a probíhající zakázky musí být zaznamenané do databáze, aby každý z pracovníků měl aktuální informace o stavu zakázky. Dále také pravidelně kontaktuje zákazníky z databáze a zjišťuje situaci v dané firmě.

### ***Vedoucí obchodního oddělení:***

Vedoucí obchodního oddělení dohlíží na plnění pracovních povinností podřízených, poskytuje jim také odborné rady, pokud je potřeba. Má rozsáhlé znalosti z technické oblasti, takže jezdí i s obchodními zástupci ke složitějším případům nebo k významným zákazníkům. Dohlíží na všechny obchodní případy a kontroluje stav zakázek, které se realizují v dílnách firmy. Zároveň své podřízené motivuje, navrhuje výši odměny a začal s pravidelným hodnocením obchodních referentek. Vzhledem k tomu, že je svým zaměřením spíše technik a je ve vedoucím postavení poprvé ve své kariéře, tak jeho manažerské a personální dovednosti nejsou příliš rozsáhlé. Proto hodnocení obchodních referentek, které se pokusil nastavit, bylo v úplných začátcích a mělo spoustu nedostatků. I přesto jsme s kolegyněmi ocenily, že se o naši práci zajímá a že ji vidí jako velmi potřebnou pro rozvoj podniku.

## **2.2 Popis systému hodnocení**

Systém hodnocení, který začal vedoucí obchodního oddělení rozvíjet, nebyl zdaleka systém v pravém slova smyslu. Jednalo se spíše o počátky možného systému hodnocení. Hodnocení spočívalo v pravidelných schůzkách, které se konaly každý pátek ke konci pracovní doby. Nejprve nás obchodní referentky vedoucí informoval, že by chtěl začít s hodnocením našeho pracovního výkonu. A to z důvodu, že potřebuje informace o tom, kolik zákazníků jsme za určitou dobu kontaktovaly, kolik z těchto kontaktů bylo perspektivních a kolik nových zákazníků se nám podařilo najít. Tyto informace měl v plánu použít při určování výše výkonnostních odměn, které do té doby byly víceméně stejné a neměly jsme možnost samy jejich výši nějakým způsobem ovlivnit, a které nás nyní měly motivovat k práci. Návrh vedoucího se nám líbil, protože práce obchodní referentky je jednotvárná a stereotypní a po čase došlo u každé z nás k demotivaci a určité rezignaci. Ta se projevovala snížením pracovního výkonu, neochotou ke zkoušení a vymýšlení nových způsobů vyhledávání zákazníků, protože jsme věděly, že se můžeme snažit sebevíc, stejně si toho nikdo nevšimne a výši odměny tím neovlivníme. Předchozí vedoucí tuto demotivaci v pracovním kolektivu také vyzoroval a snažil se o jisté obohacení práce a vedl referentky k tomu, aby se více podílely na obchodních případech a snažily se samy zákazníkovi prodat techniku, o kterou projeví zájem. Z uskutečněného prodeje jsme měly dostávat provize. Ale moc to nefungovalo, jedním z důvodů byla skutečnost, že vše bylo domluveno neformálně a

nic nebylo pevně stanovené např. v popisech práce. Takže po prvotním nadšení z nové náplně práce a možnosti zlepšení výdělku se vše nenápadně vrátilo do původních stereotypních kolejí. Hlavní chybou bylo, že chyběla podpora managementu. Náš kolektiv potřeboval nutně nějakou vzpruhu a povzbuzení k další práci, takže jsme návrh vedoucího na hodnocení pracovního výkonu uvítaly.

### **Postup hodnocení:**

Vedoucí společně s námi stanovil kritéria hodnocení:

- Počet zákazníků, které máme kontaktovat za týden, určil na 80.
- Z toho mělo být 5 úplně nových kontaktů
- Zaznamenat, kolik kontaktů jsme předaly obchodním zástupcům s tím, že daný zákazník má zájem o nákup naší techniky.

Schůzky probíhaly v podobě neformálního pohovoru u kávy, kdy každá z nás uvedla počty kontaktovaných zákazníků, jakou zajímavou firmu se jí podařilo objevit, a dále to jestli se třeba rýsuje nákup u některé dlouho sledované firmy. Vedoucí náš výkon zhodnotil a povzbudil nás k další práci. A také jsme si zformulovali úkoly na další týden, kdy se konkretizovalo např. na jakou oblast, nebo region se máme zaměřit, které zákazníky podle typu jejich činnosti by bylo vhodné kontaktovat (stavebniny, autodopravci, stavební firmy atd.) Pro hodnocení nebyl zpracovaný žádný formulář, informace jsme si předávali ústně a vedoucí si pouze pro svou potřebu provedl běžný záznam. Systém následného odměňování podle výkonu ještě nebyl zpracován. Hodnocení touto formou probíhalo zhruba 4 měsíce. Já jsem měla možnost se systému zúčastnit 2 měsíce. Vedoucí obchodního oddělení neměl z důvodu propuštění možnost počátky systému rozvinout do konečné podoby, která by byla obchodním referentkám a firmě ke skutečnému užítku. Chtěla bych proto na tento systém navázat a pokusit se sestavit ho pomocí poznatků z odborné literatury do takové podoby, aby byl funkční a v praxi použitelný.

V dalších kapitolách se budu věnovat teorii hodnocení, nastíním z čeho hodnocení vychází, co to je hodnocení a co vše obnáší. Začnu objasněním pojmů z oblasti personální práce.

### 3. Vysvětlení pojmů v oblasti personální práce

Cílem mé bakalářské práce je popis systému hodnocení ve firmě Everlift a následné navržení změn v systému hodnocení. Hodnocení pracovníků je jednou z hlavních personálních činností, a proto v této kapitole nejdříve vysvětlím, co je to personalistika, personální práce a ostatní pojmy, které s touto oblastí souvisí.

Podle Koubka (2003) se personální práce zaměřuje na otázky, které souvisí s člověkem jako pracovní silou, s jeho zapojením do práce v podniku a využíváním jeho schopností, s jeho fungováním, výkonem a pracovním chováním, přizpůsobováním se podnikovým potřebám, s výsledky jeho práce, s náklady vynaloženými na lidskou práci a také na otázky související s jeho osobním rozvojem a uspokojováním jeho sociálních potřeb. Zkrátka personalistika zahrnuje všechno, co se týká člověka a jeho práce v podniku.<sup>8</sup>

**Personalistika** nebo-li **personální management** je praktická činnost, která se týká zabezpečování toho, aby organizace získala a udržela si takové pracovníky, které potřebuje. Neboť to, co v organizaci tvoříme, zajišťujeme především prostřednictvím lidí - zaměstnanců.

Podle Werthera a Keitha (1992) je účelem personálního managementu vést lidi k tomu, aby se co nejvíce podíleli na zvyšování produktivity dané organizace. Tato činnost je velmi důležitá, protože bez růstu produktivity zaměstnanců by se organizace nakonec přestala rozvíjet.<sup>9</sup>

V oblasti personálního managementu se můžeme setkat s různými termíny např. personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů. Stává se, že mezi těmito termíny se příliš nerozlišuje a na personalisty se pohlíží jako na osoby, které pouze provádí výběr zaměstnanců a evidenci jejich osobní dokumentace. Jejich pracovní náplň je ale mnohem rozsáhlejší a v každé firmě se její obsah trochu liší. Z tohoto důvodu je nezbytné správně vymezit podstatu těchto pojmů, aby bylo možné určit, jaký rozsah má personální práce v podniku.

Koubek (2003) ve své knize uvedl, že „termíny personální práce a personalistika se používají spíše pro nejobecnější označení této činnosti. Zatímco termíny personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů se používají spíše k charakterizování vývojové úrovně a koncepce personální práce“.<sup>10</sup>

---

<sup>8</sup> KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 17.

<sup>9</sup> WERTHER, W.B., KEITH, D. *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing, 1992, s. 21-22.

<sup>10</sup> KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 16.

**Personální administrativa** – je podle Koubka (2007) „nejstarším pojetím personální práce, které chápalo personální práci jako službu, která zajišťuje hlavně administrativní práce a administrativní procedury spojené se zaměstnáváním lidí, pořizováním, uchováváním a aktualizací dokumentů a informací týkajících se zaměstnanců a jejich činností a poskytováním těchto informací řídicím složkám organizace. Toto pojetí přisuzovalo personální práci výlučně pasivní, podpůrnou roli.“<sup>11</sup> Personální práce v této podobě dodnes přežívá v některých organizacích. Jedná se většinou o organizace s autoritativnějším a centralizovanějším způsobem řízení a s nízkou mírou dělby pravomocí.<sup>12</sup>

**Personální řízení** – podle Koubka (2007) došlo ke změně v personální práci proto, že se podniky snažily o stále větší ovládnutí trhu a o potlačení konkurence. Jako nejschůdnější cesta k dosažení tohoto cíle se ukázalo hledání a využívání konkurenčních výhod. Takovou výhodou byl jednoznačně pečlivě vybraný, zformovaný, organizovaný a motivovaný pracovní kolektiv podniku. Vedení těchto podniků si začalo uvědomovat, že existuje velký zdroj prosperity a konkurenceschopnosti - tímto zdrojem je člověk, lidská pracovní síla. V důsledku toho se začala prosazovat i aktivní role personální práce, tj. skutečné personální řízení.<sup>13</sup>

Podle Armstronga (2007) se personální řízení zabývá „získáváním, organizováním a motivováním lidských zdrojů požadovaných podnikem.“<sup>14</sup> Je to způsob personální práce, která je prováděna uvnitř organizace, má tedy spíše podobu operativního řízení.

**Řízení lidských zdrojů** – podle Armstronga (2007) termín „řízení lidských zdrojů“ už do značné míry nahradil termín „personální řízení.“ Armstrong ho definuje jako „strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů.“<sup>15</sup>

Podle Koubka (2007) „řízení lidských zdrojů vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly, jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace. Doprňuje se tak vývoj personální práce od administrativní činnosti k činnosti koncepční, skutečně řídicí.“<sup>16</sup>

---

<sup>11</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2007, s. 14.

<sup>12</sup> Tamtéž, s. 14

<sup>13</sup> Tamtéž, s. 15

<sup>14</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 26.

<sup>15</sup> Tamtéž, s. 26.

<sup>16</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2007, s. 15.

Řízení lidských zdrojů se vyznačuje tím, že:

- klade důraz na strategický aspekt práce
- zajímá se o vnější podmínky formování a fungování podnikové pracovní síly (populační vývoj, trh práce, mobilita obyvatelstva)
- stále větší část personální práce je delegována na vedoucí pracovníky všech úrovní, především na liniové manažery
- klade mimořádný důraz na vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 16.



## 4. Personální činnosti

Podle Koubka (2003) majitelé malých podniků většinou namítají, že mají jen několik pracovníků a že určité personální činnosti nemají v malém podniku vůbec uplatnění. Ale Koubek zastává názor, že personální práci je třeba věnovat pozornost už tehdy, když majitel přijme prvního zaměstnance. Personální činnosti je potřeba provádět ve všech podnicích bez ohledu na jejich velikost.

Rozdíl je pouze v rozsahu a periodicitě jejich provádění. V malých podnicích se některé personální činnosti vykonávají pouze příležitostně a na některé může dojít až po několika letech. Jsou to např. činnosti, které souvisí s pohybem zaměstnanců. Náležitá pozornost by měla být věnována zejména hodnocení pracovníků, odměňování a péči o pracovníky.

