

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA



**HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ ELEKTRIZACE ŽELEZNIC,
PRAHA A.S. VE STŘEDISKU V ČESKÉ TŘEBOVÉ**

Diplomová práce

Autor: Bc. Helena Jeníková

Vedoucí práce: Doc. Ing. Jaroslava Kubátová, Ph.D.

Olomouc 2015

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Akademický rok: 2013/2014

Studijní program: Filologie
Forma: Prezenční
Obor/komb.: Odborná francouzština pro hospodářskou praxi
(OFHP)

Podklad pro zadání DIPLOMOVÉ práce studenta

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
Bc. JENÍKOVÁ Helena	Lhotka 199, Česká Třebová - Lhotka	F130311

TÉMA ČESKY:

Hodnocení pracovníků Elektrizace železnic, Praha a.s. ve středisku v České Třebové

NÁZEV ANGLICKY:

Employees evaluation in Elektrizace železnic, Praha a.s. company in its centre in Česká Třebová

VEDOUcí PRÁCE:

Doc. Ing. Jaroslava Kubátová, Ph.D. - KAE

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

Diplomová práce se bude zabývat systémem hodnocení pracovníků Elektrizace železnic, Praha a.s. v pobočce v České Třebové. Hlavním cílem práce bude analýza současného stavu systém hodnocení pracovníků a následně i návrhy vhodných změn a doporučení.

SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

ARMSTRONG, M. Personální management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999
ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007
BĚLOHLÁVEK F. Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení. 2. vyd. Praha: Computer Press, 2005
HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada, 2006
KOCIANOVÁ, R. Personální řízení: teoretická východiska a vývoj. Vyd. 1. Praha: Eurolex Bohemia, 2004
KOUBEK, J. Personální práce v malých podnicích. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003
KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007
PILÁŘOVÁ, I. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008.
STÝBLO, J. Personální management. 1. vyd. Praha: Grada a.s. 1993
WAGNEROVÁ, I. Hodnocení a řízení výkonnosti. 1. vyd. Praha: Grada, 2008

Podpis studenta:

Datum:

25.3.2019

Podpis vedoucího práce:

Datum:

25.3.2019

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma: „Hodnocení pracovníků Elektrizace železnic, Praha a.s. ve středisku v České Třebové“ vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí diplomové práce, paní Doc. Ing. Jaroslavy Kubátové, Ph.D. a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci dne.....

Podpis:.....

Anotace

Diplomová práce se zabývá hodnocením pracovníků firmy Elektrizace železnic, Praha a.s. ve středisku v České Třebové. Práce je rozdělena na dvě hlavní části, část teoretickou a praktickou. Teoretická část se zabývá teoretickými poznatky z oblasti hodnocení pracovníků. Praktická část se věnuje analýze současného stavu hodnocení pracovníků v organizaci pomocí analýzy interních směrnic, dotazníkového šetření a rozhovorů s vedoucími pracovníky. Na závěr obsahuje návrhy změn a doporučení týkající se hodnocení pracovníků s cílem zkvalitnit a zefektivnit současný systém.

Klíčová slova:

hodnocení pracovníků, kritéria hodnocení, metody hodnocení, zpětná vazba

Anotation

This masters dissertation deals with the evaluation of employees in the company „Elektrizace železnic, Praha a.s.“ in its centre in Česká Třebová. This dissertation is divided in two mains parts, theoretical and practical part. The theoretical part deals with theoretical knowledge of employees evaluation. The practical part analyses the current state of evaluation in the organisation by analysing the directives of the company, the results of questionnaire survey and the interviews with the managers. In the end of this dissertation, there are propositions and recommendations concerning employees evaluation to improve the quality and efficacy of the current system of evaluation of employees.

Key words:

Employees evaluation, criterion of evaluation, techniques of evaluation, feedback

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucí mé diplomové práce paní Doc. Ing. Jaroslavě Kubátové, Ph.D. za odborné vedení práce, cenné rady a zejména za velkou trpělivost.

Dále bych chtěla poděkovat všem zaměstnancům Elektrizace železnic Praha a.s., kteří ochotně vyplnili dotazníky a spolupracovali na tvorbě této práce.

Velký dík si také zaslouží celá moje rodina a přátelé za jejich neutuchající podporu.

Obsah

Úvod.....	9
1. Základní pojmy	11
2. Hodnocení pracovníků.....	13
2.1. Proces hodnocení pracovníků	13
2.2. Funkce	14
2.3. Cíle	15
2.4. Oblasti hodnocení.....	17
2.5. Fáze procesu hodnocení pracovníků	19
2.6. Druhy a typy hodnocení	20
2.7. Kritéria hodnocení.....	26
2.7.1. Kompetence	30
2.8. Metody	32
2.8.1. Hodnocení podle stanovených cílů	33
2.8.2. Hodnocení na základě plnění norem a standardů	35
2.8.3. Hodnocení pomocí stupnic a check-listů	36
2.8.4. Metody založené na vytváření pořadí pracovníků dle jejich pracovního výkonu	38
2.8.5. Hodnocení na základě kritických případů	39
2.8.6. 360° zpětná vazba	40
2.8.7. Assessment centre	41
2.8.8. MBO – Management by Objectives	42

2.8.9.	MBC – Management by Competencies	42
2.9.	Hodnotící rozhovor	43
2.10.	Dokumentace	47
2.11.	Chyby v hodnocení	48
2.12.	Personální činnosti navazující na hodnocení pracovníků.....	49
2.12.1.	Odměňování a motivace pracovníků.....	50
2.12.2.	Vzdělávání a rozvoj pracovníků.....	50
2.12.3.	Přijímání a rozmisťování pracovníků.....	51
3.	Elektrizace železnic, Praha a.s.	52
3.1.	Charakteristika organizace	52
3.2.	Cíle a poslání EŽ.....	52
3.3.	Organizační struktura	53
3.3.1.	Výrobní středisko č. 071 v České Třebové.....	55
4.	Analýza současného stavu systému hodnocení pracovníků	56
4.1.	Analýza interních dokumentů	56
4.2.	Dotazníkové šetření.....	57
4.2.1.	Souhrnné výsledky dotazování	68
4.3.	Rozhovory s vedoucími pracovníky.....	70
4.3.1.	Souhrnné výsledky rozhovorů	74
4.4.	Celkové shrnutí současného stavu systému hodnocení pracovníků.....	75
5.	Návrh doporučení a změn v systému hodnocení pracovníků	78
	Závěr	89

Résumé.....	91
Seznam pramenů a literatury	92
Seznam tabulek.....	95
Seznam obrázků.....	96
Seznam grafů	97
Seznam příloh	98
Přílohy.....	99

Úvod

V současnosti jsou jedním z nejdůležitějších zdrojů firmy lidské zdroje, jelikož mohou představovat velmi výraznou konkurenční výhodu. Proto je nutné o tyto zdroje pečovat a umět je rozvíjet. Avšak pro jejich rozvoj musíme nejprve identifikovat, co, kdy a jak rozvíjet. K této identifikaci nám může sloužit hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, a proto jsem si vybrala jako téma diplomové práce právě systém hodnocení pracovníků v konkrétní organizaci.

Jelikož jsem již měla možnost spolupracovat s firmou Elektrizace železnic, Praha a.s. ve středisku v České Třebové v oblasti řízení lidských zdrojů, chtěla jsem v této spolupráci dále spolupracovat. Také jsem v této firmě několikrát brigádně pracovala, tudíž mám určité povědomí o jejím každodenním fungování.

Hlavním cílem této práce je celkové zlepšení procesu hodnocení pracovníků v dané organizaci, které by vedlo k celkovému zlepšení celého systému hodnocení. Dílčím cílem je analýza současného stavu hodnocení pracovníků, abych mohla vyhodnotit a určit, jaké změny budou vhodné, a na jejímž základě navrhu změny a doporučení týkající se hodnocení pracovníků.

Tato práce je tvořena dvěma částmi. První část, teoretická, je zaměřena na vysvětlení základních pojmů z oblasti řízení lidských zdrojů, zejména z hodnocení pracovníků. Vysvětluji smysl, metody a cíle hodnocení pracovníků. Popisuji zde fáze hodnocení a upřesňuji jejich funkci. Zmiňuji také návaznost a propojenost s dalšími oblastmi řízení lidských zdrojů.

Ve druhé části se zaměřuji na firmu Elektrizace železnic, Praha a.s. se zaměřením na výrobní středisko v České Třebové. Stručně popisuji firmu, její historii, organizační strukturu a její oblast podnikání. Dále analyzuji současný stav systému hodnocení pracovníků na základě rozhovorů s vedoucími pracovníky, ale také na základě dotazníkového šetření mezi běžnými pracovníky. Díky teoretickým znalostem zhodnocuji stávající systém a navrhuji změny a doporučení, které by měly vést ke zlepšení stávajícího systému.

Mezi hlavní zdroje diplomové práce patří zejména odborná literatura, zejména od těchto autorů: Wagnerová, Hroník, Plamínek, Kocianová, Koubek a Armstrong. Dále využívám i internetové zdroje, zejména oficiální internetové stránky firmy, propagační materiály a interní směrnice Elektrizace železnic, Praha a.s. upravující systém hodnocení pracovníků.

1. Základní pojmy

V této práci se zabývám hodnocením pracovníků, což je personální činnost spadající pod řízení lidských zdrojů. Pro lepší pochopení problematiky je nezbytné vysvětlit některé základní pojmy.

Řízení lidských zdrojů je strategický a logicky promyšlený přístup k řízení lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace. Jedná se o soubor vzájemně propojených politik vycházejících z určité ideologie a filozofie.¹

„Hodnocení pracovníků představuje formální (oficiální) hodnocení pracovního výkonu jednotlivce.“² Tento pojem někdy bývá nahrazován pojmem řízení výkonnosti, který však může obsahovat širší zaměření než hodnocení pracovníků, protože se jedná o komplexní přístup k ovlivňování pracovního výkonu lidí, jejich pracovního chování a rozvoji jejich pracovních schopností.³ V této práci užívám pojmu hodnocení pracovníků.

Kritérium je ukazatel výkonu (výsledku činnosti) nebo výkonnosti (připravenosti podávat výkony), podle kterého hodnotíme úspěšnost nebo neúspěšnost zaměstnance.⁴

Kompetence – vyjadřuje žádoucí stav vývoje pracovních předpokladů (pracovní způsobilosti a kvalifikace) v daném pracovním zařazení a v konkrétních podmínkách určité organizace.⁵

„Pracovní výkon je výsledek pracovní činnosti vykonané v určitém čase za určitých podmínek“⁶

¹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, str. 27.

² DONNELLY, James H. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1997, str. 563.

³ HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, str. 12.

⁴ PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, str. 41.

⁵ WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, str. 61.

⁶ PAUKNEROVÁ, Daniela a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha: Grada, 2006, str. 166.

Hodnocení pracovního výkonu je proces, který se používá k měření pracovních výkonů zaměstnance. Výkon zaměstnance je míra, v níž se zaměstnanec vyrovnává s pracovními požadavky.⁷

Řízení pracovního výkonu je komplexní přístup k ovlivňování pracovního výkonu lidí, jejich pracovního chování a rozvoji jejich pracovních schopností. Jedná se o systematický proces zlepšování pracovního výkonu organizace za pomoci rozvíjení výkonu jedinců a týmů.⁸

⁷ MILKOVICH, George T. a BOUDREAU, John W. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 1993, str. 147.

⁸ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, str. 140.

2. Hodnocení pracovníků

V kapitule se již věnuji samotnému procesu hodnocení pracovníků. Popisuji zde jeho hlavní fáze, oblasti hodnocení, cíle a funkce. Rozdělují hodnocení na několik druhů a typů podle různých hledisek. Dále se také zaměřuji na metody používané při hodnocení pracovníků včetně jejich stručného dělení. Poté se blíže zaměřuji na jednu z metod – na hodnotící rozhovor. Stručně popisují dokumentaci týkající se hodnocení pracovníků. Také upozorňuji na nejčastější chyby při hodnocení pracovníků. Nakonec popisují spojitost hodnocení pracovníků s dalšími oblastmi řízení lidských zdrojů.

2.1. *Proces hodnocení pracovníků*

Proces hodnocení pracovníků patří do oblasti personální práce, kterou nelze přehlížet. Každý zaměstnavatel by měl chtít vědět, jaké má pracovníky, jak pracují a jak se mohou zlepšovat, a každý pracovník by měl chtít znát své postavení a svoji hodnotu ve firmě. K posouzení těchto skutečností nám slouží právě proces hodnocení pracovníků.⁹

Jedna ze základních definic hodnocení pracovníků označuje toto hodnocení jako velmi důležitou personální činnost zabývající se:

- a) *„zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa, jaké je jeho pracovní chování a jaké jsou jeho vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům či dalším osobám, s nimiž v souvislosti s prací přichází do styku;*
- b) *sdělováním výsledků zjišťování jednotlivým pracovníkům a projednávání těchto výsledků s nimi a*
- c) *hledáním cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizací opatření, která tomu mají napomoci.*“¹⁰

Podrobnějším upřesněním cílů a funkcí hodnocení pracovníků se zabývám v následujících kapitolách.

⁹ KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003, str. 120.

¹⁰ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, str. 194.

2.2. *Funkce*

Jak jsem již zmiňovala, hodnocení pracovníků je jedním z úkolů personálního managementu a poskytuje podklady pro mnoho dalších oblastí řízení lidských zdrojů. Dále poskytuje informace o pracovním výkonu zaměstnance, jeho schopnostech a jeho pracovním profilu. Jeho smyslem je přiřadit pracovníkům takovou pozici, která co nejlépe odpovídá jejich schopnostem a charakterovým vlastnostem tak, aby je motivovala k odvádění ekonomicky efektivní práce a zvyšovala jejich potenciál.¹¹

Celý systém hodnocení pracovníků má několik základních funkcí:

- poznávací – umožňuje vedoucímu analyzovat činnosti podřízených pracovníků a ověřovat si vhodnost zvolených postupů. Jedná se o průběžné sledování pracovní výkonnosti z kvantitativního i kvalitativního hlediska
- srovnávací – je zde uplatněn princip diferenciacce mezi pracovníky
- regulační – výsledkem mohou být dočasné nebo trvalé změny pracovního zařazení jednotlivců
- kauzální – sledují se příčiny změn v pracovním jednání (posilování pozitivních a zeslabování nebo odstraňování negativních)
- stimulační – podněcuje se snaha pracovníků dosáhnout příznivého hodnocení, a proto vykazují větší odpovědnost vůči vykonávané práci
- výběrová – rozpoznává se možnost postupu a jeho plánování u talentovaných pracovníků¹²
- personální – umožňuje posoudit, jak příslušný vedoucí pracovník pracuje s lidmi a jak je schopen využít hodnotících poznatků pro řízení
- motivační – pomáhá podřízeným pracovníkům konfrontovat vlastní pracovní aktivitu a pracovní postoje s hodnocením vedoucího pracovníka (nebo jiným

¹¹ DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Key Publishing, 2008, str. 76.

¹² KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, str. 146.

hodnotitelem). Hodnocení déle podněcuje, protože vytváří pocit společenské závažnosti vykonávané práce.¹³

2.3. Cíle

Pro celkové efektivní fungování organizace musíme znát její možnosti a schopnosti, a jelikož je organizace tvořena lidmi, je potřeba znát možnosti a schopnosti našich pracovníků. Abychom mohli co nejlépe využít potenciál, schopnosti a zkušenosti pracovníků, musíme je nejprve identifikovat, a právě s tím nám může pomoci hodnocení. Zjistíme silné a slabé stránky daného pracovníka, čímž můžeme určit možný směr jeho rozvoje. Chceme zajistit maximální využití schopností, znalostí a možností všech pracovníků v organizaci.¹⁴

Základním účelem celého procesu hodnocení pracovníků je získat informace o pracovním výkonu a pracovním chování určitého jedince a zároveň mu poskytnout zpětnou vazbu k jeho pracovnímu působení.¹⁵ Cílů hodnocení pracovního výkonu pracovníka je mnoho, řadí se sem např. zjistit potřeby vzdělávání a rozvoje pracovníka, poskytnout orientaci o možných směrech rozvoje a kariérního růstu.¹⁶ Chceme zlepšit výkonnost, pracovní chování a celkově jeho možnosti osobního rozvoje v organizaci. Jedná se vlastně o vyhodnocení řízení pracovní výkonnosti zaměstnanců, které by mělo být prostředkem pro dosahování lepších výsledků v organizaci.¹⁷

Můžeme také popsat úkoly a hlavní možnosti využití hodnocení pracovníků:

- rozpoznat současnou úroveň pracovního výkonu pracovníka
- rozpoznat silné a slabé stránky pracovníka
- umožnit pracovníkovi zlepšit jeho výkon

¹³ WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, str. 60.

¹⁴ ARTHUR, Diane. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, str. 12.

¹⁵ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, str. 145.

¹⁶ ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999, str. 584.

¹⁷ WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, str. 33.

- vytvořit základnu pro odměňování pracovníka podle jeho přispění k dosažení cílů organizace
- motivovat pracovníky
- rozpoznat potřeby vzdělávání a rozvoje pracovníků
- rozeznat potenciál (rezervy a hranice) pracovního výkonu pracovníka
- vytvořit podklady pro plánování následnictví a kariéry
- vytvořit podklady pro rozmisťování pracovníků
- vytvořit podklady pro posuzování efektivity výběru pracovníků a vhodnosti metod výběru
- vytvořit podklady pro hodnocení efektivity vzdělávání pracovníků a účinnosti vzdělávacích programů
- vytvořit podklady pro plánování pracovníků (plánování potřeb i zdrojů pracovních sil)
- vytvořit podklady pro stanovení budoucích pracovních úkolů organizace

Na těchto zmiňovaných bodech můžeme velmi jasně pozorovat návaznost a provázanost hodnocení pracovníků s dalšími činnostmi v oblasti řízení lidských zdrojů (touto návazností se zabývám v dalších kapitolách). V praxi se výsledků hodnocení pracovníků nejčastěji využívá pro účely odměňování pracovníků, rozmisťování a někdy i uvolňování pracovníků, vzdělávání a rozvoje pracovníků, stimulace k zlepšení pracovního výkonu a motivování pracovníků.¹⁸

Neměli bychom také zapomínat na samotného zaměstnance, protože pro něj má hodnocení také důležitý význam. Je to pro něj příležitost k tomu, aby porovnal své představy o sobě a svých možnostech s představami svého nadřízeného a podle toho orientoval své pracovní a kvalifikační úsilí. Zároveň získává zpětnou vazbu, protože

¹⁸ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, str. 196.

se informuje o tom, jak pracuje a jak je vnímán organizací. V neposlední řadě může sdělit své představy o svém odměňování nebo třeba o svém dalším rozvoji.¹⁹

Avšak obecný cíl hodnocení pracovníků může přesahovat již zmíněné dílčí cíle. Jedná se o celkové zlepšení vztahů mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Chceme upevnit jejich pracovní vztah, podporovat zaměstnance v rozvoji a ve využití jeho potenciálu, motivovat zaměstnance a vytvořit vzájemné porozumění mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, které by mělo vést k celkové spokojenosti obou zmiňovaných.²⁰ Dále nám systém hodnocení pomáhá sladovat individuální cíle s cíli organizace, vytvářet základnu pro osobní rozvoj a také nám vytváří podklady pro rozhodování o odměnách podle přínosu či výkonu.²¹

2.4. Oblasti hodnocení

V zásadě můžeme říci, že existují 3 oblasti hodnocení pracovníků. Pro efektivní hodnocení je nutné zaměřit se na všechny tyto oblasti, i když jedna či dvě oblasti vždy budou převažovat v závislosti na dané situaci a daném pracovníkovi.²²

Vstup – mezi vstupy patří rysy, schopnosti a dovednosti zaměstnanců. Je zde rozuměno vše, co do své práce pracovník vkládá, jeho potenciál.²³

Proces/činnost – jedná se o hodnocení pracovního výkonu, přístup pracovníka k různým zadáním a úkolům.

Výstup – výstupy nejčastěji představují výkony a snadno měřitelné výsledky. Výstupy lze hodnotit přímo nebo nepřímo. Přímé hodnocení výstupu je výkon či výsledek, který lze číselně vyjádřit a který má rozlišovací schopnost, např. obrat, chybovost, počet

¹⁹ ŠPALKOVÁ, Dagmar. *Personální management: distanční studijní opora*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2004, str. 91.

²⁰ ARTHUR, Diane. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, str. 14.

²¹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Fragment, 2011, str. 75.

²² HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, str. 20.

²³ DONNELLY, James H. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1997, str. 563.

vyrobených kusů atd. Pokud k hodnocení výstupu jsme nuceni využít stupnici, na které odhadujeme hodnotu daného výstupu, jedná se o nepřímé hodnocení výstupu.²⁴

Na základě právě popsaných oblastí hodnocení a přiřazení kladných (+) nebo záporných (-) hodnot můžeme pracovníky rozdělit do 8 typů, což nám může usnadnit určení oblasti jejich dalšího rozvoje a také motivační strategie. Určení pracovních typů viz tabulka č. 1

Výkon	Pracovní chování	Potenciál	Pracovní typ	Náměty pro motivační strategii
+	+	+	Hvězda	Dávat náročnější úkoly, povzbuzovat neformální autoritu, dávat za vzor. Delegovat. Povýšit.
+	+	-	Enfant Terrible	Více zapojovat do skupinových úkolů nebo naopak pověřovat samostatnými úkoly, při nichž nepříjde do styku s druhými - podle typu osobnosti. Každopádně vyžaduje zásadový, nepromíjející přístup, neopomíjející žádný klad. Potřebuje přijetí druhými, žádné mravokárství.
-	+	+	Slibný typ	Poskytovat více podpory než koučingu, podporovat odvahu, odolnost a sebedůvěru.
-	+	-	Inteligentní lajdák a provokatér	Dát hranice, termín změny s jasnými dopady v případě nesplnění. Koučovat a co nejvíce zpětné vazby.
+	-	+	Sympatický dřič	Instruovat a vytvořit podmínky pro sebevzdělávání.
+	-	-	Samorost	Koučování a shaping.
-	-	+	Hodný nemotora	Po neúspěšném doučování za pomoci druhých (nejčastěji lidé typu enfant terrible) uvažovat o přeřazení.
-	-	-	Kazisvět	Problematický výběr. Je třeba otevřeně mluvit o možnosti odchodu. Iniciativu k nápravě ponechat výhradně na dotyčném člověku. Jasně stanovit termín viditelných změn.

Tabulka č. 1 - Pracovní typy a jejich motivační strategie²⁵

²⁴ HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, str. 21.

2.5. Fáze procesu hodnocení pracovníků

Jelikož se jedná o proces, je zřejmé, že bude tvořen několika fázemi. Celý proces hodnocení pracovníků má mnoho fází rozdělených do tří časových období:

1. Přípravné období

- rozpoznání a stanovení předmětů hodnocení, stanovení pravidel, zásad a postupu hodnocení, vytvoření formulářů pro hodnocení
- analýza pracovních míst (popř. revize existujících popisů a specifikací) – můžeme si tak vytvořit představu o typech výkonu na pracovních místech i v organizaci jako celku, o možnostech jeho zlepšení, představu o kategoriích pracovníků a pracovních míst v organizaci, na něž se hodnocení zaměří, i o jejich požadavcích na pracovníka
- formulování kritérií výkonu a jeho hodnocení, jejich výběr, stanovení norem pracovního výkonu, volba metod a klasifikací pro rozlišování různých úrovní pracovního výkonu, určení rozhodného období pro zjišťování informací o pracovním výkonu
- informování pracovníků o připravovaném hodnocení, jeho účelu, zejména o kritériích hodnocení a normách pracovního výkonu a také o tom, jaký výkon se od pracovníků očekává

2. Období získávání informací a podkladů

- zjišťování informací – pozorováním pracovníků při práci nebo zkoumáním výsledků jejich práce – jedná se o rozhodující fázi, přičemž je klíčovou otázkou fakt, kdo je oprávněn tyto informace zjišťovat a provádět hodnocení
- pořízení dokumentace o pracovním výkonu – k záznamům je možné kdykoli se vrátit a získat tak retrospektivní informaci, navíc písemný záznam omezuje a předchází pozdějším sporům a diskuzím – tato dokumentace by se měla

²⁵ HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, str. 22.

pořizovat jednotným způsobem a stejně tak by měla být i ukládána. Jedná se také o nástroj zpětné vazby mezi hodnoceným a hodnotitelem.²⁶

3. Období vyhodnocování informací a pracovního výkonu

- vyhodnocování pracovních výsledků, pracovního chování, schopností a dalších vlastností pracovníků, jenž se musí provádět podle standartního postupu. Zpravidla se porovnávají skutečné výsledky práce s normami výkonu či očekávanými výsledky práce, skutečné chování pracovníků s předpokládaným chováním. Existuje zde značné riziko subjektivního přístupu, protože i objektivní ukazatele je nutno interpretovat. Výstupy této fáze musí mít písemnou formu.
- rozhovor s hodnoceným pracovníkem o výsledcích hodnocení, o rozhodnutích, která vyplývají z hodnocení, a o možných cestách řešení problémů souvisejících s pracovním výkonem. Tato fáze je rozhodující pro následné zlepšování pracovního výkonu pracovníka
- následné pozorování pracovního výkonu, poskytování pomoci při jeho zlepšování a zkoumání efektivnosti hodnocení²⁷

2.6. *Druhy a typy hodnocení*

Samotné hodnocení můžeme rozdělit do několika typů, záleží vždy na hledisku, podle kterého chceme hodnocení roztřídit.

Prvním rozdělením hodnocení pracovníků může být rozdělení podle provedení na formální a neformální. **Neformální hodnocení** je průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným během výkonu práce. Jde o součást každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným, ale také o součást průběžné kontroly plnění pracovních úkolů a pracovního

²⁶ KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003, str. 126 – 127.

²⁷ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, str. 202 – 203.

chování.²⁸ Nejčastěji bývá v podobě výtky či pochvaly. Často je ovlivněno subjektivními faktory (situace daného okamžiku, pocit a nálada nadřízeného) a nemělo by mít vliv na důležité personální rozhodnutí. Naopak nám slouží pro okamžitou korekci pracovního výkonu.²⁹ **Formální hodnocení** bývá systematické, standardizované a opakující se po určité době. Mělo by být dopředu plánované a výsledky by se měly zaznamenávat a zařazovat do osobních spisů pracovníka, protože tyto dokumenty dále slouží jako podklady pro další personální činnosti týkající se daného pracovníka.³⁰ Při tomto hodnocení se zaměřujeme na výsledky práce (jsou to měřitelné charakteristiky ve formě tvrdých dat, např. množství, kvalita, včasnost, náklady, atd.), pracovní chování (např. iniciativa, rozvážnost, kritičnost, schopnost vést kolektiv, technické znalosti, atd.) a měkká data.³¹ Mezi hlavní výhody pravidelného formálního hodnocení pracovníků patří to, že poznává a hodnotí pracovníky komplexněji; lépe rozpoznává, oceňuje a rozvíjí silné stránky pracovníka; lépe rozpoznává slabé stránky pracovníka a umožňuje jejich efektivnější odstraňování a umožňuje lépe rozpoznat potřebu vzdělávání a rozvojový potenciál pracovníka, soustavně orientuje pozornost pracovníka na výkon (vyvíjí na něj větší tlak).³²

Rozdělení hodnocení na formální a neformální úzce souvisí s rozdělením podle frekvence. Jedná se o průběžné, příležitostné a systematické hodnocení. **Průběžné hodnocení** bývá totiž neformální a je zaměřeno na bezprostřední pracovní výkon a jeho případnou korekci. Jedná se totiž o okamžitou zpětnou vazbu od nadřízeného.³³ Slouží k diferencovanému přístupu při vedení lidí, zejména ukládání pracovních úkolů a kontrole

²⁸ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, str. 195.

