



NÁVRH A INTEGRACE APLIKACE PRO HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ V PROSTŘEDÍ UNICORN UNIVERSE

Bakalářská práce

Studijní program: B6209 – Systémové inženýrství a informatika

Studijní obor: 6209R021 – Manažerská informatika

Autor práce: **Filip Le**

Vedoucí práce: Ing. Vladimíra Zádová, Ph.D.



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Filip Le**
Osobní číslo: **E12000474**
Studijní program: **B6209 Systémové inženýrství a informatika**
Studijní obor: **Manažerská informatika**
Název tématu: **Návrh a integrace aplikace pro hodnocení zaměstnanců
v prostředí Unicorn Universe**
Zadávací katedra: **Katedra informatiky**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Informační systém Unicorn Universe - charakteristika, funkcionalita
2. Metodika a nástroje pro hodnocení zaměstnanců, vyhodnocení nástrojů
3. Návrh, implementace a integrace aplikace pro hodnocení zaměstnanců
4. Zhodnocení přínosu navržené aplikace

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **30 normostran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- BRUCKNER, T. et al. Tvorba informačních systémů. Principy, metodiky, architektury. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4153-6.**
- PILAŘOVÁ, I. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.**
- KOVÁŘ, V. et al. Unicorn ES Powered Company - Management. 1. vyd. Praha: Unicorn College, 2009. ISBN 978-80-87349-01-4.**
- FALCONE, P. and W. TAN. The performance appraisal tool kit: redesigning your performance review template to drive individual and organizational change. 1st ed. New York: AMACOM, American Management Association, 2013. ISBN 08-144-3263-8.**
- Elektronická databáze článků ProQuest (knihovna.tul.cz).**

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Vladimíra Zádová, Ph.D.

Katedra informatiky

Konzultant bakalářské práce:

Bc. Jan Rudolf

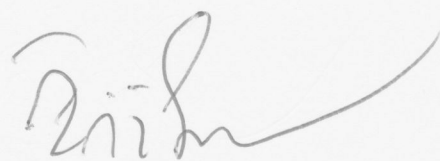
NeatCode, s. r. o.

Datum zadání bakalářské práce:

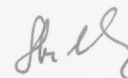
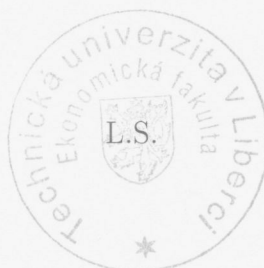
31. října 2014

Termín odevzdání bakalářské práce:

7. května 2015



doc. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan



doc. Ing. Jan Skrbek, Dr.
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2014

Prohlášení

Byl jsem seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

Poděkování

Touto cestou bych rád poděkoval vedoucí mé bakalářské práce paní Ing. Vladimíře Zádové, Ph.D. za její ochotu, čas, věcné připomínky a cenné rady, které mi během zpracování práce věnovala.

Dále bych také rád poděkoval Bc. Janu Rudolfovi za trpělivost, ochotu a odborné rady, které mi v průběhu zpracování práce poskytnul.

Anotace

Bakalářská práce je zaměřena na aplikaci pro hodnocení zaměstnanců v prostředí Unicorn Universe. Cílem práce je návrh, integrace a především samotná implementace aplikace, která usnadní a zefektivní hodnocení zaměstnanců v rámci společnosti.

Součástí této práce je charakteristika a funkcionalita Informačního systému Unicorn Universe, jelikož celá aplikace bude postavena právě na tomto systému. Dále je součástí také popis problematiky hodnocení zaměstnanců, metodiky a metod, které se tímto tématem zabírají.

Klíčová slova

Unicorn Universe, řízení lidských zdrojů, hodnocení zaměstnanců, hodnocení výkonu, hodnotící vlna.

Annotation

Design and Integration of Application for the Employees' Evaluation in the Environment of the Unicorn Universe

The bachelor thesis focuses on application for employees' evaluation in Unicorn Universe environment. The aim of this work is to design, integrate and mainly implement application, which will make the whole evaluating process more effective and at the same time more effortless.

Part of this work contains characteristics and functionality of the Unicorn Universe system, because the whole application will be integrated and implemented on this particular system. Moreover this work describes methodology, methods and problems regarding employees' evaluation.