Právě malé podniky jsou špatnou nebo nedostatečnou personální prací ohroženy více než podniky velké, proto i malý podnik by měl být připraven jakoukoliv personální činnost aktivizovat a v případě potřeby bez odkladů a tápání ji provádět. Pozornost věnovaná personální práci se malému podniku vyplatí. Přinese efektivnější využívání lidské pracovní síly, zlepšování pracovního výkonu, větší spokojenost pracovníků, a tím i méně konfliktů, menší fluktuaci, loajalitu pracovníků a další. Vše se také odrazí na tempu rozvoje malého podniku.<sup>18</sup>

K zajištění personální práce je třeba provádět řadu personálních činností. Koubek (2003) poskytuje přehled, o jaké činnosti se jedná.<sup>19</sup>

- 1. Vytváření a analýza pracovních míst.** Jedná se o definování, vytváření pracovních úkolů a s nimi spojených pravomocí a odpovědností a spojování těchto úkolů do jednotlivých pracovních míst. Dále je to zkoumání povahy práce, pracovních podmínek a z toho vychází zpracovávání popisů pracovních míst a aktualizace těchto dokumentů.
- 2. Personální plánování.** To je odhadování a plánování potřeby pracovníků v organizaci a jejího pokrytí.
- 3. Získávání, výběr a následné přijímání pracovníků.** To jsou činnosti, které mají zajistit, aby volná pracovní místa přilákala dostatečné množství uchazečů o práci. A aby z těchto uchazečů byli přijati nejvhodnější jedinci pro výkon dané práce.
- 4. Hodnocení pracovníků.** To jsou činnosti, které mají zjistit, jak pracovník vykonává svou práci, jaké má pro ni předpoklady a jaký je jeho rozvojový potenciál. Dále se

---

<sup>18</sup> KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 21-22.

<sup>19</sup> Tamtéž, s. 20.

s pracovníkem projedná jeho hodnocení a rozhodne se o opatřeních vyplývajících z hodnocení.

5. **Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru.** To je zařazování pracovníků na konkrétní pracovní místa, jejich povyšování, převádění na jinou práci, přeřazení na nižší funkci, penzionování a propouštění.
6. **Odměňování.** Sem patří nástroje ovlivňování pracovního výkonu, motivování a poskytování zaměstnaneckých výhod.
7. **Vzdělávání a rozvoj pracovníků.** To je identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání, hodnocení výsledků vzdělávání.
8. **Pracovní vztahy.** To je jednání mezi vedením podniku a zaměstnanci, pořizování a uchovávání zápisů z jednání. Patří sem zlepšování vztahů mezi podnikem a pracovníky a mezi pracovníky navzájem. Vytváření stylu vedení lidí, disciplinární jednání, komunikace v podniku atd.
9. **Péče o pracovníky.** To jsou činnosti zaměřené na pracovní prostředí, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, podmínky pracovní doby, stravování, kulturní a sportovní aktivity atd.
10. **Personální informační systém.** To je zjišťování, uchovávání, zpracovávání a analýza informací týkajících se pracovníků, práce, mezd a sociálních záležitostí. Dále poskytování informací příslušným příjemcům a orgánům.

Podle Stýbla (1993) mohou být personální činnosti jak pojítkem, tak i dělítkem mezi pracovníky a managementem. Týkají se tedy bez rozdílu obou stran. Manažeři zkušených firem velmi dobře vědí, že podnikatelský úspěch je mimo jiné založen především na způsobu výběru zájemců o práci, na jejich rozmístění, adaptaci, hodnocení, tedy na personálních činnostech a na úrovni jejich provádění.<sup>20</sup>

#### 4.1 Kdo provádí personální činnosti v malém podniku?

Podle Koubka (2003) v malém podniku formuluje personální politiku a personální strategii většinou majitel nebo nejvyšší vedoucí pracovník. Zvažuje otázky aktuální i budoucí potřeby pracovníků a hledá možnosti, jak tuto potřebu pokrýt. Musí přitom také zvažovat i otázky vytváření pracovních úkolů a pracovních míst. V zájmu zkvalitnění analýzy pracovních míst a hodnocení práce pro potřeby odměňování by si měl na tuto specializovanou činnost najít odborníka, protože tato činnost vyžaduje specializované znalosti a dovednosti. S rozvojem malého podniku a růstem počtu jeho

---

<sup>20</sup> STÝBLO, J. *Personální management*. Praha: Grada, 1993, s. 233.

pracovníků dojde k okamžiku, kdy je nutné zřídit místo specialisty na personální práci. Někdy se může jednat i o práci na částečný úvazek či o součást úvazku některého pracovníka. V odborné literatuře (např. Koubek, Armstrong, Stýblo) můžeme najít řadu doporučení, kdy by mělo dojít ke zřízení pracovního místa personalisty. Ale bohužel neexistuje nějaký univerzální návod. Rozhodujícím kritériem totiž není ani tak dosažení určitého počtu pracovníků, jako spíše potřeba majitele nebo nejvyššího vedoucího pracovníka zřídit takové pracovní místo. Podnětem také mohou být časté problémy v oblasti pracovních sil, nebo přetížení majitele. Řada odborníků se domnívá, že potřeba zřízení funkce personalisty bývá větší zejména u malých podniků, které se vyznačují vysokou kvalifikovaností práce. Obvykle to bývá v případech, kdy počet pracovníků dosáhne zhruba dvaceti.<sup>21</sup>

Podle výše zmíněného Koubkova popisu malého podniku jsem zařadila firmu Everlift také do kategorie malý podnik. V naší firmě zastává funkci personalisty žena majitele firmy. Bohužel se nevěnuje personálnímu řízení, ale provádí pouze personální administrativu. Z důvodu rodinných vztahů v naší firmě je velmi těžké prosadit nějakou změnu, která by se týkala zlepšení pracovních podmínek zaměstnanců. Přesto se někteří vedoucí jednotlivých oddělení snaží tuto situaci změnit a pro své pracovníky zajistit lepší podmínky. Záleží tedy na vůli a ochotě jednotlivých vedoucích a jejich schopnosti prosadit u vedení firmy nějakou změnu např. ve způsobu odměňování, aby mohli své podřízené lépe motivovat, aby nedocházelo k fluktuaci pracovníků, kteří mají stereotypní pracovní náplň. Zde by mohl pomoci vhodně zvolený systém hodnocení.

Armstrong v knize *Personální management* (1999) uvádí, že personalisté v podniku mohou hrát různé role. Zaujala mě role *strážce hodnot organizace týkajících se lidí* – kdy personalista radí vedení firmy v záležitostech hodnot, které by mělo přijmout pro jednání se zaměstnanci a poukazovat na případy, kdy se chování dostává do konfliktu s těmito hodnotami nebo kde navrhovaná opatření s nimi mohou být v rozporu.<sup>22</sup> Myslím, že to je přesně to, co chybí personalistce firmy Everlift, ale těžko by se dal od ní takový přístup očekávat, jako od rodinného příslušníka majitele firmy. Právem Armstrong označil tuto roli, kdy personalista vystupuje jako „svědomí“ managementu, za nejobtížnější roli, kterou personalisté hrají.<sup>23</sup>

---

<sup>21</sup> KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 36-37.

<sup>22</sup> ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999, s. 67.

<sup>23</sup> Tamtéž, s. 67.

## 5. Hodnocení pracovníků

Tato kapitola bude trochu obsáhlejší. Zaměřím se v ní na definici hodnocení, jak probíhá hodnocení v malém podniku, druhy hodnocení, cíle, význam a účel hodnocení. Zmíním také o funkci hodnocení, a co vše můžeme u pracovníka hodnotit, aby hodnocení bylo efektivní a motivující.

### 5.1 Definice hodnocení

Podle Koubka (2003) „chce každý zaměstnavatel vědět, jaké má pracovníky, jak tito lidé pracují a přispívají k hospodářským výsledkům a dobré pověsti podniku. Na druhé straně i každý pracovník potřebuje vědět, jak se na něj jeho zaměstnavatel dívá a jak je spokojen s jeho prací.“<sup>24</sup>

K tomu slouží hodnocení pracovníků, které Koubek definuje jako:

- zjišťování toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa, jaké je jeho pracovní chování a vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům a jiným osobám, s nimiž v práci přichází do styku
- sdělování zjištěných výsledků jednotlivým pracovníkům a projednávání těchto výsledků s nimi
- hledání cest ke zlepšení pracovního výkonu pracovníka a realizace opatření, která tomu mají napomoci<sup>25</sup>

Podle Werthera a Keitha (1992) je pracovní hodnocení proces, kterým organizace hodnotí vykonanou práci. Pokud je hodnocení správně provedeno, může přinášet užitek jak zaměstnancům, tak i jejich nadřízeným, personálnímu oddělení i celé organizaci. Zaměstnanci hledají zpětnou vazbu na svůj výkon, která by je vedla v jejich další práci. Tato potřeba vedení se nejvíce projevuje u nováčků, kteří se teprve s prací seznamují. Služebně starší pracovníci zase touží po kladné odezvě na věci, které vykonali opravdu dobře, ale mohou odmítat zpětnou vazbu korigující, kterou často pociťují jako kritiku.<sup>26</sup>

Podle Stýbla (1993) se „hodnocení může stát cenným pomocníkem pro rozvoj kvalifikace pracovníků, plánování jejich kariéry, motivaci i pro jejich odměňování.“

---

<sup>24</sup> KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 120.

<sup>25</sup> Tamtéž, s. 120

<sup>26</sup> WERTHER, W. B., KEITH, D. *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing, 1992, s. 330

Výsledky hodnocení mohou posloužit i k odhalování pracovních rezerv, cest jak a kde zvyšovat výkonnost a také ke stimulaci a motivaci lidí.<sup>27</sup>

Podle Bedrnové a Nového (1998) hodnocení pracovníků znamená „posuzování jeho vlastností, postojů, názorů, jednání, vystupování a výsledků práce vzhledem k určité situaci, ve které se pohybuje, vzhledem k činnosti, kterou vykonává, a vzhledem k lidem, s nimiž vstupuje do kontaktu.“<sup>28</sup>

Hroník (2007) ve své publikaci rozlišuje mezi pojmy hodnocení pracovníků a řízení výkonnosti. Podle Hroníka je „pojem řízení výkonnosti širší než hodnocení pracovníků. Do řízení výkonnosti patří např. motivační soutěže, jejichž cílem je podnícení výkonnosti. Zároveň hodnocení přesahuje řízení výkonnosti, protože k hodnocení se dostáváme např. při výběru pracovníků“<sup>29</sup>.“ Oba pojmy považuje za právoplatné a vyjadřující trochu jinou skutečnost. Oba patří do současné personalistiky.<sup>30</sup>

Výše zmínění autoři Koubek, Werther a Keith se shodují, že hodnocení pracovního výkonu může být ku prospěchu jak zaměstnavatelům, tak i zaměstnancům. Stýblo vidí hlavní přínos hodnocení v rozvoji kvalifikace pracovníků a plánování jejich kariéry.

## 5.2 Hodnocení v malém podniku

Co je to malý podnik?

Koubek (2003) definoval malý podnik jako takový, který nemá personální útvar ani specializovaného personalistu a personální řízení v něm zajišťuje majitel nebo nejvyšší vedoucí pracovník. Administrativní stránku pak zajišťuje v rámci svých povinností některý z administrativních pracovníků.

Firma Everlift se v Koubkově typologii malých podniků řadí do firem, které usilují o dlouhodobou stabilitu svých výrobků a služeb a orientují se na dlouhodobé pokrývání určitého segmentu trhu. Podniky tohoto typu kladou v personální práci důraz na stabilitu a spolehlivost pracovního kolektivu. Povaha práce a pracovní úkoly jednotlivých pracovníků jsou méně proměnlivé a míra specializace práce na jednotlivých pracovních místech je větší.<sup>31</sup>

Podle Koubka (2003) je hodnocení pracovníků v malém podniku nezbytností, protože je jedním z důležitých nástrojů zlepšování výkonu z hlediska množství i kvality.

---

<sup>27</sup> STÝBLO, J. *Personální management*. Praha: Grada, 1993, s. 297.

<sup>28</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998, s. 345.

<sup>29</sup> HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 12.

<sup>30</sup> Tamtéž, s. 13.

<sup>31</sup> KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 13.