²⁹ KUBÁTOVÁ, Jaroslava. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013, str. 96.

³⁰ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, str. 195.

³¹ DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Key Publishing, 2008, str. 80.

³² KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003, str. 121.

³³ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, str. 146.

práce.³⁴ **Příležitostné hodnocení** je nejčastěji formální a je vyvoláno okamžitou potřebou (např. hodnocení po skončení adaptace pracovníka, zpracování pracovního posudku při ukončování pracovního poměru nebo v určitých momentech kariéry pracovníka).³⁵ **Systematické hodnocení** je formální, provádí se pravidelně a je standardizované. Pracovníci jsou hodnoceni podle předem stanovených kritérií. Většinou se provádí jednou ročně.³⁶ Pro systematické hodnocení je doporučen postup, podle kterého by se mělo jednat: 1) uložení úkolů – vedoucí pracovník ukládá pracovníkovi úkoly na stávající období (případně i způsob jejich plnění), další úkoly může ukládat v průběhu období; 2) sledování plnění úkolů – vedoucí pracovník si zapisuje uložené úkoly včetně termínů plnění a porovnává plánované plnění úkolů s reálným stavem (vždy by si měl také poznamenat úroveň plnění úkolu a případné nedostatky) – toto mu poslouží jako pomůcka pro objektivní hodnocení celého hodnotícího období; 3) výzva k hodnocení a příprava hodnocení – vedoucí pracovník by měl svému podřízenému s předstihem (zhruba týden před hodnocením) sdělit termín a místo hodnocení a případně ho vyzvat, aby se na hodnocení připravil (pracovník by si měl zrekapitulovat svoje úspěchy i neúspěchy); 4) hodnotící rozhovor – během rozhovoru probírá vedoucí pracovník se svým podřízeným silné a slabé stránky práce hodnoceného, přičemž by měl vždy nechat prostor pro vlastní vyjádření podřízeného pracovníka. Pohovor je uzavřen stanovením cílů pro další období.³⁷

Pokud bychom chtěli, můžeme systematické hodnocení ještě rozdělit na dva typy – hodnocení krátkodobé a dlouhodobé. *Krátkodobé hodnocení* probíhá většinou po několika týdnech práce, přičemž se posuzují pouze výkony, zdrojům se věnujeme pouze výjimečně, pokud je to nezbytné. Údaje z tohoto hodnocení by měly sloužit jako podklady pro dlouhodobé hodnocení, a proto se doporučuje tyto údaje archivovat. Tento typ hodnocení umožňuje drobné korekce na úrovni výkonu a pomáhá udržet zpětnou vazbu mezi hodnoceným a hodnotitelem. *Dlouhodobé hodnocení* probíhá méně často – od čtvrt roku až po jeden rok. Zde se již posuzuje jak výkon, tak i zdroje. Postupuje se podle

³⁴ DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Key Publishing, 2008, str. 80.

³⁵ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, str. 195.

³⁶ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, str. 146.

³⁷ BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. 2. vyd. Praha: Computer Press, 2000, str. 62.

jednotlivých úloh a kompetencí, využívají se záznamy o výkonech v průběhu hodnoceného období, plánuje se budoucí vývoj a kariéra pracovníka.³⁸

Ke členění podle frekvence můžeme zařadit také **hodnocení mimořádné**. Jedná se o nepravidelné hodnocení, protože se vyskytuje příležitostně. Tento typ se týká kompetencí pracovníka a nejčastěji se vyskytuje ve dvou typech situací - pracovník si osvojil kompetenci pro novou úlohu a chce přesvědčit organizaci o této způsobilosti, nebo pracovník nedosahuje požadovaných výsledků, ale příčinu nevidí ve svých kompetencích (vzhledem k úloze).³⁹

Dále můžeme rozdělit typy hodnocení podle hodnotitele (typy hodnocení dle zdroje). Pro vybrání správného hodnotitele musí být splněna následující kritéria: hodnotící pracovník musí mít možnost sledovat výkony zaměstnanců (proto bývá hodnotitelem nejčastěji přímý nadřízený pracovníka), musí být schopen převést pozorování do využitelné podoby (tj. musí umět výsledky zaznamenat, utřídit a podat o nich zprávu v podobě využitelných informací) a musí být odpovídajícím způsobem motivován (musí si uvědomovat návaznost mezi kvalitou svého hodnocení a těmi výsledky pracovníkovy činnosti, které jsou pro ni důležité; musí si také umět svá rozhodnutí obhájit a vyrovnat se s nežádoucími reakcemi na negativní hodnocení). Není ovšem výjimkou, že se využívá několika hodnotitelů.⁴⁰ Možní hodnotitelé jsou (pro celkovou vizualizaci, viz obrázek č. 1):

- **přímý nadřízený** – poskytuje pracovníkům průběžně zpětnou vazbu k jejich pracovnímu výkonu. Také je hodnotí při různých příležitostech a v rámci systematického hodnocení. Měl by znát dobře své podřízené i jejich průběžný pracovní výkon.⁴¹

³⁸ PLAMÍNEK, Jiří. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, str. 117.

³⁹ PLAMÍNEK, Jiří. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, str. 118.

⁴⁰ MILKOVICH, George T. a BOUDREAU, John W. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 1993, str. 162 – 164.

⁴¹ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, str. 146.

- **manažer** (přímý nadřízený manažera hodnoceného) – Tato osoba často dohlíží na spravedlivé hodnocení přímého nadřízeného hodnoceného a je zaručena jeho větší objektivita v hodnocení pracovního výkonu zaměstnance (není přímo ohrožen úspěchem zaměstnance). Ale není příliš pravděpodobné, že bude hodnoceného dobře znát, čímž může být omezena schopnost hodnotit daného zaměstnance bez dodatečných informací a je možné, že tyto informace obdrží od přímého nadřízeného hodnoceného pracovníka.
- **spolupracovníci** – velmi užitečné, pokud je důležitá týmová práce. Navíc mají spolupracovníci většinou jasnou představu o efektivnosti každého jednotlivce při jejich spolupráci. Názory více lidí mohou vytvořit spolehlivější pohled. Na druhou stranu nemusí spolupracovníci znát všechny aspekty dané práce jednotlivce. Nemusí být ochotní vyjádřit upřímný názor na kolegu a navíc mohou být jejich názory subjektivní a ovlivněny vzájemným dobrým či špatným vztahem nebo případnou rivalitou.
- **podřízení** – tito lidé budou mít odlišný pohled na schopnosti a výkon hodnoceného, což může představovat užitečné informace. Avšak mohou se obávat vyjádřit svůj opravdový názor z obavy, že by jejich názor mohl být v budoucnu využit proti nim. Také hodnocený nemusí být ochoten přijmout hodnocení od svých podřízených.⁴²
- třetí osoba, např. **zákazník** – může hodnotit v systematickém hodnocení, např. v systému 360° zpětné vazby i při jiných příležitostech. Hodnotitel není ovlivněn osobním vztahem s hodnoceným, ale nemusí zhodnotit všechny náležitosti pracovního výkonu hodnoceného.
- **psycholog** – může hodnotit pracovníky zpravidla na základě psychodiagnostiky a rozhovorů při posuzování způsobilosti pracovníka pro danou pracovní pozici, při obsazování pracovních pozic nebo při identifikaci potenciálu pracovníka. Hodnocení psychologa se využívá zejména v rámci assessment centre.

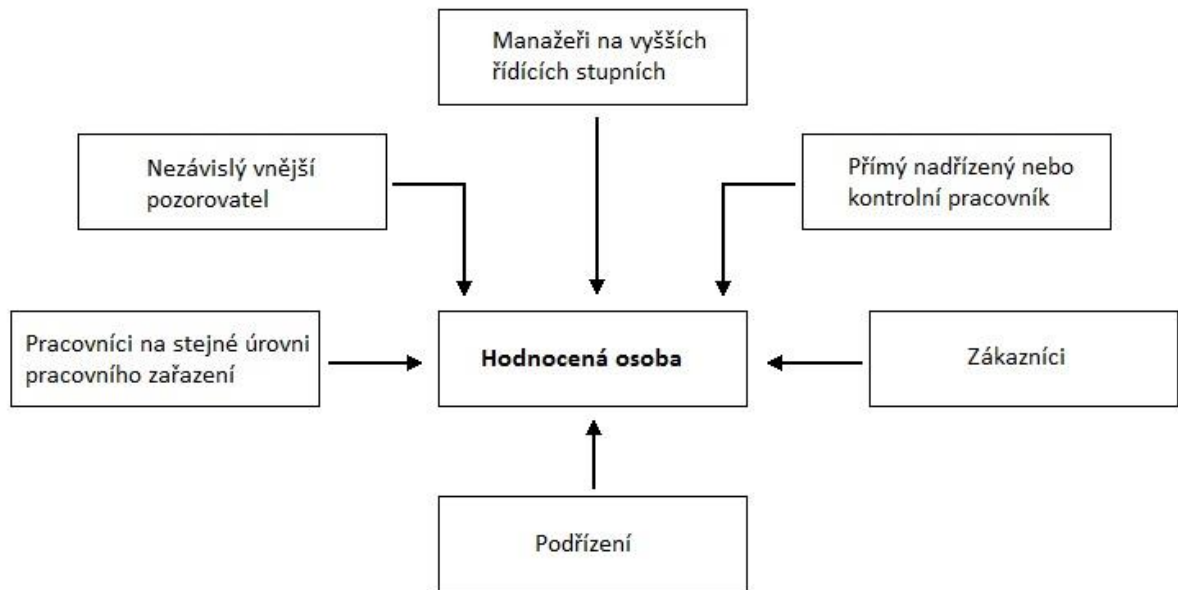
⁴² FOOT, Margaret a HOOK, Caroline. *Personalistika: jak vybrat na požadovanou pozici vhodného zaměstnance: vzory testů a přijímacích rozhovorů: jak zvedat výkon týmu....* 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002, str. 238.

- **skupina hodnotitelů** – může se jednat např. o hodnotitele v assessment centre, protože hodnocení je výsledkem skupinového konsenzu. Skupinou hodnotitelů mohou být určití vybraní jedinci, kteří poskytují pracovníkovi zpětnou vazbu, např. v systému 360° zpětné vazby. Také se sem započítává hodnocení v rámci týmu, kdy hodnotiteli jsou ostatní členové týmu.⁴³
- sám pracovník = **sebehodnocení** – toto hodnocení se uplatňuje zejména v systematickém hodnocení. Jednotlivec má o své práci nejdetailejší znalosti ze všech, měl by tím být motivován k větší zodpovědnosti za svůj vlastní rozvoj. Avšak sebehodnocení může být pro daného pracovníka obtížné a může mít nerealistický pohled na vykonávanou práci (nemusí si připouštět nedostatky nebo naopak bude k sobě kritičtější než by bylo jeho okolí).⁴⁴
- **nezávislý externí hodnotitel** – kromě již zmiňovaného psychologa může hodnocení provádět i osoba mimo organizaci. Je tím zajištěna objektivita hodnotitele, protože není v každodenním kontaktu s hodnoceným. Toto hodnocení však může být časově náročnější, protože je zde nutné určité pozorování a zkoumání pracovního výkonu zaměstnance, a proto je toto hodnocení použitelné jen k hodnocení některých aspektů pracovního výkonu.⁴⁵

⁴³ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, str. 146 – 147.

⁴⁴ FOOT, Margaret a HOOK, Caroline. *Personalistika: jak vybrat na požadovanou pozici vhodného zaměstnance: vzory testů a přijímacích rozhovorů: jak zvedat výkon týmu....* 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002, str. 238.

⁴⁵ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, str. 204.



Obrázek č. 1 - Osoby, které mohou hodnotit výkonnost⁴⁶

Nejčastěji se používá systém hodnocení přímým nadřízeným zaměstnancem, nejlépe v kombinaci se sebehodnocením zaměstnance. V České republice používá hodnocení manažerem (o stupeň vyšším nadřízeným) 38% organizací provádějících systematické hodnocení a 27% organizací využívá sebehodnocení pracovníka. Velmi málo je využíváno hodnocení spolupracovníky, zákazníky a podřízenými – 11% organizací využívá hodnocení zákazníky, 5% organizací provádí hodnocení spolupracovníky a pouze 1% využívá hodnocení podřízenými. Rozhodující slovo má nejčastěji bezprostřední nadřízený.⁴⁷

2.7. Kritéria hodnocení

Pokud chceme hodnotit pracovníka, jeho pracovní výkon a pracovní chování, je nutné určit a použít vhodná kritéria. Kritéria by měla zohledňovat danou práci, pracovní místo a spoustu dalších okolností. Kritéria hodnocení můžeme podle Bělohlávka rozdělit do třech základních skupin:

⁴⁶ MILKOVICH, George T. a BOUDREAU, John W. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 1993, str. 163.

⁴⁷ WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti a controlling*. Vyd. 1. Praha: České vysoké učení technické v Praze, 2011, str. 20.

1. **Ukazatelé** – kritéria objektivní. V tomto typu kritérií jsou přesně stanovitelné a měřitelné hodnoty, podle kterých se daný subjekt hodnotí. Jedná se například o počet vyrobených výrobků, množství chyb a nedodělků, počet nebo objem získaných zakázek atd. Objektivní kritéria jsou snadno dostupná a velmi lehce porovnatelná, ale nemusí vždy odrážet reálný stav, protože mohou být zkreslena dalšími okolnostmi, které ovšem sama o sobě nezohledňují. Například jeden pracovník vyrobí 10 kusů produktu A, ale druhý pracovník vyrobí 20 produktů B – pokud bychom vzali v potaz pouze objektivní kritéria (zde počet vyrobených kusů), mohli bychom konstatovat, že druhý pracovník je výkonnější, protože vyrobil více kusů. Avšak není zde zohledněna rozdílnost v náročnosti na výrobu jednoho kusu (jak produktu A, tak i produktu B). Dalším příkladem může být prodejce ve velkém městě nebo bohatším regionu, který bude mít větší obrat než prodejce na vesnici.
2. **Plnění úkolů** – při hodnocení plnění úkolů musí být přesně stanoven očekávaný výsledek, podle kterého se bude hodnotit plnění či neplnění úkolu. Při nepřesném nebo nejasně formulovaném očekávaném výsledku může nastat situace, kdy se pracovník domnívá, že práci splnil na 100%, ale jeho nadřízený může očekávat jiný výsledek práce. Pokud jsou očekávané výsledky dobře stanovené, velmi snadno se hodnotí jejich plnění.
3. **Osobní kvality** – kritéria subjektivní. Tato skupina kritérií jsou velmi důležitou součástí celkového pohledu na hodnocení, avšak mohou vytvářet určité zkreslení a nepřesnosti právě subjektivitou hodnotitele. Tato subjektivita by se měla alespoň z části omezit pomůckami pro hodnocení. Z této skupiny kritérií mohou jmenovat například odbornost, komunikaci, pracovní nasazení, vedení a motivování pracovníků atd.⁴⁸

Další možné rozdělení je do čtyř následujících skupin. Jedná se v podstatě o podrobnější a přesnější dělení tří předchozích skupin kritérií pro hodnocení pracovníků.

1. **Výsledky práce** – jedná se o měřitelná nebo relativně snadno klasifikovatelná kritéria jako jsou např. množství práce, kvalita práce, zmetkovitost, množství obslužených zákazníků, množství reklamací.

⁴⁸ BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. 2. vyd. Praha: Computer Press, 2000, str. 61 – 62.

2. **Pracovní chování** – sem patří zejména ochota přijímat úkoly, úsilí při plnění úkolů, ohlašování problému, zacházení se zařízením, dodržování pravidel, řádná docházka nebo třeba vedení potřebných záznamů.
3. **Sociální chování** – zde můžeme uvést např. ochotu ke spolupráci, jednání s lidmi, vztahy ke spolupracovníkům, podřízeným i nadřízeným, vztah a chování k zákazníkům, styl vedení lidí.
4. **Dovednosti, znalosti, potřeby a vlastnosti** – obecně můžeme označit jako předpoklady pro práci. Můžeme jmenovat např. znalost práce, fyzickou sílu, vzdělání, cílevědomost, samostatnost, spolehlivost, organizační schopnosti, kreativitu, sociální potřeby, verbální a komunikační schopnosti atd.⁴⁹

Avšak je nutné podotknout, že pouhé stanovení kritérií nám k hodnocení pracovníka nestačí – vždy musíme přesně definovat, jaký výkon je žádoucí, přijatelný a nepřijatelný.⁵⁰ Abychom toto dodrželi, náš dílčí cíl (zde žádoucí výkon) by měl být **SMART**⁵¹, což značí:

- „Specific, Stretching“ – konkrétní, náročný – jednoznačný, jasný, pochopitelný a podnětný
- „Measurable“ – měřitelný – kvantita, kvalita, čas, peníze
- „Achievable, Agreed, Acceptable“ – dosažitelný, dohodnutý, přijatelný – náročný, ale splnitelný
- „Realistic, Relevant“ – realistický, důležitý – důležitý z hlediska cílů organizace (cíle jedince by měli být propojeny s cíli organizace)

⁴⁹ KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003, str. 124 – 125.

⁵⁰ KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003, str. 125 – 126.

⁵¹ SMART je anglická zkratka pro metodu stanovování cílů. Název je odvozen od prvních písmen.

- „Time framed, Time related“ – časově určený a přiměřený – dosažitelný v dohodnutém termínu^{52 a 53}

Při výběru kritérií pro hodnocení pracovníků je vždy nutné zvážit výhody i nevýhody kritérií, ale i vyhodnotit danou situaci, které se hodnocení týká, protože pracovní výkon může být ovlivněn faktory, které jsou na samotném pracovníkovi nezávislé. Může se jednat např. o zařízení a vybavení nepřiměřené dané práci, nejasná pravidla a metody řízení ovlivňující práci, nedostatek spolupráce ze strany ostatních pracovníků, nedostatečné proškolení, životní podmínky pracovníka nebo také podmínky na pracovišti (hluk, osvětlení, výpary, prašnost,...). Podnik by se měl vždy snažit, aby vliv těchto faktorů byl minimální.⁵⁴

Obecně můžeme formulovat několik doporučení pro výběr a užívání kritérií:

- preferovat spíše objektivitu než subjektivitu
- přizpůsobit výběr kritérií ve vztahu k práci a k popisu práce
- hodnotit chování, ne vlastnosti
- kritéria by měla být ve vztahu ke specifickým funkcím, ne globální
- kritéria by se měla měnit dle kategorie zaměstnanců⁵⁵

Jako klasická kritéria můžeme jmenovat např. výkon člověka (množství práce), kvalita práce, samostatnost, iniciativnost, pracovní ukázněnost a spolehlivost, vytrvalost, přizpůsobivost, poměr k práci a pracovní ochota, dodržování pracovní doby, smysl pro spolupráci, osobní odpovědnost, organizování vlastní činnosti, atd.⁵⁶ Toto jsou

⁵² WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, str. 51.

⁵³ ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Fragment, 2011, str. 116.

⁵⁴ KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003, str. 125 – 126.

⁵⁵ WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti a controlling*. Vyd. 1. Praha: České vysoké učení technické v Praze, 2011, str. 19.

⁵⁶ WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, str. 65.

základní a nejčastěji používaná kritéria, ale je vždy nutné mít na paměti, že ne všechna kritéria jsou vhodná pro všechny zaměstnance organizace.

2.7.1. Kompetence

Kompetence představují soubor určitých předpokladů k výkonu určité činnosti, čímž mají blíže k samotné činnosti než k vlastnostem či rysům. Jsou tedy definovány na základě analýzy činností. Pokud bychom kompetence chtěli členit, můžeme tak udělat ze dvou hledisek – ze sociálně-psychologického hlediska a podle kompetenční orientace firmy. V prvním případě se vychází z představy, že firma je tvořena lidmi, jejichž kompetence vytváří kompetence firmy – je zde vyjádřeno východisko od jedince k firmě. Ze sociálně-psychologického hlediska můžeme rozdělit tři skupiny chování, ke kterým jsou přiřazeny určité skupiny kompetencí:

- přístup k úkolům a věcem → kompetence řešení problému
- vztah k druhým lidem → interpersonální (vztahové) kompetence
- chování k sobě a projev emocí → kompetence sebeřízení⁵⁷

Pokud dělíme kompetence podle kompetenční orientace firmy je potřeba zdůraznit, že firma má své kompetence, některé více rozvinuté a některé méně. Je zde zdůrazňováno hledisko od firmy k jedinci. Tento model dle kompetenční orientace firmy umožňuje tvorbu kompetenčních modelů, které jsou úzce provázány se strategií organizace. Základní kompetenční orientace firmy se dělí na tyto orientace:

- orientace produktová → kompetence řešení problému
- orientace zákaznická → kompetence interpersonální
- orientace provozní a systémová → kompetence sebeřízení⁵⁸

Co se týká hodnocení kompetencí pracovníka, je nutné říci, že toto hodnocení navazuje na hodnocení pracovního a sociálního chování zaměstnance, avšak toto

⁵⁷ HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, str. 29 – 32.

⁵⁸ HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, str. 32.

hodnocení je zaměřeno spíše na budoucnost, na rozvojový potenciál zaměstnance. Jedná se vlastně o soubor osobních předpokladů pracovníků k výkonu určité náročnější činnosti, k dalšímu rozvoji či povýšení. V rámci celkového hodnocení pracovníků slouží jako podklad pro plánování kariéerního rozvoje.⁵⁹ Kompetence jsou totiž považovány za určité doladění pracovní způsobilosti člověka na míru jím vykonávané práce a daného konkrétního pracovního zařazení.⁶⁰

Určitým úskalím hodnocení potenciálu zaměstnance spočívá ve vyšší míře subjektivity – zatímco pracovní a sociální chování se vztahuje ke konkrétním a dobře viditelným projevům zaměstnance, hodnocení schopností je založeno na určitém zobecnění předpokladů a odhadu možností zaměstnance. Pro eliminaci subjektivity můžou posloužit již zmiňované modely kompetencí. Příkladem takového modelu může být model vhodný pro manažerské pozice – model vycházející z pěti základních osobních kompetencí:⁶¹

1. *„intelektové schopnosti – řešení problémů, kreativita, schopnost učit, schopnost formovat vize*
2. *schopnosti ovlivňovat – schopnost komunikovat, schopnost naslouchat, schopnost spolupracovat, empatie*
3. *realizační schopnosti – výkonová motivace, podnikavost, iniciativa, zákaznická orientace, vytrvalost*
4. *řídící schopnosti – schopnost vést a řídit zaměstnance, schopnost delegovat, schopnost plánovat a kontrolovat*
5. *osobní flexibilita – flexibilita, ambice, odolnost vůči stresu, nezávislost, sebedůvěra“⁶²*

⁵⁹ STÝBLO, Jiří, URBAN, Jan, VYSOKAJOVÁ, Margarita. *Personalistika 2006*. 1. vyd. Praha: Meritum, 2005, str. 241 – 242.

⁶⁰ WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, str. 62.

⁶¹ STÝBLO, Jiří, URBAN, Jan, VYSOKAJOVÁ, Margarita. *Personalistika 2006*. 1. vyd. Praha: Meritum, 2005, str. 241 – 242.

⁶² STÝBLO, Jiří, URBAN, Jan, VYSOKAJOVÁ, Margarita. *Personalistika 2006*. 1. vyd. Praha: Meritum, 2005, str. 242.

Kompetenční model vlastně představuje určitým způsobem uspořádané kompetence. Mezi hlavní výhody využití kompetenčních modelů patří sjednocení „jazyka“ manažerů a personalistů; poskytování jednotných kritérií pro výběr a hodnocení; základ pro systém hodnocení, odměňování a rozvoj; možnost koncipovat cílené rozvojové programy.

Ale při užívání kompetenčních modelů se vyžaduje dodržovat určité požadavky na efektivní kompetenční model – tento model vychází z očekávaného a pozorovatelného chování (nikoli z vlastností či rysů), dále obsahuje nejvýše 10 – 12 jednotlivých kompetencí (při využití většího počtu kompetencí se ztrácí přehlednost), platí pro všechny klíčové pozice ve firmě a vytváří most mezi firemními hodnotami a popisem práce.⁶³

2.8. Metody

Existuje mnoho různých metod pro hodnocení výkonnosti pracovníků. Vždy je nutné zvážit výběr metody, protože každá metoda má své výhody i nevýhody. Někdy lze nevýhody jedné metody minimalizovat skombinováním s další metodou, což je v současnosti nejpoužívanější varianta.⁶⁴ Avšak ne každá metoda se hodí pro všechny kategorie pracovníků, např. se užívá hodnocení podle cílů u manažerů a hodnocení na základě plnění norem u výrobních dělníků.⁶⁵ Každá organizace si může vytvořit vlastní metody, které přesně odpovídají jejím potřebám.

Asi nejjednodušší rozdělení metod je na verbální a neverbální. **Verbální hodnocení** je slovní popis pracovního výkonu zaměstnance a nejčastěji se používá při komplexnějším hodnocení zaměstnance. **Neverbální hodnocení** se často používá, máme-li potřebu porovnávat pracovní výkony více zaměstnanců. Toto hodnocení může mít podobu odstupňování – numerického, slovního či grafického.⁶⁶

⁶³ HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, str. 30.

⁶⁴ KUBÁTOVÁ, Jaroslava. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013, str. 96.

⁶⁵ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, str. 150.

⁶⁶ KUBÁTOVÁ, Jaroslava. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013, str. 96.

Podle základní klasifikace metod je můžeme rozdělit také na následující skupiny:

- **měření vlastností** – zde je myšleno zejména zjišťování, zda má daný pracovník vlastnosti jako jsou spolehlivost, pracovitost, iniciativa, kreativita, atd.
- **měření chování** – snažíme se zjistit, jaké chování má nebo nemá daný pracovník v rámci pracovní činnosti projevovat
- **měření výsledků** – určujeme, zda pracovník dosahuje či nedosahuje požadované výsledky⁶⁷

Pokud se chceme zaměřit na časový horizont, můžeme metody hodnocení rozdělit do následujících skupin:

- **metody zaměřené na minulost** – např. zhodnocení praxe, metoda klíčové události, záznam a srovnávání výsledků
- **metody zaměřené na přítomnost** - Assessment centre, Development Centre, manažerský audit, 360° zpětná vazba, pozorování na místě
- **metody zaměřené na budoucnost** – hodnocení potenciálu, supervize, intervize, MBO, BSC⁶⁸

Různé metody si podle potřeby můžeme rozdělit do různých skupin. Zde jsem jmenovala pouze základní rozdělení.

Následně se budu podrobněji věnovat vybraným metodám.

2.8.1. Hodnocení podle stanovených cílů

Jedná se o základní metodu, která se užívá zejména při hodnocení vedoucích a specializovaných pracovníků, dále pak pracovníků v oblasti prodeje, nákupu, finančního

⁶⁷ WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti a controlling*. Vyd. 1. Praha: České vysoké učení technické v Praze, 2011, str. 19.