Key Words

Unicorn Universe, human resource management, employees' evaluation, performance assessment, evaluation wave.

Obsah

Seznam zkratk	10
Seznam tabulek	11
Seznam obrázků	12
Úvod	13
1. Zhodnocení současného stavu	15
2. Metodika a nástroje pro hodnocení zaměstnanců	17
2.1 Systémy hodnocení	18
2.2 Metody hodnocení	19
2.2.1 Metoda zařazování	19
2.2.2 Párové srovnávání	20
2.2.3 Nucená distribuce	21
2.2.4 Metoda kritických událostí	21
2.2.5 Metoda hodnotící stupnice (hodnotící škály)	22
2.2.6 Metoda pohovoru	22
2.3 Problémy při hodnocení	23
2.4 Vyhodnocení nástrojů	24
2.5 Podpora pomocí softwaru	26
3. Digitální stavebnice Unicorn Universe	27
3.1 Teritoria	28
3.1.1 Business Territory	28
3.1.2 My Territory	28
3.2 Struktura Business teritorií	29
3.3 Artefakt	31
3.3.1 Obsah artefaktu	32
3.3.2 Životní cyklus artefaktu	34
3.3.3 Aktivity	35
3.4 Plus4U	37
4. Návrh, implementace a integrace aplikace na hodnocení zaměstnanců společnosti Vigour	38
4.1 Analýza systému hodnocení zaměstnanců	38
4.2 Analýza procesu hodnocení zaměstnanců	43
4.3 Návrh aplikace	44

4.4 Integrace a implementace	50
5. Zhodnocení přínosu.....	53
Závěr	55
Seznam použité literatury	56
Seznam příloh	58

Seznam zkratek

BEM	Business Environment Management
BT	Business Territory
CSV	Comma-separated Values
ERB	Embedded RuBy
HTML	Hyper Text Markup Language
MT	My Territory
TUL	Technická univerzita v Liberci
UU	Unicorn Universe
VUC	Visual Use Case

Seznam tabulek

Tabulka 1: Ukázka metody zařazování	20
Tabulka 2: Ukázka metody Párové srovnávání	20
Tabulka 3: Ukázka metody Nucené distribuce.....	21
Tabulka 4: Náklady na manuální zpracování hodnocení.....	53
Tabulka 5: Náklady na aplikaci	54

Seznam obrázků

Obrázek 1: Pracovní role	30
Obrázek 2: Rozdělení přístupové role	31
Obrázek 3: Karta zaměstnance v UU	32
Obrázek 4: Objekty artefaktu	34
Obrázek 5: Ukázka životního cyklu	36
Obrázek 6: Plus4U.....	37
Obrázek 7: Bostonská matice	40
Obrázek 8: Hlavní objekty aplikace na hodnocení zaměstnanců	45
Obrázek 9: Ukázka Evaluation Wave (Hodnotící vlna)	46
Obrázek 10: Ukázka Client Evaluation Form (Hodnotící formulář pro klienta).....	48
Obrázek 11: Ukázka formuláře na založení Evaluation Wave.....	51
Obrázek 12: Ukázka vygenerované bostonské matice	52

Úvod

V dnešní době je kvalitní pracovník se znalostmi a zkušenostmi to nejcennější co společnost, či firma může mít. Aby si firma mohla takového zaměstnance udržet, potřebuje ho dostatečně motivovat a zajistit takové pracovní podmínky, se kterými bude spokojen. Dále je také nezbytně nutné zaměřit se na pracovníky, kteří nejsou spokojeni, či dostatečně motivováni ve své stávající pracovní činnosti a tudíž nemají takovou výkonnost.

K tomu, aby mohla firma efektivně pracovat s lidskými zdroji, potřebuje kvalitní systém hodnocení zaměstnanců. Měla by své zaměstnance hodnotit pravidelně, aby nedocházelo k nesrovnalostem.

Pravidelné hodnocení zaměstnanců byla v minulosti velmi nedocenená aktivita, kterou většina organizací opomíjela. Top managementu stačilo, že jsou se zaměstnanci v každodenním kontaktu a tak nebylo potřeba je nějak systematicky hodnotit. Postupem času, kdy bylo potřeba se zdroji, především lidskými, pracovat efektivněji, bylo nutné zvýšit výkonnost zaměstnanců.

