

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie

HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

EMPLOYEE ASSESSMENT

Bakalářská práce

Věra Frodlová

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Markéta Šuplerová

Olomouc 2016

Prohlašuji, že jsem tuto závěrečnou bakalářskou práci s názvem Hodnocení zaměstnanců vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu i ostatní zdroje, které jsem použila.

.....
Věra Frodlová

Ve Stašově dne 21. března 2016

Děkuji vedoucí bakalářské práce Mgr. Markétě Šuplerové za vstřícné vedení, odborné rady a připomínky, které mi byly cennou pomocí při zpracování této práce.

Rovněž děkuji managementu společnosti KOH-I-NOOR PONAS s.r.o. za poskytnutí možnosti využít firemní prostředí a materiály ke zpracování této práce.

Obsah

Úvod.....	6
1. Hodnocení	8
1.1 Hodnocení zaměstnanců a jeho význam pro organizaci	8
1.2 Hodnocení zaměstnanců a řízení výkonnosti	9
1.3 Důvody pro hodnocení, jeho význam a funkce.....	11
1.4 Rozdělení hodnocení	12
2. Oblasti hodnocení, kritéria a podmínky	15
2.1 Oblasti hodnocení.....	15
2.2 Kritéria hodnocení	15
2.2.1 Podmínky pro užití kritérií	16
3. Proces hodnocení.....	18
3.1 Hodnotitelé.....	18
3.2 Metody hodnocení.....	18
3.3 Příprava systému hodnocení a jeho organizace	23
3.3.1 Zásady efektivnosti a příprava hodnocení	23
3.3.2 Vlastní hodnocení	24
3.3.3 Hodnotící rozhovor.....	25
3.4 Hodnotitelské chyby	27
4. Představení organizace a mateřské společnosti	29
4.1 Historie a současnost organizace KOH-I-NOOR PONAS s.r.o.	29
4.2 Zaměstnanci a personální činnosti ve společnosti.....	31
4.3 Proces hodnocení zaměstnanců v organizaci a jeho posouzení.....	33
4.4 Identifikace nedostatků	41
4.5 Návrh postupů a opatření k zefektivnění procesu.....	41

Závěr	46
Anotace	47
Seznam použité literatury	48
Seznam dalších zdrojů	49
Seznam příloh	50

*Kdo chce, hledá způsob,
kdo nechce, hledá důvod.
Jan Werich*

Úvod

Hodnota každé organizace je souhrnnou hodnotou všech jejích zdrojů. Spojením dostupných lidských zdrojů a pracovních míst zhodnocuje organizace své vstupy pro dosahování cílů organizace. Hodnocení pracovního výkonu, tedy hodnocení zaměstnanců, je formálním posuzováním pracovního úsilí a konečného výkonu. Posuzování práce lidí, zaměstnanců. Posuzování jejich přínosu pro zaměstnavatele. Hodnocení v pracovním procesu je součástí řízení a odměňování zaměstnanců, součástí rozvoje jednotlivců ve prospěch organizace i jich samých.

Cílem této bakalářské práce je popsat současný systém hodnocení zaměstnanců v konkrétní výrobní organizaci KOH-I-NOOR PONAS s.r.o. Ten pak porovnat s doporučenými postupy a způsoby hodnocení zaměstnanců, popsány v prostudované dostupné odborné literatuře. Na tomto základě navrhnout změny a doplnění, které povedou ke zlepšení posuzovaného hodnotícího systému.

Důvodem výběru tématu k bakalářské práci je aktuální potřeba revize prováděného hodnocení organizace. Tato práce má prověřit správnost prováděného procesu hodnocení, jeho úplnost a navrhnout doplnění a změny, které používaný systém hodnocení přemění od procesu čistě formálního k procesu využitelnému k dalším personálním činnostem v organizaci.

Podkladem k vytvoření této bakalářské práce byla dostupná odborná literatura, která se orientuje na stanovené téma. Zabývat se budu zejména významem hodnocení zaměstnanců pro organizaci, souvislostí hodnocení a personálních činností, také souvislostí personálních činností a řízení výkonnosti, dále důvody, významem a funkcí hodnocení a cíli hodnocení. Popíšu oblasti hodnocení, jednotlivá kritéria a jejich význam. Zaměřím se na metody hodnocení, proces přípravy a samotný proces hodnocení. V něm bude část věnována i hodnotitelům a možným chybám při realizaci. Nebude opomenut ani závěrečný přínos správně prováděného hodnocení.

V další části práce provedu seznámení s popisovanou společností, její strukturou a vazbou na mateřskou společnost. Uvedu její základní údaje a popíšu způsob organizování a nastavení firemních procesů. Objasním aktuálně prováděný proces hodnocení a specifikuji rozdíly oproti doporučovaným postupům shromážděným v úvodu této bakalářské práce. Metodou mé práce bude případová studie, zpracovaná s využitím existujících firemních dokumentů, technikou práce bude pozorování, které vychází z mé vlastní znalosti konkrétního firemního prostředí. To pak doplním o závěry z nestrukturovaných rozhovorů s některými zaměstnanci.

Na základě svých zjištění navrhnu doplnění stávajícího procesu hodnocení a změnu firemních dokumentů tak, aby hodnocení bylo prováděno efektivně a vedlo ke splnění svého účelu.

1. Hodnocení

Hodnota – pro tento výraz má čeština více významů. Slovník spisovné češtiny (Filipec et al. 2009, s. 97) říká, že je to cena, význam, důležitost, ale stejně tak to znamená něco cenného, nějaký statek. Hodnotit pak znamená určovat, zjišťovat hodnotu, oceňovat, posuzovat. Hodnotný je mající hodnotu, cenný.

Všechna tato synonyma mají společné to, že se vždy porovnává něco vůči jinému, odlišnému nebo podobnému. Různý je důvod porovnávání, jeho účel a často i požadovaný nebo očekávaný výsledek. Někdy i jen samotné porovnávání, tedy proces hodnocení, je výsledkem, není-li správně nastaven cíl. Nastavit správně požadovaný výsledek je těžké stejně u hodnocení, jako u jiných lidských činností. A jako u každé jiné lidské činnosti se stává, že nastaveného cíle je nakonec obtížné dosáhnout.

1.1 Hodnocení zaměstnanců a jeho význam pro organizaci

Zaměstnanci jsou klíčovou složkou bohatství organizace. Vedle ostatních zdrojů, s nimiž organizace nakládá při své činnosti, jsou lidé, tedy lidské zdroje, specifickou veličinou, které je třeba věnovat zvláštní pozornost. Bedrnová et al. (1998, s. 46) to shrnuli do této myšlenky: *„Nositeli veškeré aktivity, produktivity i prosperity podniků jsou pracovníci – lidé.“*

Každý jedinec disponuje individuálně odlišným souhrnem vlastností, dovedností, ale i znalostí a postojů. Ty se pak odrážejí i v pracovním životě, který usnadňují nebo komplikují. Rozdíly mezi jednotlivými zaměstnanci a vliv těchto odlišností na jejich pracovní výkon se zjišťuje pomocí hodnocení zaměstnanců. Hodnocení zaměstnanců je porovnáváním potenciálu zaměstnanců a nároků jednotlivých pracovních činností. Proto je nezbytné znát dobře tyto nároky a specifikovat je před samotným hodnocením. Neporovnává se však pouze pracovní výkon zaměstnance, ale i jeho pracovní chování. Samotné hodnocení může sledovat několik výchozích i cílových pozic. Podmínkou je však souvislost s pracovní pozicí a pracovním výkonem jednotlivého zaměstnance. Žádná část procesu nesmí zaměstnance dehonestovat. Musí být objektivním obrazem skutečnosti.

Cílem hodnocení zaměstnance je podle Pilařové (2008, s. 69) optimální zařazení zaměstnance na pozici, která je pro něj i organizaci nejvhodnější z hlediska využití kvalifikace, zlepšování jeho výkonu a určení objektivních podkladů pro odměňování.

1.2 Hodnocení zaměstnanců a řízení výkonnosti

Personální činnosti

Samotné hodnocení je zařazeno mezi ostatní personální činnosti, tedy ty činnosti, které se v organizaci zaměřují na propojení člověka s pracovním procesem. Podle Koubka (2007) se mezi takové činnosti řadí:

- personální plánování,
- analýza pracovních míst,
- získávání a výběr zaměstnanců,
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců,
- hodnocení zaměstnanců,
- odměňování a rozmísťování zaměstnanců,
- péče o zaměstnance a oblast pracovních vztahů.

Jako další neméně důležité činnosti se dají zařadit otázky ochrany zdraví a bezpečnosti práce, motivování zaměstnanců, dodržování zákonů v oblasti práce, zjišťování a zpracování informací, vedení evidencí, jejich zpracování a aktualizace, specifikace pracovních pozic a jejich nastavení podle nových potřeb.

Všechny tyto personální činnosti mají vzájemnou souvislost mezi sebou. Jednotlivé personální činnosti na sebe navazují, často jsou jedna druhé předpokladem. Stejně je dána jejich souvislost s hodnocením zaměstnanců. Ostatní personální činnosti ho mohou ovlivňovat nebo jím být ovlivňovány. Například pro provádění hodnocení zaměstnance je nezbytné znát analýzu pracovního místa jednotlivého pracovníka a z hodnocení zaměstnance zase vychází odměňování nebo vzdělávání a rozvoj zaměstnance. (Koubek 2007, s. 231 – 233)

Vývoj personální práce

Způsob využití informací z procesu hodnocení ve prospěch zaměstnance však závisí i na stupni personální práce, která je v organizaci používána. Posouzením úrovně personální práce se zabývá více autorů. Zde jsou některé názory:

Podle Šikýře (2014) prošla oblast personálních činností vývojovými etapami, v nichž bylo na personální činnosti v organizaci nahlíženo různě. Význam lidí a personální práce pro optimální výkon organizace se měnil od personální administrativy na počátku dvacátého století, přes personální řízení v letech čtyřicátých až padesátých, až

po řízení lidských zdrojů v osmdesátých a devadesátých letech. Tyto rozdílné koncepce personální práce představují vývojové etapy personální práce v závislosti na významu lidí – zaměstnanců a důležitosti a obsahu personální práce. (Šikýř 2014, s. 32 – 35)

Na etapy personální práce nahlíží podobně i Koubek (1998), byť jim přisuzuje jiné zastoupení v současnosti. První etapě personální práce, označované jako personální administrativa, přikládá charakter služby pro řídicí složky. Upozorňuje však, že tento model ještě v některých firmách, zejména s centralizovanějším způsobem řízení, přetrvává. Druhá etapa operativního řízení podle něj také není překonaná, orientuje se jen na vnitropodnikové problémy a pomíjí dlouhodobé a strategické otázky řízení pracovních sil. Třetí etapa je etapou řízení lidských zdrojů. Je podle něj „...*jádrem celého podnikového řízení, její nejdůležitější složkou.*“ (Koubek 1998, s. 13). Personální práce v tomto novém pojetí je už součástí každodenní práce všech vedoucích, nejen personalistů. Odtud se pak odvíjí úkoly, které personální práce řeší, a zejména jejich dopady na organizaci a zaměstnance. Zatímco personální práce se soustřeďuje na zájmy organizace, v procesu řízení lidských zdrojů je velký důraz kladen i na zájmy zaměstnanců. (Koubek 1998, s. 12 – 16)

V pojmosloví se objevuje více výrazů pro hodnocení pracovního výkonu a personální činnosti. Někdy bývá zaměňován pojem hodnocení pracovníků (zaměstnanců) za hodnocení výkonu nebo řízení výkonu.

Hodnocení výkonu označuje Milkovich a Boudreau (1993, s. 147) za „... *proces používaný k měření pracovních výkonů zaměstnance. Výkon je míra, v jaké se zaměstnanec vyrovnává s pracovními požadavky.*“

Řízení výkonu považuje Armstrong (2007, s. 416) za nepřetržitý proces, v němž dochází k soustavnému sledování výkonu a jeho podpoře ze strany manažerů. Zároveň tvrdí, že hodnocení výkonu je přežitě, neboť „...*mělo sklon dívat se do minulosti*“, využívalo se jen v časově omezené míře a bylo příliš formální.

Hodnocení pracovníků (zaměstnanců) je podle Koubka (2000, s. 280) jednou z nejdůležitějších personálních činností v návaznosti na další personální činnosti, sledující výsledky práce, odborné a osobnostní předpoklady a pracovní a sociální chování.

Přikloním se k termínu uváděnému Koubkem a nadále budu ve své práci používat termín hodnocení zaměstnanců. Tento termín, dle mého názoru, dostatečně vystihuje

oblasti, jimiž se proces nazvaný hodnocení zaměstnanců skutečně zabývá. Mimo samotný pracovní výkon sleduje i pracovní a sociální chování zaměstnance a také zohledňuje jeho předpoklady k práci, jak osobnostní, tak odborné. A právě tento model personální práce je uplatňován u popisované organizace.

1.3 Důvody pro hodnocení, jeho význam a funkce

Hodnocení je dnes považováno za důležitou součást personální práce, jejímž výsledkem má být využít co nejlépe potenciál lidského faktoru pro prospěch organizace.

Rozvoj organizace i rozvoj samotných zaměstnanců je, podle Hroníka (2007, s. 14), velmi těsně spjat s odměňováním a s hodnocením. Některé firmy poznaly důležitost rozvoje a vzdělání a nastavily je jako benefit pro své zaměstnance.

Zaměstnavatele vedou k hodnocení různé důvody, které někteří autoři odborné literatury shrnují takto:

Pilařová (2008, s. 11) považuje za důležité důvody k procesu hodnocení tyto:

- poskytnout a získat zpětnou vazbu o výkonu, potenciálu, rozvojových potřebách, vztazích, komunikaci, názorech a spokojenosti,
- možnost nastolit změny,
- stanovit výkonové a rozvojové cíle,
- orientovat zaměstnance a podporovat loajalitu,
- motivovat zaměstnance,
- objektivizovat podklady k odměňování,
- ovlivňovat kariérní růst a rozvoj zaměstnanců.