⁶⁸ HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, str. 54.

i personálního řízení apod.⁶⁹ Na stanovování cílů by se měli podílet sami pracovníci. Pro správné užití této metody je nutné dodržet podmínky týkající se stanovených cílů: cíle musejí být přesně definované a termínované, kvantifikovatelné a měřitelné, dosažitelné a podnětné. Všechny cíle by měly být formulovány písemně, jasně, stručně a jednoznačně.⁷⁰ Správně stanovené cíle nám zajišťují soulad mezi výkonem zaměstnance (nebo jejich skupin) a potřebami podniku, čímž zvyšují motivaci a výkon zaměstnanců. Jsou také kritériem pro spravedlivé hodnocení a odměňování výkonu.⁷¹

Hodnocení podle dohodnutých cílů (podle výsledků) má přesně stanovený postup: nejprve se musí stanovit jasně a přesně definované a termínované cíle, kterých má pracovník dosáhnout. Poté se zpracuje plán postupu dosažení cílů a vytvoří se podmínky vhodné pro realizaci plánu. Následně se měří a posuzuje celkové plnění vytyčených cílů. Na základě tohoto posouzení se v případě potřeby mohou navrhnout a podnikat opatření vedoucí ke zlepšení. Celý proces je zakončen stanovením nových cílů. Cíle a plán postupu jsou podkladem pro pravidelné rozhovory o pracovním výkonu mezi vedoucím pracovníkem a jeho podřízeným. Díky těmto rozhovorům mohou oba posoudit a projednat dosavadní postup plnění cílů, případně mohou cíle upravit.⁷²

Jednou z forem hodnocení podle dohodnutých cílů je metoda zvaná **Balanced Scorecard**. Tato metoda se používá především pro hodnocení vedoucích zaměstnanců, současně však slouží jako nástroj umožňující převedení firemní strategie do osobních výkonových cílů manažera. Je vyžadováno, aby byla kritéria manažerského hodnocení založena na čtyřech perspektivách – perspektiva zákaznická (jak nás vnímají zákazníci), perspektiva interní (jak zdokonalujeme vnitřní podnikové procesy), perspektiva inovací a učení (jak rozvíjíme schopnosti zaměstnanců) a perspektiva finanční (jak nás vidí naši vlastníci). Hodnotící kritéria a ukazatelé zahrnuté do zmíněných perspektiv mohou být jak

⁶⁹ STÝBLO, Jiří, URBAN, Jan, VYSOKAJOVÁ, Margarita. *Personalistika 2006*. 1. vyd. Praha: Meritum, 2005, str. 226.

⁷⁰ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, str. 150.

⁷¹ STÝBLO, Jiří, URBAN, Jan, VYSOKAJOVÁ, Margarita. *Personalistika 2006*. 1. vyd. Praha: Meritum, 2005, str. 226.

⁷² KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, str. 206.

kvantitativní, tak i kvalitativní. Výhodou této metody je fakt, že zaměřuje pozornost manažerů na širší spektrum aspektů podnikové výkonnosti a brání krátkozraké orientaci pouze na finanční cíle.⁷³

2.8.2. Hodnocení na základě plnění norem a standardů

Tato metoda je založena na porovnávání výkonových norem a standardů se skutečným výkonem pracovníka. Nejvíce se využívá pro hodnocení výrobních dělníků, ale v rámci procesu řízení výkonu lze tuto metodu využít i pro hodnocení technickohospodářských pracovníků.

Normy můžeme chápat jako stálé cíle udávající požadovanou úroveň a kvalitu pracovních výsledků. Je však nutné mít na paměti, že v závislosti na používaných ukazatelích pracovního výkonu mohou charakterizovat spíše kvantitativní nebo naopak kvalitativní cíle.⁷⁴

Postup této metody se skládá ze tří bodů:

1. Stanovení norem či očekávané úrovně výkonu
2. Seznámení pracovníka s normami (je vhodné ponechat prostor pro projednání stanovování norem a v ideálním případě se shodnou na normách s pracovníkem)
3. Porovnání výkonu pracovníka se stanovenými normami⁷⁵

Výhoda této metody spočívá právě v normách, protože tvoří objektivní měřítko pro posuzování pracovního výkonu. Nevýhodou je však nemožnost srovnání výkonu na různých typech pracovních pozic (každá pracovní pozice má jinak stanovené normy). Pro správné fungování je nutné, aby normy byly jasné a srozumitelné. Důležité je také, aby

⁷³ STÝBLO, Jiří.; URBAN, Jan; VYSOKAJOVÁ, Margarita. *Personalistika 2006*. 1. vyd. Praha: Meritum, 2005, str. 252.

⁷⁴ STÝBLO, Jiří, URBAN, Jan, VYSOKAJOVÁ, Margarita. *Personalistika 2006*. 1. vyd. Praha: Meritum, 2005, str. 226 – 227.

⁷⁵ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, str. 206.

byly spravedlivé a přiměřené, čehož lze dosáhnout, pokud se na jejich tvorbě budou podílet i pracovníci.⁷⁶

2.8.3. Hodnocení pomocí stupnic a check-listů

Metoda **hodnocení pomocí stanovených stupnic** slouží zejména k hodnocení pracovního nebo sociálního chování nebo úrovně schopností zaměstnanců (tj. k posouzení převážně kvalitativních charakteristik). Je poněkud náročnější na přípravu, ale umožňuje objektivní srovnatelnost kvalitativních projevů různých pracovníků. Další úskalí může spočívat v určení vhodné formy chování – některé lze použít na celopodnikové úrovni, např. kvalita práce, samostatnost, ochota pracovat, atd., ale jiné je nutno stanovit dle daného útvaru či týmu, např. specifická znalost práce, soutěživost...⁷⁷

Pro použití této metody se využívá tří typů hodnotících stupnic – číselné, grafické a slovní. Při použití číselné stupnice jsou kritéria odstupňována pomocí čísel nebo bodů. K souhrnnému hodnocení lze použít součtu bodů u všech posuzovaných kritérií nebo prostého či váženého aritmetického průměru bodů za všechny kritéria. Hodnocení každého kritéria za použití grafické stupnice je zaznamenáno na přímce. Celkové hodnocení je vyznačeno křivkou, která spojuje jednotlivé body, čímž jasně dokumentuje silné a slabé stránky pracovníka. Slovní hodnotící stupnice je buď ve formě přídavných jmen (často jako ve škole – výborný, chvalitebný, dobrý, atd.) nebo ve formě stručného slovního popisu situace nebo charakteristiky výkonu daného pracovníka.⁷⁸

Hodnotící stupnice je jednou z nejstarších a nejrozšířenějších forem hodnocení. Mezi velké výhody patří její mnohostrannost a operativnost (lze využít i při sebehodnocení). Avšak někdy nejsou hodnotitelé schopni interpretovat nebo správně porozumět slovnímu popisu stejně, což může být způsobeno různou zkušeností, vzděláním či osobností hodnotitele. Také není příliš vhodné užívat stejné formuláře pro všechny

⁷⁶ STÝBLO, Jiří, URBAN, Jan, VYSOKAJOVÁ, Margarita. *Personalistika 2006*. 1. vyd. Praha: Meritum, 2005, str. 227.

⁷⁷ STÝBLO, Jiří, URBAN, Jan, VYSOKAJOVÁ, Margarita. *Personalistika 2006*. 1. vyd. Praha: Meritum, 2005, str. 227.

⁷⁸ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, str. 208.

pracovníky – pro různá pracovní místa je nutné využívat různá kritéria tak, aby vždy byla přizpůsobena konkrétnímu pracovnímu místu. V tomto hodnocení se může velmi výrazně projevit případná subjektivní zaujatost hodnotitele.⁷⁹

Metodou využívající slovní popis je metoda **BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales)**. Při této metodě je hodnoceno chování požadované k úspěšnému vykonání práce. Je zaměřena na přístup k práci, dodržování postupu při práci a účelnost výkonu. Stupnice se zpracovává pro každý úkol vykonávaný na pracovním místě. Chování pracovníka při plnění úkolu bývá zařaditelné do pěti až sedmi bodových stupňů, kdy je každý z nich doplněn o vzorovou slovní charakteristiku chování, což slouží jako vodítko pro hodnotitele. Hodnotitel označuje stupeň, který nejvíce odpovídá formulaci.⁸⁰ Mezi hlavní výhody metody BARS patří fakt, že se na přípravné fázi podílejí sami držitelé pracovních míst. Zvyšuje se tím pravděpodobnost, že hodnocení bude pro pracovníky přijatelné. Navíc je zaručena silná zpětná vazba na pracovní výkon zaměstnance. Nevýhodou může být větší časová náročnost a také přípravná fáze, protože je nutné připravit mnoho různých formulářů pro různá pracovní místa v organizaci.⁸¹

Check-listy jsou kontrolní seznamy činností, které je třeba při řešení určitého pracovního úkolu provádět (mohou řádově obsahovat desítky činností). Na jednu stranu představují návod ke správnému výkonu pracovních úkolů pro osoby, které tyto úkoly provádějí, a na druhou stranu jsou také kontrolním nástrojem pro osoby, které výkon nebo provádění práce kontrolují.⁸² Jsou to vlastně dotazníky, které předkládají určité formulace ohledně pracovního chování zaměstnance, přičemž posuzovatel (hodnotitel) označuje, zda je určitý typ chování v pracovníkově výkonu přítomen či nikoliv. Odpovědi jsou zpravidla vyhodnocovány specialistou v personálním útvaru, kdy při vyhodnocování může být jednotlivým formulacím přisuzována různá váha.

⁷⁹ DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Key Publishing, 2008, str. 84.

⁸⁰ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, str. 152.

⁸¹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, str. 210.

⁸² STÝBLO, Jiří, URBAN, Jan, VYSOKAJOVÁ, Margarita. *Personalistika 2006*. 1. vyd. Praha: Meritum, 2005, str. 227.

Tato metoda vyžaduje důkladnou přípravu a je časově náročná (pro každou skupinu pracovních míst by měl být jiný formulář se specifickými formulacemi). Stejně jako při hodnocení pomocí stupnic mohou být otázky hodnotiteli různě interpretovány a také se zde může projevit jistá subjektivita hodnotitele.⁸³

2.8.4. Metody založené na vytváření pořadí pracovníků dle jejich pracovního výkonu

Toto hodnocení je použitelné v menších podnicích nebo v pracovních skupinách.⁸⁴ Porovnávají se pracovní výkony dvou nebo více jedinců a tu buď souhrnně, nebo podle jednotlivých kritérií. Můžeme rozlišit několik technik:

- **střídavé pozorování** – hodnotitel vybírá ze seznamu pracovníků za sebou nejlepšího, nejhoršího, druhého nejlepšího, druhého nejhoršího, atd. Seznam je tak plněn shora a zdola směrem do středu.
- **párové pozorování** – při použití této metody je porovnán každý s každým, přičemž je vždy označen lepší z nich. Pracovník s největším počtem označení je považován za nejlepšího a naopak pracovník s nejmenším počtem je hodnocen jako nejhorší. Problém může nastat při příliš velkém počtu pracovníků – může být obtížné párově hodnotit všechny pracovníky.⁸⁵
- **povinné rozdělení** – hodnotitel porovnává výkon pracovníků a má za úkol přiřadit určité procento pracovníků určité úrovni pracovního výkonu a to tak, aby se křivka rozdělení četností pracovníků co nejvíce podobala křivce normálního rozdělení. Mohou být stanovena určitá vodítka, např. povinné procento nejhorších i nejlepších

⁸³ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, str. 209.

⁸⁴ STÝBLO, Jiří, URBAN, Jan, VYSOKAJOVÁ, Margarita. *Personalistika 2006*. 1. vyd. Praha: Meritum, 2005, str. 227.

⁸⁵ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, str. 151.

pracovníků, kdy zbytek mezi nimi bude tvořen průměrnými a vyhovujícími pracovníky. Tato metoda se však nedoporučuje pro hodnocení malých skupin.⁸⁶

- **podle pořadí** – jedná se o jednu z nejjednodušších metod. Je zde jednokriteriální hodnocení. Hodnotitel seřadí pracovníky od nejlepšího k nejhoršímu podle zvoleného kritéria (např. tržby). Kromě pořadí můžeme uvádět i hodnoty kritéria, např. 1. Jan Novák, tržby 5 346 000 Kč. Při větším počtu zaměstnanců se však tato metoda může stát nepřehlednou, proto je vhodné rozdělit pracovníky do skupin podle výkonnosti.⁸⁷
- **řazení do skupin** – hodnotitel řadí pracovníky do jednotlivých skupin dle slovní hodnotící stupnice (např. vynikající, nadprůměrný, průměrný, vyhovující, nevyhovující). Pokud je hodnotiteli přesně určeno procentní zařazení do skupin, hovoříme o technice povinného rozdělení (viz výše).
- **metoda nucené distribuce** – hodnotitel má celkem k dispozici určitý počet bodů (např. 100), které následně rozděluje mezi určenou skupinu pracovníků. Nesmí však žádnému z nich přidělit stejný počet. Tato metoda je poměrně náročnější na počítání - je nutné vždy rozdat všechny body, přičemž hodnocení také musí odpovídat realitě.⁸⁸

Hodnocení srovnáváním s jinými pracovníky je využitelné zejména pro účely vytváření soutěživého prostředí, motivování pracovníků a zlepšování výkonu uvnitř pracovní skupiny. Avšak není příliš vhodné jako základ pro odměňování.⁸⁹

2.8.5. Hodnocení na základě kritických případů

Zmíněné hodnocení spočívá v evidenci písemných záznamů o významných případech, ať pozitivních tak i negativních, které se při výkonu práce určitého zaměstnance

⁸⁶ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, str. 210.

⁸⁷ HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, str. 47.

⁸⁸ HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, str. 49.

⁸⁹ DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Key Publishing, 2008, str. 85.

vyskytly.⁹⁰ Případy shromážděné za určité období tvoří základ pro vyhodnocení celkového výkonu pracovníka i vodítko pro pracovníkovu další práci. Hlavní nevýhoda metody spočívá právě v záznamech – je nutné, aby je hodnotitel pořizoval pravidelně, což může zabírat mnoho času a může být nudné. Ani pracovník se necítí spokojeně, když si jeho nadřízený dělá poznámky o jeho pracovním výkonu. Také pojetí kritického případu může být různé a odlišně interpretováno, což může vést ke konfliktům mezi hodnotitelem a hodnoceným pracovníkem.⁹¹ Hodnocení na základě kritických případů bývá někdy označováno také jako technika kritického incidentu nebo jako metoda klíčové události.⁹²

2.8.6. 360° zpětná vazba

Při použití této metody je do hodnocení zapojeno více skupin hodnotitelů – jedná se o tři a více skupin (přímý nadřízený, kolegové, hodnocený pracovník, zákazníci, dodavatelé...). Hodnocený je vlastně hodnocen podle stejných kritérií různými lidmi.⁹³ Tím se zvyšuje objektivita hodnocení a celková objektivnost pohledu pracovníka na sebe samého. Pracovník má možnost uvědomit si rozdíl mezi očekávanou a aktuální úrovní svých kompetencí, což bývá stimulem k rozvoji kompetencí.

Výstupy 360° zpětné vazby mohou být použity jako podklad pro hodnotící rozhovor a následný plán rozvoje. Někdy se tato metoda využívá jako nástroj pro zajišťování rozvojových potřeb manažerů. Také poskytuje informace pro řízení kariéry, plánování nástupnictví a někdy i podklady pro odměňování.⁹⁴

Základní výhodou této metody je koncentrovanost informací a jejich setříděnost, což je velmi dobrým podkladem pro formulování konkrétně zacíleného rozvojového plánu. Přestože se jedná o velmi kvalitní nástroj hodnocení, je nutné zdůraznit, že 360° zpětná

⁹⁰ STÝBLO, Jiří, URBAN, Jan, VYSOKAJOVÁ, Margarita. *Personalistika 2006*. 1. vyd. Praha: Meritum, 2005, str. 227.

⁹¹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, str. 207.

⁹² WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, str. 69.

⁹³ HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, str. 66.

⁹⁴ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, str. 157 – 158.

vazba není vhodná do každé organizace. Je zde vyžadována otevřená komunikace, což velmi úzce souvisí s úrovní a kvalitou firemní kultury. Nesmí se podcenit ani samotná příprava zaměstnanců (jak hodnotitelů, tak i hodnocených) na implementaci této metody a je nutné zajistit anonymitu jednotlivých hodnotitelů. Celkově je tato metoda poněkud náročná na přípravu, ale na druhou stranu nám podá komplexní hodnocení pracovního výkonu.⁹⁵

2.8.7. Assessment centre

V tomto případě se jedná o komplexní hodnotící metodu, která je využívána v mnoha oblastech řízení lidských zdrojů, např. v procesu výběru zaměstnanců, ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců a při hodnocení pracovního výkonu, pracovních schopností a rozvojového potenciálu. Kvůli časové, finanční a personální náročnosti se tato metoda většinou používá pouze u manažerů a specialistů.⁹⁶

Assessment centre je realizováno prostřednictvím několika různých metod – pozorování, psychologické testy a dotazníky, strukturované rozhovory, zadávání individuálních úkolů a cílů, zadávání skupinových úkolů a cílů, hraní rolí, atd. Hodnocení je prováděno několika speciálně proškolenými interními a externími hodnotiteli. Mezi externí hodnotitele nejčastěji patří psycholog, specialista z oblasti řízení lidských zdrojů a specialista pro určitou odbornou oblast, např. IT specialista, chemik,... Interními hodnotiteli jsou nejčastěji přímý nadřízený pracovníka, vedoucí organizační jednotky, kolegové a podřízení. Výběr hodnotitelů je vázán účelem assessment centre a také kompetencemi hodnotitelů.⁹⁷

Výhoda této metody spočívá v komplexnosti posouzení. Mezi nevýhody patří kromě zmiňované náročnosti fakt, že jsme informováni o momentálním výkonu

⁹⁵ PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, str. 37.

⁹⁶ STÝBLO, Jiří.; URBAN, Jan; VYSOKAJOVÁ, Margarita. *Personalistika 2006*. 1. vyd. Praha: Meritum, 2005, str. 227.

⁹⁷ PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, str. 39.

pracovníka v uměle vytvořených podmínkách, což nemusí vždy korespondovat s výkonem v reálné práci.⁹⁸

2.8.8. MBO – Management by Objectives

Tato metoda je v současnosti nejvíce používána pro zaměstnance v řídicích a odborných funkcích. MBO se skládá ze čtyř základních prvků (kroků). Nejprve je nutné stanovit cíle, což je jádro MBO. Začíná se formulací dlouhodobých cílů a pokračujeme kaskádovitě cíli organizace, dále cíli menších organizačních celků až k individuálním cílům. Je důležité vždy dbát na měřitelnost stanovených cílů. Dalším krokem je plánování akcí a úkolů. Zatímco cíle nám specifikují, čeho má být dosaženo, akce a úkoly určují, jak toho máme dosáhnout. Dalším důležitým prvkem je sebeřízení, aby bylo MBO úspěšné, je potřeba kvalitní motivace, znalost MBO a značné úsilí, které je nenahraditelné pro samostatné plnění úkolů. Posledním důležitým krokem je průběžná kontrola (často ve formě koučování), která zabezpečuje sledování, zpětnou vazbu k plnění dílčích cílů a úkolů. Nelze totiž spoléhat pouze na kvalitní sebeřízení – je třeba průběh naplňování úkolů a cílů konzultovat.⁹⁹

MBO je účinným systémem, jelikož podporuje dobré vztahy mezi zaměstnancem a nadřízeným. Zaměstnanec také přesně ví, jaké chování se od něj očekává. Hlavní nevýhodou této metody je časová náročnost, která vyžaduje neustálý tok informací mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Pozornost je také koncentrována především na dosažení cíle, přičemž je často opomíjen způsob, jak bylo cíle dosaženo.¹⁰⁰

2.8.9. MBC – Management by Competencies

Řízení podle kompetencí (MBC) vychází z logického popisu pracovních pozic pomocí rolí, úloh a k nim požadovaných kompetencí. Aby zaměstnanec na dané pracovní pozici úspěšně vykonával jednotlivé úkoly, potřebuje mít žádoucí kompetence. U každé

⁹⁸ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, str. 211.

⁹⁹ HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, str. 58.

¹⁰⁰ WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, str. 73 – 74.

kompetence je nutné určit požadovanou úroveň, přičemž jednotlivé úrovně definujeme v podobě pozorovatelného chování. Tím zvyšujeme míru porozumění tomu, co daná úroveň znamená, i míru objektivitu při hodnocení.

Pokud chceme využít hodnocení podle kompetencí, je nutné vytvořit nebo provést revizi současných popisů pracovních pozic, včetně specifikací klíčových úloh a kompetencí. Měli bychom se vyvarovat příliš obecným nebo naopak příliš detailním popisům pracovních pozic. Vždy je nutné vzít v úvahu reálné požadavky dané pracovní pozice.

Kritéria hodnocení v této metodě hodnotí jak kvalitu, tak i kvantitu výkonu. Pro objektivní hodnocení podle stanovených kritérií je opět nezbytné definovat jednotlivé úrovně kritérií jasně a srozumitelně a dále specifikovat, která úroveň je pro danou pracovní pozici žádoucí. Také je nutné stanovit váhy jednotlivých kritérií. Je zde velmi výrazná návaznost hodnocení podle kompetencí na odměňování zaměstnanců, zejména na pohyblivou složku platu. Důležité je předem promyslet a jednoznačně definovat podmínky vyplácení bonusů, zejména vztah mezi výsledkem hodnocení výkonů a výší bonusu. Hodnocení kompetencí je dále provázáno také se systémem rozvoje a kariérního růstu.

Hodnocení kompetencí se skládá ze tří hlavních částí – z vlastního hodnocení kompetencí (kompetencí vázaných na vykonávané úlohy i kompetencí celofiremních), z analýzy trendů vyplývajících z hodnocení výkonů (zjišťování, zda dlouhodobě výkon zaměstnanec klesá, roste, je na stejné úrovni nebo je kolísavý) a z plánu rozvoje a kariérního růstu.¹⁰¹

Existuje samozřejmě ještě mnoho dalších metod, zde jsem jmenovala pouze ty nejdůležitější a nejčastěji používané.

2.9. Hodnotící rozhovor

Hodnotící rozhovor by měl být těžištěm formálního hodnocení výkonnosti. Měl by vést k získání komplexního pohledu na výkonnost pracovníka za minulé období a měl

¹⁰¹ PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, str. 16 – 24.

by umožnit sladění pohledu na výkonnost a problémové oblasti mezi nadřízeným a hodnoceným pracovníkem. Jedná se vlastně o účelovou diskuzi, která vede k dohodnutým závěrům o budoucím rozvoji hodnoceného, o všech oblastech vyžadujících zlepšení a také o způsobu, jak se má tohoto zlepšení dosáhnout.¹⁰²

Jelikož je hodnotící rozhovor oficiální a formální setkání, měla by být dodržena určitá obsahová struktura a časový plán. Rozhovor by proto měl:

1. Zhodnotit současný výkon pracovníka (případně jeho výkon v uplynulém období)
2. Formulovat plán směřující k zlepšení výkonu
3. Rozpoznat problémy a prozkoumat možné příležitosti týkající se práce
4. Rozpoznat faktory, které sice nezávisí na pracovníkově vůli, ale které negativně ovlivňují jeho pracovní výkon
5. Orientovat pozornost pracovníka na práci a její aspekty
6. Zlepšit komunikaci mezi podřízeným a nadřízeným pracovníkem
7. Umožnit pracovníkovi zaujmout stanovisko, přičemž by hodnotitel měl vyslechnout jeho názor
8. Zabezpečit podklady pro odměňování
9. Rozpoznat potenciál pracovníka a možnosti jeho povýšení nebo převedení na jinou práci
10. Rozeznat potřeby vzdělávání a rozvoje z hlediska pracovníka a jím vykonávané práce.¹⁰³

Velký význam také hraje volba stylu rozhovoru. Může se jednat o rozhovor s výraznou dominancí hodnotitele, který hodnoceného pouze informuje, tudíž je kontraproduktivní. Rozhovor, při němž je kombinováno sdělování s přesvědčováním,

¹⁰² WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, str. 83.

¹⁰³ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, str. 210.

je sice lepší variantou, ale pokud nemá hodnotitel talent na přesvědčování, hodnocený jen těžko akceptuje to, co se od něj požaduje. Rozhovor na pomezí sdělování a naslouchání již zapojuje hodnoceného do diskuze. Přesto je nejvhodnějším stylem participativní rozhovor, který vytváří z hodnotitele a hodnoceného rovnoprávné partnery, kteří společně hledají řešení. Pracovník je tak zapojen do přemýšlení o cestách a možnostech zlepšení výkonu.¹⁰⁴

Hlavní témata hodnotícího rozhovoru jsou nejčastěji rozdělena do třech skupin. První skupinou jsou výsledky. Probíráme s pracovníkem úspěchy s cíle potvrdit příslušné jednání, ale i neúspěchy s cílem dosáhnout změny. Soustředíme se na pracovní výkon. Druhou skupinu představuje vývoj. Zde hodnotíme dosavadní vývoj a plánujeme ten budoucí. Zaměřujeme se však spíše na lidské zdroje než na výkon. Plánujeme aktivity, které mají tyto zdroje udržet buď na stávající přijatelné úrovni, nebo je rozvinout (pokud neodpovídají současným nebo budoucím očekáváním). Třetí skupinou jsou vztahy. Přestože sami někdy můžeme z předchozích témat určit úroveň sociálních vztahů na pracovišti, vždy je dobré zeptat se přímo pracovníka. Můžeme řešit jeho vztah mezi ním a nadřazeným pracovníkem, nebo mezi kolegy či mezi dalšími lidmi.¹⁰⁵

Hodnotící rozhovor je velmi přínosný pro zaměstnance, protože jim dává možnost volně mluvit o jejich výkonnosti. Díky tomu zaměstnanci častěji cítí, že je hodnocení spravedlivé. Je však nutné dát si pozor na kritiku – pokud se jedná o konstruktivní kritiku (zaměstnanec musí cítit, že se jedná o tento typ kritiky) s cílem pomoci překonat současné obtíže a zlepšit se do budoucnosti, zaměstnanec se této kritiky nebude tolik bát a bude méně úzkostlivý. Ale v případě destruktivní kritiky, která je neurčitá, nekonkrétní a hrubá, může situace eskalovat k pocitům, jako jsou hněv, nevole, napětí, což může vyústit v pracovní konflikt. Tato kritika také může vyvolat odpor vůči zlepšení, popření problémů a nižší výkonnost.¹⁰⁶ Proto je vhodné dodržovat následující zásady:

- zdůraznit, že účelem rozhovoru je snaha pomoci hodnocenému
- nechat hodnoceného mluvit

¹⁰⁴ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, str. 212.

¹⁰⁵ PLAMÍNEK, Jiří. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, str. 114.

¹⁰⁶ WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, str. 83.

- povzbuzovat jej k sebehodnocení
- zabývat se pracovním výkonem během celého roku
- nezačít hned s kritikou
- pochválit všude, kde je to možné – vhodné je začít pochvalou
- zaměřit se na práci a aktuální pracovní výkon (ne na osobnost hodnoceného)
- být pozitivní
- kritizovat pouze konstruktivně
- neútočit na obranu hodnoceného – jeho obrana je zcela normální
- uvědomit si vlastní omezení a hranice¹⁰⁷

I když se to může na první pohled zdát banální, výběr místa, kde hodnotící rozhovor proběhne je také důležitý. Jsou místa a způsoby vedení rozhovoru, která jsou naprosto nevhodná, např. závodní jídelna, kantýna, chodba, velká kancelář s dalšími zaměstnanci, dílna, po telefonu nebo třeba e-mailem. Vhodnou místností může být kancelář hodnotitele (pokud je v kanceláři sám), ale i toto místo může mít určité nevýhody, např. pracovník může mít negativní pocity, protože se nejedná o zcela neutrální místo, můžeme být často vyrušováni nebo můžeme být rozptylováni vybavením kanceláře. Nejideálnějším místem by byla speciální pracovna pro hodnotící rozhovory.¹⁰⁸

Samozřejmě je nutné přizpůsobit hodnotící rozhovor dané situaci. Přesto mohu zmínit průběh nejobvyklejšího klasického hodnotícího rozhovoru:

1. Vytvoření pozitivní, uvolněné a přátelské atmosféry
2. Požádat o sebehodnocení pracovníka
3. Dohodnutí plánu budoucí výkonnosti

¹⁰⁷ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, str. 211.

¹⁰⁸ ROS, Jay a TEMPLAR, Richard. *Velká kniha manažerských dovedností*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, str. 72 – 73.