Zvyšovat výkon pracovníků nelze, bez toho aniž by měli dostatečnou motivaci na to, aby při svoji práci odváděli maximum. A právě hodnocení s příslušným systémem odměn, patří k jednomu z neúčinnějších motivačních nástrojů vůbec. Nicméně hodnocení se sebelepším systémem může být dost časově náročné a neefektivní. Proto je potřeba myslet i na technickou stránku věci a mít systém navržený tak, aby byl efektivní jak z hlediska motivace zaměstnanců, tak z hlediska časové náročnosti.

Cílem této práce je návrh, implementace a integrace aplikace pro hodnocení zaměstnanců. Tato práce vznikla na základně roční řízené praxe ve společnosti Unicorn a. s., jejímž partnerem je společnost Vigour, která se zabývá alokací lidských zdrojů na nejrůznější projekty. Nedílnou součástí práce s lidskými zdroji je jejich hodnocení a právě proto společnost potřebovala software, který by proces hodnocení usnadnil a zefektivnil.

V první kapitole práce je popis metodiky Management by Competencies, podle které se může uzpůsobit systém hodnocení a následně na něj navázat ostatní procesy, které se týkají řízení lidských zdrojů. Dále je pak v kapitole popis metod, které se dají v systému hodnocení využít.

Aplikace bude implementovaná v prostředí Unicorn Universe, dále jen UU, proto je nedílnou součástí práce jeho charakteristika. V třetí kapitole je obsaženo samotné řešení aplikace, tedy jak návrh, tak samotná implementace. Poslední kapitola se zaměřuje na zhodnocení přínosu implementované aplikace.

1. Zhodnocení současného stavu

Hodnocení zaměstnanců, potažmo řízení lidských zdrojů obecně, je v současnosti velmi diskutované téma. Neustále se řeší jak správně motivovat lidi, jak co nejefektivněji využít právě lidské zdroje a také jak zvýšit výkonnost daného pracovníka.

Problematikou hodnocení zaměstnanců a obecně řízení lidských zdrojů se zabývá kniha J. Koubka s názvem „*Řízení lidských zdrojů*“ s podtitulem „*Základy moderní personalistiky*“. Kniha podává ucelený pohled na personalistickou problematiku od strategie řízení lidských zdrojů, přes výběr pracovníka až po jeho samotné zhodnocení.

Další přínosná kniha, která se zabývá problematikou jak hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost, je od I. Pilařové a nese název „*Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*“. Tato publikace komplexně popisuje systémy hodnocení zaměstnanců a jejich metody. Využívá také příklady z praxe, které jsou mnohdy velmi klíčové k pochopení dané problematiky.

Existuje také řada zajímavých článků, které o tomto tématu pojednávají. Například článek „*Performance appraisal: essential characteristics for strategic control*“ od autorů Caruth, Donald L., Humphreys a John H., který pojednává o potřebě větší integrace a standardizace hodnocení výkonu za účelem zefektivnění strategie společnosti.

Dále pak článek od autorů CINTRÓN, R. a FLANIKEN, F., s názvem „*Performance Appraisal: A Supervision Or Leadership Tool?*“, který se zabývá tím, zda hodnocení výkonu je skutečně nástrojem, kterým se dají efektivně motivovat a vést zaměstnance k lepším výsledkům nebo zda hodnocení neslouží pouze jako nástroj pro dosažení větší kontroly nad zaměstnanci. Ale jedním z nejzajímavějších byl článek „*Identification of Employee Performance Appraisal Methods in Agricultural Organizations*“, jehož autorkami jsou Venclová K., Salková A. a Koláčková G. Tento článek pojednává o metodách hodnocení pracovníků. Dále také článek popisuje, na základě dotazníkového šetření, jaké metody na hodnocení zaměstnanců jsou nejčastěji využívané českými organizacemi.