Podle Šikýře (2014, s. 110) je hodnocení zaměstnanců „...*nástrojem k řízení pracovního výkonu zaměstnanců.*“ Podstatou je získávání a vyhodnocování skutečného stavu pracovního výkonu a využití zpětné vazby k řízení a ovlivňování zaměstnanců. Zpětná vazba je zde myšlena jako poskytování hodnotících informací zaměstnanci a jejich vyhodnocování ve prospěch hodnoceného i zadavatele hodnocení.

Důležitost následných kroků po samotném hodnocení vyzdvihuje Kleibl (2001, s. 136 - 138). Hodnocení zaměstnance nelze redukovat jen na zhodnocení výkonu. Je nutno vypracovat z něj i závěry pro řízení jeho kariéry a další rozvoj. Vymezit je jako cíle určení úrovně výkonu, poznat potenciál, slabé a silné stránky zaměstnance,

identifikovat potřeby vzdělávání a rozvoje a získat informace o jeho názorech, spokojenosti nebo nespokojenosti.

Význam výše popsaných odborných názorů tkví ve skutečnosti, že hodnocení je nástrojem pro monitorování pracovního výkonu jednotlivých zaměstnanců a zároveň slouží k usměrňování pracovního úsilí a výkonu ve prospěch organizace.

Při hodnocení však slovem výkon nemůžeme chápat kvantitu vynaložené práce, vyrobených produktů nebo rychlost práce. Výkon je nutné chápat v širším slova smyslu, kdy se v pozadí skrývají nejen hodnota vykonané nebo nevykonané práce, ale také hodnota pracovního chování, schopností a osobních charakteristik každého zaměstnance, jeho sociální chování, odbornost, znalosti i způsobilost jednotlivce využít a vyhovět podmínkám práce v určených pracovních podmínkách.

Záměrem hodnocení je posbírat, setřídít a využít tyto informace k rozvoji zaměstnanců, k rozvoji jejich pracovní kariéry, odměňování a motivaci, ale také k odhalení a nápravě nedostatků a odstranění pracovních rezerv.

S významem hodnocení úzce souvisí i funkce hodnocení. Za základní se považuje:

- funkce poznávací – průběžné sledování pracovního výkonu a chování a jednání pracovníka podle stanovených kritérií,
- funkce srovnávací – komparace s jinými pracovními výkony nebo jiným obdobím,
- funkce regulační – možnost provádění změn na základě výsledků hodnocení,
- funkce stimulační – podpora požadovaných výsledků a požadovaného chování.

(Stýblo 1993, s. 298 – 299)

Jiní autoři popisují i další funkce jako personální, výchovnou nebo příčinnou. Každá z funkcí tak slouží k využití procesu hodnocení ve prospěch zlepšení pracovního výkonu a pracovního jednání.

1.4 Rozdělení hodnocení

Dělení systému hodnocení zaměstnanců lze provést z různých pohledů. Je možné se zaměřit na pravidelnost hodnocení, způsob posouzení z hlediska procesu nebo časové hledisko.

Pravidelnost hodnocení označuje Pilařová (2008, s. 11 - 12) jako systematické hodnocení. Takové probíhá v daných periodách, např. jedenkrát ročně, nebo

za předem stanovených podmínek, např. změna pracovní pozice. Nesystematické hodnocení pak je takové, které je vyvoláno aktuální potřebou (např. potřeba poskytnout zpětnou vazbu na aktuální jednání pracovníka).

Z hlediska procesu lze hodnocení zaměstnance rozdělit na:

- neformální hodnocení – průběžné hodnocení pracovníka nadřazeným během pracovního výkonu, časově neohrazené a spíše příležitostné, je obrazem každodenního vztahu nadřazený – podřízený. Toto hodnocení slouží spíše k nápravě aktuálních nedostatků, pro poskytování okamžité zpětné vazby. Má spíše náhodný charakter, i když není považováno za hodnocení menšího významu.
- formální hodnocení – racionální, formalizovaný, zpravidla časově určený postup posouzení konkrétních naplánovaných ukazatelů. Probíhá na základě stanovených postupů při dodržování určených pravidel a pořizují se z něj dokumenty. Zpracované výstupy (dokumenty) slouží jako podklady k dalším personálním činnostem vztahujícím se k jednotlivému zaměstnanci i k celým skupinám zaměstnanců. (Koubek 2003, s. 120 -121)

Zvláštním případem formálního hodnocení je tzv. příležitostné hodnocení, které je vyvolané naléhavou potřebou (např. ukončení pracovního poměru) při současné nedostupnosti aktuálního běžného hodnocení. (Koubek 2007, s. 208)

Z hlediska časového popisuje Hroník (2006, s. 78 - 82) možnost nastavení cyklu hodnocení. Podstatné je, k čemu hodnocení slouží (např. odměňování, rozvoj). Může být stanoveno v týdnech, měsících či jiných potřebných a odůvodnitelných časových úsecích.

Frekvenci hodnocení, ač odborná literatura ho doporučuje provádět jednou za rok, si určuje každý zaměstnavatel podle svých potřeb. Podle Koubka (2007, s. 210) je třeba brát v úvahu podmínky, povahu práce nebo potřeby organizace v poskytování zpětné vazby na pracovní výkon pracovníků.

Wagnerová (2008, s. 80) upozorňuje, že také faktor velikosti organizace určuje, jestli se hodnocení provádí pro všechny zaměstnance současně. Může to být nezbytné zejména v případě návaznosti získaných informací na mzdové systémy nebo potřeby vzdělávání. Také je tím podpořena vyšší validita školením hodnotitelů, avšak pro hodnotitele může být tento proces obtížný.

Periodicitu hodnocení popsal výstižně Donnelly (1997, s. 564 – 565). Ta závisí na situaci a záměrech hodnocení. Proces nesmí být samoúčelným bez propojení s cíli organizace. Zároveň musí být kontinuálním sledováním plnění úkolů, personálního rozvoje a udržování cílů organizace.

Všechny výše uvedené typy hodnocení mají své opodstatnění v určitých úsecích personální práce. Pro další směřování své práce však vyzdvihnu formální pravidelné jednorocní hodnocení, neboť svým standardizovaným pojetím, pravidelností a plánovanou systematičností odpovídá cíli této práce.

2. Oblasti hodnocení, kritéria a podmínky

Pro nastavení procesu hodnocení je nezbytné vymezit oblasti hodnocení, tedy co se bude hodnotit a také stanovit kritérium, tedy nějaký určovací znak pro hodnocení. Neméně důležité jsou podmínky, za nichž bude hodnocení probíhat a které zajistí celému procesu racionálnost a objektivnost.

2.1 Oblasti hodnocení

V odborné literatuře je známé rozdělení oblastí hodnocení podle Hroníka (2006, s. 21):

1. Vstup (předpoklady = potenciál + způsobilost + praxe).

Pod vstupy je zahrnuto vše, co pracovník do své práce vkládá nebo může vkládat. Mohou to být kompetence, zkušenosti, předpoklady.

2. Proces (pracovní chování, přístup).

Hodnocení procesu zjišťuje, jak se pracovník chová při práci, jaký má přístup k zadaným úkolům, jak je iniciativní.

3. Výstup (výkon).

Představuje nejčastěji výkony a výsledky, které jsou dobře měřitelné (obrat, chybovost, výroba).

Pro efektivnost samotného hodnocení je třeba zajistit hodnocení všech oblastí. Je možné se více přiklonit, dle pozice či charakteru práce, k té či oné oblasti. Někdy dokonce může být vhodné, pokud hodnocení sleduje určitý cíl, například zajištění podkladů pro odměňování nebo motivaci zaměstnance. Záměrného opomenutí hodnocení některé z oblastí je však třeba se vyvarovat. Podle Koubka (2003, s. 123 - 124) je moderní pojetí pracovního výkonu považováno za souhrn úsilí, schopností a pochopení role zaměstnance. Všechny tyto složky musí být přítomny, být v harmonii, aby mohlo být dosaženo požadovaného pracovního výkonu.

2.2 Kritéria hodnocení

Zásada stanovit každé z kritérií podle vykonávané práce a přiměřenosti dané pozice musí být dodržena vždy. Kleibl (2001, s. 143) v této věci říká, že „...*používání kritérií, která neodpovídají charakteristikám požadavků pracovní činnosti, snižuje autoritu systému hodnocení a znevažuje výsledky.*“ Dodržení této zásady zabrání možnosti použít stejná kritéria pro všechny pracovníky.

Také Koubek (2003, s. 124 -125) upozorňuje, že kritéria zvolená pro hodnocení by měla odpovídat typu práce a povaze práce na určitém pracovním místě. Příklady nejčastěji zvolených kritérií jsou (z těchto oblastí posuzování):

- Znalost práce, dovednosti, spolehlivost, vytrvalost, schopnost vést lidi, odolnost vůči stresu, vzdělání, znalost jazyků a další jsou kritéria odpovídající oblasti vstupu.
- Úsilí při plnění úkolů, dodržování pravidel, řádná docházka, hospodárnost, dodržování instrukcí, ochota přijímat úkoly a další jsou kritérii procesu pracovního chování.
- Ochota ke spolupráci, jednání s lidmi, vztahy se spolupracovníky, chování k nadřízeným / podřízeným a další jsou kritérii sociálního chování.
- Množství vykonané práce, kvalita práce, odpadovost, zmetkovitost, spokojenost zákazníků, reklamace, množství obslužených zákazníků a další jsou kritéria oblasti výstupu.

Podmínkou je určení, jaký výkon je pro organizaci žádoucí, přijatelný a nepřijatelný. Nelze opomenout také další důležitý faktor. Koubek (2003, s. 125 -126) označuje také skutečnosti, které mohou mít vliv na pracovní výkon a jsou zaměstnancem neovlivnitelné. Příkladem jsou mimo jiné nesprávné nebo nedostatečné zadávání úkolů pro pracovníka, přetížení nebo nevytížení pracovníka, nejasné zadání úkolů, nevhodné uspořádání pracoviště, pracovní podmínky jako hluk, osvětlení, nebo teplota. Také životní (soukromé) podmínky pracovníka, jako je situace v rodině, bydlení, dojíždění do zaměstnání nebo nemoc. A někdy je důvodem špatného pracovního výkonu jen náhoda.

2.2.1 Podmínky pro užití kritérií

Správné nastavení podmínek pro užití kritérií je důležitým předpokladem úspěšnosti celého procesu. Vodáček a Vodáčková (2001, s. 147) v souvislosti s užitím kritérií hodnocení upozorňují, že při provádění hodnocení je třeba „... *znát jeho racionální účel a nepřipustit samoučelnost.*“

Stejně posuzuje nakládání s kritérii Wagnerová (2008), ztotožňující se s výše uvedeným názorem Koubka, specifikující doporučení k užití kritérií takto: posuzuje se chování, ne vlastnosti, musí být relevantní k práci a popisu práce a být zaměstnancem ovlivnitelné, musí být zaměstnanci předem a včas sděleny. A mají se lišit dle kategorií zaměstnanců.

Za stejně důležitou Wagnerová (2008, s. 66) považuje validitu (měřitelnost) při hodnocení. *„Validita se vztahuje k tomu, nakolik pracovní hodnocení měří skutečnou pracovní výkonnost v dané pozici.“*

Validitu rozlišuje Wagnerová (2008, s. 64 -67) na tři typy:

- obsahovou – stanovit lze na základě analýzy pracovní činnosti a pomocí pracovního popisu převést do systému měření pracovní výkonnosti,
- prediktivní – lze vytvořit na základě hodnocení výkonnosti v minulosti v porovnání se současnou výkonností. Problémem je prokázání jasného vztahu mezi oběma typy výsledků.
- konstrukční – používá se pro účely pracovního postupu, platí zde nutnost přijatelnosti kritérií pro danou pozici.

3. Proces hodnocení

Proces hodnocení je kontinuální porovnávání vhodnosti určitého pracovníka k dané pracovní pozici. Prvky, které do tohoto procesu zásadně vstupují, jsou hodnotitelé a metody hodnocení.

3.1 Hodnotitelé

Hodnotitel je klíčovým prvkem v procesu hodnocení. Výhodou je, že zná hodnoceného zaměstnance, zpravidla zná náplň jeho práce, pracovní podmínky, prostředí i klima na pracovišti.

Za hodnotitele označuje Koubek (2007, s. 216 - 218) tyto osoby:

Přímý nadřízený pracovníka je osobou nejkompetentnější. Zná pracovníka, jeho pracovní úkoly, podmínky, v nichž pracuje. Je i nejčastějším neformálním hodnotitelem. Nadřízený bezprostředního nadřízeného může hodnocení provádět sám nebo jen ověřovat výsledky hodnocení přímého nadřízeného. Někdy je hodnotitelem pracovník personálního útvaru nebo nezávislý externí hodnotitel (např. psycholog), dále zákazník, spolupracovníci, podřízení nebo sám pracovník v případě sebehodnocení. Také jiný způsob hodnocení než přímou osobou přichází v úvahu. Je to týmové hodnocení, assessment centre a třistašedesátistupňová zpětná vazba.

Donnelly (1997, s. 564) jako hodnotitele, tedy zdroj informací o pracovním výkonu, uvádí pět možností: bezprostřední nadřízený, kolegové, hodnocený sám, podřízení hodnoceného a osoby mimo pracoviště.

Oba autoři se však shodují, že nejběžnějším hodnotitelem je nejbližší nadřízený. Ten by měl znát nejlépe pracovní výkon pracovníka a zároveň náplň jeho práce. Hroník (2007, s. 16) pak ke stejnému tématu uvádí, že důležitá je i znalost zásadního očekávání a smysl dané pozice.

3.2 Metody hodnocení

Metod hodnocení je v odborné literatuře uvedeno poměrně velké množství. Použití jednotlivých metod se liší například podle typu zaměstnanců, kteří hodnocením procházejí, další členění má časovou souvislost, jiné se týká hodnocení výkonu nebo kompetencí.

Hroník (2006, s. 54) uvádí matici metod hodnocení, která spojuje metody v časové ose s průnikem všech oblastí hodnocení, tedy vstupem, procesem a výstupem. V komentáři k tabulce upozorňuje, že umístění jednotlivých metod do polí tabulky je dáno těžištěm metody a není úplným výčtem existujících metod.