4. Projednání potřeb vzdělávání
5. Stanovení případné další schůzky¹⁰⁹

Výstupem hodnotícího rozhovoru bývá zpráva, kde jsou uvedena veškerá stanoviska a cíle pro další období, na kterých se nadřizený se zaměstnancem dohodli. Tato závěrečná zpráva je podepsána oběma zúčastněnými a uschována.¹¹⁰

Hodnotící rozhovor může nejen zlepšit pracovní výkon zaměstnance, ale i může vytvořit příležitost pro vedoucího pracovníky, aby si uvědomil, zda jsou jeho vlastní schopnosti přiměřené a dostatečné, zejména pak schopnost komunikace a vyjednávání.¹¹¹

2.10. Dokumentace

U většiny systémů hodnocení je potřebné zavést určitý způsob a druh dokumentace. Tyto dokumenty totiž mohou sloužit jako podklad pro další hodnocení, pro diskuzi v rámci hodnotícího rozhovoru nebo pro celkové zhodnocení pracovního výkonu a pracovní způsobilosti zaměstnance.¹¹² Písemná dokumentace může zabránit pozdějším sporům, protože se jedná o jasný záznam a „co je psáno, to je dáno“ – tím je ochráněn, jak hodnocený, tak i hodnotitel, protože ani jedna strana nemůže tvrdit, že něco nebylo zmíněno nebo bylo zamlčeno.¹¹³

Nejedná se pouze o výsledky hodnocení předchozích období, ale i o záznamy z průběžného hodnocení, nebo o přípravu pro další hodnocení (např. formuláře).

Pokud pro hodnocení pracovníků používáme určitý standardizovaný formulář, který vyplňuje sám hodnocený pracovník, je vždy nutné dbát na to, abychom pracovníkovi poskytli dostatek času na vyplnění a aby tento formulář obdržel v dostatečném předstihu.

¹⁰⁹ WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, str. 85 – 86.

¹¹⁰ ARTHUR, Diane. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, str. 42.

¹¹¹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, str. 215.

¹¹² FOOT, Margaret a HOOK, Caroline. *Personalistika: jak vybrat na požadovanou pozici vhodného zaměstnance: vzory testů a přijímacích rozhovorů: jak zvedat výkon týmu....* 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002, str. 239.

¹¹³ ARTHUR, Diane. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, str. 42.

Takto vyplněný formulář nám může sloužit právě jako jeden z podkladů pro hodnotící rozhovor. Dříve se používaly formuláře s předvyplněnými odpověďmi, ze kterých hodnocený vybíral. Tento způsob však byl neproduktivní bez žádné zpětné vazby. Proto se doporučuje nechat zaměstnanci, co nejvíce prostoru k vyjádření. Díky tomu může přesněji a lépe specifikovat své názory, což za použití zaškrťovacího formuláře nebylo možné.¹¹⁴

Veškerá dokumentace organizace by se měla řídit podle interních směrnic o uchovávání a skartaci dokumentů.

2.11. Chyby v hodnocení

Již jsem zmiňovala, že při hodnocení pracovníků hraje velmi výraznou roli i osobnost hodnotitele. Navíc některé aspekty pracovního výkonu není možné objektivně změřit. Do pracovního hodnocení se také promítají různé vlivy, které však sám pracovník nemůže ovlivnit. Dále hrozí riziko špatně stanovených kritérií a metod hodnocení.¹¹⁵ Pokud bychom chtěli, můžeme chyby rozdělit do několika skupin – chyby spojené s nedostatečnou přípravou hodnocení, chyby způsobené nesprávnou interpretací informací, hodnotitelské chyby ovlivněné aktuálním stavem hodnotitele a chyby způsobené osobností a úrovní sociální percepce.¹¹⁶ Možných chyb a úskalí je celá řada, zde vyjmenován jen ty nejčastější:

- přílišná shovívavost nebo přísnost – jedná se o chyby v měřítku a hodnocení pracovníci se pohybují pouze na pozitivním nebo pouze na negativním konci stupnice místo aby byli rozptýleni po celé stupnici, nebo se hodnotitel snaží hrát roli dobromyslného příznivce nebo naopak
- tendence hodnotit všechny průměrně – hodnotíme ve středu stupnice, takže jsou vlastně všichni průměrní

¹¹⁴ ROS, Jay a TEMPLAR, Richard. *Velká kniha manažerských dovedností*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, str. 65 – 67.

¹¹⁵ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, str. 215.

¹¹⁶ STÝBLO, Jiří.; URBAN, Jan; VYSOKAJOVÁ, Margarita. *Personalistika 2006*. 1. vyd. Praha: Meritum, 2005, str. 275 – 278.

- unáhlené soudy – hodnotitel nezná všechna fakta a již dochází k předčasným závěrům
- ovlivnění osobními sympatiemi, antipatiemi a předsudky
- přeceňování dobře známých kolegů – zde hraje velkou roli osobní vztah mezi hodnoceným a hodnotitelem
- „haló efekt“ – hodnotitel je ovlivněn výrazným pozitivním či negativním rysem pracovníka a pod tímto vlivem hodnotí všechny ostatní vlastnosti nebo složky pracovního výkonu
- ovlivnění hodnotitele posledním obdobím nebo naopak výkonem v minulosti
- tendence hodnotit podle vlastních měřítek – preferovat u hodnocených pracovníků to, co sám hodnotitel preferuje a považuje za správné
- posuzování ostatních podle sebe
- úmyslné chyby při hodnocení – protěžování, podhodnocování
- přihlížení k sociálnímu postavení, sociální příslušnosti, příbuzenství, známostem, stranické příslušnosti, etnickým nebo rasovým znakům, pohlaví, ...¹¹⁷

2.12. Personální činnosti navazující na hodnocení pracovníků

Jako většina personálních činností má hodnocení pracovníků úzké vztahy a návaznosti na další oblasti řízení lidských zdrojů. Nejčastěji se jedná o odměňování pracovníků, dále pak o vzdělávání a rozvoj, rozmisťování, motivaci, plánování kariéry a další oblasti. Tomuto tvrzení odpovídá i současná situace v ČR, kde 74% organizací, které se zabývají systematickým hodnocením pracovníků, využívá výsledky hodnocení k účelům odměňování, 60% pro stanovování potřeb vzdělávání jednotlivých pracovníků, 53% pro rozmisťování pracovníků (nejčastěji vhodných pro povýšení), 42% pro plánování

¹¹⁷ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, str. 154.

kariéry a 37% pro zlepšování organizace práce.¹¹⁸ Pro tyto jmenované oblasti slouží hodnocení pracovníků jako zdroj informací.

2.12.1. Odměňování a motivace pracovníků

Vazba mezi hodnocením a odměňováním pracovníků je velmi jednoduchá a zřejmá na pohled. Oboje je využíváno pro řízení pracovního výkonu. Spojitost mezi těmito dvěma oblastmi se týká zejména pohyblivé části pracovníci mzdy.¹¹⁹ Díky této složce mzdy můžeme ocenit výkonnost pracovníka, kterou jsme zjistili právě pomocí jeho hodnocení.

Bohužel stále existuje mnoho zaměstnavatelů, kteří se domnívají, že odměny a finanční ohodnocení jsou jediným účinným způsobem motivace zaměstnance k lepší práci, přestože poznatky z mnoha výzkumů uvádějí, že mzda, která se odvíjí od výkonu, není vždy vhodná pro všechny zaměstnance. Vždy musíme být velmi obezřetní, když propojujeme systémy hodnocení se mzdou, což nás opět přivádí ke kritériím hodnocení, zejména pak k požadavkům na tato kritéria. Také je nutné mít na paměti, že častá finanční omezení a škrty velmi často vedou ke snížení počtu odměňovaných pracovníků podle výkonu, čímž jsou ostatní pracovníci (neodměňovaní) značně demotivováni. Navíc ani není zaručena plná motivace u finančně hodnocených pracovníků.¹²⁰

2.12.2. Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Se vzděláváním a zejména s rozvojem pracovníků souvisí zejména hodnocení kompetencí zaměstnance. Dle rozvoje můžeme kompetence rozdělit do dvou skupin – první skupinu kompetencí zaměstnanec na dané pozici nemá na dostačující úrovni, a proto je nutný jejich rozvoj. Druhá skupina je tvořena kompetencemi, které bude pracovník potřebovat pro plnění budoucích cílů a úkolů.

¹¹⁸ WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, str. 93.

¹¹⁹ BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. 2. vyd. Praha: Computer Press, 2000, str. 66 – 67.

¹²⁰ FOOT, Margaret a HOOK, Caroline. *Personalistika: jak vybrat na požadovanou pozici vhodného zaměstnance: vzory testů a přijímacích rozhovorů: jak zvedat výkon týmu....* 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002, str. 235.

Hodnocení kompetencí je ideálním zdrojem pro plánování dlouhodobého rozvoje pracovníka, i když se nejedná o jediný zdroj, protože je zaměřen spíše na budoucnost a neodráží aktuální rozvojové potřeby. K tomu nám slouží hodnocení výkonu. Pokud při tomto hodnocení zjistíme, že důvodem nízkého výkonu jeho zaměstnance je jeho nedostatečná dovednost či znalost, měli bychom okamžitě jednat, abychom zřídili nápravu a poskytli tak zaměstnanci dodatečné školení a tím i prostor pro jeho rozvoj.¹²¹ S plánováním rozvoje také velmi jasně souvisí i plánování kariéry pracovníka.

2.12.3. Přijímání a rozmisťování pracovníků

Stejný princip platí i pro rozmisťování pracovníků. Díky hodnocení pracovníka zjistíme úroveň jeho kompetencí, silné a slabé stránky. Pokud zjistíme určité nedostatky, v závislosti na analýze a popisu pracovního místa se můžeme rozhodnout následovně - v případě nedostačující úrovně znalostí či kompetencí, pracovníkovi poskytneme školení, aby byly nedostatky odstraněny. Nebo pracovníka převedeme na jinou práci tak, abychom rozvíjeli jeho silné stránky a potlačili jeho slabiny – proto je nutné dobře zvážit výběr pracovního místa, abychom ho nepřehadili na práci, pro kterou je ještě méně vhodný než pro předcházející. Můžeme také přijmout určitá opatření, která by měla nedostatky odstranit nebo alespoň potlačit. Pokud však předchozí řešení nefungují, jsme nuceni pracovníka uvolnit a pro dané místo najít vhodnějšího kandidáta.

¹²¹ PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, str. 58 – 60.

3. Elektrizace železnic, Praha a.s.

V této kapitole se již zabývám konkrétní firmou, Elektrizace železnic Praha a.s.. Stručně ji charakterizuji, dále zmiňuji její cíle a poslání. Také se krátce věnuji organizační struktuře a jednomu z výrobních středisek firmy.

3.1. Charakteristika organizace

Firma Elektrizace železnic, Praha a.s. (někdy označováno také jako EŽ) se již více než 60 let specializuje na vývoj, projektování, výrobu a montáž prvků drážního trakčního vedení nejen pro železniční, ale i pro tramvajovou a autobusovou dopravu. Dalším významným oborem činnosti této firmy jsou dodávky elektrotechnických celků, např. napájecích stanic, měničů, trafostanic, rozvodů atd. Dále firma nabízí poradenství, odborné konzultace, zpracování studií a tvorbu projektové dokumentace.

Firma je nejvýznamnějším dodavatelem trakčního vedení v České republice a prostřednictvím poboček na Slovensku a v Maďarsku zaujímá přední pozice i na tamních trzích. Elektrizace železnic, Praha a.s. také expanduje do jihovýchodní Evropy, zejména do států bývalé Jugoslávie, ale také do Asie (Írán, Afghánistán) nebo do zámoří (USA, Kanada).¹²²

Jedním z hlavních cílů je neustálý vývoj moderních technologií, celková modernizace a zejména flexibilní přístup k požadavkům zákazníka. Velký důraz je kladen též na záruku kvality, kterou můžeme doložit několika získanými certifikáty, např. ISO 9001:2000, ISO 14001:2004, systém splňující požadavky čl. 203 normy ČSN 73 2601-Z2.¹²³

3.2. Cíle a poslání EŽ

Elektrizace železnic Praha, a. s. má stanovené tři základní cíle:

¹²² <http://www.elzel.cz/cs/node/24>.

¹²³ Elektrizace železnic Praha a.s., profil společnosti, D&S Design Prague, s. r. o., 2005, Praha, 1. vydání, str. 16.

- „udržet si postavení předního dodavatele trakčního vedení na českém, slovenském a maďarském trhu a expandovat do zahraničí
- dále pronikat na domácí i zahraniční trhy v oblasti dodávek silnoproudých technologií
- trvalá modernizace výrobních i montážních prostředků a zvyšování kvalifikace našich zaměstnanců za účelem dosažení co nejvyšší kvality a tím i spokojenosti zákazníků“¹²⁴

Hlavním posláním firmy je podílení se na výstavbě a modernizaci všech systémů elektrické dopravy šetrné vůči životnímu prostředí.

3.3. Organizační struktura

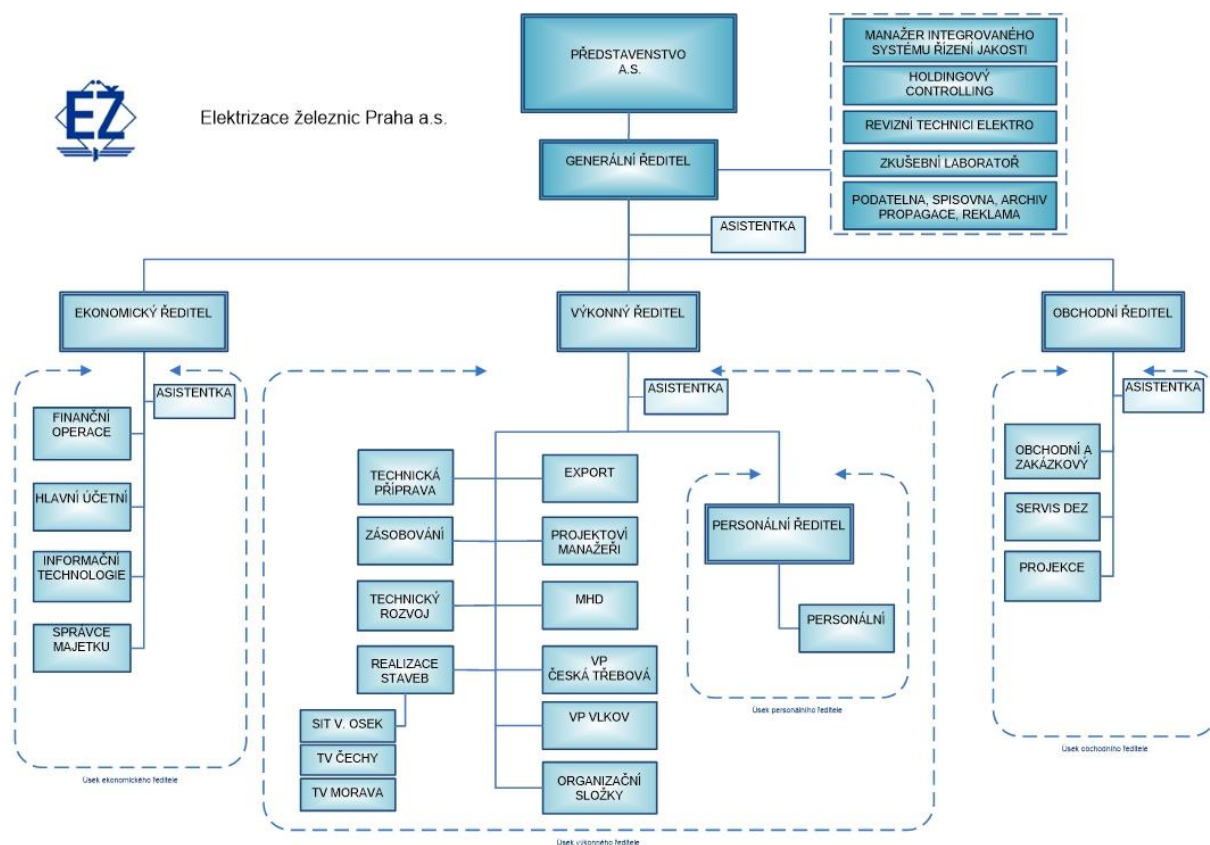
Jelikož se jedná o akciovou společnost, nejvyšším orgánem je valná hromada. Tato valná hromada rozhoduje o změnách stanov, volí orgány společnosti, schvaluje účetní závěrku a následné rozdělení zisku. Shromáždění se dle zákona č. 90/2012, Sb., o obchodních korporacích koná minimálně jednou za rok, přičemž je svoláváno představenstvem nebo jeho členy. Právě zmíněné představenstvo je statutárním orgánem celé společnosti a jeho hlavním úkolem je obchodní vedení společnosti. Jeho členové jsou voleni právě valnou hromadou, pokud není stanovami určeno jinak. Zde je představenstvo tvořeno pěti členy. Na působnost představenstva a na celkovou činnost společnosti dohlíží dozorčí rada. Tato rada je oprávněna nahlížet do všech dokladů a záznamů společnosti, kontroluje účetní záznamy, a zda se podnikatelská či jiná činnost společnosti děje v souladu s jinými právními předpisy a stanovami. Dozorčí rada má celkem tři členy, pokud není stanoveno jinak, a ti jsou voleni a odvoláváni valnou hromadou.¹²⁵ Současné členy představenstva a dozorčí rady je možno nalézt přímo na oficiálních stránkách společnosti.¹²⁶

¹²⁴ Elektrizace železnic Praha a.s., profil společnosti, D&S Design Prague, s. r. o., 2005, Praha, 1. vydání, str. 14.

¹²⁵ §396 – §448, zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích.

¹²⁶ <http://www.elzel.cz/cs/node/26>.

Organizační struktura společnosti je dále tvořena generálním ředitelem, Lud'kem Valtrem, a dále pak ekonomickým ředitelem, Janem Sobotkou, výkonným ředitelem, Martinem Janovským, obchodním ředitelem, Zdeňkem Hradeckým, a personální ředitelkou, Miluší Rydlovou.¹²⁷ Pro vizualizaci celkové organizační struktury viz obrázek č. 2.



Obrázek č. 2 - Organizační struktura EŽ¹²⁸

Společnost EŽ je tvořena několika výrobními a montážními středisky. Mezi výrobní střediska patří: 071 Česká Třebová, 054 Velký Osek a 091 Vlčkov. Montážní střediska firmy jsou tato: 018 Velký Osek, 028 Praha, 038 Česká Třebová, 048 Velký Osek a 098 Praha. Já se však zabývám pouze výrobním střediskem 071 v České Třebové.¹²⁹

¹²⁷ <http://www.elzel.cz/cs/node/26>.

¹²⁸ http://www.elzel.cz/sites/default/files/EZ%20-%20organizacni%20schema_2014.jpg.

¹²⁹ Elektrizace železnic Praha a.s., profil společnosti, D&S Design Prague, s. r. o., 2005, Praha, 1. vydání, str. 39.

3.3.1. Výrobní středisko č. 071 v České Třebové

Toto středisko má již dlouholetou tradici ve výrobě, ale i v montážích trakčních systémů pro železniční a městskou hromadnou dopravu. Dále se zaměřuje také na tváření kovů za studena, sváření v ochranné atmosféře netečných plynů, obrábění třískovým způsobem, výrobu a opravy lisovacích nástrojů a přípravků. Mimo tento výrobní program je zde soustředěno zásobování celé firmy, které je zajišťováno pomocí nového logistického centra.

Výrobní činnost střediska je umožněna různými specializovanými pracovišti, např. lisovnou, lakovnou, obrobnou, zámečnickou dílnou, nástrojárnou, odmašťovnou a zkušební laboratoří, ale také specializovanými stroji, např. několika jeřáby, tryskačem, ohraňovacím, výstředníkovým a děrovacím lisem a dalšími stroji.¹³⁰

Podrobněji zpracováno v bakalářské práci na téma *Vzdělávání a rozvoj pracovníků Elektrizace železnic Praha, a.s. ve středisku v České Třebové* (viz seznam literatury).¹³¹

¹³⁰ <http://www.elzel.cz/cs/071-vp-ceska-trebova>.

¹³¹ JENÍKOVÁ, Helena. *Vzdělávání a rozvoj pracovníků Elektrizace železnic, Praha a.s. ve středisku v České Třebové*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, Filozofická fakulta, 2013. Bakalářská práce, 115 s., Vedoucí práce: Doc. Ing. Jaroslava Kubátová, Ph.D.

4. Analýza současného stavu systému hodnocení pracovníků

V této kapitole se již věnuji přímo systému hodnocení pracovníků EŽ. Pro analýzu využívám několika zdrojů. Nejprve se věnuji interním směrnici firmy, které se týkají právě hodnocení pracovníků. Následně využívám explorační metodu – dotazování, a to jak ve formě dotazníků, tak i ve formě rozhovorů.¹³² Dotazníkové šetření se týká řadových zaměstnanců a TH pracovníků s přímým nadřízeným, zatímco rozhovory jsem vedla přímo s vedoucími pracovníky organizace.

4.1. Analýza interních dokumentů

Stávající systém hodnocení zaměstnanců EŽ je popsán ve firemních směrniciích a jejich přílohách, zejména ve směrnici S_15_Personalistika a instrukci I_15.7_Hodnocení zaměstnanců (viz přílohy č. 1 a č. 2). Ve směrnici S_15_Personalistika je pouze drobná zmínka o personálních činnostech firmy, z nichž jedna zachycuje právě hodnocení zaměstnanců. Pro přesnější informace jsme odkázáni na instrukci I_15.7_Hodnocení zaměstnanců. V této instrukci jsou popsány činnosti související s hodnocením zaměstnanců, např. způsob hodnocení, tvorba plánu hodnocení, stanovení kritérií hodnocení, tvorba vyhodnocení způsobilosti zaměstnanců, atd. Hodnocení pracovníků je zde rozděleno do dvou částí včetně popisu rolí, vstupů a výstupů.

První část popisuje systém hodnocení nově přijatého zaměstnance. Vedoucí střediska nebo útvaru sestaví zácvikový plán nově přijatého zaměstnance, který bude součástí návrhu na přijetí zaměstnance. Před uplynutím sjednané zkušební doby (termín je přesněji stanoven personalistou), provede vedoucí střediska nebo útvaru vyhodnocení tohoto plánu, na jehož základě se rozhodne, zda zaměstnanec vyhovuje požadavkům a zůstane vykonávat práci, na kterou byl přijat, nebo navrhne jeho uvolnění ve zkušební době nebo po jejím skončení. S výsledkem hodnocení seznámí zaměstnance a personalistu.

Druhá část se zabývá hodnocením již stávajících zaměstnanců. Nejprve personální ředitel sestaví kritéria pro hodnocení zaměstnanců, která se vždy řídí vnitřními předpisy, jako jsou pracovní řád, prémiový řád a charakteristika pracovního místa. Tato navržená kritéria jsou schválena generálním ředitelem. Personální ředitel dále zajistí realizaci

¹³² PAUKNEROVÁ, Daniela a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha: Grada, 2006, str. 60.

hodnocení dle formuláře „Pracovní hodnocení“ (příloha č. 3). Hodnocení probíhá ve třech etapách: hodnocení vedoucích útvarů nebo vedoucích středisek, hodnocení ostatních zaměstnanců v technickohospodářských funkcích a hodnocení ostatních zaměstnanců. Závěry z hodnocení použije personální ředitel nebo vedoucí personálního útvaru jako podklad k vyhodnocení způsobilosti zaměstnanců. V návaznosti na výsledky hodnocení zaměstnanců mohou být personálním ředitelem navrženy změny – zařazení zaměstnance do programu udržování a zvyšování kvalifikace, přeřazení zaměstnance na jiné pracovní místo, propuštění zaměstnance a zabezpečení pracovního místa jiným zaměstnancem (stávajícím nebo novým), popř. přijetí jiných opatření. Návrh těchto změn musí schválit generální ředitel. Dále vedoucí útvaru nebo střediska spolu s personálním ředitelem provádějí hodnocení efektivnosti přijatých opatření v oblasti způsobilosti, povědomí a výcviků zaměstnanců. Toto hodnocení efektivnosti probíhá nejčastěji po provedeném hodnocení zaměstnanců. Výsledky mohou být využity v řadě dalších směrů, např. v hodnocení způsobilosti externích školících organizací, určení požadavků na další školení zaměstnanců společnosti, přeřazení zaměstnanců, přijetí nových zaměstnanců apod. Hodnotitel poté předá doklady z průběhu hodnocení (viz příloha č. 3 – S_15_Příloha c.11 - Pracovní hodnocení) v jednom vyhotovení zaměstnanci a personálnímu útvaru. Nakonec personální ředitel vypracuje komplexní zprávu, která slouží jako podklad pro vyhodnocení způsobilosti zaměstnanců.

Vedoucí útvaru nebo střediska je také povinen, v souladu s běžným hodnocením, řešit neplnění povinností zaměstnance, které souvisí s jeho vykonávanou prací podle zákoníku práce a pracovního řádu. Proto je povinen učinit písemně Výzvu k odstranění neuspokojivých pracovních výsledků a upozornění na porušení pracovních povinností a následně je předat zaměstnanci a personalistovi. Personalista založí Výzvu a upozornění do osobního spisu zaměstnance.

Personální ředitel, po dohodě s odbornými řediteli a po projednání vedením, sestaví plán hodnocení zaměstnanců.

4.2. Dotazníkové šetření

Pro dotazníkové šetření jsem vytvořila anonymní dotazník (příloha č. 4), který jsem následně dne 27. 4. 2015 rozdala pracovníkům organizace. Tento dotazník byl určen

jak pro řadové zaměstnance, tak i pro TH pracovníky s přímým nadřízeným. S vedoucími pracovníky jsem následně vedla rozhovory.

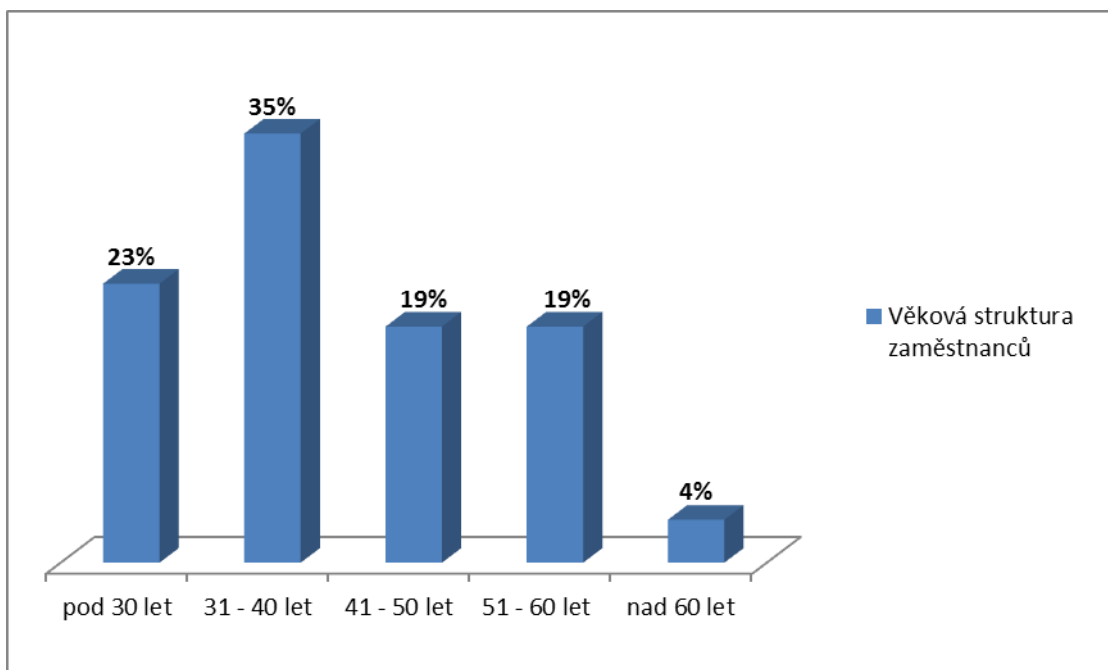
Dotazník jsem rozdala pracovníkům v tištěné podobě. Celkem se skládal z 31 otázek zaměřených na současný systém hodnocení pracovníků v organizaci. Pro větší zachování anonymity bylo prvních pět otázek dobrovolných, protože se týkaly pohlaví, věku, vzdělání, počtu let práce v organizaci a pracovní pozice. Většina otázek byla uzavřená (tj. s předtištěnými variantami odpovědí), ale několik otázek bylo otevřených (zde mohli pracovníci odpovídat zcela volně, vlastními slovy). Vrátilo se mi celkem 58 vyplněných dotazníků z celkového počtu sedmdesáti rozdaných dotazníků, tudíž se návratnost pohybovala okolo necelých 83%. Avšak ne všechny otázky byly zodpovězeny všemi pracovníky, a proto u každé otázky беру v potaz pouze vyplněné dotazníky, a proto se počet respondentů u každé otázky může lišit.