Pracovní kolektiv malého podniku je malý, a proto je každý jedinec důležitý pro dosažení hospodářského úspěchu a je dobré vědět, jak každý pracovník pracuje. Špatná práce jediného pracovníka pokazí pověst malého podniku mnohem výrazněji, než tomu bývá u podniků velkých. V případě malého podniku, kde se lidé navzájem velmi dobře znají a mají přehled o tom, co dělají ostatní, je také nutné dbát na odměňování, které je založeno na objektivním hodnocení pracovníků a jejich pracovního výkonu.

Jak už jsem ve své práci zmínila, dle Koubka i malý podnik musí mít připravenou koncepci všech personálních činností a celé personální práce. Je potřeba stanovit určitá pravidla, kterými se podnik bude řídit při každém rozhodování, a která se nějakým způsobem týkají pracovníků a práce. S těmito pravidly je nutné seznámit všechny pracovníky podniku a dbát na jejich dodržování. Každý pracovník by měl vědět, jaká jsou kritéria např. hodnocení nebo odměňování, jaká je politika vzdělávání. V malém podniku je nutné, aby personální politika byla otevřená, aby pracovníci znali vše co má jakýkoliv dopad na jejich postavení a kariéru.<sup>32</sup>

Malé podniky bývají na trhu přece jen vystaveny většímu riziku a tím pádem i zaměstnanci malého podniku podstupují větší riziko. Nemají takovou jistotu zaměstnání ani perspektivu kariéry jako pracovníci ve velkých podnicích. V zájmu udržení zaměstnanců je třeba tuto míru nejistoty pracovníkům nějak kompenzovat.

Zajímavé je srovnání, tak jak ho popsal Koubek, jak přistupují k zaměstnancům majitelé malých podniků v zahraničí a jak u nás. Malé podniky v zahraničí se snaží přiblížit pracovní vztahy vztahům existujícím v rodině. Hlava rodiny má sice hlavní slovo a přirozenou autoritu, ale informováni jsou všichni členové rodiny a podílejí se také na rozhodování. Jinými slovy, v malých podnicích je nutné používat spíše jiný styl řízení lidí. Je to spíše vedení lidí, které spočívá v participaci pracovníků na rozhodování, v intenzivní komunikaci mezi majitelem a pracovníky. Také vztahy mezi nadřízenými a podřízenými mají spíše podobu vztahu mezi nadřízeným a jeho spolupracovníkem.<sup>33</sup>

Oproti tomu je realita v našich malých podnicích trochu jiná. Majitelé malých podniků u nás jakoby nechtěli budoucnost vidět. Důležitá je pro ně přítomnost a hlavně využít současných příležitostí k dosažení zisku, pokud možno co největšího a rychle. Nelze přehlédnout, že hlavním motivem podnikání bývá snaha o co nejrychlejší dosažení vysoké životní úrovně podnikatele, tedy jistá preference spotřebních cílů před těmi opravdu podnikatelskými. Naopak v zemích s rozvinutou tržní ekonomikou směřují

---

<sup>32</sup> KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 26.

<sup>33</sup> Tamtéž, s. 26.

podnikatelé k rozvoji, zvětšování a vylepšování podniku, a to často na úkor životní úrovně majitele.<sup>34</sup>

Hodnocení pracovníků je personální činnost, která je nezbytná, ale také problematická. Hodnocení pracovníků v malém podniku usnadňuje častý kontakt mezi řídicími a výkonnými pracovníky. Snadnější je i pozorování a kontrola pracovního výkonu, to umožňuje operativní a každodenní neformální hodnocení a poskytování zpětné vazby. Důkladnější znalost pracovníků a jejich zázemí usnadňuje odhalování příčin nedostatečného výkonu i jejich překonávání. Snadnější je také formální, periodické hodnocení pracovníků. Na druhé straně, právě tyto bližší vztahy i vědomí toho, že malý podnik nemůže pracovníkům poskytovat takové výhody jako podnik velký, činí z hodnocení pracovníků mnohem ožehavější problém než ve velkém podniku. Je nutné hledat citlivější způsob, jak sdělit hodnocenému pracovníkovi, že nepodává uspokojivý výkon. Obtížnější je také rozhodování o přeřazení pracovníka na nižší funkci nebo o propuštění pracovníka s dlouhodobě nedostačujícím výkonem. Překážkou jsou zde právě již zmíněné užší mezilidské vztahy, a proto je potřeba důkladně zvážit, zda personální rozhodnutí vyplývající z hodnocení pracovníků přinesou podniku více škody či užitku, a jak se to odrazí v pracovních vztazích a v důvěře pracovníků k vedení podniku.<sup>35</sup>

### 5.3 Druhy hodnocení

Hodnocení pracovníků, jak uvádí Koubek (2003), má dvě podoby:

- neformální hodnocení
- formální hodnocení

**Neformální hodnocení** není nic jiného než průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným během vykonávání práce. Má příležitostnou povahu a je spíše dáno situací v určitém okamžiku, pocitem nebo náladou hodnotícího než nějakou faktickou jistotou výsledku nebo úrovně práce pracovníka. Jde vlastně o součást každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným a o poskytování okamžité zpětné vazby. Neformální hodnocení zpravidla nebývá příčinnou nějakého personálního rozhodnutí.

**Formální hodnocení** je většinou racionálnější a standardizované, má pravidelný interval a jeho charakteristickými rysy jsou plánovitost a systematickost. Pořizují se z něj dokumenty, které se zařazují do osobních materiálů pracovníka. Tyto dokumenty

---

<sup>34</sup> Tamtéž, s. 26-27.

<sup>35</sup> KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 32-33.

pak slouží jako podklad pro další personální činnosti týkající se pracovníka. Personální rozhodnutí by tedy měla být založena na formálním hodnocení.<sup>36</sup>

Podle Werthera a Keitha (1992) využívá personální oddělení výsledky získané z formálního hodnocení pro zpětné posouzení úspěšného náboru, výběru, orientace, umístění a odborné přípravy zaměstnanců.<sup>37</sup>

#### **Koubek uvádí výhody, které přináší pravidelné formální hodnocení pracovníků:**

- nadřizený poznává a hodnotí pracovníky komplexněji, z hlediska znalostí, dovedností a kvalit potřebných k tomu, aby byla práce dělána dobře
- lépe rozlišuje, oceňuje a rozvíjí silné stránky pracovníka
- lépe rozezná slabé stránky pracovníka a umožňuje jejich efektivní odstraňování
- umožňuje lépe rozpoznat potřebu vzdělávání a rozvojový potenciál pracovníka, jeho vhodnost pro náročnější práci
- umožňuje s předstihem rozpoznat možné stížnosti a disciplinární problémy
- orientuje pozornost pracovníka na výkon a vyvíjí na něj větší tlak
- lépe přispívá ke zvyšování pracovní morálky v podniku<sup>38</sup>

Bělohlávek (2000) ve své publikaci rozlišuje čtyři úrovně hodnocení výkonu v praxi:

- 1) **Každodenní styk** vedoucího s pracovníky. Vedoucí reaguje na úroveň práce, kterou jeho podřízení odvádějí. Toto hodnocení je častější, než si uvědomuje (výpovědi typu: *ano, v pořádku, můžete to poslat*). Bohužel vedoucí často zapomínají sdělovat pracovníkům názor na kvalitu práce, myslí si, že pracovníci poznají, že vedoucí je spokojený, pokud jim nenadává. Takovým přístupem se ochuzují o významný motivační nástroj.
- 2) **Hodnocení při dosažení výsledků práce.** Tento typ provází zakončení dlouhodobých činností, nebo naopak nedodržení termínu.
- 3) **Finanční hodnocení.** Slouží ke spravedlivému stanovení mzdy pracovníkovi, zejména pokud jde o pohyblivou složku. I zde bývají chyby: vedoucí nevysvětlí, co je vedlo ke stanovení výše odměny, a tím hodnocení ztrácí motivační účinek, vedoucí se také vyhýbají rozlišování mezi dobrými a špatnými pracovníky.

**Systematické hodnocení.** Zavádějí firmy, aby zvýšily účinnost stimulačního systému, provádí se v ročních, pololetních nebo čtvrtletních intervalech a je spojeno s *hodnotícím pohovorem*.<sup>39</sup>

---

<sup>36</sup> Tamtéž, s. 120-121.

<sup>37</sup> WERTHER, W. B., KEITH, D. *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing, 1992, s. 330.

<sup>38</sup> KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 121.

<sup>39</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000, s. 60-62.



## 5.4 Cíle hodnocení

Podle Koontze (1993) existují rozdíly mezi cíly hodnocení a jeho skutečným využíváním, což může způsobovat nespokojenost s hodnocením. „Při určování výše odměn a často i při samotném hodnocení výkonnosti se na manažerech požaduje, aby byli kritiky. Ale pro potřebu rozvoje podřízených je naopak po manažerech požadováno, aby byli poradci, pomocníky a učitelé.“<sup>40</sup>

### Cíle hodnocení:<sup>41</sup>

- rozpoznat současnou úroveň pracovního výkonu jednotlivých pracovníků
- rozpoznat silné a slabé stránky pracovníků
- umožnit pracovníkům zlepšit jejich výkon
- vytvořit základnu pro odměňování pracovníků podle jejich přispění k dosažení podnikových cílů
- motivovat pracovníky
- rozpoznat potenciál
- vytvořit podklady pro efektivnější přidělování pracovních úkolů
- vytvořit podklady pro plánování následnictví ve funkcích
- vytvořit podklady pro rozmisťování pracovníků
- vytvořit podklady pro plánování pracovníků

Hodnocení pracovníků může být zaměřeno na několik cílů najednou. Uvedu proto několik nejdůležitějších cílů hodnocení, jak je sepsal Hroník.

- Monitorovat výkon v minulosti vzhledem ke stanoveným cílům
- Pomáhat při rozhodnutí v oblasti odměňování
- Identifikovat potenciál pracovníka
- Poskytovat pracovníkovi zpětnou vazbu, jak si v práci počíná
- Identifikovat potřeby v oblasti rozvoje
- Poskytnout pracovníkovi možnost projednat své ambice se svým nadřízeným
- Zlepšovat výkon v budoucnosti (stanovení cílů a postupů, jak jich dosáhnout)<sup>42</sup>

Koontz (1993) ve své knize uvádí studii hodnocení výkonnosti, kterou zpracovala General Electric Company. Závěry této studie ukazují, že:

- a) kriticismus má negativní dopad na dosahování cílů,
- b) chvála má malý účinek,

---

<sup>40</sup> KOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993, s. 376.

<sup>41</sup> KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 121.

<sup>42</sup> HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 23.

- c) specifikace cílů zvyšuje výkonnost,
- d) kritické hodnocení způsobuje defenzivní a menší výkonnost,
- e) usměrňování podřízených pracovníků manažerem je lépe provádět na základě principu „ze dne na den“ než jednou ročně
- f) kolektivní určování cílů má za následek zvýšení výkonnosti
- g) projednávání možností zvýšení výkonnosti by nemělo být spojováno s projednáváním zvýšení platu nebo povýšení
- h) jestliže se na určování cílů podílejí podřízení, dochází ke zvýšení jejich výkonnosti<sup>43</sup>

## 5.5 Význam hodnocení pracovníků

Podle Hroníka (2007) bývá hodnocení často pouze nástrojem v odměňování, což podporuje i řada odborných publikací z oblasti personálního managementu. Ale mělo by dojít k zařazení této personální činnosti na úroveň odměňování a vzdělávání.<sup>44</sup>

Podle Bedrnové a Nového (1998) je význam pracovního hodnocení následující:

- Hlubší poznání pracovníků přispívá k věcnému ověřování učiněných rozhodnutí a zejména poskytuje informace a podklady, které pomáhají určit nebo upřesnit další postup při vedení pracovníků, tzn. stanovení vhodnějšího rozmístění, úpravy jejich platového zařazení, zaměření na další odbornou přípravu.
- Sdělené hodnotící soudy umožňují řízeným pracovníkům konfrontovat vlastní pracovní aktivitu a pracovní postoje se stanoviskem vedoucího, a ovlivnit tak vytváření žádoucích postojů, zájmů, snah a osobních vlastností hodnoceného a dále přispívá k jeho sebevýchově.
- Při hodnocení pracovník získává nebo si upřesňuje představu o dalších perspektivách v podniku, což je důležitým činitelem jeho výkonnosti, spokojenosti a stability.<sup>45</sup>

## 5.6 Základní funkce hodnocení pracovníků

Stýblo (1993) ve své publikaci uvádí základní funkce hodnocení a to funkci poznávací, srovnávací, regulační a stimulační.<sup>46</sup>

- **Funkce poznávací** spočívá v průběžném sledování pracovního výkonu a jednání pracovníka podle daných hledisek

<sup>43</sup> KOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993, s. 376.