Tabulka 1: Matice metod hodnocení

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

Zdroj: Hroník, F. Hodnocení pracovníků. Praha: Grada Publishing a.s., 2006, s. 54.

Metody se navíc v praxi různě kombinují. Různí autoři řadí metody různě podle zaměření na oblast hodnocení, na časové rozlišení nebo objekt hodnocení. Existují i další metody v tabulce neuvedené. Rozdělují se na základní, pomocné nebo doprovodné.

V této práci popíši nejčastěji používané metody a jejich základní charakteristiky, avšak jen některé z nich budou základnou pro praktické využití v další části této práce.

Hroník (2006, s. 55, 61) rozdělil metody hodnocení jako základní a doprovodné. Mezi metody základní řadí hodnocení podle stanovených cílů a hodnotící rozhovor. Ostatní pak považuje za metody doprovodné.

Hodnocení podle stanovených cílů

Hroník (2006, s. 58) označuje tuto metodu jako MBO (Management by Objectives). Je metodou zaměřenou spíše na budoucnost a může se orientovat na všechny oblasti. Uvedená metoda se nejčastěji používá pro hodnocení manažerů a specialistů.

Její postup je dle Koubka (2000, s. 288) stanoven takto jako dohodnutí termínovaných cílů práce podle vypracovaného plánu a určených podmínek, jejich měření a nastavení opatření ke zlepšení a určení dalších nových cílů. Pro úspěšnost této metody je třeba

stanovit, aby cíle byly konkrétní, měřitelné, dosažitelné, relevantní a termínované a nastaveny v součinnosti s pracovníkem.

Hodnotící rozhovor

Hodnotící rozhovor je metoda prostupující všemi druhy hodnocení. Wagnerová (2008, s. 83) ho nazývá „...*těžištěm formálního hodnocení výkonnosti*.“ Je to současně sebehodnocení i hodnocení nadřízeným pracovníkem. Je metodou spojující časové hledisko i posouzení ostatních oblastí - vstupu, procesu i výstupu. Je účelovou diskuzí, avšak s pevnými zásadami. Je formálním setkáním, a proto je nutná příprava a stanovená pravidla. Koubek (2007) uvádí, co je cílem a posláním takového rozhovoru:

- zhodnotit výkon pracovníka, popřípadě výkon v uplynulém období,
- formulovat plán na zlepšení výkonu,
- hledat problémy a příležitosti,
- najít negativně zasahující, ale pracovníkem neovlivněné faktory výkonu,
- orientovat pozornost pracovníka na práci a její aspekty,
- zlepšit komunikaci mezi nadřízeným a podřízeným,
- umožnit pracovníkovi zaujmout stanovisko, vyslechnout jeho názor,
- zabezpečit podklady pro odměňování,
- rozpoznat pracovníkův potenciál pro povýšení nebo převedení na jinou práci,
- rozpoznat potřeby vzdělávání a rozvoje pracovníka i jeho práce.

(Koubek 2007, s. 225)

Dále Koubek (2000) uvádí, že pro rozhovor je podstatné dodržení zásad, které směřují k úspěšnosti rozhovoru. Řadí se mezi ně příprava na rozhovor (podklady, příklady, problémy, klady), konstruktivnost rozhovoru, společné hledání a stanovování konkrétních cílů, ponechání prostoru hodnocenému pro přípravu i vznesení jeho názorů a připomínek, řešení výkonu celého období. To vše v prostředí vhodném pro rozhovor, v příznivé a pozitivní atmosféře, citlivě a taktně. Ověřovat si, že hodnocený chápe smysl a účel rozhovoru i jeho závěry. Závěr rozhovoru by měl vyzníti pozitivně i přes sdělenou konstruktivní kritiku. (Koubek, 2000, s. 305 – 308)

Hodnocení na základě plnění norem

Tato metoda se využívá zejména u výrobních pracovníků, kdy je potřebné nastavit očekávanou nebo požadovanou úroveň výkonu. Výstupem pak je porovnávání této úrovně se skutečností. Metoda je objektivní, avšak podmínkou je věcné stanovení

normy a zároveň porovnávání skupin nebo jednotlivců se stejnými parametry. Koubek (2007, s. 220 - 221) upozorňuje, že důležité je připravit předpoklady k dosažení očekávaných výkonů, nastavit normu, seznámit s ní zaměstnance a porovnat jejich výkon s určenou normou.

Hodnocení na základě kritických případů

Uvedená metoda je založená na pozorování a vyžaduje od hodnotitele vést písemné záznamy o případech, které se udály při vykonávání práce některého pracovníka a mají prvky výjimečnosti. Metoda je náročná na čas i na posouzení případu hodnotitelem. Způsob posouzení případu i jeho kritičnost může být různě interpretován. Zároveň může být hodnoceným špatně přijímáno a může vyvolat konflikty mezi hodnoceným a hodnotitelem. Záznamy však mohou být při samotném hodnocení potřebným základem. (Koubek 2007, s. 221)

Hodnocení pomocí stupnice

Koubek (2000) o hodnocení podle stupnice (nebo také hodnotící škály) uvádí, že je to univerzální a snadno použitelná metoda. Jejím principem je ohodnocení jednotlivých stránek práce (kvalita práce, množství práce, znalost práce, ochota ke spolupráci, samostatnost a dalších) pomocí stanovených stupnic.

Typy používaných hodnotících stupnic:

- číselná – kritérium je odstupňováno pomocí číselných hodnot (bodů), souhrn pak lze vyjádřit součtem bodů nebo prostým či aritmetickým průměrem bodů za všechna kritéria,
- grafická – je využito grafického znázornění daných kritérií,
- slovní – zde je možno použít slovní odstupňované hodnocení k popisu dosaženého výkonu nebo jsou použita vhodná slova vystihující stupeň výkonu, např. výborný, dostatečný, nedostatečný. (Koubek 2000, s. 290)

Pilařová (2008, s. 33 - 34) upozorňuje na možnost nesprávně sestavených škál, které mohou zkreslit nebo znehodnotit výsledek procesu hodnocení. Je podle ní důležité zvolit účelný počet stupňů, odpovídající specifikům organizace. Také je vhodné škálu označit i slovně, aby došlo k jednoznačnému odlišení jednotlivých stupňů.

Metoda BARS (z anglického Behaviorally Anchored Rating Scales) – klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování

Metoda hodnotící chování požadované k úspěšnému vykonávání práce je podle Koubka (2007, s. 223) variantou checklistu či hodnotící stupnice. Podstatou této metody je předpoklad, „...že *žádoucí pracovní chování má za následek i efektivní vykonávání práce*“. Sestavují se varianty pracovního chování a hodnotící škály pro jejich ohodnocení pro každý jednotlivý úkol. Na sestavení se mohou podílet i pracovníci. (Koubek, 2000, s. 295 – 298)

Wagnerová (2008, s. 72) vidí u této metody výhodu ve skutečnosti, že je založena na skutečném pozorovatelném chování, a proto je vysoce objektivně přijímána zaměstnanci.

Metody založené na vytváření pořadí pracovníků podle jejich pracovního výkonu

V těchto metodách jde o porovnávání výkonu dvou nebo více pracovníků. Koubek (2007, s. 298 - 299) uvádí, že metody jsou poměrně jednoduché, ale jsou vhodné pro vytváření soutěživého prostředí, motivování pracovníků nebo zlepšování výkonu uvnitř skupiny.

Nejčastěji se používá střídavé porovnávání, párové porovnávání a povinné rozdělení. Hodnotitel vždy porovnává jednotlivé pracovníky vůči sobě navzájem.

360stupňová zpětná vazba

Tato metoda je označována za vícenásobnou zpětnou vazbu. Název je odvozen od okruhu lidí, kteří zmiňovanou zpětnou vazbu poskytují. Jsou to nadřízený, kolegové i podřízený, mohou to být i zákazníci, pokud s nimi hodnocený přijde do styku, patří sem i sebehodnocení. Výsledkem pak je informace (zpětná vazba), jak ostatní „...*vidí jeho chování, jak ho hodnotí, jak na ně působí*“ (Kubeš, Šebestová 2008, s. 14).

Mimo tyto vyjmenované metody hodnocení jsou popsány i další, například checklist, manažerský audit, mystery shopping, sociogram, supervize a intervize, assessment centre a development centre. Některé metody jsou více vhodné pro vyšší, zejména manažerské pozice, jiné metody jsou vhodnější pro hodnocení menšího okruhu zaměstnanců nebo určitého typu zaměstnanců.

V další části práce využiji zejména hodnocení pomocí stupnice a hodnotící rozhovor, protože tyto metody jsou vhodné pro využití v hodnotícím systému části zaměstnanců posuzované organizace.

3.3 Příprava systému hodnocení a jeho organizace

Nastavení systému hodnocení do organizace je sledem plánovaných a správně zvolených postupných kroků. Seznámení s cíli a účelem hodnocení musí být prvním krokem procesu. Ty vycházejí ze strategie organizace, jejich cílů a hodnot. Systém hodnocení se následně propojí s ostatními personálními činnostmi a slouží jako základna pro firemní vzdělávání, rozvoj zaměstnanců a odměňování.

3.3.1 Zásady efektivnosti a příprava hodnocení

Efektivnost

Podmínkou zavedení hodnotícího systému je, podle Hroníka (2006, s. 86 - 88), podpora managementem. Zároveň ale musí být systém akceptovatelný zaměstnanci a administrativně nenáročný. Systém hodnocení je nepřetržitým procesem, který podporuje cíle organizace a odpovídá jejím potřebám. Také transparentnost, objektivita a srozumitelnost systému jsou důležitými prvky. V organizaci musí existovat popisy pracovních pozic a souhrn požadavků na tyto jednotlivé pozice. Každý cyklus hodnocení musí být následně podroben zhodnocení, jestli přináší organizaci požadované výstupy a nestal se jen byrokratickou zátěží bez očekávaného efektu.

Příprava hodnocení

Vytvořit kvalitní systém hodnocení vyžaduje nejdříve zodpovědět si základní otázky:

- Koho a co budeme hodnotit?
- Jak a čím (systém a metody)?
- Jak bude systém zaváděn?
- Kdo a jak bude kvalifikován?
- Jak bude zajištěna nezávislost a nestrannost (spravedlivost)?
- Jak zabezpečit přijetí systému a důvěru v něj?
- Jak bude hodnocení dokumentováno?
- Kdo a jak bude kontrolovat kvalitu systému?

Hroník (2006, s. 88 - 89) po položení těchto otázek pokračuje v definování dalších kroků. Nastoluje potřebu určení oblastí hodnocení a výkonnostních požadavků, výběr vhodných metod, přípravu hodnotitelů, prodiskutování výběru metod se zaměstnanci a nastavení hodnotících kritérií.

3.3.2 Vlastní hodnocení

Zavádění hodnocení je třeba zaměstnancům oznámit. Vysvětlit smysl a důležitost procesu hodnocení na jejich pracovní život a přínosy z něj vycházející. Potlačit demotivující interpretaci nastupujícího systému. K tomu slouží nastavení správných hodnotících kritérií, na jejichž výběru se zaměstnanci podílí. Mimo to stanovit periodicitu procesu, hodnotitele. Pokud systém v organizaci již funguje, ale je nedostačující pro cíle organizace, je možné ho převzít a upravit stávajícím potřebám organizace.

Proces hodnocení, jak uvádí Pilařová (2008, s. 51), by měl být popsán v interních dokumentech (směrnici nebo interních postupech). Důležité je proškolení v novém systému, zejména ve vedení hodnotícího rozhovoru, a to jak hodnotitele, tak i hodnocených (poskytování a přijímání zpětné vazby).

Koubek (2007) rozdělil samotné hodnocení na období přípravné, období získávání informací a podkladů a období vyhodnocování informací. Každé z nich má své specifické úkoly a posunuje proces na další úroveň.

V přípravném období se stanoví zásady, pravidla, postupy hodnocení, vytvoří se formuláře. Dalším krokem je analýza pracovních míst, ověří se kategorie zaměstnanců a požadavky na jejich pracovní místa. Následuje formulace kritérií výkonu a požadovaného chování, jejich výběr, stanovení norem požadovaného výkonu, volba metod hodnocení a stanovení stupnic pro rozlišování úrovně pracovního výkonu a určení rozhodného období pro zjišťování informací. Poté je třeba zaměstnance informovat o systému hodnocení, zejména jeho účelu, kritériích hodnocení, seznámit je s požadovanou hladinou výkonu. Ještě lépe je zaměstnance nejen informovat, ale tyto otázky s nimi projednat.

V období získávání informací a podkladů se získávají informace o pracovním výkonu nebo chování např. pozorováním při práci nebo zkoumáním výsledků práce. Nejdůležitější je stanovení osoby k tomuto kompetentní. Dalším krokem je pořízení dokumentace o zjištěném chování. Důležitost tohoto kroku je v možnosti zpětně

dohledat podstatné události v pracovním procesu. Dokumentace by měla být jednotná při pořizování i ukládání všemi hodnotiteli.