První otázka byla zaměřena na určení pohlaví respondenta. Z celkového počtu 58 dotazovaných bylo 50 mužů (86%) a pouze osm žen (14%) - viz tabulka č. 2. Tento poměr je ovlivněn technickým zaměřením firmy a také faktem, že v rámci řadových pracovníků převažují pracovní pozice vyžadující větší fyzické a manuální schopnosti.

	Muž	Žena
Středisko č. 071 v České Třebové	86%	14%

Tabulka č. 2 - Zaměstnanecké struktura

Pro další informace o zaměstnanecké struktuře jsem využila i druhou otázku, která se týkala věkového rozdělení dotazovaných zaměstnanců. Pro vyhodnocení této otázky jsem stanovila měřítko 10 let. Takto jsem si vytvořila pět skupin pro rozdělení věku pracovníků. Nejvíce dotázaných (20 z 57) patřilo do skupiny v rozmezí 31 – 40 let. Naopak nejméně zaměstnanců (pouze dva) označilo poslední skupinu, tj. nad 60 let. 23% zaměstnanců (13 z 57) patří do skupiny pod 30 let a shodně po 19% (11 z 57) pracovníků označilo skupiny 41 – 50 let a 51 – 60 let (viz graf. č. 1).



Graf č. 1 - Do jaké věkové skupiny patříte?

Následně jsem se dotazovala na nejvyšší dosažené vzdělání. Nejvyšší počet odpovědí patřil třetí možnosti – středoškolské odborné bez maturity – vyučení v oboru. Tuto odpověď zvolilo 29 respondentů z 58, což činí 50%. Následovalo úplné střední odborné s maturitou (34%, což je 20 odpovědí z 58). Nikdo neoznačil jako nejvyšší dosažené vzdělání VOŠ. Nejvyššího vzdělání (vysokoškolského) dosáhli dva respondenti. Pro celkovou vzdělanostní strukturu střediska viz tabulka č. 3. V možnostech pro odpověď jsem poskytla i možnost označenou jako „jiné“, aby měli dotazovaní možnost upřesnit své vzdělání, např. pokud absolvovali nějaké speciální kurzy atd., ale tuto možnost nikdo nevyužil.

	Neúplné základní	Základní	Střední odborné	Úplné střední odborné	Úplné střední všeobecné	VOŠ	VŠ
Počet procent	5%	3%	50%	34%	3%	0%	3%

Počet odpovědí/počet respondentů	3/58	2/58	29/58	20/58	2/58	0/58	2/58
---	------	------	-------	-------	------	------	------

Tabulka č. 3 - Jaké je Vaše nejvyšší dosažení vzdělání?

Dále jsem se zabývala počtem odpracovaných let ve firmě. Nejdéle zaměstnaný pracovník pracuje v organizaci již 35 let a nejkratěji zaměstnaný pracovník je ve firmě pouze dva měsíce. Tuto otázku jsem nechala ve formě doplnění a až následně, při vyhodnocování, jsem zvolila měřítko v rozsahu pěti let. Nejvíce dotázaných zaměstnanců (41% - 18 ze 44) pracuje ve firmě méně než pět let a z toho sedm pracovníků je zde zaměstnáno méně než šest měsíců. Na druhém místě skončila skupina zaměstnanců pracujících v organizaci od šesti do deseti let (20% - 9 ze 44) a na třetím skupina od 11 do 15 let (14% - 6 ze 44). Pro celkový výsledek viz tabulka č. 4.

	Pod 5 let	6 – 10 let	11 – 15 let	16 – 20 let	21 – 25 let	26 – 30 let	Nad 30 let
Počet procent	41%	20%	14%	11%	5%	7%	2%
Počet odpovědí/počet respondentů	18/44	9/44	6/44	5/44	2/44	3/44	1/44

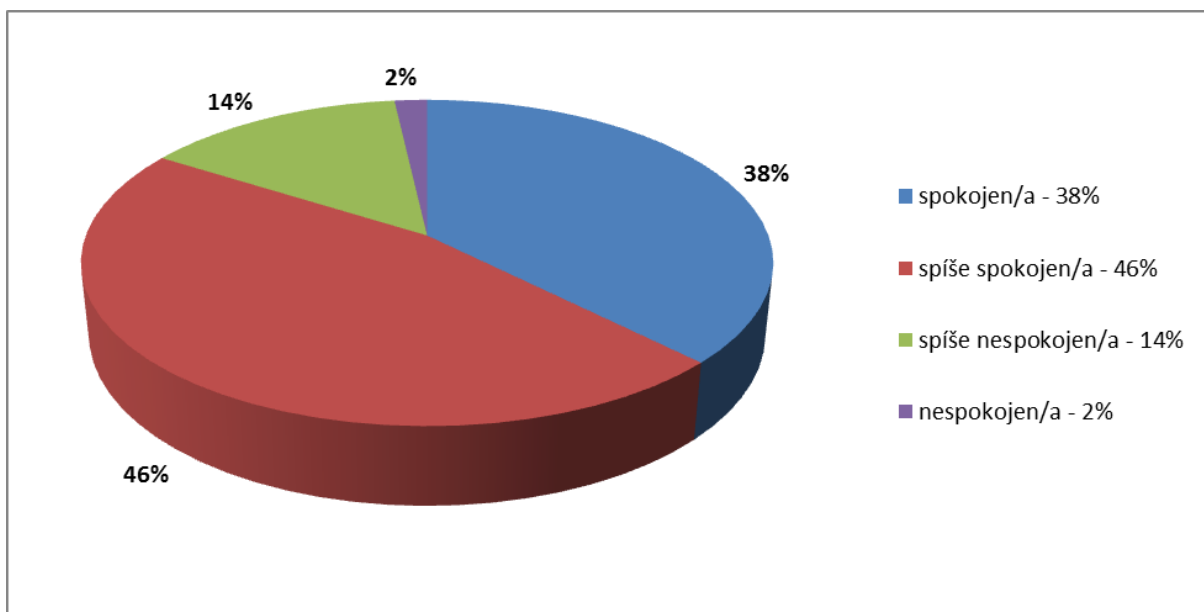
Tabulka č. 4 - Kolik let již pracujete ve firmě?

Poslední dobrovolná otázka byla zaměřena na pracovní pozici. Vytvořila jsem sedm skupin pracovních pozic s možností upřesnění pomocí možnosti „jiné“, avšak tuto možnost nikdo nevyužil. Nejvíce respondentů patřilo do skupiny zámečnická a mechanická kovovýroba – 22 z 55 odpovědí (40%). Dále patřili do skupiny TH pracovníků s přímým nadřízeným (24% - 13 z 55) a do skupiny logistika (16% - 9 z 55). Celkový poměr pracovních pozic viz tabulka č. 5. Převaha kovovýroby je zřejmá a souvisí s faktem, že se jedná o výrobní podnik se zaměřením na práci s kovy (další zaměření firmy viz kapitola č. 3. Elektrizace železnic, Praha a.s.).

	Výroba – elektro	Kovovýroba	Údržba	Nástrojárna	TH	logistika
Počet procent	11%	40%	4%	5%	16%	24%
Počet odpovědí/počet respondentů	6/55	22/55	2/55	3/55	9/55	13/55

Tabulka č. 5 - Do které z následujících skupin spadá Vaše pracovní pozice?

První z otázek týkající se zvolené problematiky byla otázka č. 6. Jedná se spíše o obecnou otázku, která měla za cíl zjistit, zda jsou pracovníci se svou prací ve firmě spokojeni. Zvolila jsem škálu čtyř možností – spokojen/a, spíše spokojen/a, spíše nespokojen/a a nespokojen/a. Záměrně jsem se vyhnula neutrální odpovědi (např. nevím), abych opravdu mohla rozlišit, zda se jedná o spokojenost či nikoli. Většina respondentů (47 z 56) označila, že je s prací spokojena, a z toho 21 pracovníků zvolilo možnost spokojen/a a 26 jich zvolilo spíše spokojen/a. Pouze osm pracovníků se cítí spíše nespokojeno a jen jeden je plně nespokojen. Pokud tato čísla převedeme na procenta, můžeme konstatovat, že 84% zaměstnanců se cítí více či méně spokojeni ve firmě (viz graf č. 2).



Graf č. 2 - Označte, prosím, Vaši pracovní spokojenost. Jak jste ve firmě spokojen/a?

Otázky 7 a 8 byly doplňovací a týkaly se pochval a výtek. Mohu konstatovat, že osm z celkem 30 dotázaných bylo naposledy pochváleno v průběhu posledního týdne, dva dotázaní byli pochváleni v průběhu posledního měsíce a jedna osoba byla pochválena v průběhu posledního roku. Dva respondenti také uvedli, že jsou chváleni průběžně za dobře odvedenou práci. Naopak pět pracovníků napsalo, že nebyli nikdy pochváleni a dalších 12 pracovníků už si ani nepamatuje, kdy dostali pochvalu. Je zajímavé, že odpovědi na otázku č. 8 byly velmi podobné. Sedmi pracovníkům z 27 bylo naposledy něco vytknuto v průběhu týdne, jednomu v průběhu posledního měsíce a dvěma během posledního roku. Průběžné vytýkání udali čtyři zaměstnanci. Naopak třem zaměstnancům nebylo nikdy nic vytknuto a 10 zaměstnanců si už nepamatuje, kdy naposledy jim bylo něco vytknuto.

Dále jsem se zajímala, zda jsou pracovníci spokojeni s chováním jejich přímého nadřízeného k podřízeným. Většina uvedla kladnou odpověď (84% - 47 z 56 pracovníků), pouze devět pracovníků z 56 (16%) se cítí v tomto ohledu nespokojeno.

Následující dvě otázky se týkaly externího školitele. V otázce č. 10 jsem se dotazovala, zda byli pracovníci hodnoceni externí osobou nepracující v EŽ a v otázce 11 mě zajímalo, zda by dávali přednost být hodnoceni touto osobou. Externí osobou bylo

hodnoceno pouze 14% - osm z 57 pracovníků, ale 23% pracovníků (13 z 57) si myslí, že by dávali přednost být hodnoceni právě externí osobou.

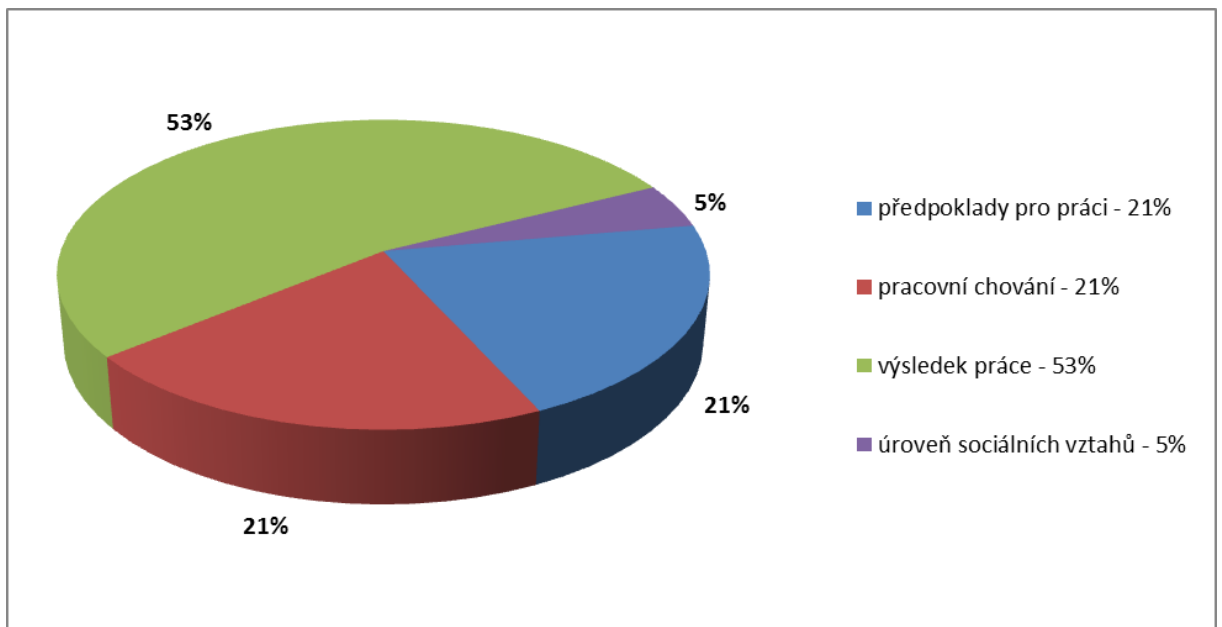
Následně jsem zkoumala, jak jsou pracovníci nejčastěji hodnoceni. Odpovědi byly ve formě tří možností – formální hodnocení, neformální hodnocení a bez hodnocení. Téměř polovina zaměstnanců (46,5%)¹³³ je hodnocena nejčastěji neformálně, pouze 8,5% zaměstnanců je hodnoceno formálně. Zarážející byl ovšem výsledek ukazující, že 45% pracovníků není vůbec hodnoceno, což se často promítlo i v odpovědích na další otázky.

Otázky č. 13 – 23 a otázka č. 27 byly určeny pouze pro respondenty, kteří odpověděli, že jsou nejčastěji hodnoceni formálně nebo neformálně (viz otázka č. 12). Jelikož 45% respondentů není vůbec hodnoceno (což činí 26 z 58 pracovníků), je zřejmé, že počet odpovědí na následující otázky značně poklesl. Otázkou č. 13 jsem chtěla zjistit, zda jsou pracovníci hodnoceni ústně, písemně nebo zda se objevují obě formy. Nejčastější odpovědí bylo ústní hodnocení – 77% (23 z 30 respondentů). Písemné hodnocení určili pouze tři lidé (10%) a obě formy označili čtyři lidé (13%). Výsledky z této otázky odpovídají výsledkům předchozí otázky, kde výrazně převažovalo neformální hodnocení nad formálním.

Další dvě otázky, č. 14 a 15., byly opět otevřené a zabývaly se frekvencí formálního a neformálního hodnocení. Nejvíce odpovědí na otázku, jak často probíhá formální hodnocení, získaly možnosti nevím a jen velmi málo (spíše náhodně) - obě možnosti byly označeny třikrát z celkového počtu 12 odpovědí. Jednou ročně jsou formálně hodnoceni pouze dva lidé, jednou za měsíc také dva a jednou za dva roky pouze jedna osoba. Jednou se zde objevila i odpověď nevím. Co se týče neformálního hodnocení, tak bývá nejčastěji dle dané situace či příležitosti (pět z 19 odpovědí). Poté bývá v průběhu měsíce (čtyři) a v průběhu týdne (tři). Pouze podle jedné osoby bývá toto hodnocení prováděno pouze jednou za rok. Avšak šest lidí napsalo, že neví, jak často probíhá jejich neformální hodnocení. U možností „nevím“ nemohu určit, zda tato odpověď vyjadřuje velmi malou frekvenci hodnocení nebo pouze neochotu odpovídat na dotazník.

¹³³ Pro vyhodnocení této otázky jsem byla nucena použít zaokrouhlení na jedno desetinné místo, aby nevzniklo zkreslení.

Další otázka se zaměřovala na oblast pracovního výkonu, která je nejčastěji, podle zaměstnanců, hodnocena. Pro vyhodnocení této otázky jsem použila rozdělení oblastí dle Koubka (viz teoretická část, str.26). Nejčastěji je hodnocen výsledek práce – 53% (23 ze 43 pracovníků), shodně jsou hodnoceny předpoklady pro práci (zde jsou myšleny schopnosti, znalosti, způsobilost, atd.) a pracovní chování (jedná se o např. přístup k práci, dodržování termínu, atd.) – devět ze 43 odpovědí (21%). Pouze dva pracovníci označili, že je hodnocena také úroveň jejich sociálních vztahů, čímž je myšleno např. chování ke spolupracovníkům. V odpovědích na tuto otázku bylo možné označit více možností, proto se vyskytly také kombinace - nejčastěji se jednalo o hodnocení výsledků práce a předpokladů pro práci nebo také pracovního hodnocení. Souhrnné výsledky můžeme vidět v grafu č. 3.



Graf č. 3 - Jaké oblasti Vašeho pracovního výkonu jsou nejčastěji hodnoceny?

V otázce č. 17 jsem se zabývala osobou hodnotitele - chtěla jsem zjistit, kdo nejčastěji pracovníky hodnotí. Nebylo překvapením, že nejvíce zaměstnanců označilo hodnotitelem jejich přímého nadřízeného (20 z 33 odpovědí). Na druhém místě se umístil kolega pracovníka (pět z 33 odpovědí), který má zodpovědnost za zaučení na dané pracovní pozici. Dalšími hodnotiteli jsou např. vedoucí střediska nebo kontrolor (avšak ten hodnotí spíše výsledek práce – vyrobené kusy, než celkový pracovní výkon pracovníka). Tři pracovníci odpověděli, že neví, kdo je hodnotí.

Následující otázka zkoumala, kde se hodnocení pracovníka nejčastěji odehrává, zda v pracovně nadřízeného, přímo na pracovišti zaměstnance nebo jinde. Z výsledků mohu konstatovat, že hodnocení nejčastěji probíhá přímo na pracovišti (75% - 27 z 36 pracovníků), pouze ze 17% (šest z 36) probíhá v pracovně nadřízeného a jen 8% (tři z 36) uvedlo, že jsou hodnoceni jinde, avšak přesné místo nespecifikovali.

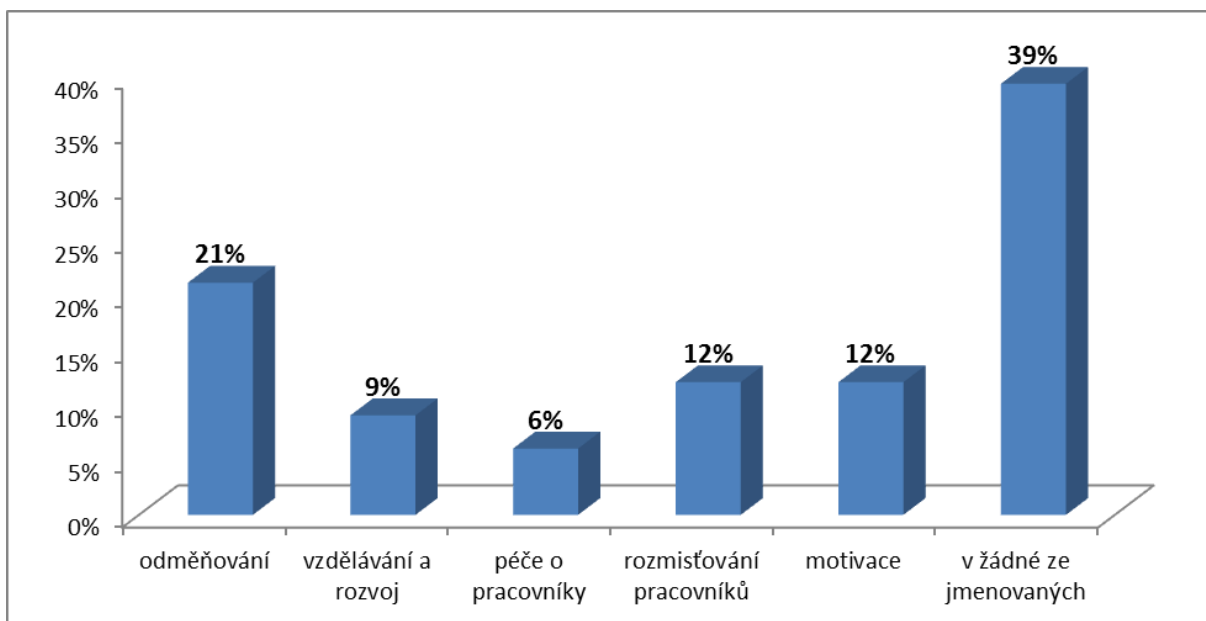
Dále jsem chtěla zjistit, jestli hodnocení probíhá ve skupině nebo pouze za přítomnosti přímého nadřízeného či v obou variantách. Zde byly výsledky překvapivě vyrovnané – 11 z 36 pracovníků je hodnoceno jen v přítomnosti nadřízeného pracovníka, stejný poměr pak ve skupině. Nejčastěji však byla označena třetí varianta (13 z 36), kde se jedná o kombinaci obou předchozích možností.

V otázce č. 20 jsem se zabývala kritérii hodnocení, chtěla jsem vědět, zda pracovníci znají kritéria, podle kterých jsou hodnoceni, zda je znají dopředu. Pouze 20% zaměstnanců (sedm z 35) zná kritéria hodnocení dopředu a celých 80% (28 z 35) pracovníků není o kritériích informováno.

Následující otázky se již týkaly výsledků hodnocení. Chtěla jsem vědět, zda jsou pracovníkům výsledky jejich hodnocení následně sděleny. 58% pracovníků (21 z 36) tvrdí, že znají výsledky hodnocení jejich pracovního výkonu, zatímco 42% (15 z 36 pracovníků) tyto výsledky neznají.

Také jsem chtěla vědět, zda mají pracovníci možnost se vyjádřit k výsledkům hodnocení. Pouze 58% (21 z 36) pracovníků se může k výsledkům vyjádřit. Tento výsledek je jistě ovlivněn faktem, že mnoho zaměstnanců ani neví, zda je hodnoceno.

Jelikož má hodnocení pracovníků úzké vazby na další oblasti z řízení lidských zdrojů (viz teoretická část, str. 48), chtěla jsem vědět, zda se výsledky hodnocení promítnou i do dalších oblastí ŘLZ. Z výsledků dotazování mohu konstatovat, že se hodnocení promítá nejčastěji do odměňování (21% - 7 z 33 pracovníků), poté do rozmisťování pracovníků (12% - čtyři z 33) a do motivace (12% - čtyři z 33). Jen 9% pracovníků (tři z 33) si myslí, že se výsledky jejich hodnocení promítají i do vzdělávání a rozvoje a jen 6% si to myslí o péči o pracovníky. Je ovšem nutné zdůraznit, že 39% pracovníků, což je 13 z 33, si nemyslí, že by se tyto výsledky promítaly do dalších oblastí ŘLZ (viz graf č. 4).



Graf č. 4 - Jsou výsledky Vašeho hodnocení zohledněny i v těchto oblastech?

Otázkou č. 24 jsem chtěla zjistit, zda se samotný pracovník stal někdy hodnotitelem - zda byl požádán o hodnocení jiného pracovníka. Většina pracovníků (73% - 37 z 51) nikdy nebyla požádána o hodnocení jiné osoby. Přesto 14 zaměstnanců (27%) hodnotilo i jinou osobu. Další otázka se opět týkala osoby hodnotitele – zde jsem chtěla vědět, zda byli pracovníci někdy hodnoceni i jinou osobou než je jejich přímý nadřízený. Celých 66% nebylo hodnoceno jiným pracovníkem, ale 34% ano. Tyto dvě otázky také souvisely s otázkou č. 17.

Následně jsem chtěla vědět, zda byli pracovníci vyzváni k sebehodnocení. Avšak tato forma hodnocení očividně v organizaci moc neprobíhá, protože sebehodnocení uskutečnilo pouze 11% zaměstnanců, což činí šest z 53 pracovníků.

Další otázka se týkala aktuální vazby mezi hodnocením pracovníků a vzděláváním a rozvojem pracovníků v EŽ. Chtěla jsem vědět, zda bylo pracovníkům nabídnuto vzdělávání nebo školení v reakci na výsledky hodnocení jejich pracovního výkonu. Téměř třem čtvrtinám pracovníků (29 z 39) nebylo vzdělávání nabídnuto. Pouze u 10 pracovníků z 39 byla prokázána přímá vazba mezi vzděláváním a hodnocením. Tomuto poměrně nízkému číslu odpovídají také výsledky z otázky č. 23, kde jsem zkoumala, zda jsou výsledky hodnocení zohledněny i v jiných oblastech – pouze 9% pracovníků uvedlo vzdělávání a rozvoj jako oblast ŘLZ zohledňující výsledky hodnocení.

Otázky č. 28 a 29 byly opět otevřené. Zjišťovala jsem, co zaměstnancům vyhovuje a co jim nevyhovuje na stávajícím systému hodnocení pracovníků. Bohužel jsem dostala jen velmi málo zpracovatelných odpovědí. Několik osob uvedlo, že jim vyhovuje vše, ale také se objevily neurčité odpovědi nevhodné pro zpracování. Přesto mi někdo uvedl, že oceňuje přímé jednání hodnotitele. Při zjišťování chyb stávajícího systému mi pracovníci nejčastěji uvedli, že se jim nelíbí neosobnost celého systému hodnocení. Také mi několik pracovníků napsalo, že jim nevyhovuje, že pro ně žádné hodnocení neprobíhá a že neví, zda jsou nadřízení pracovníci spokojeni s prací tázaných zaměstnanců. Také byla negativně hodnocena chybějící vazba mezi hodnocením a odměňováním, protože zaměstnanci necítí finanční motivaci, a v případech, kdy tato vazba existuje, jsou zaměstnanci nespokojeni s výběrem kritérií odměňování i s výběrem odměňovaných osob.

Předposlední otázkou jsem chtěla zjistit, zda si pracovníci myslí, že se EŽ dostatečně zabývá systémem hodnocení. Většina dotázaných pracovníků (32 ze 46) si nemyslí, že by byl zájem EŽ v oblasti hodnocení dostatečný. Pouze 30% (14 ze 46) uvedlo, že je se stávajícím systémem spokojeno.

Poslední otázkou jsem dala pracovníkům možnost vyjádřit jejich požadavky nebo návrhy týkající se systému hodnocení v EŽ. Získala jsme několik zajímavých odpovědí. Samozřejmě by si mnoho zaměstnanců přálo vyšší finanční odměny a různé bonusy, např. za docházku, za dobře a včasné vykonanou práci, za nevyužívání neschopenky nebo třeba za splnění předpokládaného hospodaření organizace. Obecně by zaměstnanci uvítali větší finanční motivaci jejich práce.

Co se týče přímo odměňování, několik pracovníků uvedlo, že jsou nespokojeni se stávajícím systémem a že by preferovali hodnocení pracovníka především podle vykonané práce a také podle toho, kolik času pracovník opravdu tráví prací v pracovní době. Dále jsem zjistila, že se zaměstnancům nelíbí kritéria, podle kterých jsou hodnoceni, pokud je vůbec znají, a tím se jim ani nelíbí výběr odměňovaných osob. Zde si myslím, že je nutné vzít v úvahu, že se může jednat o kolegiální rivalitu na pracovišti. Několik zaměstnanců by uvítalo možnost častějších konzultací mezi pracovníkem a jeho přímým nadřízeným.