<sup>44</sup> HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 16.

<sup>45</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998, s. 347.

<sup>46</sup> STÝBLO, J. *Personální management*. Praha: Grada, 1993, s. 298-299.

- **Funkce srovnávací** spočívá v komparaci s jinými srovnatelnými pracovními výkony a s výkonem v předchozích obdobích
- **Funkce regulační** spočívá v možnosti provádění operativních změn na základě výsledků hodnocení např. přemístění pracovníka
- **Funkce stimulační** spočívá v podněcování pracovníků k žádoucím výkonům

Podle Stýbla je také důležitým krokem přesvědčit pracovníky o důležitosti hodnocení a zejména pracovat s výsledky hodnocení tak, aby toto přesvědčení nabylo reálný rozměr.<sup>47</sup>

## 5.7 Účel hodnocení pracovníků

Podle Stýbla hodnocení pracovníků používáme většinou v těchto následujících situacích:<sup>48</sup>

- po zapracování nového pracovníka
- zjištění snížení výkonnosti pracovníka
- z důvodů organizačních změn
- na požádání samotného pracovníka
- z důvodů motivace pracovníka

Werther a Keith (1992) zpracovali využití pracovního hodnocení ještě podrobněji. Pracovní hodnocení podle jejich názoru slouží ke zlepšení výkonu pracovníků, k určení odměny, rozhodování o pracovním zařazení, k odborné přípravě a potřebám rozvoje, k plánování pracovního postupu, pomáhá odhalit nedostatky ve výběru pracovníků, umožňuje odhalit chyby v informacích z pracovní analýzy a chyby v rozvržení práce. Přesné pracovní hodnocení zajišťuje, že interní rozhodnutí o umístění pracovníků nebudou diskriminující. Může také pomoci odhalit vnější vlivy, které pracovníkovi brání v plném výkonu.<sup>49</sup>

## 5.8 Co vše můžeme u pracovníka hodnotit

Hroník (2007) vymezil tři oblasti hodnocení. První oblastí je **výstup**, který představuje výkony a výsledky, které jsou dobře měřitelné. Při hodnocení výstupů se

<sup>47</sup> STÝBLO, J. *Personální management*. Praha: Grada, 1993, s. 299.

<sup>48</sup> Tamtéž, s. 297.

<sup>49</sup> WERTHER, W. B., KEITH, D. *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing, 1992, s. 331.

nejčastěji používá metoda Balanced Scorecard (BSC). Hodnocení výstupu se dělí na přímé (výkon či výsledek, který lze číselně vyjádřit, např. obrat) a nepřímé (výsledky ohodnocené na základě stupnice, na které odhaduji hodnotu vstupu). Druhou oblastí pro hodnocení je **vstup**. Pod vstupy rozumíme to, co pracovník do své práce vkládá. To mohou být jak kompetence, tak i zkušenosti. Třetí oblastí je **proces**. Hodnocení procesu je hodnocením toho, jak se pracovník chová při práci, hodnocení přístupu k různým úkolům. Aby hodnocení bylo efektivní, musí být zaměřeno na všechny oblasti, ale podle povahy funkce může být kladen větší důraz na 1 či 2 oblasti hodnocení.<sup>50</sup>

V následující kapitole se budu věnovat popisu systematického hodnocení, jak o něm pojednává odborná literatura.

---

<sup>50</sup> HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 20-21.

## 6. Postup systematického hodnocení pracovníků

Koubek (2007) rozděluje postup při hodnocení pracovníků do tří období, z nichž každé má několik fází.

**Přípravné období** zahrnuje čtyři fáze. Nejprve se stanoví zásady, pravidla, postup hodnocení a vytvoří se formuláře, které se budou používat k hodnocení. Dále se provede analýza pracovních míst, popř. revize existujících popisů. Na základě toho si lze udělat představu o typech pracovních míst v organizaci a o kategoriích pracovníků, na které se hodnocení zaměří, a také o požadavcích na pracovníka. Zformulují se kritéria výkonu a jeho hodnocení, stanoví se normy pracovního výkonu, zvolí se metody hodnocení a stupnice pro rozlišování různé úrovně pracovního výkonu. Informují se pracovníci o připravovaném hodnocení a jeho účelu, o kritériích hodnocení a o tom, jaký výkon se od nich očekává.

**Období získávání informací a podkladů** má dvě fáze. Je to zjišťování informací např. pozorováním pracovníků při práci nebo zkoumáním výsledků jejich práce, tato fáze je pro hodnocení pracovníků nejdůležitější. Dále se pořizuje dokumentace o pracovním výkonu. Tato fáze nám umožňuje se k písemným záznamům kdykoliv vrátit a zamezit tak případným sporům a diskusím. Je také nástrojem zpětné vazby. Dokumentace by se měla jednotným způsobem pořizovat a ukládat.

**Období vyhodnocování informací o pracovním výkonu** má tři fáze. Vyhodnocování pracovních výsledků, pracovního chování, schopností a dalších vlastností pracovníků, které se provádí podle standardního postupu. Většinou se porovnávají skutečné výsledky práce s normami výkonu nebo očekávanými výsledky práce. Existuje přitom velké riziko subjektivního přístupu. Výsledky této fáze musí mít písemnou podobu. Další fází je rozhovor s hodnoceným pracovníkem o výsledcích hodnocení, o rozhodnutích z něho vyplývajících a o možných způsobech řešení problémů, které souvisejí s pracovním výkonem. Tato fáze je důležitá pro zlepšování pracovního výkonu pracovníka, od ní se odvíjí, zda bude mít hodnocení pracovníka motivující efekt nebo ne. Pak následuje pozorování pracovního výkonu pracovníka a sledování efektivnosti hodnocení.<sup>51</sup>

Podle Werthera a Keitha (1992) by pracovní hodnocení mělo vytvořit přesný obraz o pracovním výkonu jednotlivce. K dosažení tohoto cíle by měl být systém hodnocení profesně zaměřený a praktický, měl by mít také své normy a užívat společná měřítká. Hodnotící postup však musí být pochopitelný jak pro zaměstnance, tak i pro ty, kteří je

---

<sup>51</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2007, s. 215-216.

hodnotí. Složitý a nepraktický systém může vyvolávat zášť, zmatek, nebo může být úplně nepoužitelný.<sup>52</sup>

Hodnocení vykonané práce vyžaduje pracovní normy. Ty nám slouží ke srovnání s daným pracovním výkonem. Aby byly tyto normy efektivní, měly by se týkat výsledků každé práce. Nelze je stanovit libovolně. Informace o těchto normách získáme z analýzy práce. O tom, které pracovní činnosti jsou klíčové a měly by být hodnoceny, můžeme rozhodnout na základě norem a povinností uvedených v příslušném popisu práce.<sup>53</sup>

Po srovnání Koubkových fází postupu systematického hodnocení se skutečným současným stavem ve firmě Everlift vyplývá, že ve firmě chybí písemně zpracovaná pravidla a postup hodnocení a také formuláře pro zápis výsledků hodnocení. Vedoucí pouze ústně informoval obchodní referentky o kriteriích hodnocení a normách výkonu. Chybí metody hodnocení a stupnice pro rozlišování úrovně výkonu. Personalistka firmy nemá zpracované popisy všech pracovních míst, tyto popisy existují pouze u vedoucích funkcí. Z toho důvodu přípravné období, jak ho popsal Koubek, není ve firmě Everlift správně prováděno. Další dvě období (získávání informací a vyhodnocování informací) se odvíjí právě od dobře zpracovaného přípravného období, proto se v následující kapitole, kde se budu zabývat postupem systematického hodnocení v konkrétním prostředí firmy, zaměřím především na fáze přípravného období, které budu popisovat s ohledem na cíl mé práce, kterým je navržení změn v systému hodnocení obchodních referentek.

---

<sup>52</sup> WERTHER, W. B., KEITH, D. *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing, 1992, s. 333.

<sup>53</sup> Tamtéž, s. 333-334.

## 7. Postup systematického hodnocení ve firmě Everlift

Jak se uvádí v předchozí kapitole, je nutné mít přesné informace o pracovním místě, které se bude hodnotit, aby bylo možné nastavit ve firmě systém hodnocení. Tyto informace zjistíme analýzou práce a následně z popisu pracovního místa.

### 7.1 Analýza pracovního místa a popis pracovního místa

Podle Koubka (2007) představuje **analýza pracovních míst** „proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování všech potřebných informací o pracovních místech.“<sup>54</sup> Jde tedy o souhrn úkolů, odpovědností a podmínek spojených s pracovním místem a vazeb pracovního místa na pracovní místa jiná. Z toho se pak odvozují požadavky, které pracovní místo klade na pracovníka.<sup>55</sup>

Informace z analýzy práce je potřeba převést do vhodnější formy, kterou je **popis práce**. Popis práce je písemná zpráva o pracovních povinnostech, podmínkách a dalších aspektech daného povolání.<sup>56</sup>

Kahle a Stýblo (1998) ve své publikaci uvádí řadu charakteristik, které musí obsahovat popis práce:<sup>57</sup>

- Odborné znalosti, schopnosti a zkušenosti, tzn. odborné vzdělání, výcvik, zkušenosti z profese, schopnost jednat s lidmi, vyjadřovací schopnosti, manuální dovednost a další.
- Organizační zařazení dané činnosti v soustavě ostatních pracovních činností a vyjádření jejich vzájemných vazeb a vztahů jak horizontálních, tak i vertikálních.
- Souhrn hlavních úkolů, povinností, pravomocí a odpovědností udělovaných nositeli daného pracovního místa.

Ve firmě Everlift jsou popisy pracovního místa zpracované pouze pro vedoucí pracovníky, proto jsem vytvořila popis pracovního místa obchodní referentky. Využila jsem integrovaný systém typových pozic na internetové adrese <http://www.istp.cz>, kde je uveden Katalog pracovních míst, ve kterém jsou obecné popisy pracovních pozic. Údaje z katalogu a mé zkušenosti z výkonu práce na této pozici jsem zpracovala do popisu pracovního místa obchodní referentky firmy Everlift, který je uveden v příloze 1.

---

<sup>54</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2007, s. 71.

<sup>55</sup> Tamtéž, s. 71.

<sup>56</sup> WERTHER, W. B., KEITH, D. *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing, 1992, s. 145.

<sup>57</sup> KAHLE, B., STÝBLO, J. *Praktická personalistika*. Praha: Pragoeduca, 1998, s. 236.