Období vyhodnocování informací o pracovním výkonu se musí provádět podle standardního postupu. Při porovnání skutečně dosažených výsledků (výkonu, pracovního chování i také dalších potřebných vlastností k výkonu práce) s nároky stanovenými na požadované pracovní místo existuje nejvyšší riziko vnosu subjektivního názoru hodnotitele na úkor objektivnosti. Interpretace zjištěných dosažených výsledků musí mít písemnou podobu. Rozhodující pro zlepšení pracovních výsledků je fáze hodnotícího rozhovoru. Měla by obsahovat nejen výsledky hodnocení, ale hlavně možné cesty řešení problémů ke zlepšení výkonu zaměstnance. Posledním krokem této fáze procesu je následné pozorování pracovního výkonu a tím zkoumání efektivnosti hodnocení. (Koubek 2007, s. 215 – 216)

3.3.3 Hodnotící rozhovor

Všechny dosud mnou shromážděné odborné informace zabývající se problematikou hodnocení zaměstnanců v této bakalářské práci se shodují v důležitosti hodnotícího rozhovoru. Rozhovor je interpretován jako „...*těžiště formálního hodnocení výkonnosti*“ (Wagnerová 2008, s. 83). Stejně Hroník (2006, s. 56) ho považuje za obecnou metodu hodnocení, a proto za součást většiny existujících hodnotících systémů. Hodnotící rozhovor za „...*nástroj systematického řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců*“ pokládá i Šikýř (2014, s. 115). Důležité je, že zaměstnanec je informován a má možnost se vyjádřit k závěrům hodnocení. Proces hodnocení vychází z minulosti a směřuje do budoucnosti. Rozhovor je pak nástrojem k usměrňování pracovního výkonu, vzájemné informovanosti a příležitosti ke zlepšení. (Šikýř 2014, s. 115 – 116)

Nezastupitelným prvkem je u hodnotitelského rozhovoru plánovanost. Armstrong (2007) pro setkání za účelem posouzení pracovního výkonu uvádí tato pravidla:

Dobře se připravit – znamená to sledovat výkon pracovníka po celé období, zaznamenávat si důležité momenty jeho pracovní kariéry, zformulovat svůj názor na příčiny úspěchu i neúspěchu. Obě strany pak musí být připraveny na jednání o úspěších i problémech a připravit se na projednání vyhlídky do budoucna.

Postupovat podle strukturovaných bodů – plánovanost setkání musí zajistit dostatečný prostor na prodiskutování všech potřebných otázek. Také se musí počítat

s dostatečnou dobou potřebnou pro další diskuzi. Uspěchaná setkání jsou kontraproduktivní.

Vytvořit správnou atmosféru – zajistit klidné nerušené prostředí, v němž může probíhat přátelská a konstruktivní debata. Lépe je začít obecnějšími tématy a teprve potom přejít na konkrétní podrobnosti.

Poskytovat dobrou zpětnou vazbu – zaměstnanci potřebují vědět, jak se jim daří. Zpětná vazba musí být konstruktivní, odvolávat se na výsledky, kritické události nebo chování, jež významně ovlivnilo výkon. Měla by být popisem toho, co se stalo, měla by být povzbuzující, ne odsuzující. Měla by vést ke zlepšování a rozvoji.

Produktivně využívat čas – setkání by mělo být dialogem dvou zainteresovaných stran, usilující o pozitivní závěr. Obě strany by si měly rozumět a měly by nechat vyjádřit toho druhého.

Chválit – hodnotitel by měl začít pochvalou za konkrétní úspěchy zaměstnance, ale pochvala by měla být upřímná a zasloužená. To nastolí přátelskou atmosféru a usnadní další průběh jednání.

Nechat zaměstnance mluvit co nejvíce – umožnit zaměstnanci vyjádřit, co jej tíží a zároveň posílit pocit, že je mu nasloucháno. Je vhodné používat otázky s otevřeným koncem vedoucí zaměstnance k zamyšlení. Povzbuzovat zaměstnance k vlastnímu vyjádření.

Povzbuzovat zaměstnance k sebehodnocení – umožnit jim vidět jejich práci vlastníma očima, vytvořit prostor k diskuzi pro objektivní sebehodnocení (potlačení vlastního podceňování nebo přeceňování).

Zaměřit se na aktuální pracovní výkon, nikoliv na osobnost zaměstnance – podpořit diskuzi o výkonu podklady o skutečném chování, nestavět na dojmech nebo názorech. Výkony porovnávat s dohodnutými cíli a nastavenými měřítky pracovního výkonu.

Povzbuzovat k analytickému přístupu – nestačí jen ocenit nebo kritizovat nebo dokonce jen konstatovat. Setkání je cestou k hledání řešení.

Nedopustit se neočekávané kritiky – nepřipustit nečekaná překvapení. Neměla by se objevit kritika zásadního charakteru u nestandardních událostí, které měly být vyřešeny

bezprostředně po případném incidentu. Toto setkání má mít konstruktivní charakter s vizí do budoucna.

Dohodnout měřitelné cíle a plán postupu na další období – samotné setkání by mělo skončit v pozitivním vyznění a se společně dohodnutými cíli. (Armstrong 2007, s. 425 – 426)

Z výše uvedených skutečností vyplývá, že zásadním kamenem hodnotícího rozhovoru je připravenost k jednání obou stran a také snaha o objektivní posouzení uplynulého období spolu s konstruktivní kritikou vedoucí ke zlepšení výkonu zaměstnance. K tomu musí sloužit (oprávněné) připomínky a návrhy zaměstnance. To vše v klidném a povzbuzujícím prostředí a v souladu s cíli organizace.

3.4 Hodnotitelské chyby

V každém procesu může docházet k chybám. Součástí přípravy na hodnocení je eliminovat počet těchto nežádoucích vlivů do procesu. Cestou k tomu je důkladná příprava na hodnocení, proškolení hodnotitelů, získání objektivních informací a uvědomění si možnosti vlastních chyb v procesu. Mohou se vyskytnout chyby obecné (početní, nevhodně zvolená metoda), ale i chyby hodnotitelské, zatížené subjektivismem hodnotitele. Wagnerová (2008) uvádí tyto nejobvyklejší a nejčastější typy hodnotitelských chyb:

Zaujatostí se nazývá stav, kdy hodnotitel zaujal pozitivní nebo negativní postoj k zaměstnanci, aniž by posuzoval jeho skutečný pracovní výkon. Nejobvyklejší typy zaujatosti jsou efekt prvního dojmu (posuzování dle prvního dojmu bez následné korekce dle dalšího chování), negativní či pozitivní haló efekt (generalizace špatného nebo dobrého prvku na celek), efekt podobnosti (tendence k připodobňování sama sobě). Jestliže hodnotitel srovnává zaměstnance s ostatními zaměstnanci, namísto s určenými standardy výkonnosti, nazývá se tato chyba jako *chyba kontrastu*. Stav, kdy hodnotící umisťuje většinu hodnocených do středu stupnice nebo blízko ní je *chybou centrální tendence*. Podobnost nesprávného zařazení většiny hodnocených na stejném konci hodnotící škály je *chybou mírnosti nebo přísnosti*. Dalšími chybami mohou být *metodické chyby*, kdy se hodnotí osoba a nikoli výkon, hodnotitel nemá dostatek informací nebo je subjektivně ovlivněn. Velká skupina hodnotitelských chyb může vycházet z vlastní osobnosti hodnotitele a jeho nazírání na hodnoceného. Takovými chybami jsou *sympatie* či *antipatie* (odráží zkreslený pohled dle vlastních preferencí), *politikaření* nebo *zvýhodnění známých nebo přátel* (záměrné zkreslování na základě

osobního vztahu), *egocentrická chyba* (hodnotitel posuzuje podle sebe), *aroganční chyba*, která upozorňuje na fakt, že předem zastávaný názor hodnotitele nemusí být správný. *Předčasné závěry* jsou chybou, při které dochází k zveličování nevhodných vlastností, nebo když vstupují do procesu předsudky. Chyby, které vycházejí ze zkresleného pohledu na výkon nebo osobu hodnoceného jsou *kumulativní chybou*, při které hodnotitel předpokládá, že dobrý výkon z minulosti se opakuje nebo naopak, dále *efekt nedávnosti*, kdy je posouzení vyhodnoceno z nedávných výsledků a chybně vztaženo k celému období, také *haló efekt*, který zaměňuje vliv celkového dojmu a výkonnosti nebo *přehlušovací efekt*, kdy malý počet dojmů zastíní ostatní, často podstatnější. Neopominutelnou chybou je též *vliv cizích názorů*. Takový stav ovlivnění okolím nebo osobní slepotou hodnotitele zkresluje proces hodnocení stejně jako vliv všeobecné oblíbenosti či neoblíbenosti, nazývaný *efekt svatozáře*. Další častou chybou je *chyba časového sledu*, kdy hodnotitel chybně hodnotí kritéria jdoucí po sobě obdobným způsobem. (Wagnerová, 2008, s. 89 – 91)

Proces přípravy hodnocení by měl na výše uvedené i další možné chyby hodnotitele upozornit a nastavit možná řešení, která povedou k omezení hodnotitelských chyb. Základem předcházení chyb je získávání pravdivých informací v průběhu hodnocení, jejich objektivní zhodnocení, vyvarování se zobecněných nebo ukvapených závěrů, objektivní posuzování vlastních zjištění a spravedlivé zacházení s každým hodnoceným.

4. Představení organizace a mateřské společnosti

Organizací, jejíž systém hodnocení budu v práci popisovat, je společnost s názvem KOH-I-NOOR PONAS s.r.o. se sídlem v Poličce. Tato společnost je strojírenskou firmou, jejíž hlavní činností je výroba forem na zpracování plastů a výroba plastových výrobků. Informace o organizaci zde využívané pochází z webových stránek organizace, z Obchodního rejstříku a z firemních dokumentů společnosti, poskytnutých ke zpracování této bakalářské práce.

Začlenění do holdingu – mateřské společnosti

Jmenovaná společnost je součástí mateřské společnosti KOH-I-NOOR holding a.s. se sídlem v Praze. Tato zahrnuje celkem 30 firem se sídlem v České republice i mimo ni a věnuje se dřevařskému a spotřebnímu průmyslu, zdravotnictví, strojírenství, automobilovému průmyslu a energetice.

Společnost má historii, sahající do konce 18. století spojenou s průmyslníkem Josefem Hardtmuthem, který firmu založil ve Vídni a následně ji přesunul do Českých Budějovic. Její výrobní program se rozšiřoval z produkce a distribuce kancelářských, školních, uměleckých a hobby potřeb do dalších odvětví. V roce 1992 byla společnost zprivatizována a stala se ryze českou společností. V současnosti zaměstnává více než 2 200 zaměstnanců a dosahuje ročního obrátu 3,5 mld. Kč (Příloha A uvádí organizační schéma holdingu).

Strojírenská divize

Jedním z pilířů společnosti je strojírenská výroba. Pomocí akvizic mateřské společnosti došlo ke sloučení menších strojírenských společností PONAS, RONAS a FORMEX napříč republikou. Takto vzniklá strojírenské divize pod názvem KOH-I-NOOR MACHINERY a.s. si vytvořila silnou pozici na trhu v oboru nástrojářství, výroby forem a lisování plastů. Díky rozmanitosti výrobních programů jednotlivých firem došlo k doplnění možností výroby a získaný synergický efekt vytvořil celé divizi silnou pozici na trhu v oboru nástrojářství, výroby forem a lisování plastů.

4.1 Historie a současnost organizace KOH-I-NOOR PONAS s.r.o.

Nástrojárna v Poličce byla založena v roce 1950 na pomezí Čech a Moravy a už v době svého vzniku byla důležitým zaměstnavatelem regionu. Strojírenská výroba

a zejména výroba nástrojů, byla její náplní od samotného vzniku. Již v roce 1965 se organizace začala zabývat výrobou forem pro vstřikování plastů, v té době inovativní výrobou. Ve své době byla součástí československého KOH-I-NOORu. V roce 1992 byla zprivatizována na PONAS s.r.o. a po následném prodeji se v roce 2007 stala součástí rodinného holdingu KOH-I-NOOR a.s., jejíž výrobní závody jsou rozmístěny v České republice, ale i v Číně, Bulharsku, Rumunsku, Rusku, Polsku a na Slovensku. Při tomto prodeji změnila název na dnešní KOH-I-NOOR PONAS s.r.o.

Výroba a struktura

Současným výrobním programem organizace je strojírenská výroba forem pro vstřikování a vyfukování plastů a lisování plastů. Výroba forem, nástrojů pro výrobu plastových výrobků, probíhá od návrhu řešení samotné formy na výrobu vylisku, jeho konstrukci, zhotovení, odzkoušení funkčnosti a kvality, až po předání hotového nástroje zákazníkovi. Zároveň pro některé zákazníky zajišťuje i lisování výrobků z těchto nástrojů a jejich dodávky konečnému odběrateli. Lisování je z velké části produkce určeno pro automobilový průmysl. Vyrábí se složité technické díly, které patří k palivovým nebo brzdovým systémům automobilů a dále se zpracovávají do sestav dle požadavků zákazníků. Náročnost výroby je zřejmá i z produkce zalisování kovových součástí nebo vzhledem k výrobě pohledových a optických dílů. Svoji produkci realizuje organizace v nově postavené lisovně plastů. Rozšiřuje v ní podíl automatizované výroby a pomocí nových softwarů zpřesňuje produkci a eliminuje nežádoucí vlivy na výrobu.

Zákazníky v obou oborech má společnost v členských státech Evropské unie (Německo, Slovensko, Francie, Rakousko, Polsko a další), v menší míře také v USA a státech Blízkého východu. Export firmy dosahuje 70 % současné výroby. Organizace využívá ve výrobě nové technologie, součástí firmy je i vývojové středisko, které spolupracuje s Technickou univerzitou v Liberci na nových řešeních a postupech výroby zajišťuje firmě posun kupředu, zejména ve zpracování nově vyvinutých materiálů a použití nových technologií.

Organizace je rozdělena (Organizační schéma uvádí příloha B) na závody Lisovna a Nástrojárna, jež jsou výrobními částmi společnosti. Dále závod Centrum, které je podpůrnou částí výrobním odvětvím se svými odděleními obchodním, konstrukčním, ekonomickým, oddělením řízení jakosti, personálním a mzdovým úsekem a oddělením hlavního mechanika. Posledním závodem je Vývojové středisko.

Řízení a hospodaření

Organizace KOH-I-NOOR PONAS s.r.o. je řízena valnou hromadou společníků a faktické vedení je uskutečňováno dvěma jednatelem, z nichž jeden výkonou moc provádí jako ředitel. Uvedená organizace je stabilně zisková. Roční obrát společnosti KOH-I-NOOR PONAS s.r.o. dosahoval dle účetní uzávěrky (zveřejněné ve Výroční zprávě za rok 2014 v Obchodním rejstříku) 293 mil. Kč a dosažený zisk činil 43 mil. Kč. Výsledek roku 2014 byl meziročně zvýšen o 9%. Konečné výsledky hospodaření za rok 2015 nejsou dosud k dispozici, predikce meziročního nárůstu však platí stejně jako v minulých letech.