Dále jsem byla upozorněna na způsob, jakým se řeší situace, kdy se zjistí, že určitý pracovník nemá dostačující pracovní výkon pro danou pracovní pozici. Místo toho, aby byl

dále vzdělán, zaučen nebo přidělen na jinou práci, která by více odpovídala jeho schopnostem, převezme část úkolů jeho schopnější kolega, který svoji práci v pořádku zvládá, a díky tomu mu je přidělena část pracovních úkolů méně schopného zaměstnance. Tím se sice problém pro firmu vyřeší, ale schopnější zaměstnanec cítí, že je v podstatě potrestán za jeho schopnosti a neschopný je odměněn, protože je mu odebrána část úkolů.

4.2.1. Souhrnné výsledky dotazování

Na základě dotazníkového šetření mohu konstatovat několik zjištění o systému hodnocení pracovníků. Bohužel musím hned ze začátku konstatovat, že stávající systém je naprosto nevyhovující a situace je téměř kritická (z pohledu hodnocení pracovníků). Téměř polovina pracovníků není vůbec hodnocena. Pokud jsou pracovníci hodnoceni, jedná se téměř výlučně o neformální hodnocení. Tři čtvrtiny pracovníků jsou hodnoceni pouze ústně, chybí zde jakýkoli písemný zápis.

Více než polovina pracovníků není pravidelně chválena, což má jistě vliv na pracovní motivaci zaměstnanců. Stejná situace se týká výtek – téměř polovině pracovníků nebylo nic vytknuto nebo si již výtky nepamatují. Myslím si, že tento fakt má dvě možné vysvětlení – tázání pracovníci pracují tak kvalitně, že není třeba jim nic vytýkat, nebo jejich nadřízení rezignovali na průběžnou korekci jejich pracovních výkonů. Osobně se přikláním spíše k druhé možnosti, protože téměř totožná situace se týká i pochval.

Je však nutné podotknout, že pouze 16% zaměstnanců není spokojeno se svou stávající prací. Sice se nejedná o ideální situaci, ale přesto se domnívám, že toto číslo není kritické. Nemyslím si, že mohou být všichni zaměstnanci vždy spokojeni. Je možné, že tato nespokojenost je spojena s chováním jejich přímého nadřízeného, protože stejné procento zaměstnanců neschvaluje chování nadřízeného k ostatním podřízeným, ale tato hypotéza by musela být potvrzena či vyvrácena dalším průzkumem.

Co se týká osoby hodnotitele, zde je nejčastěji uváděn přímý nadřízený pracovníka, což také odpovídá situaci v ČR (viz teoretická část, str. 25). Avšak třetina zaměstnanců byla hodnocena i jinou osobou než je jejich přímý nadřízený, což je celkem povzbudivé, protože to vytváří další úhel pohledu na pracovní výkon daného zaměstnance. Bohužel pouze 11% všech zaměstnanců bylo vyzváno k sebehodnocení. Je zajímavé, že téměř

čtvrtina zaměstnanců by dala přednost být hodnocena externí osobou – jistě by se tím omezila určitá zaujatost, která může panovat při hodnocení přímým nadřízeným.

Samotné hodnocení probíhá nejčastěji přímo na pracovišti, což odpovídá faktu, že se nejčastěji jedná o neformální ústní hodnocení. Hodnocení probíhá jak individuálně mezi hodnoceným a hodnotitelem, tak i ve skupině před ostatními pracovníky – zde je situace téměř vyrovnaná.

Velmi nepříznivý výsledek se týká kritérií – 80% všech pracovníků nezná kritéria, podle kterých jsou hodnoceni. Tím pádem vlastně nevědí, co udělali dobře a co špatně, tudíž jin není známo, čeho přesně se týká jejich hodnocení. Z oblastí hodnocení převažuje hodnocení výsledku práce, zatímco úroveň sociálních vztahů je téměř úplně opomíjena.

Ani zjištění ohledně výsledků hodnocení nejsou příliš příznivá. Téměř polovina pracovníků nezná výsledky hodnocení jejich pracovního výkonu a celých 58% zaměstnanců nemá možnost se k těmto výsledkům vyjádřit. Myslím si, že toto zjištění je také ovlivněno faktem, že mnoho zaměstnanců ani neví, že jsou hodnoceni. I přes jasné vazby na další oblasti řízení lidských zdrojů si 39% pracovníků myslí, že výsledky hodnocení jejich pracovního výkonu nejsou zohledněny v dalších oblastech.

Pokud se zaměříme na celý systém, celých 70% všech pracovníků je nespokojeno se stávajícím systémem hodnocení. Toto číslo je bohužel velmi vysoké, ale přesně odráží současný stav, kdy téměř úplně chybí systematické hodnocení pracovníků.

Již jsem zmiňovala, že stávající systém hodnocení pracovníků je naprosto nevyhovující. Je však nutné dále zdůraznit, že kvůli nefungujícímu systému hodnocení je narušen i systém odměňování. Tyto dvě oblasti personálního řízení mezi sebou mají velmi výraznou vazbu (viz teoretická část, str. 49), ale v EŽ tato vazba není téměř vůbec zohledněna. To mohu potvrdit výsledky dotazníkového šetření, kdy se pouze pětina zaměstnanců domnívá, že jsou výsledky hodnocení jejich pracovního výkonu následně zohledněny v odměňování. Myslím si, že v EŽ panuje nedostatečná odměňování pracovníků. Nemyslím tím pouze výši, ale i způsob finančního ohodnocení, např. jak jsou udělovány odměny, jak jsou vybírání odměňovaní pracovníci, atd. Na základě mých zkušeností s organizací a fungováním firmy se domnívám, že nejsou příliš dodržovány vazby mezi různými oblastmi řízení lidských zdrojů.

Jak jsem již zmiňovala, pracovníci neznají kritéria hodnocení, a proto nevědí, v čem by se měli zlepšit, a ani nesouhlasí s odměňovanými osobami. Tento problém je také částečně způsoben špatnou zpětnou vazbou mezi pracovníky a jejich přímým nadřízeným. V dotaznících se objevil návrh, že by pracovníci uvítali častější konzultace s nadřízeným pracovníkem, což by mohlo vést ke zlepšení zpětné vazby. Někteří pracovníci jsou nespokojeni s rozdělením pravomocí a odpovědností za určitou práci.

4.3. Rozhovory s vedoucími pracovníky

Jak jsem již zmiňovala, využila jsem dotazování také ve formě rozhovorů s vedoucími pracovníky, jelikož se jedná o efektivnější a rychlejší metodu dotazování. Kromě současného stavu systému hodnocení pracovníků jsem chtěla znát názory a celkový pohled na problematiku hodnocení pracovníků ze strany hodnotitelů, protože z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že nejčastější osobou provádějící hodnocení jsou právě přímí nadřízení pracovníka.

Celkem jsem vedla pět rozhovorů, kdy jsem využívala stejných otázek, abych mohla následné odpovědi porovnávat (seznam otázek viz příloha č. 5). Tyto otázky vycházely z dotazníků, které jsem dala podřízeným pracovníkům. Pro lepší pochopení je nutné zdůraznit, že pro oblast výroby elektro jsou v organizaci dva vedoucí pracovníci – vrchní mistr elektro a mistr elektro. Vrchní mistr elektro má na starost TH pracovníky spadající do této oblasti, zatímco mistr elektro řídí řadové pracovníky.

Nejprve jsem chtěla vědět, zda si vedoucí pracovníci myslí, že jsou jejich podřízení s přidělenou prací spokojeni. Následně jsem se zabývala přímo systémem hodnocení – chtěla jsem vědět, jak často jsou pracovníci hodnoceni, jaká jsou kritéria, kde probíhá hodnocení, atd.

Všichni tázaní mistři si myslí, že jsou jejich podřízení pracovníci (nebo alespoň většina z nich) spokojeni s jejich prací. Bylo mi však zdůrazněno, že spokojenost pracovníka je vždy dána jeho povahou, ale i povahou jeho práce, a že je také ovlivněna množstvím práce – pokud jsou pracovníci pod tlakem z důvodu např. velké zakázky, mistr logistiky pozoruje částečnou nespokojenost svých pracovníků.

Dalším zajímavým zjištěním bylo, že pouze mistr logistiky formálně hodnotí své podřízené, a to jednou ročně. Ostatní vedoucí pracovníci vůbec nepoužívají

formální hodnocení, což odpovídá nízkým výsledkům dotazníků týkající se právě formálního hodnocení. Neformálně však hodnotí své zaměstnance všichni mistři. Vrchní mistr elektro neformálně hodnotí pracovníky jednou za měsíc, mistr údržby a nástrojárny dvakrát za měsíc a ostatní mistři průběžně nebo podle potřeby. Mistr elektro využívá neformálního hodnocení vždy, když se pracovníkovi něco povede i nepovede. Vedoucí logistiky mi sdělil, že při větším a náročnějším pracovním úkolu se provádí hodnocení častěji a podrobněji. Většina vedoucích pracovníků informuje své podřízené o jejich chybách průběžně, pouze mistr údržby a nástrojárny čeká až na dokončení přiděleného úkolu.

Všichni mistři preferují ústní hodnocení, protože se jedná o okamžité sdělení a pracovník má možnost se ihned k hodnocení vyjádřit. S tímto faktem souvisí i možnost vyjádření se k výsledkům hodnocení – všichni vedoucí pracovníci nechávají svým podřízeným pracovníkům prostor pro vyjádření se k výsledkům hodnocení, nejčastěji formou diskuze tak, aby jim byla dána možnost obhajoby. Sami vedoucí pracovníci chtějí vědět, co vedlo určitého pracovníka k tomu, že takto pracoval, atd. Pouze pokud ústní nápravy či připomínky nesplní svůj účel, mistr logistiky přistupuje k písemnému sdělení. Díky možnosti obhajoby jsou vlastně pracovníci seznámeni s výsledky jejich hodnocení, přestože písemně není nic zaznamenáno.

Kromě vedoucích pracovníků jsou zaměstnanci také hodnoceni vedoucím střediska, ale to je jen ve výjimečných případech, např. při větších zakázkách, před návštěvou vedení celé organizace, atd. Je však nutné zdůraznit, že osoba dalšího hodnotitele souvisí s pracovní pozicí – vrchní mistr elektro mi sdělil, že zaměstnanci mohou být také hodnoceni např. stavbyvedoucím na stavbě, kde provádějí montáž výrobků, kdy osoba stavbyvedoucího není spojena s EŽ a jedná se tak vlastně o externího školitele. Podle mistra kovovýroby jsou někteří jeho zaměstnanci hodnoceni jejich kolegou „partákem“, a to nejčastěji v případech, kdy se jedná o nové pracovníky a kolega je má postupně zaškolovat na přidělenou práci.

Co se týče kritérií hodnocení, mohu konstatovat, že každý vedoucí pracovník si určuje svá vlastní kritéria. Mistr kovovýroby upřednostňuje kvalitu práce, včasnost a samostatnost – pokud chceme využít oblasti rozdělení podle Koubka, je hodnocen výsledek práce a přikládá se určitá váha i k úrovni sociálních vztahů. Mistr logistiky

hodnotí pracovní chování, výsledek práce i úroveň sociálních vztahů, jako konkrétní kritéria volí množství a kvalitu práce, včasnost, bezchybnost a určitou angažovanost pracovníků (jak hodně se vlastní práci věnují). Vrchní mistr elektro hodnotí pracovní chování a výsledek práce, jelikož se zaměřuje na kvalitu práce, zodpovědnost a samostatnost. Zdůraznil mi také, že jeho podřízení musí být schopni samostatně uvažovat, což je pro něj důležitější, než jaké mají předpoklady pro danou práci. Mistr elektro taktéž hodnotí pracovní chování a výsledek práce, ale hodnotí bezchybnost, včasnost, způsob plnění úkolu a estetičnost výrobku, což souvisí s kvalitou a zmiňovanou bezchybností. Tento vedoucí pracovník mi sdělil, že nehodnotí a ani nechce hodnotit úroveň sociálních vztahů, protože se domnívá, že jeho podřízení mají fungující kolektiv a v případě problému by si měli neshody řešit mezi sebou. Poslední mistr (výroby a nástrojárny) taktéž hodnotí pracovní chování a výsledek práce. Zajímavé je, že nehodnotí kvalitu vykonané práce, protože od svých zaměstnanců očekává 100% kvalitu. Hodnotí tedy samostatnost, odpovědnost a rychlost zpracování zadaného úkolu. Žádný z tázaných mistrů neinformuje své podřízené o kritériích hodnocení, protože předpokládají, že tito pracovníci vědí, podle čeho jsou hodnoceni.

Také jsem se zajímala, jak probíhá samotné hodnocení, jak jsou pracovníci nejčastěji hodnoceni. Mistr logistiky je hodnotí podle výsledků přidělené práce, ale také se často přiklání k subjektivním pocitům. Přestože pracovníky nesrovnává do řady, trochu je porovnává mezi sebou. Mistr údržby a nástrojárny naopak své podřízené pracovníky srovnává mezi sebou navzájem, přičemž zohledňuje i očekávání a předpoklady týkající se přidělené a hotové práce. Sám však připouští, že se také nechává ovlivňovat aktuálními pocity a dojmy z pracovního výkonu zaměstnanců. Mistr kovovýroby upřednostňuje hodnocení podle přístupu k zadané práci. I když pracovníky také porovnává, zdůraznil mi, že ne každý je vhodný na určitou práci, a proto také zohledňuje i předpoklady. Oba mistři elektro rozdělují zaměstnance podle schopností a dovedností do určitého žebříčku, čehož využívají především při rozdělování finančních odměn.

Všichni vedoucí pracovníci se shodli na tom, že nejčastěji hodnotí své pracovníky přímo na jejich pracovišti, zejména jedná-li se o běžné hodnocení (připomínky k práci nebo drobné pochvaly). Pouze v případech větších problémů hodnotí své podřízené ve své kanceláři. Mistr kovovýroby mi také prozradil, že využívá hodnocení v kanceláři

i z důvodu, aby zaměstnanec hodnotil mimo jeho pracoviště, kde se cítí být jistý – chce, aby zaměstnanec bral hodnocení vážně.

Co se týká hodnocení ve skupině nebo pouze mezi nadřízeným a podřízeným pracovníkem, shodují se mistři, že vždy záleží na závažnosti situace. Mistr kovovýroby se však snaží, co nejvíce hodnotit jen za přítomnosti hodnoceného. Pouze v případech, kdy jsou na daný úkol určeni dva nebo více pracovníků, hodnotí daného pracovníka ve skupině, protože chce slyšet názory spolupracovníků hodnoceného. Mistr logistiky a vrchní mistr elektro využívají obě varianty - mistr logistiky hodnotí ve skupině, pokud se jedná pouze o drobné výtky a drobné pochvaly, v případě závažnějších situací (zejména problémů) hodnotí pracovníka individuálně. Mistr elektro a mistr údržby a nástrojárny hodnotí pracovníka ve skupině, pouze pokud se jedná o pozitivní hodnocení (pochvaly), ale v případě negativního hodnocení (výtky) preferují soukromí.

Dále jsem chtěla zjistit, zda jsou vedoucí pracovníci objektivní při hodnocení a také zda posuzují každého pracovníka stejně (zda nejsou ovlivněni např. minulostí, sociálním postavením, atd.). Pouze mistr výroby a nástrojárny tvrdí, že je objektivní a nezaujatý a také že posuzuje každého pracovníka stejně. Mistr logistiky mi sdělil, že se snaží být objektivní, ale ví, že upřednostňuje pracovníky, kteří jsou v EŽ zaměstnání déle, protože je více zná. Vrchní mistr elektro mi sdělil, že on sám nemůže posoudit, zda je objektivní či nikoli. Na druhou stranu se domnívá, že posuzuje každého pracovníka stejně, což je dáno faktem, že v organizaci nepracuje tak dlouho, aby ho to mohlo ovlivnit. Mistr elektro mi rovnou řekl, že je zaujatý, a že někteří pracovníci jsou mu více sympatičtí než jiní, a tím se nechá ovlivnit, přestože se snaží ke všem přistupovat stejně. Nakonec mistr kovovýroby tvrdí, že také není zcela objektivní a je zaujatý, přestože se to snaží potlačit. Tato neobjektivnost je podle něj způsobena dlouhou dobou ve stejném zaměstnání.

Chtěla jsem také zjistit, zda se vedoucí pracovníci předem připravují na hodnocení pracovníků. Pouze mistr logistiky uvedl, že vykonává určitou přípravu, a to pouze v případě, kdy je nutné řešit závažný problém. Jedná se o přípravu dokumentů a přizvání dalších osob (nejčastěji referentů logistiky) k hodnocení pracovníka. Ostatní mistři se vůbec nepřipravují, protože využívají pouze neformálního hodnocení a to v okamžiku potřeby. S tímto faktem souvisí také to, že si nikdo nevede dokumentaci z hodnocení

pracovníků. Mistr kovovýroby mě informoval, že dříve (cca před 15 lety) se vedla dokumentace, ale stávající vedení dnes nic takového nevyžaduje.

Nikdo z mistrů nevede hodnotící rozhovor s podřízeným pracovníkem. Pouze mistr elektro připouští, že několikrát tento rozhovor vedl, ale pouze v případě, kdy bylo nutné řešit závažný problém.

Výsledky hodnocení pracovníků jsou vedoucími pracovníky promítnuty do dalších oblastí řízení lidských zdrojů – nejčastěji do odměňování. Vrchní mistr elektro a mistr kovovýroby připouštějí, že výsledky hodnocení promítají také do vzdělávání a rozvoje pracovníků – daný pracovník je následně proškolen nebo mu je přidělena osoba, která ho má na daný pracovní úkol zaučit. Kromě mistra elektro se všichni ostatní shodli, že výsledky hodnocení mají vliv také na rozmíst'ování pracovníků, např. v případě, kdy daný pracovník i přes proškolení určitou práci nezvládá, ale má potenciál uspět na jiné pracovní pozici, nebo v případě zdravotních komplikací. Pouze mistři elektro a výroby a nástrojárny zohledňují výsledky hodnocení v motivaci, kdy se snaží namotivovat své podřízené k lepším pracovním výsledkům.

Nikdo z dotázaných mistrů by nechtěl stávající systém hodnocení pracovníků měnit, a to zejména z důvodu obav z další práce. Ale pouze mistr kovovýroby si nemyslí, že se EŽ dostatečně zabývá hodnocením pracovníků. Také mi sdělil, že dříve měli vedoucí pracovníci školení týkající se řízení lidí a jednání s lidmi, ale zřejmě z důvodů finančních škrťů v organizaci byla tato školení zrušena.

4.3.1. Souhrnné výsledky rozhovorů

Výsledky rozhovorů se do značné míry shodují s výsledky dotazníkového šetření. Z rozhovorů s vedoucími pracovníky jasně vyplynulo, že téměř vůbec neprovádějí žádné formální hodnocení. V organizaci je využíváno nejčastěji neformální hodnocení v ústní podobě, a to pouze v případě potřeby. Není zde využíváno systematického a standardizovaného hodnocení.

Dále nejsou podřízení pracovníci informováni ohledně kritérií, podle kterých jsou hodnoceni, protože vedoucí pracovníci předpokládají, že všichni tato kritéria znají. Toto však může vést k desinformaci a k mylným závěrům. Navíc ne vždy je dodržována

objektivita hodnotitele, což může velmi výrazně zkreslit hodnocení pracovníků. Sami vedoucí pracovníci si jsou vědomi své zaujatosti, ale nechtějí danou situaci nijak měnit. Při hodnocení pracovníků se často nechávají ovlivnit svými aktuálními pocity, což může přispět k dalšímu zkreslení výsledků hodnocení. V případě zaměstnanců údržby a nástrojárny navíc mohu dodat, že tito zaměstnanci jsou upozorněni a informováni o svých chybách až po dokončení stanoveného úkolu, tudíž nemají možnost nápravy.

Celkově mohu konstatovat, že se mistři příliš nezabývají systémem hodnocení pracovníků a ani se na hodnocení nijak nepřipravují. Neprobíhají ani hodnotící rozhovory a ani není vedena žádná dokumentace. Přestože si někteří myslí, že je stávající systém hodnocení pracovníků nedostačující, nechtějí na něm nic měnit. Myslím si, že ani nechápou, proč by měli své zaměstnance formálně hodnotit. Z rozhovorů jsem cítila celkový nezájem a apatii k současné situaci, protože všichni dotázaní preferují zůstat u nefungujícího systému, než aby proběhla určitá změna (a to i v případě, že daná změna by měla vést ke zlepšení celého systému hodnocení pracovníků).

Myslím si, že celá situace je velmi demotivující, jak pro vedoucí pracovníky tak i pro řadové zaměstnance. Nechtěla bych svalovat vinu za stávající situaci pouze na vedoucí pracovníky, velkou míru na tomto stavu má i vedení celé organizace.

4.4. Celkové shrnutí současného stavu systému hodnocení pracovníků

Přestože je hodnocení pracovníků věnována celá interní směrnice, její obsah je poněkud nepřehledný. Chybí zde také informace o frekvenci hodnocení pracovníků – jak často má hodnocení zaměstnanců probíhat (toto se netýká hodnocení nově přijatého zaměstnance, zde je doba dána jeho zkušební dobou). Co se týká hodnocení nově přijatého zaměstnance, je zde nelogická vazba – vedoucí střediska nebo útvaru sestavuje závěkový plán pro daného zaměstnance a před uplynutím sjednané doby opět sám plán vyhodnotí. Chybí zde kontrolní prvek jiné osoby, např. personalisty nebo přímého nadřízeného, který by závěkový plán vyhodnocoval. Při hodnocení stávajících zaměstnanců je proces poněkud zpomalován generálním ředitelem, který v podstatě musí schvalovat všechny návrhy a změny. Ani nejsou přesně stanovena kritéria, je zde pouze poznámka, že tato kritéria určuje personální ředitel. Podle mého názoru by v těchto směrnících měla být

kritéria pro všechny skupiny zaměstnanců přesně určena a vypsána. Myslím si, že by tyto směrnice měly být zpracovány podrobněji a hlavně přehledněji.

Pokud porovnáím výsledky dotazníkového šetření s rozhovory, jednoznačně mohu tvrdit, že i přes existenci interních směrnic týkajících se hodnocení pracovníků není téměř vůbec prováděno žádné systematické formální hodnocení. Zaměstnanci jsou hodnoceni pouze verbálně, nejčastěji rovnou na jejich pracovišti, bez jakéhokoli písemného zápisu či uschování dokumentace a to pouze v případě potřeby. Není zde žádná pravidelnost.

Jen velmi zřídka hodnotí pracovníky jiná osoba než je jejich přímý nadřízený. Přestože se předpokládá, že přímý nadřízený zná dobře své podřízené pracovníky, může být ovlivněn minulostí nebo určitými sympatiemi či nesympatiemi k hodnocenému pracovníkovi. Tomuto faktu také odpovídá zjištění, že čtvrtina zaměstnanců by uvítala hodnocení externí osobou.

Dalším problémem v organizaci je velmi slabá zpětná vazba, což mohu potvrdit, jak výsledky a některými odpověďmi z dotazníkového šetření, tak i výsledky rozhovorů. Téměř polovina pracovníků si myslí, že nejsou vůbec hodnoceni, ale vedoucí pracovníci mi sdělili, že provádějí alespoň ústní neformální hodnocení. Avšak mnoho pracovníků není pravidelně chváleno ani káráno, což podle mě svědčí o nedostatečném zájmu vedoucích pracovníků upravovat pracovní výkon svých zaměstnanců.

Další zjištění, které potvrzuje moje tvrzení o nedostatečné zpětné vazbě, se týká výběru kritérií hodnocení. Přes 80% zaměstnanců nezná kritéria, podle kterých jsou hodnoceni, ale jejich vedoucí pracovníci předpokládají, že tato kritéria dobře znají. Tento mylný předpoklad snižuje efektivnost jakéhokoli hodnocení – zaměstnanec ani neví, v čem spočívá jeho hodnocení, takže ani nemůže svůj pracovní výkon korigovat. Dále se více než polovina zaměstnanců vyjádřila, že nezná výsledky hodnocení a ani se k nim nemůže vyjádřit, a to i přes tvrzení vedoucích pracovníků, že vždy dávají pracovníkovi možnost se k výsledkům hodnocení vyjádřit.

Při hodnocení pracovníků není téměř žádná pozornost věnována úrovni sociálních vztahů, hodnotí se především výsledek práce. Na tomto tvrzení se shodli obě dotazované skupiny. Navíc jeden z vedoucích pracovníků ani nechce řešit případné konflikty vzniklé ze sociálních vztahů na pracovišti – jejich řešení nechává na samotných zaměstnancích.

Přestože vedoucí pracovníci tvrdí, že zohledňují výsledky hodnocení i v jiných oblastech řízení lidských zdrojů, více než třetina zaměstnanců si myslí pravý opak. Mistři tyto výsledky nejčastěji zohledňují v odměňování pracovníků, ale mnoho zaměstnanců není spokojeno se systémem odměňování – s výší odměn, s výběrem odměňovaných osob nebo s určením, za co budou pracovníci odměňováni.

Systém hodnocení pracovníků není dobře řízen – téměř tři čtvrtiny zaměstnanců považují stávající systém za nedostačující. Několik vedoucích pracovníků také označilo systém za nedostačující, ale nikdo z nich by nechtěl nic měnit. Z toho je možné vidět jasnou averzi ke změnám, strach z nových úkolů a odpovědností, ale i celkové nepochopení cílů systému hodnocení pracovníků.

5. Návrh doporučení a změn v systému hodnocení pracovníků

Na základě analýzy současného stavu systému hodnocení pracovníků, jež se skládala z rozboru interních směrnic, dotazníkového šetření a řízených rozhovorů, mohu nyní přistoupit k návrhům změn a k doporučením týkajících se tohoto systému.

Nejdříve bych se chtěla zaměřit na formální hodnocení, jeho organizaci a průběh. Jak jsem již zmiňovala, i přesto že je v interních směrnicích organizace popsán systém formálního hodnocení, toto hodnocení není, až na výjimky, uskutečňováno. Proto bych doporučovala, aby formální hodnocení probíhalo minimálně jednou ročně (nejlépe po každém větším úkolu). Dodržování periodicity by měl hlídat personalista. Toto formální hodnocení by se mělo skládat z několika dílčích etap. Chtěla bych, aby zde bylo zahrnuto nejen hodnocení přímým nadřízeným, ale i sebehodnocení – v ideálním případě bych uvítala 360°zpětnou vazbu. Tím by se zmírnila subjektivita, která se může projevit při hodnocení pouze jednou osobou, protože takto by byl pracovník hodnocen z různých pozic, což by umožnilo porovnat několik různých úhlů pohledu na stejného pracovníka. Navíc sebehodnocení umožňuje zaměstnanci zamyslet se nad svým pracovním výkonem, nad svým přístupem k práci, atd. Uvědomil by si, v čem spočívá jeho potenciál, který by měl sám pracovník chtít rozvíjet, nebo naopak kde má daný pracovník slabiny, které by se měly odstranit.

Pro tuto fázi hodnocení bych doporučovala hodnocení pomocí standardizovaného formuláře (viz tabulka č. 6.). V následující tabulce si můžeme prohlédnout mnou navržený formulář pro hodnocení řadového pracovníka. Pro tvorbu formulářů jsem zvolila řadové pracovníky, protože pouze devět pracovníků z 55 spadá do skupiny TH pracovníků (viz tabulka č. 5). Pro dělnické profese je nejběžnější hodnocení na základě norem a standardů, přesto by ani další oblasti neměly být přehlíženy. Proto jsem zvolila následující kritéria: kvalita plnění úkolů, množství splněných úkolů, dodržování termínů, samostatnost, spolehlivost, pracovní kázeň, ochota pracovat, odborné znalosti, dodržování pracovní doby, komunikace se spolupracovníky, spolupráce s dalšími zaměstnanci. U každého kritéria ponechávám možnost pro poznámky, aby měl hodnotitel v případě potřeby možnost blíže specifikovat zvolenou odpověď.