## 7.2 Kritéria hodnocení pracovního výkonu

Jak uvádí Koubek (2003), chceme-li hodnotit nějakého pracovníka, musíme pro to použít vhodná kritéria. Ta musejí být přiměřená dané práci a povaze pracovního místa. Nemůžeme např. hodnotit schopnosti, které pracovník sice má, ale nepotřebuje je k výkonu své práce. Nejčastěji se používají tyto kritéria.<sup>58</sup>

<b>Výsledky práce (měřitelná kritéria)</b>	<b>Pracovní chování</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• množství práce</li> <li>• kvalita práce</li> <li>• odpadovost, zmetkovitost</li> <li>• úrazovost</li> <li>• množství obslužených zákazníků</li> <li>• spokojenost zákazníků</li> <li>• množství reklamací</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ochota přijímat úkoly</li> <li>• úsilí při plnění úkolů</li> <li>• dodržování instrukcí</li> <li>• ohlašování problémů</li> <li>• hospodárnost</li> <li>• zacházení se zařízením</li> <li>• vedení potřebných záznamů</li> <li>• dodržování pravidel</li> <li>• řádná docházka</li> <li>• kouření, požívání alkoholu či drog na pracovišti</li> </ul>
<b>Sociální chování</b>	<b>Dovednosti, znalosti, potřeby a vlastnosti</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ochota ke spolupráci</li> <li>• jednání s lidmi</li> <li>• vztahy ke spolupracovníkům</li> <li>• vztah k zákazníkům</li> <li>• chování k nadřízeným</li> <li>• styl vedení lidí</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• znalost práce</li> <li>• dovednosti</li> <li>• fyzická síla</li> <li>• schopnost koordinace činností</li> <li>• vzdělání</li> <li>• diplomy a osvědčení</li> <li>• cílevědomost, spolehlivost</li> <li>• organizační schopnosti</li> <li>• verbální schopnosti</li> <li>• znalost jazyků</li> </ul>

<sup>58</sup> KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 124.



Stanovení kritérií ovšem samo o sobě nestačí k hodnocení pracovního výkonu. Je třeba také definovat, jaký výkon je žádoucí, přijatelný a nepřijatelný, tzn. je třeba stanovit určitou normu výkonu, a to slovně i písemně.<sup>59</sup>

Při hodnocení pracovníka a jeho výkonu bychom neměli zapomínat na to, že jeho výkon může být ovlivněn i faktory, na které pracovník sám nemá vliv, a měli bychom k tomu přihlížet. Je to zejména.<sup>60</sup>

- nedostatečné využívání času pracovníka nebo přetížení navzájem si konkurujícími úkoly
- zařízení a vybavení nepřiměřené dané práci
- nejasná pravidla a metody řízení
- nedostatek spolupráce ze strany ostatních pracovníků
- nevhodné uspořádání pracoviště
- nevhodné tempo strojů
- životní podmínky pracovníka

Podnik by se měl snažit, aby vliv těchto faktorů na pracovní výkon a jeho hodnocení byl minimální.

Podle Bedrnové a Nového (1998) je třeba vázat použití hodnotících kritérií na specifické znaky profese a pracovní pozice. S ohledem na tuto skutečnost rozlišují tři skupiny pracovníků, a to:<sup>61</sup>

- pracovníky, kteří svou odbornou a řídicí činností nejvíce ovlivňují fungování podniku a dosahování podnikových cílů (kritéria pro hodnocení této kategorie pracovníků by měla být založena na cílových aspektech a odpovědnosti za chod podniku)
- pracovníky, kteří ovlivňují fungování podniku tím, že řídí určité jeho dílčí části, jako jsou provozy a oddělení (kritériem by mělo být fungování řízeného útvaru, jehož cíle je potřeba přesně vymezit)
- pracovníky, jejichž profesionální činnost dílčím způsobem přispívá k fungování podniku, to znamená, kteří svým rozhodováním nemohou ovlivnit práci celé firmy

---

<sup>59</sup> KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 125.

<sup>60</sup> Tamtéž, s. 125.

<sup>61</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998, s. 349.

### 7.2.1 Kritéria hodnocení obchodních referentek

Kritéria, která nastavil vedoucí obchodního oddělení, nebyla podle mého názoru kompletní. Vedoucí pouze určil počty uskutečněných kontaktů se zákazníky, což zahrnuje výkonovou stránku hodnocení. Rozšířila jsem proto kritéria o některé osobnostní charakteristiky a kritéria chování v průběhu pracovního procesu následujícím způsobem:

- **Výkonnostní kritéria** – Kontaktovat 80 zákazníků týdně, z toho vyhledat 5 nových zákazníků, počet zákazníků, kteří mají v plánu nákup techniky a které včas objevila konkrétní pracovnice
- **Přístup k práci** - úroveň pracovní iniciativy, kvalita práce, spolupráce
- **Zaměření na zákazníka** – znalost požadavků a očekávání zákazníků, udržování pevné sítě vztahů se zákazníky
- **Osobnostní kvality** – schopnost účinně komunikovat a naslouchat, hledání příležitostí k osobnímu rozvoji
- **Odborné znalosti** – dobré vyjednávací schopnosti, přehled o prodávaném sortimentu a novinkách
- **Pracovní povinnosti** – dodržování pracovních postupů, pracovní doby a pracovní kázně

Po stanovení kritérií hodnocení, můžeme přistoupit k výběru vhodné metody hodnocení.

### 7.3 Metody hodnocení

Metod hodnocení pracovníků je poměrně hodně, a navíc mají také řadu variant. Uvedu proto několik nejpoužívanějších metod, a s ohledem na charakter firmy Everlift se zaměřím na metody vhodné i pro malý podnik. Z těchto metod budu dále vycházet při navrhování systému hodnocení.

Hroník (2007) rozlišuje metody hodnocení pracovníků podle časového horizontu do tří skupin:

- ✓ **metody zaměřené na minulost** - orientují se na to, co se již stalo
- ✓ **metody zaměřené na přítomnost** – zhodnocení aktuální situace
- ✓ **metody zaměřené na budoucnost** – předpověď toho, co se může stát<sup>62</sup>

Je potřeba, aby hodnocení pokrylo přinejmenším výstup a bylo zaměřeno jak do minulosti, tak do budoucnosti. Kromě základní metody je dobré si zvolit i metodu

---

<sup>62</sup> HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 54.

doplňkovou. Jednotlivé metody nemusí být vždy stejné, některé použijeme opakovaně a některé třeba jen jednou.<sup>63</sup>

Pro hodnocení pracovníků v malých podnicích, zvláště u nedělnických profesí, se používá **hodnocení podle stanovených cílů (MBO)**. Postup:

1. Stanovení jasných, přesně definovaných a termínovaných cílů práce, které má pracovník dosáhnout.
2. Zpracování plánu postupu, který ukáže, jak se má těchto cílů dosáhnout.
3. Vytvoření vhodných podmínek, aby pracovníci mohli tento plán realizovat.
4. Měření toho, jak jsou cíle plněny.
5. Návrh a realizace opatření, pokud je nutné zlepšení.
6. Stanovení nových cílů.<sup>64</sup>

Podle Hroníka (2007) je to metoda zaměřená na budoucnost a je orientovaná zejména na hodnocení výstupů.<sup>65</sup>

Aby byla metoda úspěšná, je třeba splnit určité podmínky:

- Cíle musí být kvantifikovatelné a měřitelné
- Cíle, jejichž dosažení není měřitelné nebo ověřitelné, by měly být pokud možno vynechány
- Cíle by měly být dosažitelné
- Cíle by měly vyvolávat zájem, měly by být podnětné
- Měly by být formulovány písemně, jasně, stručně a jednoznačně
- Při jejich stanovování a při zpracování plánů by měl být ponechán prostor pro součinnost pracovníků
- Cíle a plán postupu musejí sloužit jako základna pro pravidelné rozhovory o pracovním výkonu mezi vedoucím pracovníkem a jeho podřízeným<sup>66</sup>

Při stanovování cílů je dobré řídit se pravidlem **SMART**. To znamená, že cíl musí být:<sup>67</sup>

- Specific/stretching – konkrétní a náročný, jasný a srozumitelný
- Measurable – měřitelný, vyjádřitelný v množství, kvalitě, času, penězích
- Agreed – akceptovaný těmi, kteří se budou podílet na jeho dosažení
- Realistic – reálný, dosažitelný a podnětný
- Time related – časově určený, termínovaný

---

<sup>63</sup> Tamtéž, s. 54-55.

<sup>64</sup> KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 127-128.

<sup>65</sup> HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 58.

<sup>66</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2007, s. 219.

<sup>67</sup> CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Manažerské techniky*. Univerzita Palackého v Olomouci 2007.

Nejčastěji se v malých podnicích používá univerzální metoda a tou je **hodnocení pomocí stupnice**. Hodnotí se jednotlivé aspekty práce zvlášť (např. množství práce, kvalita práce, přítomnost, ochota, samostatnost atd.)

Koubek rozlišuje posuzovací stupnice do tří typů:<sup>68</sup>

- **Číselná**, kdy každé kritérium práce je odstupňováno pomocí číselných hodnot a význam jednotlivých kritérií může být odlišen různým bodovým rozpětím nebo bodovými hodnotami používanými k výpočtu průměrného bodového ohodnocení. K souhrnnému hodnocení pracovního výkonu lze použít součet bodů nebo průměru bodů za všechna kritéria.
- **Grafická**, kdy je hodnocení každého kritéria vyznačeno na úsečce. Souhrnné hodnocení pracovníka pak zobrazuje křivka spojující body vyznačené na jednotlivých úsečkách. Tato křivka zobrazuje silné a slabé stránky pracovního výkonu pracovníka.
- **Slovní**, kdy je buď vhodným slovem (např. výborný, velmi dobrý) hodnocena u každého kritéria úroveň výkonu, nebo je hodnotiteli předložen odstupňovaný slovní popis situace nebo charakteristiky výkonu pracovníka. Ten pak charakteristiku, která podle něj nejlépe odpovídá výkonu pracovníka, označí.

Příklady hodnotící stupnice:<sup>69</sup>

#### **Číselná stupnice**

Kritérium: kvalita práce

1	2	3	4	5
Nízká			Vysoká	

#### **Grafická stupnice**

Kritérium: kvalita práce

			X	
Nízká			Vysoká	

#### **Slovní stupnice**

Kritérium: kvalita práce

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

Tato metoda je univerzálně použitelná, dokonce i pro účely sebehodnocení, a často se v praxi používá. Má však i určité slabiny. Někdy hodnotitelé nejsou schopni

<sup>68</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2007, s. 221-222.

<sup>69</sup> Tamtéž, s. 222.

porozumět slovnímu popisu. Může to být způsobeno různou zkušeností, vzděláním či osobností hodnotitele. Problém bývá i výběr jednotlivých kritérií hodnocení a popis úrovně, na jaké jsou pracovníkem plněna. Dost často bývají ve firmách formuláře zpracované podle univerzálního vzoru a přejatá kritéria potom nejsou vhodná pro posuzování pracovního výkonu na konkrétním pracovním místě. Pokud je ale formulář s hodnotícími stupnicemi připraven pečlivě, jedná se o metodu, která bývá považována za nejvhodnější.<sup>70</sup>

Pro hodnocení je vhodné používat standardizovaný podnikový formulář, který by měl obsahovat kromě stupnic i takové údaje, jako je jméno hodnoceného, název pracovního místa, datum, délka zaměstnání, místo pro doporučení, které vyplynou z hodnocení, podpis hodnoceného a hodnotitele.<sup>71</sup>

Další základní metodou hodnocení, kterou uvádí Hroník (2007) ve své publikaci, je **motivačně-hodnotící pohovor**. Tato metoda se ohlíží za tím, co se stalo, ale také se posléze zaměřuje na budoucnost. Otázky a body sebehodnocení pracovník dostává přibližně týden dopředu, aby se mohl dobře připravit. Jestliže motivačně-hodnotící pohovor navazuje na předem zadané úkoly, je do hodnocení zařazena kontrola plnění a splnění. Motivačně-hodnotící pohovor je součástí naprosté většiny hodnotících systémů a jeho hlavní výhodou je to, že může pokrývat všechny oblasti a časové horizonty hodnocení.<sup>72</sup>

Další metody, které je možné použít pro hodnocení pracovníků, pouze zmíním, nebudu je již podrobně popisovat. Jsou to například metoda BARS, hodnocení na základě plnění norem, hodnocení kritických incidentů, checklist, assessment centre, metody založené na vytváření pořadí pracovníků podle jejich pracovního výkonu, 360° zpětná vazba a další.