Společnost má nastaven systém řízení a činnost celé organizace je usměrňována prostřednictvím schválené a používané systémové dokumentace, sestavené v souladu s normami ISO¹. Pravomoci a odpovědnosti jednotlivých článků organizace jsou stanoveny v systémové dokumentaci, stejně tak všechny postupy a vzory dokumentů, používané uvnitř společnosti i vůči ostatním zúčastněným stranám. Systém řízení je vybudován v souladu s požadavky norem ISO, které jsou relevantní k používaným postupům i požadavkům zákazníků a ostatních zainteresovaných stran.

Systémová dokumentace (Systém řízení uvádí příloha C) je souborem dokumentů, které upravují průběh všech opakujících se činností v jednotlivých krocích, s nastavením zodpovědnosti za vykonání i výsledek činnosti. Jsou nastaveny i vzory používaných firemních dokumentů a pravomoci a zodpovědnost za jejich využívání. Také proces změn, přidání nebo vyloučení jednotlivých procesů podléhá pravidlům. Zaměstnanci jsou povinni se systémovou dokumentací řídit, na proces dohlíží oddělení kvality.

4.2 Zaměstnanci a personální činnosti ve společnosti

Ve společnosti KOH-I-NOOR PONAS s.r.o. v současné době pracuje přibližně 250 stálých zaměstnanců, zhruba dvě třetiny z nich jsou dělníci a režisté (tedy pracovníci vyšších dělnických profesí, s vyšším středním vzděláním) a jedna třetina jsou THP pracovníci, tedy pracovníci nedělnických profesí. Navíc pracuje ve společnosti měsíčně kolem patnácti brigádníků na překlenutí výpadků stálých pracovníků výroby.

¹ Mezinárodní normy ISO (International Standard Organisation) jsou současným nejznámějším standardem pro řízení jakosti. Stanovují soubor minimálních požadavků na systém jakosti organizace. Zavedením norem ISO (a následnou certifikací) se firma zavazuje dodržovat stanovené postupy a systematické a průhledné řízení. Týká se i zapojení pracovníků a procesního přístupu. Certifikace firmy je signifikantní znak pro zákazníky (ČSN ISO 9001:2008. Systémy managementu kvality, 2009).

Personální obsazení a nároky na pracovní pozice

Personální obsazení organizace je odvislé od typu výroby. Podle závodů se liší nároky na pracovníky zastávající různé pracovní pozice. V závodě Nástrojárna disponují zaměstnanci dovednostmi potřebnými k vysoce odborné práci. Zde je velkým předpokladem úspěšnosti v profesi získaná odbornost zaměstnanců a dostatečná praxe. Výroba v závodě Lisovna nevyžaduje zvláštní odbornost pro personál, s výjimkou profese seřizovačů. Tady se jedná o precizní odbornou práci, podpořenou SW vybavením strojů nové generace. U nich je vyžadována přesnost a erudice. U ostatních výrobních dělníků, obsluh lisů, je důležité pro optimální pracovní výkon striktní dodržování stanovených postupů bez přílišné vlastní invence. Není zde tlak na druh nebo stupeň dosaženého vzdělání, ale spíše na pracovitost, pečlivost, dodržování předepsaných postupů u požadovaných operací. Zaměstnanci závodu Centrum tvoří většinou pracovní pozice THP pracovníků. Zde je třeba odbornosti a dalších dovedností, např. znalosti cizích jazyků.

Nároky na pracovní pozice jsou u jednotlivých funkcí určeny v systémové dokumentaci a zaměstnanci sdělovány prostřednictvím firemního dokumentu Popis funkčního místa (Příloha D). V tomto dokumentu jsou určeny název funkce, organizační vztahy (podřízenost, zastupitelnost, počet řízených osob), hmotná odpovědnost, kvalifikační požadavky na danou pozici (vzdělání, praxe, speciální požadavky, znalost cizího jazyka, odborná školení), dále nároky na zdravotní způsobilost pracovníka na dané pozici, název vykonávané činnosti a její popis. Dále odpovědnost a pravomoci na určené pozici. Samotný popis pracovní činnosti vyjmenovává jednotlivé pracovní činnosti pracovníka nebo okruhy požadovaných činností. Tyto požadavky stanovené na jednotlivé pozice určuje přímý nadřízený zaměstnanec.

Personální úsek a jeho činnosti

Personální úsek v organizaci zajišťují dva zaměstnanci, jeden personalista a jedna mzdová účetní. Náplň práce obou těchto zaměstnanců se v personálních činnostech prolíná. Obsah a přehled personálních činností a způsob jejich provádění je nastaven systémovou dokumentací. V ní jsou uvedeny jednotlivé personální činnosti, vzory používaných dokumentů i způsoby nebo četnost úkonů k jejich zajištění. Provádění evidencí personální agendy je realizováno za pomoci počítačového personálního systému.

Obsahem práce personálního úseku je nábor pracovníků, podíl na jejich výběru, dále provádí personální administrativu, včetně mzdové a osobní, organizuje adaptační proces pracovníků, eviduje a zajišťuje zdravotní prohlídky, podílí se na definování a specifikaci pracovních pozic a jejich pracovních náplní, zabývá se vzděláváním pracovníků podle potřeb jednotlivých úseků a zákonných požadavků. Eviduje údaje o zdravotních omezeních pracovníků, odpracované době, přestávkách, práci přesčas, eviduje pracovní úrazy, zajišťuje komunikaci s orgány státní správy a plnění povinností organizace, jimi požadovaných a stanovených příslušnými zákony a prováděcími předpisy. Na úseku mezd provádí výpočty mezd, povinné odvody ve prospěch státu nebo zdravotních pojišťoven, provádí výpočty a podání daňových přiznání a zajišťuje agendu ve prospěch zaměstnanců (potvrzení, pojištění, spoření). Poskytuje souhrnné informace ze svého úseku managementu organizace nebo organizacím státem určeným (například statistická šetření pro ČSÚ).

Jedním z mnoha úkolů je i příprava podkladů k hodnocení zaměstnanců a následné vyhodnocení dotazníků. Souhrnné výsledky zpracovaného hodnocení pak předkládá vedení organizace. O závěry z uskutečněných hodnocení zaměstnanců mají zájem také zástupci zákazníka. Při zákaznických auditech, které ve společnosti průběžně probíhají, se tyto dotazují na skutečnosti, získané z hodnocení zaměstnanců. Důvodem jejich zájmu je potvrzení skutečnosti, že v organizaci dobře pracují jen pravidelně (a správně) hodnocení zaměstnanci. Jen takový zaměstnanec bude dobře vyrábět výrobky, které nakupují. Proces hodnocení vidí jako důkaz správného a účelného nastavení optimálních firemních procesů, které vedou k vysoké kvalitě výroby v jejich prospěch.

4.3 Proces hodnocení zaměstnanců v organizaci a jeho posouzení

Popis současného stavu

Hodnocení zaměstnanců je popsáno jako proces v systémové dokumentaci organizace. Existují k němu stanovené dokumenty. Je popsána periodicita procesu a stanoveno, kdo proces hodnocení provádí a komu odevzdává výsledky. Je stanoveno, že proces hodnocení zaměstnanců ve společnosti KOH-I-NOOR PONAS s.r.o. probíhá pravidelně, jedenkrát ročně. Zastřešujícím článkem je personální úsek. Hodnotitelem je přímý nadřízený zaměstnanec. Hodnoceným je každý zaměstnanec organizace.

Hodnocení probíhá ve dvou fázích. Úvodní a dokončovací fázi provádí personalista, samotné jádro procesu hodnocení má na starosti přímý nadřízený zaměstnanec. Hodnocení v tomto procesu nejsou ředitel (není zaměstnancem organizace) a vedoucí zaměstnanci, podřízeni přímo řediteli. Vedoucí nejsou z hodnocení procesně vyloučeni, ale jejich hodnocení se fakticky neprovádí (nastavený hodnotitel neprovádí pro pracovní vytíženost).

Na počátku hodnotícího procesu je vyzvání personálního úseku k provedení hodnocení. Personální úsek zajišťuje pravidelnost hodnocení dle stanovené firemní dokumentace. Personalista k přípravě hodnocení použije formulář zavedený v systémové dokumentaci. Každému z vedoucích pracovníků připraví tyto formuláře jmenovitě pro všechny jeho podřízené. Stanoví lhůty všem vedoucím pro vypracování jednotlivých hodnocení všech jeho podřízených a vrácení vyplněných tiskopisů na personální úsek. Samotného procesu hodnocení se personální úsek nijak nezúčastní. Nevydává k procesu hodnocení žádné pokyny, žádná doporučení ani bližší informace. Pro hodnotitele nepřipravuje ani nepředává podpůrný manuál, nepořádá žádná školení ani informační schůzky.

Vlastní shrnutí

Hodnocení zaměstnanců, prováděné v popisované organizaci, je formálním procesem s pravidelnou frekvencí jedenkrát ročně, jak popisují v kapitolách 1.4 a 1.5 této práce. Hovořím o pravidelném hodnocení. Pro pracovníky v adaptačním procesu platí jiné formuláře a jiná frekvence hodnocení, nastavená též v systémové dokumentaci firmy. Tímto druhem hodnocení se nebudu v této práci zabývat.

Problémovým se jeví nesourodé počty hodnocených na jednoho hodnotitele. Počet hodnocených podřízených pracovníků se na jednotlivých odděleních liší. Kromě závodu Lisovna provádí hodnocení přímý nadřízený a počet hodnocených se pohybuje od jednotlivců k desítkám podřízených, nejvýše však do třiceti osob. Dodržovaná zásada přímého nadřízeného koresponduje s požadavkem přesné znalosti náplně práce stanovené v popisu funkčního místa a také znalosti samotných podřízených. Na závodě Lisovna je hodnocení zcela v rukou vedoucí závodu, která nechce hodnocení přenechat nižšímu článku řízení, mistrům. Proto se počet jí hodnocených zaměstnanců pohybuje kolem stovky lidí a zahrnuje všechny typy zaměstnanců i pracovních pozic od nejnižších dělnických až po mistry. Je diskutabilní, jakým způsobem je samotné hodnocení prováděno. S místní znalostí mohu konstatovat, že i další činnosti řídicího nebo provozního charakteru, náležející do gesce nižšího

řídícího personálu (mistrů) tato vedoucí vykonává raději osobně. S tím souvisí problémy s dodržením stanovené lhůty pro provádění, dokončení a předání výsledků hodnocení na personální úsek nebo vyloučením z hodnocení (zpravidla dlouhodobě nemocní či nepřítomní v době provádění hodnocení). Vysokým počtem hodnocených pracovníků i nehodnocením některých se oslabují funkce hodnocení, popsané v kapitole 1. 3. A tím klesá možnost využití zjištěných výsledků ve prospěch zlepšení pracovního výkonu a jednání jednotlivých zaměstnanců.

Dalším problémem je nedostatečná připravenost systému. Jak jsem popsala v kapitole 3.3.2 (v části přípravné období) a části 3.3.3 (v části období získávání informací), je třeba nastavit procesy a připravit na ně jak hodnotící, tak hodnocené. Empirickým zjišťováním (rozhovorem s vedoucími pracovníky, hodnotiteli v procesu hodnocení zaměstnanců) jsem zjišťovala četnost prováděných školení hodnotitelů na proces hodnocení. Také existenci, kvalitu a využití podpůrných materiálů k jejich hodnocení. Ani jeden z dotazovaných nebyl nikdy na tento proces proškolen, a to ani interně ani externě, neobdržel nikdy žádný materiál a hodnocení všichni provádějí jen na základě vlastního úsudku.

Vlastní kontrolou firemních dokumentů (i zneplatněných) jsem zjišťovala, existoval-li někdy takový materiál a komu byl přístupný. Žádný další materiál týkající se hodnocení zaměstnanců kromě, v další kapitole popisovaných formulářů hodnocení, nebyl nikdy organizací vytvořen a vydán. Stejně tak nebyl proškolen ani nikdo ze stávajících zaměstnanců personálního úseku. Záznamy o školení předešlých pracovníků personálního úseku též nebyly nalezeny. Hodnocení samotné pak všichni (myšleno hodnocení i hodnotitelé) oslovení zaměstnanci považují za zbytečné a zdržující.

Objektivně je tedy nutné konstatovat, že úplně chybí přípravná fáze hodnotícího procesu, popsaná zde dříve v kapitole 3.3.2. V důsledku toho je hodnocení prováděno nepřipraveně, nahodile, intuitivně, s vysokou možností výskytu všech hodnotitelských chyb, bez dodržení základních požadavků na jednotný proces v celé organizaci. A také s tím, že někteří zaměstnanci jsou z procesu zcela nesystematicky vyloučeni.

Formulář Hodnocení zaměstnance a samotné hodnocení

Formulář Hodnocení zaměstnance je v aktuální platné podobě uveden v příloze D1. Současný formulář platí od roku 2012. Formulář Hodnocení zaměstnance je jednotný pro všechny zaměstnance organizace, bez ohledu na jejich zařazení do dělnické či THP pozice nebo podle zastávané profese.

Podoba formuláře

Nastavený formulář obsahuje tyto hodnotící otázky:

1. Dodržuje pracovní dobu?
2. Úkoly zvládá včas?
3. Dodržuje dané předpisy (legislativní, jakosti)?
4. Zajímá se aktivně o úkoly a jejich řešení?
5. Cítí odpovědnost za svou práci?
6. Poradí spolupracovníkům?
7. Je ochotný ke spolupráci?
8. Má zájem o zvýšení kvalifikace?
9. Využívá získanou kvalifikaci?

Většina z těchto otázek se zaměřuje na hodnocení procesu a spíše pracovního chování. Projevuje se zde nevyváženost všech oblastí posuzování zaměstnance.

Pro ohodnocení otázek je nastavená číselná posuzovací škála s hodnotami od 1 (znamená nejhorší) do 5 (znamená nejlepší výsledek hodnocení). Hodnotící osoba vybírá odpovídající bodové ohodnocení u každé z položených otázek. Škála není nijak popsána slovně, přiřazení k jejím hodnotám je na určení hodnotitele.