Tématikou hodnocení zaměstnanců se také zabývá mnoho diplomových prací, jednou z nejzajímavějších, díky své praktické části, je práce H. Koubkové s názvem „*Hodnocení zaměstnanců a jeho vliv na motivaci zaměstnanců*“. V teoretické části této práce jsou shrnuty poznatky, které se týkají problematiky hodnocení, motivování a odměňování zaměstnanců. Dále pak v praktické části dochází k analýze systému hodnocení společnosti HomeCredit a. s., a také jsou v této části navržena doporučení na zefektivnění daného systému.

Existují také softwary, aplikace či moduly, které se hodnocením zaměstnanců zabývají, jako je například modul Hodnocení zaměstnanců od firmy PC-HELP. Tato firma nabízí informační systém Kompas2, který se skládá z různých modulů a právě jeden z nich je modul na hodnocení zaměstnanců. Nebo aplikace PERSYT od společnosti Trexima, která nabízí nejrůznější aplikace na řízení lidských zdrojů. Nicméně bylo nutné, aby navržená aplikace byla velmi specifická a dokázala být kompatibilní jak s informačním systémem, tak se strategickými cíli podniku a aby dokonale podporovala již zaběhnutý systém hodnocení.

2. Metodika a nástroje pro hodnocení zaměstnanců

Metodika, kterou je možno uplatit při hodnocení zaměstnanců, potažmo při práci s lidskými zdroji, se nazývá Management by Competencies. Podle J. Plamínka a R. Fišera vznikla tato metodika prolnutím dvou prostředí, jedním z nich je prostředí cílů a požadavků na výkon a druhým jsou lidské zdroje¹

Management by Competencies se opírá o jasně určené pracovní role, které jsou pevně vymezené pomocí kompetencí a úloh, které mají dané role splňovat.

Při zavádění této metodiky je důležitá především příprava, kterou je třeba důsledně provést. Metodika se opírá o konkrétní popis všech pracovních rolí, úloh a kompetencí v dané společnosti. Pracovní role je pozice, kterou daný zaměstnanec ve společnosti zastává. Úloha je soubor činností, které pracovník vykonává v rámci své pracovní role (např. úloha „Prezentace výrobku“ zahrnuje činnosti jako: příprava prezentace, shromáždění informací ohledně daného výrobku atd.). Kompetenci lze definovat jako souhrn dovedností a schopností, díky kterým může zaměstnanec efektivně vykonávat požadovanou úlohu.

Díky kvalitnímu vymezení pracovních rolí, úloh a kompetencí, lze jasně stanovit kritéria pro hodnocení výkonu zaměstnance. Dále je také neméně důležité jasné určení váhy těchto kritérií na výsledná ohodnocení. Je totiž velmi klíčové, aby byl systém hodnocení co nejtransparentnější.

Transparentnost je zvlášť důležitá při práci s lidskými zdroji. Protože pokud některý z procesů není dostatečně transparentní, může lehce docházet k demotivaci zaměstnanců, zvlášť pokud se jedná o proces hodnocení zaměstnance. Není totiž nic horšího, než když pracovník cítí, že dochází k určité diskriminaci, či naopak k nadhodnocování některých jedinců.

¹ PLAMÍNEK, J. a FIŠER, R. *Řízení podle kompetencí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 180 s. Expert (Grada). ISBN 8024710749.

V rámci této metodiky, lze na systém hodnocení velmi efektivně navázat systémem rozvoje. Kdy při zvýšení kompetencí a rozšíření daných úloh se pracovník může posunout na vyšší pracovní pozici. K tomuto navázání je potřeba vytvořit kariérní mapu, která bude srozumitelná a hlavně transparentní (zaměstnanec musí mít jasný přehled o tom, jaké předpoklady musí splňovat, aby mohl být přesunutý na jinou pozici).

Aby byl využit plný potenciál této metodiky, tak musí docházet k hodnocení v pravidelných intervalech s jasným řádem.