### 7.3.1 Metody hodnocení obchodních referentek

Pro potřeby hodnocení obchodních referentek firmy Everlift jsem na základě výše zmíněné odborné literatury (Koubek 2007, Hroník 2007) vybrala kombinaci dvou metod, které jsem popsala v podkapitole 7.3, a těmi jsou:

---

<sup>70</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2007, s. 222.

<sup>71</sup> KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 128.

<sup>72</sup> HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 56.

### ➤ **Motivačně - hodnotící pohovor**

První tři měsíce by bylo vhodné hodnotit pouze pomocí motivačně-hodnotícího pohovoru, aby si pracovnice zvykly na pravidelné hodnocení a přestaly se obávat, že to bude nepříjemné. Pohovor by se konal 1x měsíčně, a to vždy poslední pátek v měsíci. Na začátku pohovoru dostanou pracovnice prostor, aby každá z nich mohla pohovořit o tom, jak se jí dařilo plnit pracovní úkoly. Následuje zpětná vazba vedoucího, který každé pracovníci sdělí, jak vidí plnění pracovních povinností on. Během pohovoru si vedoucí dělá poznámky o plnění úkolů každé pracovnice. Na závěr společně stanoví úkoly na další měsíc a vedoucí pracovnícím sdělí, co by případně potřebovalo zlepšit, ale také je pochválí za odvedený výkon.

V rámci třetího motivačně- hodnotícího pohovoru bude potřeba pracovnice připravit na další etapu hodnocení, a tou je kromě pohovoru, který se bude provádět i nadále, hodnocení pomocí stupnice. V této fázi zavádění hodnotícího systému se už výsledky hodnocení projeví při odměňování obchodních referentek.

### ➤ **Hodnocení pomocí stupnice**

Po tříměsíčním období hodnocení pomocí motivačně-hodnotícího pohovoru, přistoupíme k hodnocení pomocí stupnice. Tuto metodu hodnocení jsem vybrala z toho důvodu, že umožňuje přehledné odlišení rozdílných výkonů jednotlivých pracovníc. Metoda je jednoduchá a srozumitelná pro obě strany. Hodnocení pomocí stupnice bude prováděno 1x za tři měsíce v rámci hodnotícího pohovoru, který se stále bude konat 1x měsíčně vždy poslední pátek v měsíci. Během pohovoru vedoucí zhodnotí již konkrétní výkony jednotlivých referentek, které budou uvedené ve formuláři v podobě číselné stupnice doplněné v případě potřeby slovním komentářem. Výsledky hodnocení pomocí stupnice se odrazí v podobě výše výkonnostní odměny jednotlivých referentek. Tato odměna bude vyplácena čtvrtletně.

Formulář bude mít jednotnou formu (viz příloha 2). Vedoucí před hodnotícím pohovorem formuláře vyplní na základě informací, které bude mít z předchozích hodnotících pohovorů za uplynulé tři měsíce a z poznámek, které si zaznamenával během celého tříměsíčního hodnotícího období. Měřitelné výsledky v podobě počtu uskutečněných kontaktů, lze zpětně zkontrolovat v operačním systému firmy. Každá z referentek pracuje na počítači přihlášená pod svým jménem a každý zápis, tedy i uskutečněný telefonický kontakt lze zpětně dohledat. Je možné vytisknout jednoduchý přehled za sledované období pro každou pracovnici zvlášť.

V následující kapitole se zaměřím na implementaci hodnotícího systému ve firmě Everlift. Popíšu, jak by měl vypadat hodnotící pohovor s pracovníkem, jaké zásady

vedení hodnotícího pohovoru by se měly dodržovat. Také se zaměřím na to, kdo může dělat hodnotitele a jakým chybám by se měli hodnotitelé vyhnout, aby pracovníci nezaujali negativní postoj k celému systému hodnocení.

## 8. Implementace systému hodnocení obchodních referentek

Aby byl systém hodnocení efektivní, musí splňovat určité předpoklady, které uvádí Hroník (2007):

- má důslednou a přesvědčenou podporu top managementu
- je v souladu s firemní kulturou
- podporuje cíle organizace a odpovídá jejím potřebám
- je akceptovatelný pracovníky
- je administrativně nenáročný
- je zároveň hodnotící a rozvíjející (návaznost na systém odměňování a systém rozvoje)
- je nepřetržitý
- je vyhodnocován (hodnocení hodnotícího systému)<sup>73</sup>

V kapitole 2.2 jsem se zmínila, že jednou z chyb vedoucího při zavádění systému bylo to, že neměl podporu managementu. Proto musí být prvním krokem získání podpory majitele firmy pro nový systém hodnocení. Toho lze docílit přesným formulováním cílů a úkolů, které by mělo hodnocení splňovat.

Systém hodnocení dostane formální podobu, která spočívá ve vypracování cílů hodnocení, kritérií výkonu, metod hodnocení a formulářů, které se budou používat pro hodnocení a tabulek pro převod plnění cílů na výkonnostní odměny. Se všemi náležitostmi musí být seznámeno vedení firmy, personalistka firmy, která má na starosti mzdy zaměstnanců a administrativu týkající se osobních složek zaměstnanců a samozřejmě vedoucí obchodního oddělení, který bude hodnocení provádět, a všechny obchodní referentky, kterých se hodnocení týká. Návrh systému hodnocení musí být všem výše zmíněným srozumitelný a všemi akceptovaný.

Podle Hroníka (2007) obecně platí, „že cyklus hodnocení je kratší u výkonných lidí, zatímco u osob, které jsou v hierarchii postaveny výše, je cyklus delší. U výkonných pracovníků je ideální cyklus jednoměsíční až čtvrtletní.“<sup>74</sup>

Vzhledem k tomu, že obchodní referentky jsou výkonnými pracovníky, navrhuji stejný postup. Hodnocení s návazností na odměňování bude probíhat čtvrtletně, ale průběžné hodnocení bude jednou měsíčně formou motivačně- hodnotícího pohovoru, při němž vedoucí společně s referentkami určí cíle a úkoly na další měsíc a provede záznam o průběžném plnění cílů. Všechny tyto záznamy se odrazí v konečném čtvrtletním hodnocení, které bude probíhat vždy poslední pátek v daném měsíci.

---

<sup>73</sup> HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007, 86-87.

<sup>74</sup> Tamtéž, s. 103.



Formou hodnotícího pohovoru vedoucí sdělí referentkám výsledky, kterých dosáhly za uplynulé tři měsíce. Vyjádří jim poděkování za odvedenou práci a motivuje je k dalším výkonům. Vedoucí v rámci přípravy na hodnocení vše zapíše do hodnotících formulářů, kde ke každému hodnocenému kritériu přiřadí odpovídající počet bodů podle hodnotící stupnice a doplní slovním komentářem v případě potřeby. Dosažený počet bodů převede podle tabulky na výkonnostní odměnu. Každá z pracovníků, má možnost se písemně vyjádřit ke svému výkonu. Po ukončení hodnotícího pohovoru všichni formulář podepíší. Ten bude uložen v osobní složce každého z hodnocených na personálním oddělení firmy.

### **8.1 Cíle hodnocení obchodních referentek**

Jak už jsem výše zmínila, je nezbytné přesně formulovat cíle, které má hodnocení pracovníků splňovat. A to proto, aby byl zřejmý smysl a důležitost systému hodnocení. V předchozí kapitole jsem stanovila kritéria výkonu, která vyplývají z popisu práce obchodní referentky, a určila jsem vhodné metody hodnocení. Teď tedy upřesním cíle, které má navržený systém hodnocení splňovat. Cílem hodnocení obchodních referentek je:

- poskytovat podklady pro měření individuálního výkonu
- motivovat pracovnice k výkonu
- poskytovat podklady pro odměňování na základě individuálního výkonu
- poskytovat informace pro potřeby rozvoje a vzdělávání
- poskytovat informace o pracovním chování

### **8.2 Převod výsledků měřitelných kritérií na peněžní odměnu**

Podle Koubka (2007) si musí každá organizace své placené faktory „ušít na míru“ svým vlastním specifickým požadavkům. Nedoporučuje se používání nějakých univerzálních faktorů.<sup>75</sup>

V podkapitole 7.2.1 jsem určila kritéria pro hodnocení obchodních referentek. Pro určení čtvrtletní odměny se budou používat výkonnostní kritéria.

---

<sup>75</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2007, s. 295.

Ta jsou stanovena následovně:

- týdně kontaktovat 80 zákazníků
- z toho 5 úplně nových zákazníků
- počet zákazníků, kteří mají v plánu nákup techniky a které včas objevila konkrétní pracovnice

Převvedeno do čtvrtletního období:

- 960 zkontaktovaných zákazníků
- 60 nových zákazníků
- počet zákazníků, kteří mají v plánu nákup techniky a které včas objevila konkrétní pracovnice

Tabulka odměn

Kritéria výkonu	Množství	Částka
<b><i>Všichni kontaktovaní zákazníci</i></b>	950 – 960	2000 Kč
<b><i>Noví zákazníci</i></b>	55 - 60	500 Kč
<b><i>Zákazníci, kteří budou nakupovat techniku</i></b>	1	150 Kč

### 8.3 Pravidla pro vyplácení čtvrtletních odměn

Lidé jednají podle toho, jak jsou a podle čeho jsou hodnoceni, a to zejména tehdy, když je hodnocení spojeno s odměnou. Podle Plamínka (2009) zaměstnanec není součástí firmy, ale je vlastně specifickým typem stálého dodavatele. Vedle svého pracovního života vede i svůj život soukromý a rodinný. „Firma si u tohoto interního dodavatele kupuje obě složky kompetence, přičemž za lidské zdroje, které zaměstnanec do firmy přináší, mu poskytuje pevnou složku odměny, a za aktuálně odváděný výkon složku pohyblivou.<sup>76</sup> Na základě toho jsem navrhla odměny, které se také budou skládat ze dvou složek.

Výkonnostní odměna bude vyplácena čtvrtletně těm pracovnícím, které dosáhnou na stanovený počet uvedený v tabulce. U třetího kritéria se částka navýší podle počtu zákazníků, kteří budou nakupovat. Pokud některá z pracovníc poruší pracovní kázeň, ztratí nárok na proplacení výkonnostní odměny. Dále budou pracovnice odměňovány na základě ostatních kritérií uvedených v hodnotícím formuláři (viz Příloha 2). Na

<sup>76</sup> PLAMÍNEK, J. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 104.

odměnu mají nárok pracovnice, které dosáhly na stupeň 3 nebo stupeň 2 po zprůměrování všech hodnocených položek. Pracovnice, které dosáhly stupně 3, mají nárok na odměnu ve výši 6% ze základního platu a pracovnice, které dosáhly stupně 2, mají nárok na odměnu ve výši 4% ze základního platu. Umístění na nižších stupních nebude finančně odměňováno.

#### **8.4 Postup při hodnocení obchodních referentek**

Hodnocení bude probíhat ve třech krocích:

- 1) Příprava na hodnocení
- 2) Hodnotící rozhovor
- 3) Zpracování dokumentace

##### **ad. 1) Příprava na hodnocení**

Týden před čtvrtletním hodnocení vedoucí oznámí pracovnícím, aby se připravily na hodnocení. Oznámí jim termín a čas konání hodnotícího rozhovoru. Pracovnice by si měly zhodnotit průběh uplynulého období ze svého pohledu, aby byly připravené vyjádřit se ke svým výkonům. Vedoucí si připraví podklady pro hodnocení a všechny ostatní poznámky, vytiskne si z počítače seznamy uskutečněných kontaktů a všech záznamů zvláště za jednotlivé pracovnice. Na základě potřebných informací vyplní hodnotící formuláře, stanoví výši odměny, na kterou mají jednotlivé pracovnice nárok. Zformuluje si oblasti, které chce během hodnotícího pohovoru s podřízenými probrat.