Další části formuláře obsahuje závěrečné zhodnocení.

Podstatou závěrečného zhodnocení je přiřazení do skupin označených písmenem A, B nebo C. Děje se tak sečtením dosaženého bodového ohodnocení z minulého oddílu formuláře hodnocení.

Písmenem A je ohodnocen zaměstnanec, který splňuje nároky pro výkon zastávané funkce a není u něj třeba stanovit žádná nápravná opatření.

Pokud je zaměstnanec hodnocen písmenem B nebo C, pak musí následovat (podle propozic ve formuláři) nápravná opatření. Jejich specifikace vedoucím musí být součástí hodnocení a podřízený s tímto navrhovaným opatřením musí být seznámen. Oba tuto skutečnost stvrzují svými podpisy.

Pro případná nápravná opatření je vymezena část formuláře, do níž se vypisuje navržené nápravné opatření.

Podepsáním formuláře oběma stranami hodnotícího procesu je hodnocení pracovníka ze strany nadřízeného ukončeno.

Aktualizace platného formuláře

Nyní používaný formulář Hodnocení zaměstnance je platný od roku 2012. Do té doby platil podobný formulář (uveden v příloze pod označením D2). Odlišnost původního formuláře je pouze v rozpětí posuzovací škály, kdy při téměř totožných otázkách byly možnosti odpovědi pouze tři, namísto dnešních pěti, a to *ano*, *ne* a *občas ne*. Výsledné hodnocení a případná nápravná opatření s podpisy zúčastněných formulář uzavírala.

Vlastní shrnutí

Při posouzení takto nastaveného hodnocení zaměstnance za použití standardizovaného formuláře považuji za zásadní problém jednotnost formuláře pro všechny zaměstnance. Přestože v organizaci jsou tři typy pracovních pozic (dělníci, režisté a THP pracovníci) a asi sedmdesát různých druhů pracovních míst, k hodnocení nestejnorodých skupin zaměstnanců s nestejnými nároky na pracovní pozice se využívá totožný formulář s jednotnými kritérii hodnocení.

Metody hodnocení, popsané v kapitole 3.2, ač nejsou úplným výčtem existujících metod, objasňují pravidla použití pro jednotlivé typy pracovníků. V tomto popisovaném konkrétním případě je využita metoda hodnocení pomocí číselné stupnice. Hodnotící škála doznala v průběhu času změnu. Používání nového formuláře s nastavením bodové škály 1 - 5 je vyšším typem hodnocení než původní, nic neříkající, se škálou „ano, ne a občas ne“. Chybí jednotné určení (popis) hodnot stávající škály důležité pro jednotné posouzení různými hodnotiteli. Musí být nastavena jednotná metodika pro užití každého bodového ohodnocení, aby byla naplněna poznávací a srovnávací funkce hodnocení popsaná v kapitole 1.3 a odstraněna možnost znehodnocení výsledku hodnocení z důvodu nedostatečného odlišení škál (uvedeno v kapitole 1. 4).

Z hodnotících otázek je zřejmá i nevyváženost posuzovaných oblastí – nastavených kritérií, popsaných v kapitole 2.2. Většina z nich se zaměřuje na hodnocení procesu a spíše pracovního chování. Nevyváženost všech oblastí posuzování zaměstnance (absence ostatních) může vést ke znehodnocení hodnocení.

Jakým způsobem jednotliví hodnotící přistupují k samotnému hodnocení, není zřetelné. Protože neexistuje metodika jednotného postupu hodnocení, jediným vstupem, ale i výstupem, je hodnotící formulář. Jakou formu zvolí hodnotitelé k hodnocení, je jen na nich. Stejně tak způsob, jak hodnotitelé přistupují k jednání i k prezentaci procesu

hodnocení, je v jejich kompetenci. Neurčité odpovědi v rámci rozhovorů odhalily závažnou skutečnost. Téměř všichni oslovení hodnotitelé (s jednou výjimkou) byli schopni bez ohledu na skutečný počet hodnocených (již dříve jsem uvedla, že je jich maximálně třicet, vyjma závodu Lisovna) zvládnout požadované hodnocení se svými podřízenými během maximálně dvou pracovních dnů, a to při plném, nezměněném pracovním vytížení. Samozřejmě se předpokládá, že s ohledem na svoji pracovní pozici, jsou hodnotitelé schopni si plánovat pracovní čas a nastavovat si priority. I tak by ale na celkové zhodnocení každého podřízeného zbývala maximálně půlhodina pracovního času. Ještě zásadnější zjištění bylo, že hodnocení se nijak svého hodnocení nezúčastní, vyjma podpisu vyplněného hodnotícího formuláře. Ukázala se také nepřipravenost většiny hodnotitelů dlouhodobě sledovat a hlavně zaznamenávat jakékoliv podstatné skutečnosti týkající se jednotlivých podřízených. Téměř každý tuto zjištěnou skutečnost obhajoval argumentem, že důležité věci si pamatuje. Zde se velmi názorně ukazuje problém hodnotitelských chyb, popsanych v kapitole 3.3.4. Zásadním zjištěním je skutečnost, že v organizaci vůbec neprobíhá nejdůležitější část hodnocení, a to hodnotící rozhovor. Pokud je se zaměstnancem hovořeno v rámci hodnocení, jedná se jen o sporné body ke specifikaci nápravných opatření. Hodnotící rozhovor jako takový není určitě veden. A už vůbec ne všemi fázemi, popsány v kapitole 3.3.3. Je nutno objektivně připustit, že hodnotitelé postup ani zásady hodnotícího rozhovoru prostě neznají.

Závěrem celého hodnocení z pozice hodnotitele je sumarizace zaznamenaných číselných údajů a předání takto sumarizovaných hodnotících formulářů na personální úsek. Otázku vlastního využití hodnotitelem zjištěných závěrů většina z dotazovaných přešla bez odpovědi. Je zřejmé, že je systematicky nevyužívají.

Vyhodnocení vrácených formulářů

Na závěrečné fázi procesu hodnocení se již podílí jen personalista. Po navrácení vyplněných tiskopisů personalista zkontroluje správnost početních úkonů a správnost zařazení hodnocených zaměstnanců do výsledných kategorií. Následně výsledky sumarizuje, sepíše četnost a druh nápravných opatření a vypracuje pro vedení zprávu o uskutečněném hodnocení zaměstnanců a jeho výsledku. Zprávu předkládá řediteli ke schválení a podpisu. Tím je každoroční proces hodnocení zaměstnanců za celou organizaci ukončen. Sumarizované výsledky hodnocení zaměstnanců mohou sloužit i k zákaznickým auditům, jsou-li zástupci zákazníků požadovány.

Pro přehlednost dosažených výsledků hodnocení v minulých letech následují dvě tabulky, v nichž je zachycen současný způsob vyhodnocení a podání zprávy o proběhlém hodnocení zaměstnanců v organizaci. První tabulka zachycuje výsledky hodnocení za platnosti prvního formuláře, v druhé tabulce jsou výsledky po opravě škály možných odpovědí na položené otázky, tedy od změny na dnes platný formulář.

Tabulka č. 2: Výsledky hodnocení – původně platný vzor

Rok	Hodnocení A	Hodnocení B	Hodnocení C	Druh nápravných opatření
v počtu případů				
2006	všichni			16x opatření - výuka cizích jazyků
2007	všichni			10x opatření - výuka cizích jazyků + 6x požadované proškolení
2008	všichni			8x opatření - výuka cizích jazyků
2009	všichni			2x opatření - výuka cizích jazyků
2010	všichni			bez opatření
2011	98,40%	1,60%		v rámci porad provádět školení

Zdroj: vlastní, dle interních podkladů KOH-I-NOOR PONAS s.r.o.

Tabulka č. 3: Výsledky hodnocení – nový platný vzor

Rok	Hodnocení A	Hodnocení B	Hodnocení C	Druh nápravných opatření
v % případů				
2012	100			
2013	100			
2014	100			
2015	100			

Zdroj: vlastní, dle interních podkladů KOH-I-NOOR PONAS s.r.o.

Pro dokreslení *doslovně cituji* konečnou zprávu z hodnocení pracovníků (je totožná za poslední čtyři roky):

„Vyhodnocení dotazníků: Hodnocení zaměstnance za rok 2014

100 % zaměstnanců jsou hodnoceni bodem A – splňují nároky pro výkon zastávané funkce.

Datum, podpis personalisty

Podpis ředitele“

Vlastní shrnutí

Personalista vstupuje do hodnocení pouze jako administrativní síla, žádný přínos do procesu nevnaší. Mechanicky ověří početní úkony, sumarizuje je za celou organizaci a sepíše závěr hodnocení. Ten předloží ke schválení řediteli. Za podstatné považuji v této části procesu sumarizaci výsledků hodnocení, které jsem pro přehlednost sestavila do výše uvedených tabulek.

Optimálním výsledkem hodnocení je zařazení hodnocených do skupiny A, lépe bez nápravných opatření. V Tabulce 2 podaná informace, že *všichni* hodnocení byli zařazení do skupiny A zastírá neohodnocení části zaměstnanců. Jakým způsobem se dospělo k výsledku roku 2011, není z podkladů zřetelné. Také nápravná opatření vycházející z nižšího ohodnocení nejsou příliš určitá. Nepodchycují důvod potřeby a nedá se tak následně ověřovat relevantnost opatření. Někdy jde o opatření typu výuky cizího jazyka, někdy neurčité „požadované proškolení“. Není ale již nyní možné zjistit, jestli nápravné opatření koncipoval nařízený hodnoceného sám nebo využil podpory jiného článku v organizaci. Z uvedených výstupů však není patrné, jaký účel nápravné opatření mělo a zda bylo efektivní.

Tabulka č. 3 zachycuje stav po přenastavení hodnotící škály ve formuláři hodnocení. Všichni hodnocení se dostali po hodnocení do pozice A, která vyjadřuje, že hodnocený splňuje nároky pro výkon zastávané funkce a není třeba nápravných opatření. Pokud vezmu v úvahu fakt, že tento stav je opakovaný více let po sobě, závěry z hodnocení vyvolávají domněnku nesprávnosti prováděného procesu. A přínos pro organizaci takové závěry hodnocení nemají žádný.

Výsledkem je závěrečná zpráva, předkládaná řediteli, uvedená výše. Takové sdělení nemá žádnou validitu. Neříká nic o skutečném výsledku a už vůbec nic o přínosu hodnocení pro organizaci nebo zaměstnance. Zcela pomíjí hlavní funkce hodnocení, které jsem uvedla v úvodních kapitolách své práce. Práce personalisty končí předáním těchto výsledků k podpisu řediteli. Ředitel pouze podepíše, nežádá vysvětlení, doporučení, závěry. Nutno spravedlivě poznamenat, že smysl a účel hodnocení by měl nejdříve znát personalista. Ten by měl umět jeho důležitost a přínos pro organizaci sdělit svému nadřízenému.

Vracím se ke kapitolám 1.1 a 1.2, kde jsem shrnula význam hodnocení pro organizaci a postavení tohoto procesu z hlediska úrovně personální práce. Organizace, podle revize firemních dokumentů a prostudovaných odborných materiálů, nemá nastaven proces hodnocení tak, aby sloužil potřebám organizace. Zná jeho důležitost, a proto ho

zařadila do svých procesů. Nebo je tam zařazen proto, že to žádá zákazník. Neumí však, díky nižšímu stupni prováděné personální práce a neproškolenému personálu, nastavit systém hodnocení na úroveň podporující cíle firmy spolu se snahou o rozvíjení potenciálu zaměstnanců.

4.4 Identifikace nedostatků

Organizace většího rozsahu, navíc patřící do holdingu s velkým počtem zaměstnanců, se zavedeným systémem řídicí a systémové dokumentace má předpoklad vykonávat nastavené procesy účelně a objektivně správně. Podle předchozího výčtu skutečně prováděných úkonů při hodnocení je zřejmé, že proces v organizaci nastaven je. Chybí ale zajištění podmínek pro výkon procesu a jeho následné využití.

Na základě poznatků, shromážděných z prostudované odborné literatury v úvodní části této práce a empirického zjištění (prostudování firemní dokumentace, rozhovory, znalost prostředí) jsem identifikovala v procesu hodnocení zaměstnanců KOH-I-NOOR PONAS s.r.o. tyto zásadní chyby a nedostatky:

- hodnocení zaměstnanců není provázáno s dalšími firemními systémy,
- ke stávajícímu procesu hodnocení neexistují v organizaci nastavená pravidla pro provádění hodnocení,
- stanovená kritéria hodnocení jsou jednotná pro všechny typy profesí,
- ze strany personálního oddělení neexistuje žádná podpora procesu, nejsou prováděna školení hodnotitelů, není manuál pro hodnocení,
- z toho plyne nahodilost a nejednotnost způsobu hodnocení jednotlivými hodnotiteli,
- neprovádí se projednání s pracovníky (hodnotící rozhovor), pokud ano, tak v jednotlivých případech a nedostatečně,
- hodnotitel se neumí připravit na hodnotící proces průběžně a objektivně do něj zahrnout relevantní informace z celého období,
- hodnotitel zpravidla dále nepracuje se zjištěnými skutečnostmi,
- celkové výsledky hodnocení nejsou nijak zpracovány, ani interpretovány.

4.5 Návrh postupů a opatření k zefektivnění procesu

Základním zjištěným a popsáním nedostatkem prováděného hodnocení je absence řízeného procesu a malá akceptace systému hodnocení uvnitř organizace. V organizaci platí spíše autokratický styl řízení a je tedy účelné zvolit cestu, která

ukáže výhodnost systému pro organizaci na konkrétním výsledku. Pokud se zaměřím na možnosti, které lze použít k tomuto účelu, jeví se vhodné k dosažení vyšší podpory managementu využít stávajícího nedostatku pracovníků, a to zejména v dělnických profesích. Prioritu zajištění nových pracovníků a zejména stabilizování stávajících zaměstnanců lze pomocí hodnocení spojit s dalšími personálními procesy. Nižší články řízení ocení možnost využít získané závěry z hodnocení jednotlivých zaměstnanců k účelným změnám na pozicích. Pokud k nim přibude i návaznost na systém odměňování a plánování rozvoje zaměstnanců, pak se zvýší pravděpodobnost podpory systému. Změna klimatu bude mít vliv i na zaměstnance a vše se navenek projeví jako podpora nového systému (zaměstnanci vyhodnotí jako efektivní se o něco snažit). Prokáže se totiž výhodnost systému pro jednotlivce a tím i pro organizaci. To přinese i zvýšení efektivity výroby, kterou ocení management organizace.