2.1 Systémy hodnocení

V praxi se můžeme setkat s odlišnými systémy hodnocení, které jsou postaveny na různých principech, postupech a využívají jiné nástroje a metody k tomu, aby systém úspěšně fungoval.²

Systémy hodnocení mohou být dvojího druhu:

1. Systematické
2. Nesystematické

Systematické hodnocení je postaveno na určité pravidelnosti, kterou musí striktně dodržovat. Tudíž veškerá hodnocení probíhají v pravidelných periodách, např. jednou za měsíc, dvakrát za rok, atd. nebo v již předem stanovených případech, např. při změně pozice, snížení výkonnosti. Dále má také předem stanovená pravidla, co všechno musí hodnocení splňovat (kdo hodnotí, za jaký časový úsek bude dané hodnocení, podle jakých metod a kritérií bude hodnocení probíhat atd.). Systematické hodnocení má řád, podle kterého se řídí. Vždy je někde zaznamenáno a je možné ho zpětně dohledat.

²PILAŘOVÁ, I. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. 1. vyd. Praha: Grada, 2008.

Nesystematické hodnocení je vykonáváno bez jakýchkoli pravidelností. Čas hodnocení je čistě náhodný, hodnotí se bez předem stanovených pravidel, postupů a kritérií. Většinou to bývá hodnocení v rámci setkání.

2.2 Metody hodnocení

Důležité je nejen co budeme hodnotit, ale také jak budeme hodnotit. Existuje spousta efektivních metod, jak hodnotit zaměstnance, které pomohou zefektivnit řízení a práci s lidskými zdroji.³

2.2.1 Metoda zařazování

Tato metoda je postavena na řazení zaměstnanců, podle určitého kritéria, od nejlepšího po nejhoršího. Cílem je vytvoření určitých skupin, do kterých lze zaměstnance podle vybraného kritéria rozdělovat.

Zařazování je vhodné pro ne příliš početné celky (max. 15 osob). U většího počtu zaměstnanců, je efektivní rozdělit si je na menší podskupiny, které pak můžeme hodnotit zvlášť. Je potřeba si uvědomit, že pracovník jedné jednotky, bude mít velmi odlišné kompetence než pracovník jiné jednotky a dále pak také fakt, že hodnocení jedné jednotky bude podléhat zcela jiným kritériím, než hodnocení jednotky druhé. I přesto se musí stanovit jasná a transparentní pravidla, která budou napojena například na systém odměn.

Na následujícím příkladu můžeme vidět, jak by taková metoda mohla fungovat v praxi. Zvoleným kritériem, které je rozhodujícím faktorem pro zařazení do skupiny, je počet vyrobených kusů za měsíc.

³PILAŘOVÁ, I. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. 1. vyd. Praha: Grada, 2008.

Tabulka 1: Ukázka metody zařazování

Metoda zařazování			
Pořadí zaměstnanců	Jméno	Počet vyrobených kusů za měsíc	Výsledná skupina
1.	Karel	1550	A
2.	Josef	1250	B
3.	Tomáš	1000	B
4.	Václav	787	C
5.	Vladislav	755	C

Zdroj:vlastní

Pokud se zaměstnanec nachází ve skupině A, bude mu vyplacen 50% bonus, pokud ve skupině B, tak 25% bonus a pokud ve skupině C, tak nedostane bonus žádný.

2.2.2 Párové srovnávání

Hodnocení pomocí metody párového srovnávání přináší jasný přehled o rozdílech mezi pracovníky. Po určení kritérií je sestavena jednoduchá tabulka, ve které se srovnává každý pracovník s ostatními.

Zaměstnanec, který vyjde z porovnání lépe, než ten druhý získá jeden bod a zároveň se do tabulky uvede jeho pořadové číslo. Například pokud z porovnání Josefa a Karla vyjde lépe Josef, do příslušné buňky v tabulce je zapsáno pořadové číslo Josefa. Dostáváme tak jasný přehled o „nejlepším“ zaměstnanci, podle kterého můžeme následně rozdělit odměny.

Tabulka 2: Ukázka metody Párové srovnávání

Párové srovnávání							
Seznam zaměstnanců	1.Josef	2.Karel	3.Tomáš	4.Lukáš	5.Gustav	Body	Pořadí
1.Josef	-	1	1	1	1	4	1.
2.Karel	1	-	2	2	5	2	3.
3.Tomáš	1	2	-	3	5	1	4.
4.Lukáš	1	2	3	-	5	0	5.
5.Gustav	1	5	5	5	-	3	2.