##### **ad. 2) Hodnotící rozhovor**

Podle Koubka (2003) hodnotící rozhovor slouží k seznámení pracovníků s výsledkem hodnocení, k hledání možných způsobů nápravy nedostatečného výkonu, k projednání důsledků vyplývajících z hodnocení např. odměňování, změna zařazení, vzdělávání, perspektiva pracovníka. V bodech vyjádřeno účelem rozhovoru je:

- Zhodnotit současný výkon pracovníka, případně výkon v uplynulém období
- Sestavit plán směřující ke zlepšení výkonu
- Rozpoznat problémy
- Rozpoznat faktory, které negativně ovlivňují pracovníkův výkon, ale které on sám nezavinil
- Zlepšit komunikaci mezi pracovníkem a majitelem podniku
- Umožnit pracovníkovi vyslechnout jeho názor

- Zajistit podklady pro odměňování
- Rozpoznat potenciál pracovníka a možnosti jeho povýšení nebo převedení na jinou práci
- Rozpoznat potřeby vzdělávání a rozvoje z hlediska pracovníka<sup>77</sup>

Hodnotící rozhovor většinou zaměstnanci i nadřízený hodnotitel očekávají s obavami. Zaměstnanci si nejsou jisti, jak budou hodnoceni a mohou mít trému. Nadřízení jsou často nejistí, protože mají objektivně posoudit výkonnost podřízených. Mnoha obavám se lze vyhnout, když jsou splněny následující podmínky:

- Výkonnostní cíle a normy jsou zaměstnancům jasně sděleny
- Nadřízený pozoroval výkonnost zaměstnance v průběhu celého roku
- Nadřízený je na hodnotící pohovor připraven
- Nadřízený projevuje podřízeným podporu a je čestný a spravedlivý
- Nadřízený byl proškolen v dovednostech potřebných pro hodnocení
- Zaměstnanci se aktivně podílejí na svém vlastním hodnocení
- Zaměstnanci mají stanoveny specifické cíle<sup>78</sup>

#### **Zásady vedení hodnotícího rozhovoru:**

Rozhovor by se měl zaměřit především na motivaci a rozvoj. Měl by být orientován na budoucnost spíše než na minulost. Podle Wagnerové (2008) se většina výzkumníků shoduje, že samotné pracovní hodnocení má velmi malý motivační účinek. Je proto zapotřebí ho kombinovat s otevřenou diskusí mezi nadřízeným a zaměstnancem ohledně výkonnosti v hodnoceném období a plánů výkonnosti do budoucna.

Wagnerová uvádí nejobvyklejší schéma klasického hodnotícího rozhovoru:<sup>79</sup>

##### **1. Vytvořte pozitivní a uvolněnou atmosféru.**

Vysvětlíte cíl a průběh pohovoru. Zaměstnanci dejte na vědomí dostatečně dlouho předem, že se bude konat hodnotící rozhovor. Zaměstnanec musí mít čas, aby mohl provést sebehodnocení a byl připravený vést diskusi o své výkonnosti.

Hodnotitel by měl pokračovat tak, že popíše dobré výkony, které zasluhují uznání, sdělí pracovníkovi svůj názor na jeho výkony, uvede příklady kladů i záporů a co nejjasněji vymezí oblasti, které vyžadují zlepšení. Měl by také naznačit cesty a způsoby, jak zlepšení dosáhnout.

Hodnotitel se také musí připravit předem, a proto je dobré, aby si během hodnoceného období dělal poznámky o výkonnosti zaměstnanců. Během

<sup>77</sup> KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 129.

<sup>78</sup> WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 84.

<sup>79</sup> Tamtéž, s. 84-86.

diskuze může nadřízený požádat pracovníka, aby on sám uvedl příklady svých dobrých výkonů.

## **2. Požádejte o sebehodnocení pracovníka.**

Vybídněte zaměstnance, aby popsal oblasti, ve kterých má problémy. Je vždy lepší, když zaměstnanec sám vymyslí řešení problémů nebo když je k řešení nenápadně naveden. Vyhneme se tak odporu z jeho strany. Nadřízený se musí zeptat, zda je potřeba k řešení problémů jeho pomoci, je to důležité pro motivaci zaměstnance. Pokud zaměstnanec není schopen popsat své slabé stránky, musí to učinit nadřízený. Během hodnotícího pohovoru by se neměly probírat více než dvě problémové stránky, protože zaměstnanec není schopen se soustředit na řešení více věcí. Pozornost se má věnovat výkonu a chování zaměstnance a ne jeho osobnostním kvalitám.

## **3. Dohodněte plán budoucí výkonnosti.**

Vypracujte srozumitelně závěry a doporučení, kde se dohodnou konkrétní a měřitelné cíle a stanoví se termín jejich kontroly.

## **4. Projednejte potřeby vzdělávání**

Diskuze má také zaměstnance připravit na jeho práci, případně zvýšenou odpovědnost nebo na nové úkoly v budoucnosti.

## **5. Někdy je vhodné na konci hodnotícího pohovoru stanovit přibližné datum další schůzky.**

Hodnocení výkonnosti má probíhat pravidelně a pokud má zaměstnanec problémy, vyhledá nadřízeného kdykoliv. Pohovor zakončete povzbuzením k zlepšování, vyplňte a podepište příslušné formuláře.

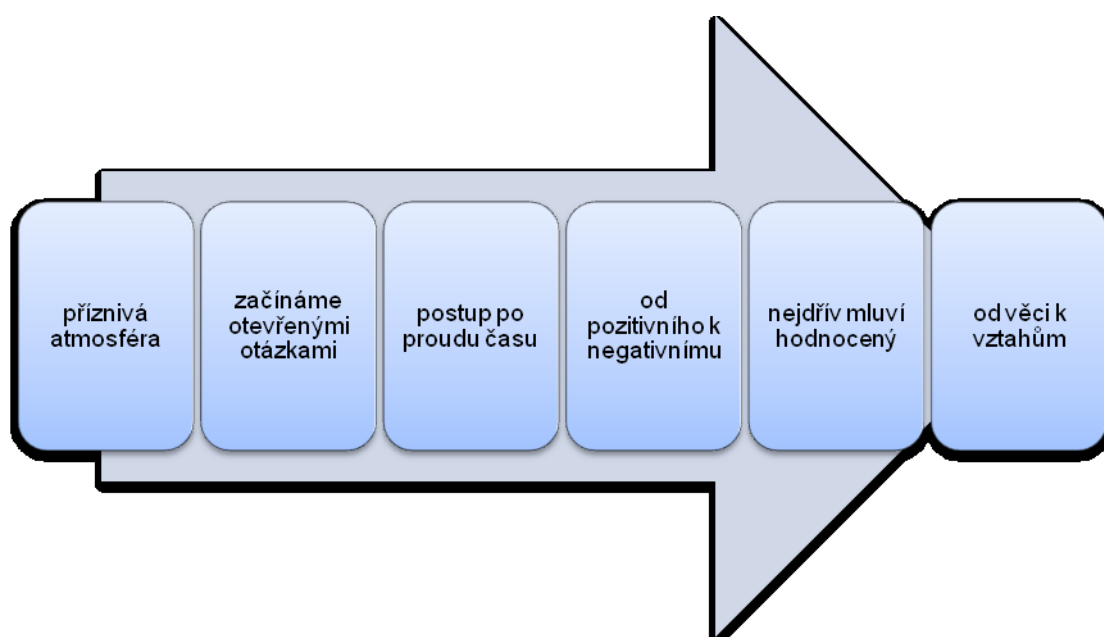
Mezi obecné zásady tedy patří:

- Hodnotit celé období.
- Uvést konkrétní příklady co nejpřesněji.
- Žádná překvapení. Pokud má zaměstnanec mimořádně špatné nebo dobré výkony, měl by o tom vědět už v průběhu roku.
- Pouze konstruktivní kritika.
- Snažte se změnit chování, ne člověka.
- Hodnocení není příležitost k vyřizování účtů.

Hroník (2007) rozdělil hodnotící pohovor do čtyř fází:<sup>80</sup>

1. **Zdvořilostní a rozehrívací část** – kromě přivítání a malé konverzace je nutné na úvod sdělit, kolik máme času a co bude výsledkem rozhovoru. Cílem je navodit přátelskou a pracovní atmosféru.
2. **Zpětná vazba** – hodnocený odpovídá, jak viděl uplynulé období. S čím byl spokojený a co by si představoval jinak. Hodnotíme dosažení cílů z minulého období podle formuláře. Hodnotitel pak sdělí, jak to viděl on a zdůvodní přidělené body.
3. **Formulace cílů** – po zpětné vazbě si formulujeme cíle na další období. Je lepší dát přednost hodnocenému, aby cíle zkusil formulovat sám.
4. **Závěr a sdělení dalších informací** – cílem je zklidnění po pohovoru. Zopakujeme si, na čem jsme se dohodli a jaký bude další postup. Je tu prostor pro poděkování a vyjádření podpory.

Podle Plamínka (2009) by měla být respektována tato pravidla, aby se hodnotící a hodnocený dozvěděli vše, co potřebují k dobrému výkonu.



Obr. 1: Dynamická pravidla pro hodnotící rozhovor<sup>81</sup>

<sup>80</sup> HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 105-106.

<sup>81</sup> PLAMÍNEK, J. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 116.

### **Neverbální faktory ovlivňující průběh hodnotícího pohovoru.**

Z hlediska uspořádání místa je vhodnější vést pohovor u konferenčního stolu než u pracovního stolu nadřazeného. Když k sobě sedí hodnotitel s hodnoceným do pravého úhlu, pomáhá to vytvořit atmosféru spolupráce a rovnosti.

Je třeba vyvarovat se signálů dávajících najevo převahu, např. nechat podřízeného čekat, agresivní stisk ruky, přísný nebo upřený pohled, usazení hodnoceného na nižší sedadlo.

Slovní komunikace by měla vyznívat pozitivně a přesvědčivě. Důležité je podřízenému naslouchat a nechat ho mluvit přibližně polovinu času. Pochvala musí být konkrétní a upřímná.

Na rozhovor je potřeba si vyčlenit dostatek času, zpravidla hodinu i déle. Rozhovor by se neměl příliš odkládat, protože to může zvyšovat nervozitu. Hodnotitel by měl mít dostatek empatie, aby si vybavil, jak se sám cítil v pozici hodnoceného.<sup>82</sup>

Výše zmínění autoři (Wagnerová 2008, Hroník 2007, Koubek 2003) uvádí ideální podobu vedení hodnotícího rozhovoru. Je ale nutné tyto obecné zásady přizpůsobit potřebám konkrétního organizačního prostředí. Ve své práci se zabývám firmou Everlift, ve které jsem byla pět let zaměstnána. Zním proto velmi dobře firemní kulturu této firmy a domnívám se, že ne všechny výše zmíněné zásady by se v Everliftu daly použít. Takovou zásadou je např. rozpoznání potenciálu pracovníka a možnosti jeho povýšení nebo převedení na jinou práci a také rozpoznání potřeby vzdělávání a rozvoje.<sup>83</sup> To v podmínkách firmy Everlift není možné, protože pozice obchodní referentky neumožňuje kariérní postup, převedení na jinou práci ani nevyžaduje další vzdělávání. Navrhla jsem tedy následující postup vedení hodnotícího pohovoru na základě znalostí organizačního prostředí firmy a s ohledem na odbornou literaturu.

Hodnotící rozhovor bude probíhat v kanceláři vedoucího obchodního oddělení u velkého stolu pro jednání s obchodními partnery. Rozhovor by měl probíhat v přátelském duchu, kdy vedoucí nejprve nechá mluvit jednotlivé pracovnice o tom, jak si poradily s plněním pracovních úkolů. Potom zhodnotí výkon pracovníc, jak jej vidí on sám. Umožní pracovnícím, aby se vyjádřily k jeho hodnocení. Během rozhovoru by měl vedoucí pracovnice spíše motivovat a povzbuzovat než kritizovat. Pracovnice mají možnost doplnit do hodnotících formulářů svůj komentář. Vedoucí společně s podřízenými stanoví cíle a úkoly na další období, obě strany podepíší vyplněný formulář. Vedoucí poděkuje pracovnícím za odvedenou práci a vyjádří jim podporu do dalšího období.