Prvním předpokladem je informovanost a nastavení průběhu hodnotícího procesu. Základem procesu hodnocení je stanovit kdo, koho a jak bude hodnotit. Zdá se zřejmé, že první otázky jsou již stávajícím systémem zodpovězeny, ale realizace hodnocení o tom nevypovídá. Cestou k nastavení je sestavení směrnice k hodnocení.

Směrnice

Směrnice je vnitřní dokument, který upravuje různé oblasti pracovního procesu a slouží k předání informace o požadované činnosti nebo výsledku v souvislosti s pracovním chováním. Je pro všechny zaměstnance závazná ve smyslu dodržování oznámených instrukcí. Spojuje tedy informační a regulační funkci v systému zaměstnavatele.

Směrnice bude obsahovat tyto podstatné náležitosti:

- proč probíhá proces hodnocení a jak často,
- kdo hodnotí koho,
- jak probíhá hodnocení (podklady, vyplnění formuláře, hodnotící rozhovor),
- k čemu slouží výstupy z hodnocení.

Vydáním směrnice bude dosaženo základní informovanosti o procesu pro všechny zaměstnance organizace (navrhovaná směrnice je přílohou F).

Formulář

Formuláře používané k hodnocení jsou jednotné pro všechny zaměstnance. Není možné v této práci, s ohledem na rozsah, nastavit formulář pro všechny pracovní pozice. Zúžím tedy svůj výběr na pozici dělnickou, lisaře na závodě lisovna.

Stávající metoda hodnocení pomocí číselné stupnice je pro tuto profesi vhodná, důležité však je specifikovat v jednotlivých kritériích, jaká pozice v číselné škále znamená jaké očekávané chování. Tuto nesprávnost lze odstranit navržením podpůrného materiálu k formuláři hodnocení. V něm se k jednotlivým kritériím přiřadí slovní popis, co jaká hodnota na škále znamená. Tím se zobektivizuje hodnocení mezi hodnocenými a odstraní (nebo alespoň eliminují) možné hodnotitelské chyby hodnotitelů.

V kapitole 2.1 a 2.2 jsem popsala potřebnost vyváženosti kritérií ve všech oblastech posuzování. Pro příklad jsem vybrala kritéria pro navrhovanou dělnickou pozici, zahrnující všechny vyjmenované oblasti. Jsou to:

- spolehlivost a zodpovědnost (zahrnuje vstup, proces i výstup),
- pracovní flexibilita (zahrnuje proces – pracovní i sociální chování),
- bezpečnost práce (důležitá oblast procesu),
- pracovní iniciativa (zahrnuje oblast procesního chování).

Na příkladu prvního kritéria Spolehlivost a zodpovědnost (tj. spolehlivost při docházce, kvalita odvedené výroby, využití pracovní doby, dodržování technologických postupů), vysvětlím nastavení škály a tím zajistím objektivnost a určitost hodnocení pracovníků stejné profese.

Hodnocení na škále:

5 bodů (nejlepší hodnocení): s docházkou nejsou problémy, ve standardních situacích plní úkoly samostatně v rámci svých kompetencí, zadání úkolů akceptuje, pracuje bez kontroly, rozumí smyslu své práce.

4 body: s docházkou obvykle nejsou problémy, zadané úkoly řeší samostatně, zadání úkolů většinou akceptuje, stačí minimální občasná kontrola.

3 body: s docházkou má občas problémy, ale je si jich vědom a řeší je (nadpracuje chybějící dobu), zadané úkoly řeší většinou samostatně, zadání úkolů někdy připomínkuje, ale nakonec úkol splní, je nutná občasná kontrola.

2 body: s docházkou mívá problémy, je nutné upozorňovat a vést k vyřešení, zadané úkoly řeší a i ve standardních situacích je potřeba pomoci a dozoru nadřízeného nebo spolupracovníka. Nutná zvýšená kontrola.

1 bod: s docházkou mívá problémy, neřeší je, zadané úkoly někdy řeší, vždy je nutná pomoc a vysoká míra kontroly. Samostatně nikdy nepracuje.

0 bodů: má problémy s docházkou a absencí, bez pomoci a dozoru nepracuje, vyžaduje stálý dozor.

Stejný způsobem je třeba nastavit všechna kritéria u všech pracovních pozic. Hodnotitel bude moci objektivně přiřadit číselnou hodnotu ke kritériu a hodnocený snáze akceptuje, proč je hodnocen právě takto. S takovým hodnocením lze dále pracovat a stavět na něj možnosti zlepšení.

Návod pro hodnocení

Závažným nedostatkem je absence podpůrných procesů k hodnocení. Je tedy třeba proškolit všechny hodnotitele a nastavit periodicitu přípravných školení. Aby bylo školení smysluplné, navrhuji ho opakovat před každým dalším pravidelným hodnocením. Součástí školení bude i praktická část, nacvičení hodnocení z pozice hodnoceného i hodnotitele. Bude vypracován manuál k hodnocení s doporučovými postupy a s upozorněním na hodnotitelské chyby. Hodnotitelé získají návod a pracovní list kritických událostí. Naučí se, jak zaznamenávat (písemně) průběžně důležité momenty (pozitivní i negativní) v kariéře podřízených a využít je v rámci pravidelného hodnocení.

Nezbytné je zařadit do hodnocení hodnotící rozhovor. Ten musí být v souladu se zásadami vedení takového rozhovoru podrobně popsány v kapitole 3.3.3. Hodnotící rozhovor se stane nejdůležitější částí hodnocení a nebude v něm opomenut ani přínos hodnocené strany. Pro hodnotitele bude vypracován postup vedení hodnotícího rozhovoru s upozorněním na kritická místa rozhovoru. I ten bude součástí praktické části školení k hodnocení. Na hodnotící rozhovor musí být obě strany připraveny, musí být veden konstruktivně a být ukončen konstruktivními návrhy.

Výsledky hodnocení

Pro zpracování výsledků hodnocení je třeba stanovit, proč hodnocení probíhá a k čemu bude směřovat. Iniciovat na základě hodnocení rozvoj zaměstnanců je prvotním úkolem. Odstranit formálnost oznámením a následným prokázáním, k jakému účelu výsledky hodnocení slouží, je prvotní cíl. Nastavit cíle na úrovni managementu je úvodním krokem. Stanovit provázanost hodnocení a odměňování například určením

poměrné části pohyblivé složky mzdy. Určit rozvojové cíle pro pracovníky například možností zařazení na vyšší pozici. Konkretizace bude vycházet z hodnotících rozhovorů. Přínosem bude i stabilizace pracovníků, kteří si budou jisti svým postavením v organizaci, svoji hodnotou a svou odměnou. Personalista přestane být evidenčním pracovníkem, ale bude tvůrčí osobou koordinující soulad zájmů managementu a zájmů zaměstnanců.

Závěr

Cílem této práce bylo popsat současný systém hodnocení zaměstnanců v konkrétní výrobní organizaci KOH-I-NOOR PONAS s.r.o. Popsaný systém podrobit revizi a porovnat ho s doporučenými postupy a způsoby hodnocení zaměstnanců, popsány v prostudované odborné literatuře. Navrhnout změny a doplnění procesu, vhodné pro danou organizaci.

Porovnáním prováděného hodnocení a teoretických východisek stanovených na základě odborné literatury jsem identifikovala chyby v podobě a provedení daného systému. Je možno je shrnout jako nepřipravenost systému i osob na procesu se podílejících. Důvodem je neúplnost prováděného procesu a částečně jeho neznalost. Jako závažnou hodnotím neprovázanost hodnocení s dalšími firemními systémy, nesprávné použití metod nebo kritérií, neznalost principů hodnocení a správných postupů, které snižuje hodnotu výsledků a jejich využitelnost. Organizace má ale k dispozici prvky, na nichž se dá úspěšně stavět optimální proces, jako třeba kvalitní popisy funkčních míst. Důležité je doplnit chybějící články procesu a nastavit informovanost a funkčnost. Taková opatření zajistí akceptaci celého systému a povede k možnosti nastavit cíle pro zlepšení pracovního výkonu a rozvoje zaměstnanců.

Lidský kapitál nazval Armstrong (2007, s. 31, 39) prvořadým bohatstvím organizace. Nezbytností pro řízení lidských zdrojů v organizaci je zabezpečení kvalifikované, oddané a motivované pracovní síly. K tomu je třeba rozvíjet a zvyšovat schopnosti lidí a nabízet jim příležitosti k učení a rozvoji. Jednou z nejdůležitějších funkcí personálního řízení i řízení lidských zdrojů je přizpůsobování lidí stále se měnícím požadavkům organizace. Zaměstnávání správných lidí na správných místech a příprava správných lidí pro práci na těchto místech. K tomu slouží personální procesy a jedním z důležitých je hodnocení zaměstnanců.

Anotace

Příjmení a jméno autora: Frodlová Věra

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

Název bakalářské diplomové práce: Hodnocení zaměstnanců

Vedoucí práce: Mgr. Markéta Šupplerová

Počet znaků: 86 416

Počet příloh: 7

Počet titulů použité literatury: 18

Klíčová slova: hodnocení, kritérium, metoda, organizace, zaměstnanec.

Key words: evaluation, criterion, method, organization, employee.

Anotace: Cílem této bakalářské práce je popsat současný systém hodnocení zaměstnanců v konkrétní výrobní organizaci KOH-I-NOOR PONAS s.r.o. Ten pak porovnat s doporučovanými postupy a způsoby hodnocení zaměstnanců, popsány v prostudované odborné literatuře. Na základě vlastních zjištění navrhnout změny, úpravy a doplnění systému, které zajistí jeho účelnost a využitelnost i pro další personální procesy. Úvodní část práce obsahuje teoretickou základnu pro daný problém, v další části je popsána organizace, její struktury a fungování a následně zkoumaný proces. V poslední části jsou navržena opatření, která mají pomoci zlepšení prováděného hodnocení.

Annotation: The aim of this bachelor thesis is to describe current system of the employee evaluation in a specific organization KOH-I-NOOR PONAS Ltd. Then, the system will be compared with recommended procedures and methods of evaluation, described in the mentioned literature. Based on own research findings, will be changes, modification and additions recommended. It should ensure effectiveness and usefulness for further HR processes. The introductory part contains theoretical basis for research, next part describes the organization, its structure, and functioning and examined process. The last part contains proposed measures which could help to improve the evaluation.

Seznam použité literatury

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

BEDRNOVÁ, E., E. FRANKOVÁ, J. HENTZE, Z. HUBINKOVÁ, E. JAROŠOVÁ, A. KAMMEL... A. SURYNEK. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3.

DONNELLY, J. H. jr., J. L. GIBSON, J. M. IVANCEVICH. *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-422-3.

FILIPEC, J., et al. *Slovník spisovné češtiny pro školu a veřejnost*. 4. vyd. Praha: Academia, 2005. ISBN 978-80-200-1347-7.

HARTMANOVÁ, V. a kol. *Pravidla českého pravopisu*. 6. vyd. Olomouc: Nakladatelství Olomouc s.r.o., 2004. ISBN 80-7182-145-4.

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

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

KLEIBL, J., Z. DVOŘÁKOVÁ, B. ŠUBRT. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.

KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*. Praha: LINDE nakladatelství s.r.o., 2000. ISBN 80-86131-25-4.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2003. ISBN 80-247-0602-4.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

KUBEŠ, M., L. ŠEBESTOVÁ. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2314-3.

MILKOVICH, G. T., J. W. BOUDREAU. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85623-29-3.

PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.

ŠIKÝŘ, M., *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky III*. Olomouc: Rubico, 2003. ISBN 80-85839-87-3.

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

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

Seznam dalších zdrojů

Výroční zpráva za rok 2014 [online] dostupná z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=39527614&subjektId=637390&spis=609857> [cit. 19. 2. 2016]

Webové stránky společnosti [online] dostupné z: <http://www.kinholding.cz/> [cit. 19. 2. 2016]

Webové stránky společnosti [online] dostupné z: <http://www.ponas.cz/> [cit. 19. 2. 2016]

Seznam příloh

Příloha A: Organizační struktura společnosti KOH-I-NOOR holding a.s.