Pro hodnocení jsem použila čtyřbodovou stupnici. V bodové stupnici záměrně vynechávám průměrnou hodnotu, vyhodnocení by bylo značně obtížné a mohlo by ztratit vypovídající hodnotu. Podrobněji popsána hodnotící stupnice:

1. Vynikající – Nadstandardní plnění. Požadovaný stav.
2. Velmi dobré – Splnění standardů. Prostor pro rozvoj.
3. Dobré – Mírně podprůměrné plnění standardů. Nutný častý dohled a průběžná kontrola.
4. Neuspokojivé – Reálný stav se ani neblíží požadovaným standardům. Zcela nedostatečné. Nutná okamžitá náprava.

Hodnocení pracovníka					
Jméno a příjmení hodnoceného:			Pracovní pozice hodnoceného:		
Jméno a příjmení hodnotitele:			Pracovní pozice hodnotitele / pracovní vztah k hodnocenému:		
Datum:					
Bodová stupnice					
Kritéria hodnocení	1 Vynikající	2 Velmi dobré	3 Dobré	4 Neuspokojivé	Poznámky

Kvalita plnění úkolů					
Množství splněných úkolů					
Dodržování termínů					
Samostatnost					
Spolehlivost					
Pracovní kázeň					
Ochota pracovat					
Odborné znalosti					
Dodržování pracovní doby					
Komunikace se spolupracovníky					

Spolupráce s dalšími zaměstnanci					
---	--	--	--	--	--

Tabulka č. 6 - Formulář hodnocení pracovníků

Pro vedoucí pracovníky (a další hodnotitele v rámci 360° zpětné vazby) jsem vytvořila manuál (viz tabulka č. 7), který přesně popisuje všechna kritéria ve všech stupních hodnotící stupnice. Pro lepší přehlednost ponechávám manuál ve stejné formě jako navržený formulář pro hodnocení pracovníků. Před realizací samotného hodnocení pomocí mnou navrhnutého formuláře je nutné proškolit vedoucí pracovníky, aby uměli s tímto formulářem pracovat.

Hodnocení pracovníka					
Jméno a příjmení hodnoceného:			Pracovní pozice hodnoceného:		
Jméno a příjmení hodnotitele:			Pracovní pozice hodnotitele / pracovní vztah k hodnocenému:		
Datum:					
Bodová stupnice					
Kritéria hodnocení	1 Vynikající	2 Velmi dobré	3 Dobré	4 Neuspokojivé	Poznámky

<p>Kvalita plnění úkolů</p>	<p>Stanovené úkoly plní ve vynikající kvalitě. Při plnění úkolů využívá různé (schválené) varianty řešení. Plnění úkolu rozvíjí vlastními návrhy. Přesně dodržuje standard kvality.</p>	<p>Kvalita splněných úkolů vyhovuje požadovaným standardům. Způsob plnění úkolů je efektivní.</p>	<p>Plnění úkolů občas nedosahuje požadovaných standardů nebo stanovené úkoly nejsou splněny v celém rozsahu. Nutná průběžná kontrola plnění úkolů (často musí pracovat pod vedením zkušenějšího kolegy).</p>	<p>Kvalita plnění absolutně nedosahuje standardů. Splněné úkoly jsou často reklamovány pracovníkem kontroly výrobků nebo dodělávány jiným pracovníkem. Nejsou respektovány požadavky na kvalitu plnění úkolů. Nutná stálá kontrola a dozor.</p>	<p>Prostor pro poznámky. Možnost uvedení konkrétních situací či úkolů vztahujících se k tomuto kritériu.</p>
<p>Množství splněných úkolů</p>	<p>Vždy a včas plní všechny zadané úkoly a aktivně vyhledává nové úkoly. Zapojuje se do návrhů řešení. Zvládá pomáhat méně schopným kolegům.</p>	<p>Plní zadané množství úkolů. Není schopen plnit úkoly nad rámec jeho pracovního zařazení.</p>	<p>Často nedodržuje stanovené množství splněných úkolů. Nutná občasná korekce pracovního výkonu. Snaží se dodržovat pokyny ohledně pracovních úkolů.</p>	<p>Množství splněných úkolů je naprosto nedostatečné a nevyhovující. Jasná neochota plnit stanovené úkoly ve stanoveném množství. Nutný stálý dozor.</p>	<p>Prostor pro poznámky. Možnost uvedení konkrétních situací či úkolů vztahujících se k tomuto kritériu.</p>

Dodržování termínů	Dokončuje úkoly s časovou rezervou. Sám si zkracuje termíny pro splnění úkolů.	Úkoly plní včas. Efektivně pracuje s časem (rozvržení úkolů).	Občas nedodržuje termíny, nutná častá urgence a kontrola dodržování stanovených termínů. Často špatně stanovuje priority jednotlivých úkolů.	Termíny vyhotovení nejsou téměř vůbec dodržovány, ani po opakovaných výzvách. Pro dodržení termínů je nutná pomoc jiného pracovníka.	Prostor pro poznámky. Možnost uvedení konkrétních situací či úkolů vztahujících se k tomuto kritériu.
Samostatnost	Naprosto samostatný, není nutná kontrola ani dozor. Umí si sám poradit, případně vyhledat informace. Vysoká míra zodpovědnosti.	Schopný pracovat samostatně. Občas vyhledává radu nebo upřesnění, jak splnit zadaný úkol.	Nutná občasná kontrola, úkoly někdy nezvládá plnit samostatně. Nutné časté konzultace ohledně způsobu plnění úkolů.	Nesamostatnost, malá až žádná zodpovědnost. Není schopen sám plnit úkoly, nutný dohled a korekce pracovního výkonu. Potřebuje pomoc a vedení od jiného pracovníka.	Prostor pro poznámky. Možnost uvedení konkrétních situací či úkolů vztahujících se k tomuto kritériu.
Spolehlivost	Vždy plní své závazky. Spolehlivý. Přichází s novým řešením.	Spolehlivý, plní a dodržující závazky.	Snaha dodržet závazky, ale výskyt jejich nedodržení. Vybírá si snáze splnitelné závazky.	Absolutně nedodržuje závazky, nelze se na něj spolehnout. Časté výmluvy. Nutný dohled a kontrola.	Prostor pro poznámky. Možnost uvedení konkrétních situací či úkolů vztahujících se k tomuto kritériu.
Pracovní kázeň	Svědomité plnění úkolů. Vždy přesně plní pokyny nadřízeného	Dodržuje předpisy a normy. Snaží se pracovat	Časté drobné porušování kázně. Porušení jsou řešena	Hrubé porušení pracovní kázně. Nedodržování	Prostor pro poznámky. Možnost uvedení

	pracovníka.	v rámci svých sil a znalostí.	domluvou nebo běžnými kázeňskými postihy.	vnitřních předpisů. Nutný výrazný kázeňský postih.	konkrétních situací či úkolů vztahujících se k tomuto kritériu.
Ochota pracovat	Nadšený přístup k práci. Přichází s novými nápady.	Vstřícný přístup k práci. Nevyhýbá se novým úkolům.	Nespokojenost s prací, neochota pracovat. Nutná častá kontrola pracovního výkonu.	Nezájem a apatie k přiděleným úkolům. Časté výmluvy a uleviváctví. Nutný stálý dozor.	Prostor pro poznámky. Možnost uvedení konkrétních situací či úkolů vztahujících se k tomuto kritériu.
Odborné znalosti	Nadstandardní znalosti pro danou pracovní pozici. Ochota neustále se učit novým věcem, aktivně vyhledává nové možnosti rozvoje. Umí znalosti využívat v praxi. Často své znalosti předává ostatním pracovníkům.	Standardní úroveň znalostí. Ochota se dále vzdělávat a rozvíjet.	Částečně splňuje požadavky na odborné znalosti, nutné doškolení či kurzy.	Znalosti neodpovídají požadavkům nebo je neumí (nechce) aplikovat do praxe. Neochota prohlubovat znalosti.	Prostor pro poznámky. Možnost uvedení konkrétních situací či úkolů vztahujících se k tomuto kritériu. Prostor pro poznámky. Možnost uvedení konkrétních situací či úkolů vztahujících se k tomuto kritériu.
Dodržování pracovní doby	Vždy dodržuje pracovní dobu. Využívá celé pracovní	Dodržuje pracovní dobu bez velkých přerušování.	Občasné nedodržení pracovní doby, nedochvilnost. Časté	Časté pozdní příchody a předčasné odchody. Velmi časté využívání	Prostor pro poznámky. Možnost uvedení konkrétních

	doby pro splnění zadaných úkolů.		přestávky v pracovní době.	přestávek.	h situací či úkolů vztahujících se k tomuto kritériu.
Komunikace se spolupracovníky	Přímá a otevřená komunikace. Ochotně sdílí informace. Otevřený novým názorům. Ukázkové chování pro ostatní. Vždy dodržuje slušné chování.	Jednoduchá a stručná komunikace. Sdílí informace. Jedná v rámci norem slušného chování.	Komunikace je neobratná, občas může překračovat únosnou společenskou mez. Často špatné rozlišení způsobu komunikace s pracovníky na různých pracovních pozicích (povýšenost, neúcta,...) Omezené předávání informací. Snaha dodržovat pravidla slušného chování.	Nepříjemná, nevstícná komunikace. Často podává nepravdivé nebo zkreslené informace. Vznik konfliktů Často hrubé chování.	Prostor pro poznámky. Možnost uvedení konkrétních situací či úkolů vztahujících se k tomuto kritériu.
Spolupráce s dalšími zaměstnanci	Velmi vhodný a efektivní pro týmovou spolupráci. Schopnosti řídit tým. Upřednostňuje týmové zájmy před zájmy osobními (v rámci práce).	Dobře a rád pracuje v týmu nebo s ostatními zaměstnanci.	Při práci v týmu se objevují z jeho strany konflikty. Nevždy je ochoten přijmout jiný názor či postup.	Nevhodný pro týmovou práci. Vyhýbá se spolupráci, pouze se snaží předat své úkoly jinému pracovníkovi.	Prostor pro poznámky. Možnost uvedení konkrétních situací či úkolů vztahujících se k tomuto kritériu.

Tabulka č. 7 - Manuál pro hodnotící pracovníky

Formulář bude běžně dostupný na intranetu. Personalista (zde na středisku č. 071 v České Třebové obstarává práci personalisty ekonom střediska) bude hlídat periodicitu hodnocení pracovníků. Před hodnocením předá vytisknuté formuláře vedoucím pracovníkům a stanoví mezní termíny pro vyplnění formulářů, vedení rozhovorů a celkové shrnutí hodnocení pracovníků.

Po vyplnění formuláře všemi zúčastněnými stranami (v případě 360° zpětné vazby se jedná o přímého nadřízeného, podřízené, kolegy, samotného pracovníka nebo např. externího hodnotitele) a jeho vyhodnocení, následuje hodnotící rozhovor. Ten již probíhá pouze mezi pracovníkem a jeho přímým nadřízeným. Jako podklad pro tento rozhovor poslouží právě vyhodnocení vyplněných formulářů. Je zřejmé, že hodnotící rozhovor probíhá s určitým časovým posunem, právě kvůli vyhodnocení formulářů a celkové přípravě na rozhovor, neměla by však tato doba přesáhnout dva týdny. Pro písemný zápis z rozhovoru může posloužit, s několika změnami, již existující formulář (viz příloha č. 3). Do formuláře je však nutné přidat prostor pro popis a zhodnocení konkrétně uložených úkolů, stanovení cílů na další hodnotící období, upřesnění silných a slabých stránek pracovníka – bez těchto položek nemá formulář dostatečnou vypovídací hodnotu. Celý rozhovor by měl dodržovat strukturu stanovenou v kapitole 2.8 Hodnotící rozhovor.

Celkové výsledky hodnocení (jak výsledky z formulářů, tak i výsledek hodnotícího rozhovoru) by měly být uchovány v osobní kartě pracovníka a v kopii předány přímo pracovníkovi. Hodnotící pracovník je zodpovědný za předání těchto výsledků personalistovi, který je zakládá do osobních karet pracovníků, a kopii sám předá pracovníkovi. Tím bude zajištěno seznámení pracovníka s výsledky hodnocení a navíc sám bude moci kontrolovat plnění stanovených cílů. Pracovník také snadno identifikuje oblasti svého rozvoje. Během realizace celého procesu je nutné dbát na to, aby zaměstnanec věděl, proč je prováděno jeho hodnocení. Myslím si, že je potřeba zaměstnanci zdůraznit, že cílem hodnocení je podporovat jeho rozvoj, poskytnout zpětnou vazbu, vyslechnout nápady a připomínky, a že se nejedná jen o další způsob jeho kritiky.

Abychom měli jistotu, že se pracovníkovy cíle shodují s těmi stanovenými (i s celkovými cíli organizace), doporučovala bych opakovat hodnotící rozhovor minimálně dvakrát ročně – možno využít rozhovor i bez předem vyplněných

a vyhodnocených formulářů, pokud chceme zkontrolovat plnění stanovených cílů a neprovádíme komplexní hodnocení pracovníka.

Celý tento systém formálního hodnocení je nutné lépe zaznamenat do směrnic, s přesně stanovenou periodicitou, zodpovědností za realizaci hodnocení, atd. Jako návrh by mohla posloužit tato diplomová práce.

Přestože neformální hodnocení v organizaci probíhá, měla bych také k tomuto bodu několik drobných doporučení. Předně bych chtěla zdůraznit, že firmu tvoří lidé, ale pokud efektivně nefunguje komunikace, nemůže správně fungovat ani celá firma. Vím, že komunikace probíhá i mimo neformální hodnocení, ale já se zaměřuji pouze na tuto oblast. Chtěla bych, aby se v organizaci více dbalo na zpětnou vazbu mezi pracovníky. Zejména vedoucí pracovníci by se měli snažit tuto vazbu zlepšovat. Jedná se o ověření, zda pracovník pracuje správně, zda pochopil zadaný úkol, ale také zjišťuje, zda je pracovník spokojený nebo jestli nemá nějaké nápady nebo návrhy na zlepšení např. již zavedeného postupu. Myslím si, že by se vedení organizace mělo více zajímat o názory a celkovou spokojenost svých zaměstnanců, protože bez spokojenosti klesá motivace a nemotivovaní pracovníci mohou z organizace odcházet – organizace tím ztrácí schopné pracovníky. Abych se zpět vrátila k neformálnímu hodnocení, chtěla bych doporučit vedoucím pracovníkům, aby si více všímali svých podřízených, nejen jejich pracovního výkonu, ale i pracovního a sociálního chování. Tím získají o těchto pracovnících více informací a budou je moci efektivněji hodnotit. Chtěla bych zdůraznit, aby se vedoucí pracovníci nebáli pracovníky chválit ani kritizovat, oboje je ale možné pouze v odůvodněných případech. Systém nebude fungovat, pokud budeme pracovníky neustále kritizovat – tím je spíše demotivujeme, ale ani je nemůžeme pořád chválit – mohli by si myslet, že naprosto vše provádí správně, čímž by se vlastně snížila váha pochvaly. Neformální hodnocení by mělo probíhat průběžně, protože to je nástroj na okamžitou korekci pracovního výkonu. Rozhodně nedoporučuji hodnotit (chválit ani vytýkat) až po dokončení většího úkolu.

Další bod se netýká přímo hodnocení pracovníků jako spíš vzdělávání pracovníků, ale jelikož jsou tyto oblasti výrazně propojeny, přijde mi vhodné doporučit i některá školení. Jedná se hlavně o školení a vzdělávání vedoucích pracovníků v oblasti jednání a kontaktu s lidmi a také v řešení konfliktů. Pokud vedoucí pracovník neumí efektivně řídit své podřízené, celý jeho pracovní úsek nikdy nebude fungovat na 100%. Bohužel ne každý

umí intuitivně jednat s lidmi, ale to lze napravit právě dalším vzděláváním v této oblasti. Díky rozhovorům s vedoucími pracovníky mám dojem, že většina z nich tato školení nikdy neměla, a proto neumí natolik efektivně využít potenciál svých pracovníků z důvodu neznalosti správného jednání s těmito pracovníky.

Nakonec bych chtěla zdůraznit již zmiňované vazby s dalšími oblastmi řízení lidských zdrojů. I přes velice jasnou návaznost na hodnocení pracovníků jsou tyto vazby často přehlíženy. Bez implementace těchto vztahů nemůže systém hodnocení pracovníků (ani ostatní systémy z oblasti ŘLZ) naplno fungovat. Myslím si, že je nutné více provázat systém hodnocení pracovníků se systémem odměňování pracovníků, nejen protože se objevilo několik požadavků na vyšší finanční ohodnocení. Výsledky z hodnocení by měly sloužit jako podklad pro odměňování. Pokud pracovníci chtějí vyšší finanční ohodnocení, musí vědět, za co toto ohodnocení mohou získat – tím pádem musí vědět, jak a podle čeho jsou hodnoceni. Navíc vazba mezi hodnocením a odměňováním pracovníků je u dělnických profesí velmi výrazná, a jelikož je EŽ zejména výrobní podniky, měla by být tato vazba zohledněna.

Závěr

Cílem mé práce bylo zanalyzovat současný stav hodnocení pracovníků firmy Elektrizace železnic, Praha a.s. na pobočce v České Třebové a na základě této analýzy navrhnout vhodná doporučení a změny, které by vedly ke zlepšení stávajícího systému.

V první části práce jsem se zabývala teoretickými poznatky z oblasti hodnocení pracovníků. Zabývala jsem se samotným procesem hodnocení, dále jeho cíli a funkcemi, nejčastěji využívanými metodami a také souvislostí mezi hodnocením pracovníků a dalšími personálními činnostmi.

V praktické části jsem se již zaměřila přímo na organizaci Elektrizace železnic, Praha a.s., zejména na její výrobní středisko v České Třebové. Vycházela jsem z interních směrnic a oficiálních internetových stránek firmy, dále pak z dotazníkového šetření a z rozhovorů, které jsem vedla s vedoucími pracovníky. Cílem dotazníku bylo zjistit, jak často a jakým způsobem probíhá v organizaci hodnocení pracovníků. Díky ochotě zaměstnanců se mi nakonec vrátil dostatečný počet dotazníků, abych mohla jejich výsledky zpracovat a dojít k dílčím závěrům. Abych se nezaměřovala pouze na hodnocené pracovníky, vedla jsem pět řízených rozhovorů s vedoucími pracovníky jakožto s nejčastějšími hodnotiteli. Následně jsem vedla vyhodnocení odpovědí z rozhovorů. Závěry z dotazníkového šetření a z rozhovorů jsem porovnávala a na jejich základě jsem mohla zhodnotit reálný současný stav systému hodnocení pracovníků.

Hlavním zjištěním byl fakt, že i přes interní směrnice týkající se hodnocení pracovníků, téměř žádné pravidelné formální hodnocení v organizaci neprobíhá. Hodnocení zaměstnanců probíhá pouze neformálně a velmi sporadickým způsobem. Dále jsem odhalila velmi špatný stav zpětné vazby mezi řadovými pracovníky a jejich nadřízenými. Většina zaměstnanců nezná kritéria jejich hodnocení, zatímco jejich vedoucí pracovníci předpokládají, že tato kritéria znají. Zaměstnanci také často nejsou informováni o výsledcích hodnocení a ani se k nim nemohou vyjádřit, přestože vedoucí pracovníci tvrdí, že jejich zaměstnanci vždy znají výsledky hodnocení a vždy mají možnost vyjádření se, nejčastěji formou diskuze. Jak jsem již zmiňovala, nejčastěji je hodnotitelem přímý nadřízený, což ovšem může vést k subjektivitě hodnocení. Část zaměstnanců by uvítala

hodnocení externí osobou. Mnoho zaměstnanců také necítí provázanost systému hodnocení s dalšími personálními činnostmi, čímž tento systém ztrácí na účinnosti.

Celkově mohu konstatovat, že systém hodnocení pracovníků není dobře řízen, většina zaměstnanců považuje systém za nedostačující, ale vedoucí pracovníci nechtějí na současném systému nic měnit.

Na základě získaných informací bych jednoznačně doporučila změnit interní směrnice, které by se měly přepracovat a doplnit o důležité informace, zejména by se měla doplnit periodicita, kritéria hodnocení a odpovědná osoba za realizaci hodnocení pracovníků. Dále bych doporučovala využít 360° zpětnou vazbu jako metodu hodnocení. Získal by se tím komplexní pohled na pracovní výkon zaměstnance. Navíc by zde bylo několik hodnotitelů, včetně externího hodnotitele, čímž by se částečně odstranila subjektivita a navíc by bylo vyhověno zaměstnancům, kteří preferují hodnocení externí osobou. Pro tento typ hodnocení jsem navrhla standardizovaný formulář, včetně přesné specifikace hodnotících kritérií tak, aby nedošlo ke špatnému pochopení kritérií. Následně by proběhl hodnotící rozhovor mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným pracovníkem, jehož podkladem by byli právě mnou navržené formuláře. Pro písemný zápis z hodnotícího rozhovoru jsem ponechala již existující formulář z interních směrnic firmy doplněný o popis a zhodnocení konkrétně uložených úkolů, upřesnění silných a slabých stránek pracovníka a stanovení cílů pro další období. Tento rozhovor bych doporučovala realizovat minimálně dvakrát za rok.

Nakonec bych doporučila, aby se vedení celé organizace více angažovalo v hodnocení pracovníků a aby více podporovalo celý systém. Tím by se také zlepšilo propojení s ostatními personálními činnostmi. Bez podpory vedení se systém zlepšuje velmi obtížně a s mnohem menší efektivitou.

Vypracování práce pro mne bylo velikým přínosem. Doufám, že práce bude firmě sloužit jako předloha změn v systému hodnocení pracovníků.

Résumé

Le processus d'évaluation des employés est une partie importante de la gestion des ressources humaines. Si une entreprise utilise système d'évaluation, ses employés sont plus satisfaits et motivés ce qui mène a amélioration de la production de cette entreprise. La mémoire vise à analyser le système actuel d'évaluation dans l'entreprise „Elektrizace železnic, Praha a.s.“ dans son centre à Česká Třebová et puis à donner des recommandations des changements de système actuel d'évaluation des employés.

La mémoire est divisée en deux parties – la partie théorique et la partie pratique.

Dans la première partie je me suis focalisée à la connaissance théorique dans le domaine de l'évaluation des employés. J'ai expliqué les notions fondamentales de la gestion des ressources humaines, puis j'ai décrit le processus et le système d'évaluation avec les cibles, les critères, les méthodes, etc.

La partie pratique consiste à l'analyse d'état actuel du système d'évaluation. Cette partie est basée sur l'interprétation des directives d'entreprise, le questionnaire et les entretiens. J'ai commencé avec les directives d'entreprise concernantes l'évaluation des employés. Dans ces directives, il est décrit le système d'évaluation des employés. Puis j'ai fait une questionnaire dont j'ai donné aux employés à remplir. Ensuite, j'ai fait cinq entretiens avec les cadres. Les informations gagnées grâce à l'analyse des directives, aux questionnaires et aux entretiens sont les informations fondamentales pour l'analyse des besoins d'employés et pour les recommandations de changements.

On peut dire que le système actuel d'évaluation n'est pas bien géré. Il faut améliorer le retour d'information entre les employés, les cadres et la direction. Sans ce retour, i lest impossible d'avoir un système d'évaluation efficace. Il faut motiver les employés pour les évaluer.

J'espère que mon travail aidera l'entreprise à améliorer le système d'évaluation des employés.

Seznam pramenů a literatury

1. ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5
2. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3
3. ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Fragment, 2011. 400 s. ISBN 978-80-253-1198-1
4. ARTHUR, Diane. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 160 s. ISBN 978-80-247-2937-4
5. BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. 2. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 100 s. ISBN 80-7226-308-0
6. DONNELLY, James H. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3
7. DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Key Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-87071-89-2
8. FOOT, Margaret a HOOK, Caroline. *Personalistika: jak vybrat na požadovanou pozici vhodného zaměstnance: vzory testů a přijímacích rozhovorů: jak zvedat výkon týmu....* 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6
9. HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 126 s. ISBN 80-247-1458-2
10. JENÍKOVÁ, Helena. *Vzdělávání a rozvoj pracovníků Elektrizace železnic, Praha a.s. ve středisku v České Třebové*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, Filozofická fakulta, 2013. Bakalářská práce, 115 s., Vedoucí práce: Doc. Ing. Jaroslava Kubátová, Ph.D.
11. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3

12. KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 248 s. ISBN 80-247-0602-4
13. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3
14. KUBÁTOVÁ, Jaroslava. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. 163 s. ISBN 978-80-244-3397-4
15. MILKOVICH, George T. a BOUDREAU, John W. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 1993. 930 s. ISBN 80-85623-29-3
16. PAUKNEROVÁ, Daniela a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha: Grada, 2006. 254 s. ISBN 80-247-1706-9
17. PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2042-5
18. PLAMÍNEK, Jiří. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 120 s. ISBN 978-80-247-2796-7
19. ROS, Jay a TEMPLAR, Richard. *Velká kniha manažerských dovedností*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 514 s. ISBN 80-247-1279-2
20. STÝBLO, Jiří.; URBAN, Jan; VYSOKAJOVÁ, Margarita. *Personalistika 2006*. 1. vyd. Praha: Meritum, 2005. 796 s. ISBN 80-7357-148-X
21. ŠPALKOVÁ, Dagmar. *Personální management: distanční studijní opora*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2004. 120 s. ISBN 80-210-3502-1
22. WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 117 s. ISBN 978-80-247-2361-7
23. WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti a controlling*. Vyd. 1. Praha: České vysoké učení technické v Praze, 2011. 42 s. ISBN 978-80-01-04967-9

Zákony

Česká republika. Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích

Elektronické zdroje

- Charakteristika Elektrizace železnic Praha a.s. *Elektrizace železnic Praha a.s.*, OnLine Systems - Wcontact s.r.o., [online] 2011 [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://www.elzel.cz/cs/node/24>
- Organizační schéma. *Elektrizace železnic Praha a.s.*, OnLine Systems - Wcontact s.r.o., [online] 2011 [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: http://www.elzel.cz/sites/default/files/EZ%20-%20organizacni%20schema_2014.jpg.
- 071 VP Česká Třebová. *Elektrizace železnic Praha a.s.*, OnLine Systems - Wcontact s.r.o., [online] 2011 [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://www.elzel.cz/cs/071-vp-ceska-trebova>.
- Management. *Elektrizace železnic Praha a.s.*, OnLine Systems - Wcontact s.r.o., [online] 2011 [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://www.elzel.cz/cs/node/26>.

Zdroje z organizace

Elektrizace železnic Praha a.s.: profil společnosti, Praha: D&S Design Prague, s. r. o., 2005, 1. vydání, s. 48

- interní směrnice
- S_15_Personalistika
 - I_15.7_Hodnocení zaměstnanců
 - S_15_Priloha c.11 – Pracovní hodnocení

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 - Pracovní typy a jejich motivační strategie

Tabulka č. 2 - Zaměstnanecká struktura

Tabulka č. 3 - Jaké je Vaše nejvyšší dosažení vzdělání?

Tabulka č. 4 - Kolik let již pracujete ve firmě?

Tabulka č. 58 - Do které z následujících skupin spadá Vaše pracovní pozice?

Tabulka č. 6 - Formulář hodnocení pracovníků

Tabulka č. 7 - Manuál pro hodnotící pracovníky

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 - Osoby, které mohou hodnotit výkonnost

Obrázek č. 2 - Organizační struktura EŽ

Seznam grafů

Graf č. 1 - Do jaké věkové skupiny patříte?

Graf č. 2 - Označte, prosím, Vaší pracovní spokojenost. Jak jste ve firmě spokojen/a?

Graf č. 3 - Jaké oblasti Vašeho pracovního výkonu jsou nejčastěji hodnoceny?

Graf č. 4 - Jsou výsledky Vašeho hodnocení zohledněny i v těchto oblastech?