---

<sup>82</sup> WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 86-87.

<sup>83</sup> KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 129.

### ad. 3) Zpracování dokumentace

Vedoucí obchodního oddělení si u sebe ponechává své neformální zápisy k hodnocení. Vyplněné a podepsané formuláře předává po skončení hodnotícího pohovoru personalistce firmy, která je založí do příslušných osobních složek.

#### 8.5 Hodnotitelé

Hodnotitelem je téměř vždy přímý nadřízený, který je zodpovědný za výkonnost svých lidí. Hodnotitelé musí být přesvědčení zastánci hodnotícího systému. Jestliže to jsou lidé, kteří systém neakceptují, mohli by tento vztah přenést na své podřízené. Před spuštěním systému hodnocení je třeba provést zácvik hodnotitelů. Kurz by se měl soustředit hlavně na to, jak provádět hodnocení, aby končilo ve shodě a zároveň zde byl prostor pro přímou zpětnou vazbu a formulaci dalších cílů. Důležité je, aby zácvik probíhal interaktivně, a to formou hraní rolí. Účastníci projdou celým hodnotícím rozhovorem a také se připravují na možné komplikace.<sup>84</sup>

Jak už jsem se v předchozím textu několikrát zmínila, hodnotitelem obchodních referentek bude jejich nadřízený, vedoucí obchodního oddělení. Aby pro hodnocení získal potřebné znalosti, měl by před zahájením systému hodnocení absolvovat kurz pro hodnotitele.

Podle Koubka má hodnocení prováděné bezprostředním nadřízeným své výhody. Přímý nadřízený zná velmi dobře úkoly pracovního místa, práci svého podřízeného i podmínky, za kterých pracuje. Poskytuje pracovníkovi zpětnou vazbu na jeho výkon a provádí neformální hodnocení, z kterého logicky vyústí hodnocení formální. Jeho hodnocení pracovníci obecně lépe přijímají, existuje tady i něco jako „otcovský vztah“. Mezi nevýhody patří nebezpečí subjektivního pohledu či nedostatečné autority. Hodnocení pracovníka však mohou provádět i jiné osoby např. personalista.<sup>85</sup>

##### 8.5.1 Hodnotitelské chyby

Při hodnocení je důležité vyvarovat se chyb, které mohou vzniknout z přístupu hodnotitele, z osobnosti hodnoceného a z řady dalších skutečností.

Mezi nejčastější chyby podle Wagnerové patří:

- zaujatost
- kontrast
- centrální tendence

---

<sup>84</sup> HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 99-100.

<sup>85</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2007, s. 216.



- přísnost nebo mírnost

K *zaujatosti* dochází, když nadřizený hodnotí na základě pozitivního nebo negativního postoje k zaměstnanci místo hodnocení pracovní výkonnosti (efekt prvního dojmu, haló efekt).

K chybě *kontrastu* dochází, když hodnotitel srovnává zaměstnance s jinými zaměstnanci, místo se specifickými normami výkonnosti. Zaměstnanec s výkonností na minimu pracovních norem musí být hodnocen uspokojivě, i když ostatní zaměstnanci podávají nadprůměrný výkon.

K chybě *centrální tendence* dochází, když nadřizený hodnotí všechny zaměstnance průměrně nebo v blízkosti průměru. K této chybě mají sklony ti hodnotitelé, kteří si tak zvaně nechtějí dělat problémy.

Chyby *mírnosti nebo přísnosti* spočívají v tendenci hodnotit všechny na jednom konci škály bez ohledu na jejich pracovní výkonnost.

#### **Chybám v hodnocení můžeme předcházet tak, že:**

- získáme jednoznačné informace
- rozlišujeme informace od domněnek
- situaci posuzujeme nezaopatě
- vyhýbáme se ukvapeným závěrům a zobecňováním
- kriticky hodnotíme vlastní soudy
- uvědomujeme si možnost chyb, které sami způsobíme<sup>86</sup>

Foot a Hook (2002) ve své knize uvádí, že hodnotitel by se měl vyvarovat příliš vysokému hodnocení v určité oblasti, protože by to mohlo svádět k vysokému hodnocení i v ostatních kategoriích, kde si to třeba hodnocený nezaslouží. Jedná se o tzv. „haló efekt“. Stejně tak by se hodnotitel neměl nechat ovlivnit jedním slabým hodnocením. To je známo pod názvem „horns efekt“.<sup>87</sup>

<sup>86</sup> WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 89-91.

<sup>87</sup> FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002, s. 248.

## ZÁVĚR

Cílem mé bakalářské práce bylo posouzení stávajícího systému hodnocení pracovníků obchodního oddělení firmy Everlift a navržení změn, které by pomohly tento systém zlepšit.

V první části práce jsem představila firmu Everlift, její předmět činnosti, zákazníky, organizační strukturu, personální zajištění a styl vedení organizace. Podrobněji jsem se zaměřila na popis pracovních vztahů na obchodním oddělení firmy, rozdělení pracovních povinností a zejména na stávající systém hodnocení tak, jak ho začal zavádět vedoucí obchodního oddělení. Po prostudování odborné literatury jsem shledala v systému hodnocení několik nedostatků. Systém neměl podporu managementu, chyběla formálně nastavená pravidla hodnocení, používaná kritéria hodnocení byla pouze výkonnostní, chyběla návaznost na odměňování, popis práce pro danou funkci a také písemný formulář pro výstup z hodnocení.

V další části práce jsem vysvětlila základní pojmy z personalistiky a popsala jsem personální činnosti, protože hodnocení pracovníků, kterým se v mé práci zabývám, je jednou z hlavních personálních činností. Dále jsem se věnovala problematice hodnocení pracovníků a postupu při zavádění systému hodnocení, což jsem popsala na základě poznatků z prostudované odborné literatury.

V posledních dvou kapitolách jsem se pokusila o navržení změn v systému tak, abych odstranila zmíněné chyby. Sestavila jsem popis pracovního místa, podle kterého jsem následně nastavila kritéria hodnocení obchodních referentek. Vybrala jsem metody hodnocení vhodné pro tuto pozici. Vytyčila jsem cíle hodnocení, abych zdůraznila jeho přínos pro firmu a získala tak podporu managementu. Dále jsem vytvořila tabulku pro převod sledovaných kritérií na peněžní odměnu a nastavila jsem pravidla pro vyplácení čtvrtletních odměn, které se skládají ze dvou částek, odměna za výkonnostní kritéria a za pracovní chování. Popsala jsem, jak bude probíhat hodnocení, jak by měl vypadat hodnotící pohovor, kdo bude hodnotitelem a jakým chybám v hodnocení by se hodnotitel měl vyhnout. Pomocí výše zmíněných úprav jsem se pokusila o vytvoření systému hodnocení, který by byl prospěšný jak pro obchodní referentky, tak pro vedení firmy.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999.
2. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007.
3. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998.
4. BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000.
5. CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Manažerské techniky*. UP v Olomouci 2007.
6. FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002.
7. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007.
8. KAHLE, B., STÝBLO, J. *Praktická personalistika*. Praha: Pragoeduca, 1998.
9. KOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993.
10. KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing, 2003.
11. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2007.
12. PLAMÍNEK, J. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada Publishing, 2009.
13. STÝBLO, J. *Personální management*. Praha: Grada, 1993.
14. WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, 2008.
15. WERTHER, W. B., KEITH, D. *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing, 1992.

### INTERNETOVÉ ZDROJE:

[www.istp.cz](http://www.istp.cz)

## PŘÍLOHY

### Příloha 1 – Popis a specifikace pracovního místa

#### Popis a specifikace pracovního místa ve firmě Everlift

**Pracovní místo:** Obchodní referentka

**Číslo klasifikace zaměstnání:**

**Kvalifikační třída:**

**Charakteristika práce:** Obchodní referent (ka) je kvalifikovaný pracovník, který zajišťuje dílčí odborné práce na úseku obchodní agendy firmy. Práce se vyznačuje častým telefonickým kontaktem se zákazníky a vyžaduje tedy i schopnost jednat s lidmi, předcházet konfliktům a reprezentovat v tomto směru firmu.

**Povinnosti:** Jednání se zákazníky po telefonu i osobně a vyhledávání nových zákazníků, evidence zákazníků podle požadovaných kritérií. Vyhledávání a příprava podkladů pro obchodní jednání a pro uzavírání obchodních smluv. Zajišťování realizace zakázek včetně jejich evidence. Zpracovávání cenových nabídek k jednotlivým obchodním případům.<sup>88</sup>

**Vybavení:** Telefon, mobilní telefon, počítač s tiskárnou, psací potřeby, záznamník na objednávky.

**Bezprostředně nadřízená funkce:** Vedoucí obchodního oddělení

**Vztah k ostatním pracovním místům:** Předává kontakty na zákazníky obchodním zástupcům pro daný region, zjišťuje technické údaje o výrobku, který poptává zákazník, u pracovníků technického úseku.

**Pracovní podmínky:** Stálé pracovní prostředí v kanceláři, průměrná zraková zátěž při práci s počítačem, častý kontakt s lidmi při obchodních jednání.

**Rizika:** Žádná

**Vzdělání:** Středoškolské vzdělání s maturitou v oboru ekonomika a podnikání.

---

<sup>88</sup> Katalog typových pozic. Trexima, spol. s r. o. [cit. 12. 3. 2010]. Dostupný z [www: http://ktp.istp.cz/charlie/expert2/act/h1-karta.act?id=7778&lh=0](http://ktp.istp.cz/charlie/expert2/act/h1-karta.act?id=7778&lh=0)

**Požadovaná praxe:** 2 roky praxe v oboru

**Duševní požadavky a charakteristiky osobnosti:** Flexibilita, schopnost jednat s lidmi, písemný projev a komunikace na vysoké úrovni, příjemné vystupování, schopnost plánovat a řídit svou práci, schopnost týmové práce, práce s informacemi.

**Fyzické požadavky:** Práce se vykonává převážně vsedě.

**Zvláštní požadavky:** Řidičský průkaz typu A, znalost práce na PC, MS Word, MS-Excel.

**Datum zpracování:**

**Zpracoval:**

## Příloha 2 - Formulář pro písemný záznam z hodnocení

### HODNOTÍCÍ FORMULÁŘ

Příjmení:.....

Jméno:.....

Pracovní pozice:.....

Hodnocené období od-do:.....

HODNOTÍCÍ STUPNICE		
0	Nedostatečné	Pracovní výsledky jsou nepřijatelné, vyžadují dohled a kontrolu nadřízeného.
1	Podprůměrné	Dosahované výsledky jsou na hranici minimálních pracovních požadavků, vyžadují vyšší míru podpory a dohledu nadřízeného.
2	Průměrné	Pracovní výsledky odpovídají požadovaným pracovním požadavkům.
3	Nadprůměrné	Dosahované výsledky soustavně překračují požadovaný standard.

Hodnocená kritéria	Ohodnocení	Komentář
<p><b>Výkonnostní kritéria:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>80 kontaktovaných zákazníků týdně</li> <li>Z toho 10 nových zákazníků</li> <li>Zákazníci, kteří budou kupovat techniku</li> </ul>		
<p><b>Přístup k práci:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Úroveň pracovní iniciativy</li> <li>Kvalita práce</li> <li>Spolupráce</li> </ul>		
<p><b>Zaměření na zákazníka:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Znalost požadavků a očekávání zákazníků</li> <li>Udržuje pevnou síť vztahů se zákazníky</li> </ul>		
<p><b>Osobnostní kvality:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Schopnost účinně komunikovat a naslouchat</li> <li>Hledá příležitost k osobnímu rozvoji</li> </ul>		
<p><b>Odborné znalosti:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Vyjednávací schopnosti</li> <li>Přehled o prodávaném sortimentu a novinkách</li> </ul>		
<p><b>Pracovní povinnosti:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Dodržuje pracovní postupy, pracovní dobu a kázeň</li> </ul>		