Příloha B: Organizační schéma společnosti č. 1.100 – zdroj: Systémová dokumentace KOH-I-NOOR PONAS

Příloha C: Systém řízení, firemní dokument č. 2.300

Příloha D1: Hodnocení zaměstnance, firemní dokument č. 3.512- aktuální verze

Příloha D2: Hodnocení zaměstnance, firemní dokument č. 3.512 – původní verze

Příloha E: Popis funkčního místa, firemní dokument

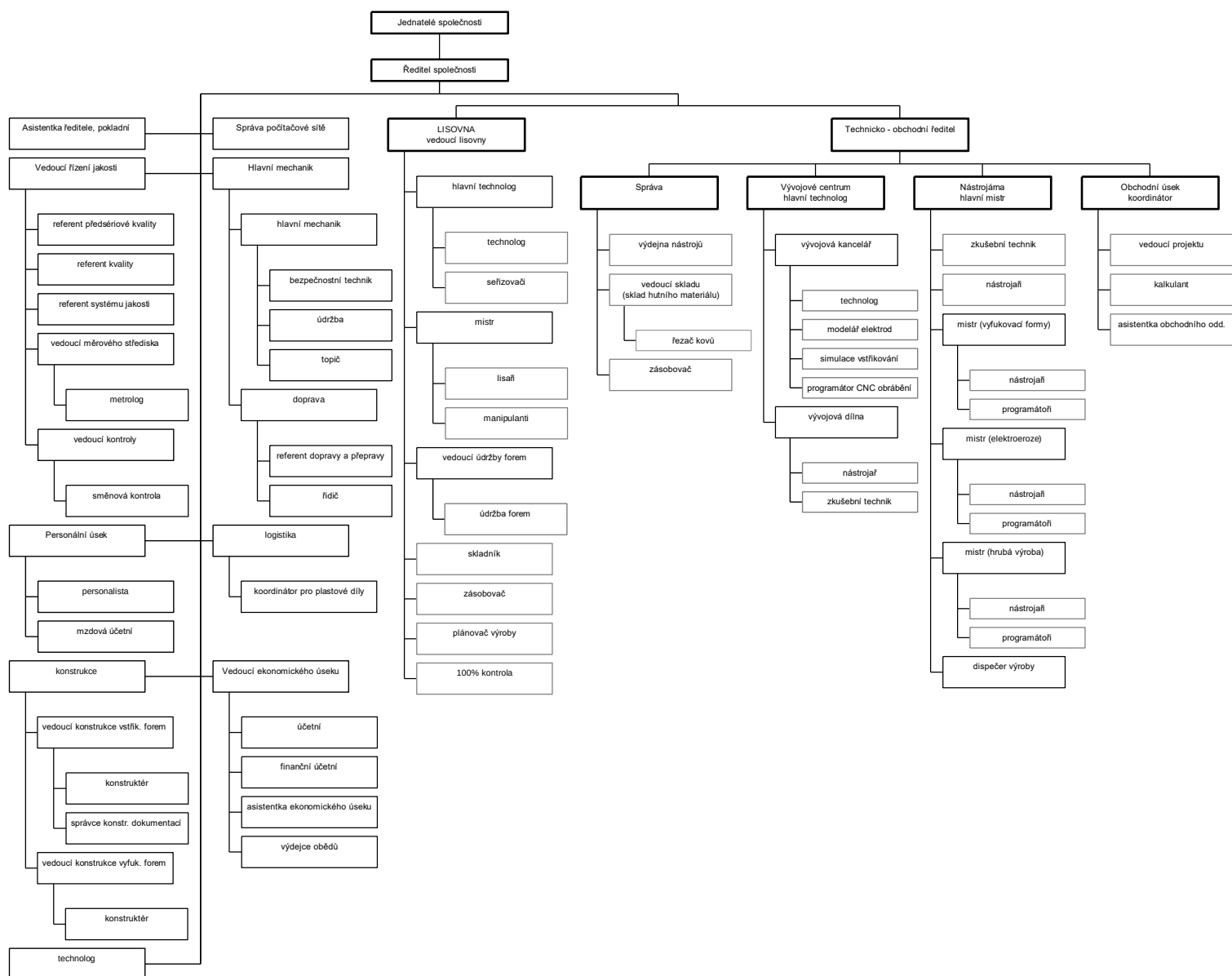
Příloha F: Směrnice

Příloha A: Organizační struktura společnosti KOH-I-NOOR holding a.s.



Zdroj: KOH-I-NOOR holding a.s.

Příloha B: Organizační schéma společnosti č. 1.100 – zdroj: Systémová dokumentace
KOH-I-NOOR PONAS



Zdroj: Systémová dokumentace KOH-I-NOOR PONAS s.r.o.

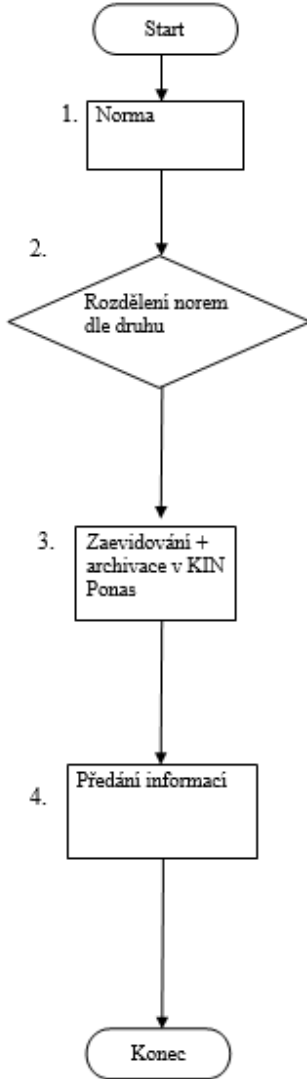
Příloha C: Systém řízení, firemní dokument č. 2.300



TOOLS SINCE 1950

SYSTÉM ŘÍZENÍ

List: 1
 Počet listů: 6
 Číslo: 2.300
 Datum vydání: 20.8.2007
 Datum změny: 21.11.2014

Průběh	Činnost	Odkazy / Pomůcky	Odpovědný
	1. Přijetí, převzetí normy od příjemců normy. Normou může být svazek VDA, norma ČSN, ISO, DIN, požadavek zákazníka, smlouva,... 2. Rozdělení, očíslování norem dle následujícího klíče Druh normy označený písmenem/rok pořízení/pořadové číslo normy Písmena : A – obecné zákaznické normy B – ostatní normy C – ČSN normy, normy kvality Normy se dělí na zaevidované a platné. 3. Zaevidování + archivace v KIN PONAS Seznam platných norem uložen na adrese: W:\KVALITA\ISO 9000\SYSTEMOVA DOKUMENTACE\SEZNAM PLATNYCH NOREM Originály norem jsou uloženy na příslušných odděleních - dle Seznamu platných norem, č. ř. 2.301. FO Seznam platných norem č. 2.301 4. Informování vedoucích jednotlivých oddělení o nové platné normě – elektronicky. Vedoucí jednotlivých oddělení jsou povinni zaslat potvrzení o přečtení nové platné normy. Vedoucí jednotlivých oddělení seznámi s normami své podřízené pokud se jich nová platná norma týká a mají povinnost zaslat písemné potvrzení souladu se systémem firmy nebo zaimplementovat nové požadavky z nové platné normy nejpozději do 14 dní pokud není dohodnuto jinak. Za cca čtvrt roku dojde k hodnocení efektivnosti nové platné normy vedoucím oddělení, který o tomto zašle e-mail referentu systému řízení. Zákonné požadavky: každý nositel procesu si zákonné požadavky sleduje dle svého zaměření.	Referent syst.řízení Referent syst.řízení Referent syst.řízení Referent syst.řízení Vedoucí oddělení	Referent syst.řízení Referent syst.řízení Referent syst.řízení Referent syst.řízení Vedoucí oddělení

Zpracoval: Bém Označení souboru: 2.300	Schválil: Ing. Čížek Datum: 21.11.2014	Podpis:
---	---	---------

Zdroj: Systémová dokumentace KOH-I-NOOR PONAS s.r.o.

 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE Číslo: 3.512					
Středisko: Vedoucí střediska: Jméno pracovníka:					
I. HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE					
1.) Dodržuje pracovní dobu	1	2	3	4	5
2.) Úkoly zvládá včas	1	2	3	4	5
3.) Dodržuje dané předpisy (legislativní, jakosti)	1	2	3	4	5
4.) Zajímá se aktivně o úkoly a jejich řešení	1	2	3	4	5
5.) Cítí odpovědnost za svou práci	1	2	3	4	5
6.) Poradí spolupracovníkům	1	2	3	4	5
7.) Je ochotný ke spolupráci	1	2	3	4	5
8.) Má zájem o zvýšení kvalifikace	1	2	3	4	5
9.) Využívá získanou kvalifikaci	1	2	3	4	5
1 - nejhorší, 5 - nejlepší					
ZÁVER HODNOCENÍ			* Hodnocení zaměstnance		
A – splňuje nároky pro výkon zastávané funkce	35-45 bodů				
B – splňuje nároky pro výkon zastávané funkce s podmínkou	25-34 bodů				
C – nesplňuje nároky	24 a méně bodů				
* zakřížkujte					
Návrh na opatření **	Ano	Ne			
** Pokud jsou zaměstnanci hodnoceni B, nebo C, pak musí následovat nápravná opatření. Nápravná opatření musí být součástí hodnocení a podřízený s tímto opatřením musí být seznámen. Seznámení stvrzuje svým podpisem.					
Datum: Podpis vedoucího střediska: Podpis pracovníka:					

Příloha D2: Hodnocení zaměstnance, firemní dokument č. 3.512 – původní verze

	KOH-I-NOOR PONAS s.r.o.	Číslo: 3.512	
HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE			
Středisko: Vedoucí střediska: Jméno pracovníka:			
I. HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE			
1.) Dodržuje pracovní dobu	ano 3	ne 0	občas ne 2
2.) Úkoly zvládá včas	ano 3	ne 0	občas ne 2
3.) Dodržuje dané předpisy	ano 3	ne 0	občas ne 1
4.) Zajímá se aktivně o úkoly a jejich řešení	ano 3	ne 0	občas ne 2
5.) Cítí odpovědnost za svou práci	ano 3	ne 0	
6.) Poradí spolupracovníkům	ano 3	ne 0	
7.) Je ochotný ke spolupráci	ano 3	ne 0	
8.) Má zájem o zvýšení kvalifikace	ano 3	ne 0	
9.) Využívá získanou kvalifikaci	ano 3	ne 0	
ZAVER HODNOCENI		* Hodnocení zaměstnance	
A – splňuje nároky pro výkon zastávané funkce	27-25 bodů		
B – splňuje nároky pro výkon zastávané funkce s podmínkou	24-20 bodů		
C – nesplňuje nároky	19 a méně bodů		
* zakřížkujte			
Návrh na opatření **	Ano	ne	
** Pokud jsou zaměstnanci hodnoceni B, nebo C, pak musí následovat nápravná opatření. Nápravná opatření musí být součástí hodnocení a podřízený s tímto opatřením musí být seznámen. Seznámení stvrzuje svým podpisem.			
Datum:		Podpis pracovníka:	
Podpis vedoucího střediska:			

Zdroj: Systémová dokumentace KOH-I-NOOR PONAS s.r.o.

Příloha E: Popis funkčního místa, firemní dokument

	POPIS FUNKČNÍHO MÍSTA	List: 1
		Počet listů: 2
		Číslo: 3.517

1. Název funkce:

Název střediska:

Číslo střediska:

2. Organizační vztahy funkce:

Podřízenost:

Počet řízených osob:

Zastupitelnost:

Směnnost (výroba):

3. Hmotná odpovědnost:

4. Kvalifikační požadavky:

Vzdělání:

Obor:

Odborná praxe:

Speciální požadavky, kurzy a školení:

Periodicita:

Znalost cizího jazyka:

Stupeň znalostí:

5. Ostatní schopnosti, dovednosti a sociální kompetence:

6. Zdravotní způsobilost:

Druh zdravotní prohlídky:

Rizikové pracoviště:

Periodicita zdravotní prohlídky:

Druh rizika:

--	--	--

Zpracoval: Bartoňová Označení souboru: 3.517	Schválil: Ing. Čížek Datum: 21.11.2014	Podpis:
---	---	---------

	POPIS FUNKČNÍHO MÍSTA	List: 2 Počet listů: 2 Číslo: 3.517
---	-----------------------	---

7. Popis pracovní činnosti:

Činnost:

Popis činností:

8. Odpovědnost a pravomoci:

Všichni pracovníci firmy KOH-I-NOOR PONAS s.r.o. mají v rozsahu odpovědnosti, politiky jakosti a EMS a procesů daných firemním Systémem řízení pravomoc:

- iniciovat činnost pro zabránění vzniku neshod výrobků, procesu a systému jakosti a EMS
- iniciovat činnost pro zabránění vzniku havarijní situace a snížení negativních dopadů do životního prostředí
- zajišťovat a dokumentovat problémy, týkající se kvality výrobku, procesu nebo systému jakosti a EMS
- k řešení neshod iniciovat, doporučovat nebo stanovovat nápravná opatření
- ověřovat účinnost nápravných opatření
- řídit další zpracování, dodávání nebo instalaci neshodného výrobku, dokud nebudou nápravná opatření účinná

Vedoucí pracovníci mají navíc povinnost a pravomoc :

- podporovat aktivní spolupráci podřízených směřující k dosažení cílů firmy, plnění relevantních legislativních požadavků a požadavků systémů jakosti a EMS
- jednat jménem společnosti v rozsahu pravomocí a své funkční náplně
- zodpovídat za dodržování stanovených pravomocí a odpovědností na svěřeném úseku

Zpracoval:

Jméno:

Datum:

Podpis:

Převzal:

Schválení návrhu:

☐ **schváleno**

☐ **neschváleno**

Platnost od:

Datum:

Podpis:

Zpracoval: Bartoňová Označení souboru: 3.517	Schválil: Ing. Čížek Datum: 21.11.2014	Podpis:
---	---	---------

Zdroj: Systémová dokumentace KOH-I-NOOR PONAS s.r.o.

Příloha F: Směrnice

Směrnice vydaná k procesu Hodnocení zaměstnanců KOH-I-NOOR PONAS s.r.o.

Společnost KOH-I-NOOR PONAS vydává tuto směrnici, která stanovuje cíle a procesy k systému hodnocení zaměstnanců:

1. Proces hodnocení

Hodnocení zaměstnanců je pravidelně se opakující proces, který slouží ke zjišťování úrovně pracovního výkonu, optimálního pracovního zařazení, stanovení odměny, a potřebách dalšího vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

Pravidelné hodnocení probíhá periodicky 1x ročně, přípravné procesy nepřetržitě.

2. Hodnocený, hodnotitel

Hodnoceným je každý zaměstnanec KOH-I-NOOR PONAS s.r.o., hodnotitelem je přímý nadřízený zaměstnanec.

3. Průběh hodnocení

Hodnotitel shromažďuje v průběhu hodnotícího období (1 rok) podklady k pravidelnému hodnocení.

Pravidelné hodnocení probíhá za účasti hodnoceného a hodnotitele, jeho součástí je vyplnění stanoveného formuláře a hodnotící rozhovor.

Z průběhu hodnocení jsou vypracovány dokumenty, které slouží k následným personálním činnostem – vzdělávání, odměňování. Po ukončení hodnocení budou zařazeny do osobního spisu zaměstnance.

4. Zajištění procesu hodnocení

Organizaci procesu (termíny, formuláře, proškolení hodnotitelů, podpůrné materiály) zajišťuje personální úsek.

Zdroj: vlastní