Seznam příloh

Příloha č. 1 – S_15_Personalistika

Příloha č. 2 – I_15.7_Hodnocení zaměstnanců


Příloha č. 3 – S_15_Priloha c.11 - Pracovní hodnocení


Příloha č. 4 - Dotazník

Příloha č. 5 - Seznam otázek pro rozhovory s vedoucími pracovníky

Přílohy


Příloha č. 1 – S 15 Personalistika

	ELEKTRIZACE ŽELEZNIC PRAHA a.s. nám. Hrdinů 1693/4a, 140 00 Praha 4	Počet listů : 9 Verze č. : 2
Číslo a název směrnice GŘ S 15 Personalistika		
Stručný obsah Směrnice obsahuje vazby mezi jednotlivými personálními a s nimi souvisejícími činnostmi.		
Tento dokument je součástí dokumentace integrovaného systému řízení jakosti a podléhá změnovému řízení. Kopie nejsou aktualizovány.		
Zpracovatel: PŘ Miluše Rydlová v.r.	Účinnost dokumentu od: 1. 2. 2010	Schválil: Generální ředitel a.s. Ing. Karel Mora v.r.

	Název dokumentu:	Počet listů: 9
	S 15 Personalistika	List číslo: 3
	Směrnice GR	Verze č.: 2

Obsah

1	Úvod.....	4
1.1	Účel směrnice.....	4
1.2	Rozsah platnosti.....	4
2	Personální činnosti.....	4
2.1	Vyhledávání a příjem nového zaměstnance.....	4
2.2	Přeřazení zaměstnanců.....	5
2.3	Školení zaměstnanců.....	5
2.4	Příprava podkladů pro mzdy.....	5
2.5	Mzdová agenda a zákonné povinnosti.....	5
2.6	Ukončení pracovního poměru.....	6
2.7	Hodnocení zaměstnanců.....	6
3	Další činnosti.....	6
3.1	Zdravotní způsobilost zaměstnanců.....	6
3.2	Stravování zaměstnanců.....	7
3.3	Cestovní náhrady zaměstnanců.....	7
4	Související dokumenty.....	8
5	Přílohy.....	8
6	Záznamy o jakosti.....	9

	Název dokumentu:	Počet listů: 9
	S 15 Personalistika	List číslo: 4
	Směrnice GŘ	Verze č.: 2

1 Úvod

1.1 Účel směrnice

Účelem směrnice je věnovat maximální a cílenou pozornost zaměstnancům a.s. vzhledem k jejich odbornému u růstu, vzdělávání a výsledkům jejich práce, které přímo souvisejí se systémem zabezpečování kvality u a.s.

Směrnice vychází z požadavků norem ISO 9001, ISO 14 001, OH SAS 18001 a upravuje činnosti řízení lidských zdrojů v těchto oblastech:

- vyhledávání a příjem nového zaměstnance,
- přeřazení zaměstnanců,
- školení zaměstnanců,
- příprava podkladů pro mzdy,
- mzdová agenda a zákonné povinnosti,
- ukončení pracovního poměru,
- hodnocení zaměstnanců.

1.2 Rozsah platnosti

Směrnice je určena zejména pro zaměstnance zabývající se personálními činnostmi. Její ustanovení jsou však závazná pro všechny pracovníky společnosti.


2 Personální činnosti

2.1 Vyhledávání a příjem nového zaměstnance

V této oblasti jsou popsány činnosti související s tvorbou plánu lidských zdrojů, zadávání požadavku na nového zaměstnance, způsobem jeho výběru a příjmu. Dále činnosti následující po výběru zaměstnance, jako je podpis smlouvy, předložení všech potřebných dokladů zaměstnance, vstupní zdravotní prohlídka, seznámením se s povinnostmi a právy zaměstnance, vyhotovením vstupního listu a kvalifikační karty, založením osobního spisu zaměstnance a seznámením se všemi povinnými školeními, které jsou nezbytné pro nástup do společnosti.

Všechny tyto činnosti jsou podrobně popsány v instrukci **I 15.1 Vyhledávání a příjem nových zaměstnanců**.

Odpovědnost za danou oblast má **personální útvar**.

	Název dokumentu:	Počet listů: 9
	S 15 Personalistika	List číslo: 5
	Směrnice GŘ	Verze č.: 2

2.2 Přeřazení zaměstnanců

Oblast popisuje postup při přeřazení zaměstnance na jiné místo v rámci EŽ Praha a.s.

Tato oblast je podrobně popsána v instrukci **I 15.2 Přeřazení zaměstnanců**.

Odpovědnost za danou oblast má **personální útvar**.

2.3 Školení zaměstnanců

Školení pracovníků popisuje činnosti související s tvorbou plánu školení, kdy je tvořen na základě požadavků vedoucích středisek a hodnocení minulých školení, dále postup pro školení nových zaměstnanců, způsob hodnocení školení a archivace dokladů o jejich průběhu.

Tato oblast je podrobně popsána v instrukci **I 15.3 Školení zaměstnanců**.

Odpovědnost za danou oblast má **personální útvar**.

2.4 Příprava podkladů pro mzdy

Oblast přípravy podkladů pro mzdy zahrnuje popis činností související se způsobem evidence docházky v budově ředitelství a v provozech. Určuje odpovědnosti za jednotlivé kroky, zadání docházky do systému a způsob předání personálnímu útvaru.

Podrobný popis těchto činností je uveden v instrukci **I 15.4 Příprava podkladů pro mzdy**.


Za správnost vedení docházky odpovídá **mzdový referent střediska nebo ředitel úseku**.

2.5 Mzdová agenda a zákonné povinnosti

Oblast mzdové agendy navazuje na předchozí přípravu podkladů pro mzdy. Zahrnuje činnosti související s převzetím podkladů pro mzdy a tvorbou mezd, ať už formou mzdové závěrky nebo řešení změn mzdových tarifů.

Podrobný popis je uveden v instrukci **I 15.5 Mzdová agenda a zákonné povinnosti**.

Za oblast mzdové agendy odpovídá **personální útvar**.

	Název dokumentu:	Počet listů: 9
	S 15 Personalistika	List číslo: 6
	Směrnice GR	Verze č.: 2

2.6 Ukončení pracovního poměru

V této části jsou zahrnuty způsoby ukončení pracovního poměru, ať už ze strany zaměstnance, tak také ze strany zaměstnavatele. Popisuje postupy od návrhu na ukončení pracovního poměru, resp. rozhodnutí o ukončení pracovního poměru, přes posouzení, až po skončení pracovního poměru.

Tato oblast je podrobně rozebrána v instrukci **I 15.6 Ukončení pracovního poměru**.

Odpovědnost za tuto oblast nese **personální útvar**.

2.7 Hodnocení zaměstnanců

V oblasti hodnocení zaměstnanců jsou popsány činnosti s tímto související – způsob, jakým jsou zaměstnanci hodnoceni, tvorba plánu hodnocení a určení jeho termínů pro nově přijatých zaměstnanců, stanovení kritérií pro hodnocení, dále tvorba vyhodnocení způsobilosti zaměstnanců na základě hodnocení a seznámení zaměstnance a personalisty s jeho výsledky.

Podrobně je oblast popsána v instrukci **I 15.7 Hodnocení zaměstnanců**.


Za hodnocení zaměstnanců nese odpovědnost **personální útvar**.

3 Další činnosti

3.1 Zdravotní způsobilost zaměstnanců

Upravuje posuzování zdravotní způsobilosti zaměstnanců EŽ Praha a.s. a uchazečů o zaměstnání u EŽ Praha a.s. Řeší problematiku týkající se např.:

- vstupní prohlídky (uchazeč o zaměstnání)
- preventivní prohlídky (zaměstnanci a.s.)
- mimořádné prohlídky
- prohlídky zaměstnanců pracujících na rizikových pracovištích
- prohlídky zaměstnanců při převedení na jinou práci
- prohlídky při skončení pracovního poměru

	Název dokumentu:	Počet listů: 9
	S 15 Personalistika	List číslo: 7
	Směrnice GR	Verze č.: 2

Podrobnější informace jsou rozepsány v **příloze č. 13 - Zdravotní způsobilost zaměstnanců u EŽ Praha a.s.**

Odpovědnost za tuto oblast nese **personální útvar** (zaměstnanci ředitelství) nebo **vedoucí jednotlivých středisek** (zaměstnanci středisek)

3.2 Stravování zaměstnanců

Upravuje stravování zaměstnanců EŽ Praha a.s. Řeší oblasti týkající se např.:

- druhy poskytovaného stravování
- financování stravování
- podmínky poskytování stravování
- organizace a zajišťování zaměstnanců

Oblast je podrobně rozebrána v **příloze č 14 – Stravování zaměstnanců EŽ Praha a.s.**

Metodicky za tuto oblast nese odpovědnost **personální úsek**.


3.3 Cestovní náhrady zaměstnanců

Směrnice určuje poskytování cestovních náhrad zaměstnancům Elektrizace železnic Praha a.s. Řeší problematiku týkající se např.:

- vymezení pracovních cest v ČR a zahraničí
- náhrady při tuzemské pracovní cestě
- náhrady při zahraniční pracovní cestě
- náhrady při přeložení a přijetí
- náhrady při výkonu práce v zahraničí
- Náhrady za používání silničních motorových vozidel při pracovních cestách
- Způsob předkládání vyúčtování cestovních náhrad

Podrobnější informace jsou k dispozici v **příloze č. 15 - Cestovní náhrady zaměstnanců EŽ Praha a.s.**

Metodicky za tuto oblast nese odpovědnost **personální úsek**.

	Název dokumentu:	Počet listů: 9
	S 15 Personalistika	List číslo: 8
	Směrnice GŘ	Verze č.: 2

4 Související dokumenty

S 1.5 Řízení informací

I 15.1 Vyhledávání a příjem nových zaměstnanců

I 15.2 Přeřazení zaměstnance

I 15.3 Školení zaměstnanců

I 15.4 Příprava podkladů pro mzdy


I 15.5 Mzdová agenda a zákonné povinnosti

I 15.6 Ukončení pracovního poměru

I 15.7 Hodnocení zaměstnanců

5 Přílohy

- Příloha č. 1 - Požadavek na nového zaměstnance
- Příloha č. 2a, b - Návrh na přijetí zaměstnance
- Příloha č. 3 - Charakteristika pracovního místa
- Příloha č. 4 - Vstupní list
- Příloha č. 5 - Kvalifikační karta zaměstnance
- Příloha č. 6a,b - Návrh na přeřazení zaměstnance
- Příloha č. 7a,b - Návrh na zvýšení – snížení mzdy
- Příloha č. 8 - Požadavek na školení
- Příloha č. 9 - Zpráva o průběhu školení
- Příloha č. 10 - Hodnocení subdodavatelů zajišťujících školení
- Příloha č. 11 - Pracovní hodnocení
- Příloha č. 12 - Výstupní list
- Příloha č. 13 - Zdravotní způsobilost zaměstnanců u EŽ Praha a.s.
- Příloha č. 14 - Stravování zaměstnanců EŽ Praha a.s.
- Příloha č. 15 - Cestovní náhrady zaměstnanců EŽ Praha a.s.


	Název dokumentu:	Počet listů: 9
	S 15 Personalistika	List číslo: 9
	Směrnice GR	Verze č.: 2

6 Záznamy o jakosti

číslo záznamu	název záznamu	nositel záznamu		místo uložení		lhůta uchování		Skart. znak
		originál	kopie	originál	kopie	originál	kopie	
S 15 - 1.2	Požadavek na nového zaměstnance	pers. útvar	--	pers. útvar	--	1 rok	--	S 5
S 15 - 2a.2, 2b.2	Návrh na přijetí zaměstnance (TH funkce, dělnická profese)	pers. útvar	středisko/útvar/	pers. útvar	středisko/útvar/	po dobu trvání prac.p.	1 rok	S 5
S 15 - 3.4	Charakteristika pracovního místa	pers. útvar	středisko/útvar/zaměstnanec	pers.útv. středisko/útvar/zaměst.	středisko/útvar/zaměstnanec	po dobu trvání prac. poměru	po dobu zařazení na prac. místo	S 5
S 15 - 9.3	Zpráva o průběhu školení	pers. útvar	Organiz. školení za a.s.	pers. útvar	organizátor školení za a.s.	5 let	1 rok	S 5
S 15 - 10.2	Hodnocení subdodavatelů zajišťujících školení	pers. útvar	--	pers. útvar	--	1 rok	--	S 1

Příloha č. 2 – I_15.7_Hodnocení zaměstnanců

	<p>ELEKTRIZACE ŽELEZNIC PRAHA a.s.</p> <p>nám. Hrdinů 1693/4a, 140 00 Praha 4</p>	<p>Počet listů : 5</p> <p>Verze č. : 1</p>
<p>Číslo a název instrukce</p> <p>I 15.7 Hodnocení zaměstnanců</p>		
<p>Tento dokument je součástí dokumentace integrovaného systému řízení jakosti a podléhá změnovému řízení. Kopie nejsou aktualizovány.</p>		
<p>Zpracovatel:</p>	<p>Učinnost dokumentu od:</p>	<p>Schválil:</p>
<p>PR</p>	<p>1. 9. 2008</p>	<p>PR</p>
<p>Miluše Rydlová v.r.</p>		<p>Miluše Rydlová v.r.</p>

	Název dokumentu:	Počet listů: 5
	I 15.7 Hodnocení zaměstnanců	List číslo: 3
	Instrukce	Verze č.: 1

Anotace procesu:

V oblasti hodnocení zaměstnanců jsou popsány činnosti s tímto související – způsob, jakým jsou zaměstnanci hodnoceni, tvorba plánů hodnocení a určení jeho termínů pro nově přijatých zaměstnanců, stanovení kritérií pro hodnocení, dále tvorba vyhodnocení způsobilosti zaměstnanců na základě hodnocení a seznámení zaměstnance s jeho výsledky.


Role procesu:

Název role	Popis role (určení funkce pracovníka)
1	Personalista
2	Generální ředitel
3	Vedoucí personálního úřadu
4	Personální ředitel


Zdroje procesu:

Označení zdroje procesu	Popis zdroje procesu
1	Plán hodnocení zaměstnanců
2	Premiový řád, pracovní řád, charakteristika pracovního místa
3	Návrh na přijetí - přetaxení zaměstnance
4	Zákoník práce
5	Výzva k odstranění neuspokojivých pracovních výsledků, Upozornění na porušení pracovních povinností
6	Kritéria pro hodnocení
7	Závěry z hodnocení
8	Vyhodnocení způsobilosti zaměstnanců

Zahájení procesu:		P – plán, O – osobní požadavek, S – stav, událost	
Typ zahájení	Role	Popis	Vstupy - zahájení
S	Personalista	Stanoví termín pro hodnocení nově přijatého zaměstnance. Dále viz vřtev A.	
S	Právní nadřízený	Přistoupí k hodnocení v rámci kritérií stanovených dalšími vnitřními předpisy (premiový řád, pracovní řád, charakteristika pracovního místa) Dále viz vřtev B.	Premiový řád, pracovní řád, charakteristika pracovního místa
P	Personální ředitel	Po dohodě s odbornými řediteli a projednání vedením sestaví plán hodnocení zaměstnanců. Dále viz vřtev B.	Plán hodnocení zaměstnanců

	Název dokumentu:	Počet listů: 5
	I 15.7 Hodnocení zaměstnanců	List číslo: 4
	Instrukce	Verze č.: 1

Dálší činnosti:			Alternativy (větvění): A = Hodnocení nově přijatého zaměstnance B = Hodnocení zaměstnanců		
Číslo	Role	Popis	Dílčí vstupy	Dílčí výstupy	
		Hodnocení nově přijatého zaměstnance			
10	A Vedoucí střediska, útvaru	Před uplynutím sjednané zkušební doby provede vyhodnocení zácvikového plánu nově přijatého zaměstnance, který sestavil v Návrhu na přijetí zaměstnance (příloha č. 2).	Návrh na přijetí zaměstnance		
20	A Vedoucí střediska, útvaru	Rozhodne, zda zaměstnanec vyhovuje a zůstane vykonávat práci, na kterou byl přijat, případně navrhuje jeho propuštění ve zkušební době.			
30	A Vedoucí střediska, útvaru	S hodnocením seznamí zaměstnance a personálistu. Dále viz ukončení A.			
		Hodnocení zaměstnanců			
40	B Vedoucí střediska, útvaru	V souladu s běžným hodnocením je povinen řešit neplnění povinností zaměstnance související s jeho vykonávanou prací podle zákoníku práce a pracovního řádu	Zákoník práce, pracovní řád		
50	B Vedoucí střediska, útvaru	Je povinen učinit písemně Výzvu k odstranění neuspokojivých pracovních výsledků a upozornění na porušení pracovních povinností a předat zaměstnanci a personálistovi.		Výzva k odstranění neuspokojivých pracovních výsledků, Upozornění na porušení pracovních povinností	
60	B Personálista	Založí Výzvu k odstranění neuspokojivých pracovních výsledků a upozornění na porušení pracovních povinností do osobního spisu zaměstnance.	Výzva k odstranění neuspokojivých pracovních výsledků, Upozornění na porušení pracovních povinností		
70	B Personální ředitel	Sestavuje kritéria pro hodnocení zaměstnanců a jejich termíny a předá generálnímu řediteli ke schválení.		Kritéria pro hodnocení	
80	B Generální ředitel	Schválí kritéria pro hodnocení zaměstnanců.	Kritéria pro hodnocení		
90	B Personální ředitel	Zajišťuje realizaci hodnocení (viz Pracovní hodnocení – viz příloha č. 11). Hodnocení probíhá ve třech etapách: - hodnocení vedoucích útvarů, vedoucích středisek, - hodnocení ostatních zaměstnanců v TH funkcích, - hodnocení ostatních zaměstnanců.		Pracovní hodnocení	

	Název dokumentu:	Počet listů: 5
	I 15.7 Hodnocení zaměstnanců	List číslo: 5
	Instrukce	Verze č.: 1

100	B	Personální ředitel, vedoucí personálního útvaru	Závěry z hodnocení použije jako podklad k vyhodnocení způsobilosti zaměstnanců.	Závěry z hodnocení	Vyhodnocení způsobilosti zaměstnanců
110	B	Personální ředitel	V důsledku hodnocení zaměstnanců může navrhnout: <ul style="list-style-type: none"> - potřebu jejich zařazení do programu udržování a zvyšování kvalifikace, - přeřazení na jiné pracovní místo, - propuštění a zabezpečení jejich pracovního místa jiným zaměstnancem, - popř. přijetí jiných opatření. 		
120	B	Generální ředitel	Rozhodne o návrhu personálního ředitele vyplývajícího z hodnocení.		
130	B	Vedoucí útvaru/ředitelka, personální ředitel	Zpravidla po provedení hodnocení zaměstnanců, společně provádějí hodnocení efektivity přijatých opatření v oblasti způsobilosti, povědomí a vycvičení zaměstnanců. Výsledky tohoto hodnocení mohou být využity v řadě směrů - v hodnocení způsobilosti externích školících organizací, určení požadavků na další školení zaměstnanců společnosti, přeřazení zaměstnanců, přijetí nových zaměstnanců apod.		
130	B	hodnotitel	Předá doklady z průběhu hodnocení v jednom vyhotovení zaměstnanci a personálnímu útvaru		
140	B	Personální ředitel	Vypracuje komplexní zprávu.		Komplexní zpráva

Ukončení procesu:			
Konečné číslo	Role	Popis	Výstupy - ukončení
35 A	Právní nadřízený	Seznámí s vyhodnocením zaměstnance a personalisty.	Vyhodnocení způsobilosti zaměstnanců
150 B	Personální ředitel	Vypracuje komplexní zprávu.	Vyhodnocení způsobilosti zaměstnanců

Související přílohy:

- Příloha č. 2a, b - Návrh na přijetí zaměstnance
- Příloha č. 11 - Pracovní hodnocení

Příloha č. 3 – S_15_Priloha c.11 - Pracovní hodnocení

ELEKTRIZACE ZELEZNIC PRAHA

akciová společnost

Aktuální list: 1 z 2

Verze č.: 2



PRACOVNÍ HODNOCENÍ

Jméno a příjmení:

Název pracovního
místa:

Útvar (středisko):

Přímý nadřízený:

Komplexní zhodnocení zaměstnance (volná forma):

Připomínky hodnoceného, jeho návrhy apod.:

Konkrétně uložené úkoly:

█

Doporučené školení, další vzdělávání:

█

Datum: █

█

Podpis hodnoceného

█

Podpis hodnotitele

Příloha č. 4 – Dotazník

Vážená paní, vážený pane,

jmenuji se Helena Jeníková a jsem studentkou 2. ročníku navazujícího magisterského oboru „Odborná francouzština pro hospodářskou praxi“ na Univerzitě Palackého v Olomouci. V současné době píše diplomovou práci na téma „Hodnocení pracovníků Elektrizace železnic, Praha a.s. ve středisku v České Třebové“ pod vedením Doc. Ing. Jaroslava Kubátové, Ph.D. (jaroslava.kubatova@upol.cz) z katedry aplikované ekonomie.

Chtěla bych Vás požádat o vyplnění **anonymního** dotazníku, který bude sloužit jako podklad pro diplomovou práci. Zpracováním diplomové práce pomůže pozitivním změnám v EŽ, jelikož na základě výsledků dotazníků navrhnou změny a vylepšení v oblasti systému hodnocení pracovníků. Pokud se domníváte, že by prvních pět otázek mohlo narušit vaši anonymitu, nemusíte je vyplňovat.

Předem Vám děkuji za spolupráci, Helena Jeníková (helena.jenikova@gmail.com).

1) Jste, prosím?

žena

muž

2) Do jaké věkové skupiny patříte?

pod 30 let

31 – 40 let

41 – 50 let

51 – 60 let

nad 60 let

3) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

neúplná základní

základní

střední odborné (bez maturity) – vyučení v oboru

úplné střední odborné (s maturitou)

úplné střední všeobecné

VOŠ

VŠ – stupeň: Bc. Mgr. /Ing. Vyšší

jiné:
.....

4) Kolik let již pracujete ve firmě?
.....

5) Do které z následujících skupiny spadá Vaše pracovní pozice?

výroba – elektro

kovovýroba (zámečnická/mechanická)

údržba

nástrojárna

logistika

TH pracovník s přímým nadřízeným

jiné:.....

6) Označte, prosím, úroveň Vaší pracovní spokojenosti. Jak jste ve firmě spokojen/a?

spokojen/a spíše spokojen/a spíše nespokojen/a nespokojen/a

7) Kdy jste byl/a naposledy za něco pochválen/a?.....

8) Kdy Vám bylo naposledy něco vytknuto?.....

9) Jste spokojen/a s chováním Vašeho přímého nadřízeného k podřízeným?

Ano

Ne

10) Byl/a jste někdy hodnocen/a externí osobou nepracující v EŽ?

Ano

Ne

11) Myslíte, že byste dával/a přednost být hodnocen/a externí osobou?

Ano

Ne

12) Jak jste nejčastěji hodnocen/a?

- formálně – standardizované hodnocení, jehož výsledky se písemně zaznamenávají
- neformálně – průběžné hodnocení, nejčastěji ve formě pochval, doporučení a výtek
- nejsem hodnocen/a (Pokud zvolíte tuto odpověď, neodpovídejte na následující otázky č. 13 až 23 a 27)

13) Pokud jste hodnocen/a, pak hodnocení je:

- ústní
- písemné
- obě formy

14) Jak často probíhá Vaše formální hodnocení?

15) Jak často probíhá Vaše neformální hodnocení?

16) Jaké oblasti Vašeho pracovního výkonu jsou nejčastěji hodnoceny?

- předpoklady pro práci – schopnosti, znalosti a způsobilost
- pracovní chování - přístup k práci, dodržování termínů,...
- výsledek práce
- úroveň sociálních vztahů – Vaše chování ke spolupracovníkům,...

17) Kdo Vás nejčastěji hodnotí?

18) Vaše pracovní hodnocení nejčastěji probíhá:

- v pracovně nadřízeného
- na Vašem pracovišti
- jinde – kde:

19) Váš hodnotící rozhovor probíhá mezi Vámi a vedoucím pracovníkem nebo ve skupině?

- Vy a vedoucí pracovník
- Ve skupině
- Obě varianty

20) Víte, jaká jsou kritéria hodnocení? Znáte je dopředu?

- Ano

Ne

21) Jsou Vám výsledky Vašeho hodnocení následně sděleny?

Ano

Ne

22) Máte možnost se k výsledkům hodnocení vyjádřit?

Ano

Ne

23) Jsou výsledky Vašeho hodnocení zohledněny i v těchto oblastech?

odměňování

vzdělávání a rozvoj

péče o pracovníky

rozmisťování pracovníků

motivace

v žádné ze jmenovaných

v jiné:

24) Byl/a jste někdy požádán/a o hodnocení jiného pracovníka (např. spolupracovníka, nadřízeného...)

Ano

Ne

25) Byl/a jste sám/sama hodnocen/a jiným pracovníkem než je Váš přímý nadřízený?

Ano

Ne

26) Byl/a jste vyzván/a k sebehodnocení?

Ano

Ne

27) Bylo Vám nabídnuto vzdělání či školení jako reakce na výsledky hodnocení Vašeho pracovního výkonu?

Ano

Ne

28) Na stávajícím systému hodnocení mi vyhovuje:.....

29) Na stávajícím systému hodnocení mi nevyhovuje:.....

30) Myslíte si, že se EŽ dostatečně zabývá hodnocením pracovníků?

Ano

Ne

31) Máte nějaké požadavky týkající se hodnocení nebo návrhy na zlepšení systému hodnocení pracovníků EŽ? Prosím, vypište je:.....

Příloha č. 5 - Seznam otázek pro rozhovory s vedoucími pracovníky

1. Myslíte si, že jsou vaši podřízení spokojeni s jejich prací?
2. Jak často formálně a neformálně hodnotíte Vaše podřízené?
3. Preferujete spíše ústní nebo písemné hodnocení Vašich podřízených?
4. Hodnotí ještě někdo jiným Vaše podřízené nebo pouze Vy?
5. Co přesně hodnotíte u Vašich zaměstnanců? Co nejčastěji hodnotíte u Vašich pracovníků? 4 části (předpoklady pro práci, pracovní chování, výsledek práce, úroveň sociálních vztahů)
6. Jaké kritéria volíte při hodnocení zaměstnanců?
7. Informujete pracovníka o kritériích hodnocení?
8. Jakou/é metody využíváte pro hodnocení zaměstnanců? Jak je hodnotíte (srovnáním navzájem, dle přidělené práce, podle pocitu)?
9. Kde nejčastěji hodnotíte pracovníky, ve Vaší pracovně, přímo na pracovišti nebo jinde?
10. Preferujete hodnotit pracovníka ve skupině nebo individuálně (pouze Vy a pracovník)?
11. Myslíte si, že jste nezájatý/á a objektivní při hodnocení zaměstnanců?
12. Myslíte si, že posuzujete každého pracovníka stejně – nejste ovlivněn/a např. minulostí, jeho/jejím sociálním postavením, ...?
13. Informujete zaměstnance o jeho chybách průběžně, nebo jednorázově, např. během hodnotícího pohovoru?
14. Připravujete se předem na hodnocení zaměstnanců? Např. příprava otázek a připomínek, podkladů...
15. Vedete hodnotící rozhovor s podřízenými?
16. Vedete nějakou dokumentaci o hodnocení zaměstnanců?
17. Jsou zaměstnanci seznámeni s výsledky Vašeho hodnocení?
18. Mají možnost se k výsledkům hodnocení vyjádřit?

19. Promítáte a zohledňujete výsledky hodnocení i v jiných oblastech? Např.
Odměňování, vzdělávání a rozvoj, péče o pracovníky, rozmisťování pracovníků,
motivace...
20. Chtěl/a byste nějak změnit stávající systém hodnocení pracovníků?
21. Myslíte si, že EŽ se dostatečně zabývá hodnocením pracovníků?