Zdroj:vlastní

2.2.3 Nucená distribuce

Jedná se o rozdělení zaměstnanců do jednotlivých skupin, podle určitého kritéria na základě normálního rozdělení (Gaussova křivka). Díky této metodě lze překonat přílišnou středovou tendenci. Hodnotitel je nucen rozdělovat zaměstnance podle uvedených poměrů.

Tabulka 3: Ukázka metody Nucené distribuce

Nucená distribuce				
Hodnocené kritérium: Celkový pracovní výkon				
A	B	C	D	E
10%	20%	40%	20%	10%
Karel	Josef	Jan	Martin	David
	Gustav	Pavel	Petr	
		Lukáš		
		Jiří		

Zdroj:vlastní

Nicméně tato metoda neposkytuje rozdíly mezi jednotlivými pracovníky, které mohou někdy být vyžadovány. I když se díky této metodě vyhneme středové tendenci, může nastat situace, kdy bude hodnotitel nucen zařadit pracovníka do skupiny, která ne úplně odpovídá jeho výkonu, či jinému kritériu, které bylo zvoleno, což je nežádoucí.

2.2.4 Metoda kritických událostí

Metoda kritických událostí se většinou používá jako doplňková. Je vyžadováno, aby docházelo k záznamu událostí, které se jeví jako klíčové, ať už jsou pozitivního, či negativního rázu. Záznamy se pak dají použít při celkovém hodnocení zaměstnance za uplynulé období jako důležitý přidaný podklad, který může v konečném důsledku rozhodnout o udělení odměně, či o příslušné penalizaci. Tato metoda by neměla sloužit jako základ pro hodnocení, nýbrž jen jako důležitý doplněk.

2.2.5 Metoda hodnotící stupnice (hodnotící škály)

Jedná se zřejmě o jednu z nejrozšířenějších metod hodnocení. Nadřazený subjektivně hodnotí zvolené kritérium na určité škále či stupnici.

Tato metoda je časově velmi přívětivá a prezentace výsledků je relativně nenáročná. Při využití této metody je nutné vybrat vhodnou stupnici jasně si stanovit pravidla. Při volení škály je klíčový počet číslic, pokud bude lichý tak je velká pravděpodobnost, že bude docházet ke středové tendenci, viz kapitola 2.3. Naopak při sudém počtu metoda uměle nutí hodnotitele se přiklonit buď k lepšímu, či k horšímu hodnocení. Není doporučeno tuto metodu využívat jako hlavní, spíše slouží jako doplňková.

2.2.6 Metoda pohovoru

Hodnotící pohovor je hojně používanou metodou k zhodnocení výsledků zaměstnance. Při této metodě je důležité, aby se rozhovor mezi hodnotitelem a hodnoceným držel určitého scénáře. Je klíčové, aby tento scénář předem znal jak hodnotitel, tak hodnocený. Scénář může mít podobu dotazníku, který je v dostatečném předstihu zaslán oběma zúčastněným.

Opět je důležité, aby byl hodnotitel řádně vyškolen a byl seznámen a ztotožněn s pojmy jako je aktivní naslouchání, efektivní kritika atd.

Cíl by měl být stanoven před samotným hodnotícím pohovorem, nicméně obecně je cílem pohovoru zhodnotit odpracované období, probrat a dostatečně vykomunikovat všechny nejasnosti, které za dané období vznikly. Dále je také potřeba patřičně vyslechnout požadavky obou stran a případně najít nejvhodnější řešení pro danou situaci.

Metoda může sloužit v systému hodnocení jako hlavní pilíř, na kterém se dá stavět, případně se ještě může využít metod doplňkových, pokud je potřeba.

2.3 Problémy při hodnocení

Hodnocení zaměstnanců je proces, který je potřeba dobře naplánovat, zvolit vhodné metody a kritéria a v neposlední řadě také obdržet zpětnou vazbu, která je v tomto procesu velmi klíčová. Při hodnocení, jakožto skoro při každém procesu, se setkáváme s problémy, které je potřeba řešit.

Ve většině případů je hodnocení nejvíce ovlivněno hodnotitelem, kde může docházet k subjektivnímu zkreslení, což je nežádoucí. Někdy mohou ovlivnit hodnocení také okolnosti, nad kterými nemá zaměstnanec kontrolu. Pak je problém posoudit, jak moc velký podíl mají tyto okolnosti na výkonu zaměstnance.

Kromě nevhodně zvolených kritérií a metod, se nejčastěji v hodnocení objevují tyto chyby⁴:

- Haló-efekt – jedná se o situaci, kdy jedna vlastnost ovlivní hodnotitele natolik, že dochází k chybnému hodnocení ostatních vlastností
- Sériový efekt (středová tendence) – při větším množství hodnocených zaměstnanců nebo při hodnocení více vlastností, může docházet k nadměrnému začleňování k středovým hodnotám, hodnotitel se vyhýbá krajním či extrémním hodnotám
- Efekt nedávnosti – pokud zaměstnanec udělá chybu v krátké době před hodnocením, může to mít na hodnocení větší vliv, než by mít ve skutečnosti mělo
- Chyba prostředí – zaměstnanec s relativně průměrným výkonem, který je součástí podprůměrné skupiny, je posuzován obvykle jinak, než kdyby ten samý zaměstnanec se stejným výkonem byl ve skupině, která by byla nadprůměrná

⁴KOUBKOVÁ, H. *Hodnocení zaměstnanců a jeho vliv na motivaci zaměstnanců*. Brno, 2008. 55s., 15 s. Bakalářská práce. Masarykova Univerzita, katedra Podnikového hospodářství.

Všechny tyto chyby je potřeba eliminovat, aby hodnocení vůbec dostalo svému účelu. Chyby tohoto rázu naruší nejen celkové hodnocení, ale také personální politiku a image firmy.

Pro eliminaci chyb je naprosto klíčové důkladně proškolit všechny hodnotitele ohledně zvoleného systému hodnocení, dále pak zvolených metod a kritérií. Je zásadní, aby se s tím hodnotitelé ztotožnili, protože je nepřijatelné, aby si každý hodnotil, jak uzná za vhodné a nedodržoval systém.

2.4 Vyhodnocení nástrojů

Nástrojů nebo metod, které napomáhají k hodnocení pracovníků je mnoho, každá z nich je použitelná a v různých situacích má své opodstatnění. Metody je potřeba volit tak, aby odpovídaly strategii a cílům vybraného podniku.

Nedá se říci, že by nějaká metoda byla jasně lepší než druhá, nicméně jsou situace, kdy se dá zvolit vhodnější metoda. Například pokud nejsou v podniku jasně rozvržené kompetence a úlohy, které zastává určitý pracovník, nebude vhodné hodnotit všechny pracovníky podle metody párového srovnávání. Stejně tak nebude nejvhodnější zvolit jako klíčovou hodnotící metodu kritických událostí, protože neposkytuje celkové zhodnocení pracovního výkonu zaměstnance.

Podle statistiky vypracované v článku „*Identification of Employee Performance Appraisal Methods in Agricultural Organizations*“, jehož autorkami jsou Venclová K., Salková A. a Koláčková G., patří mezi nejpoužívanější metody u společností v České republice metody s předem definovanými cíli, jako je například metoda zařazování, kde k zařazení do příslušné skupiny mají předdefinovaný cíl v podobě kritéria, které je většinou určeno

číselně. Rozsah základního souboru vypracované statistiky v článku čítal 41 respondentů (společností). Metody s předem definovanými cíli využívá zhruba 51%.⁵

Dále podle statistiky 29% ze společností, používá jako hlavní metodu hodnotící pohovor. Tato metoda je velmi vhodná, protože poskytuje nejen zpětnou vazbu zaměstnanci, ale i zaměstnavateli, což je nesmírně důležité při dalším rozvoji a při integrování systému hodnocení s dalšími personálními činnostmi

Podle článku využívají všechny společnosti jejich hodnotící systém pro odměňování svých zaměstnanců, ale pouze 19% ho využívá i k personálnímu plánování. Dále systém hodnocení využívá jen 17% procent také k cílenému školení a vývoji svých zaměstnanců a pouze 7% ho využívá také ke kariérnímu managementu zaměstnance.

Podle autorek existuje také spojitost mezi vybranou metodou a využitím systému. Tedy většina společností, které používají jen metodu s předdefinovanými cíli, využívají svůj systém hodnocení hlavně pro účely odměňování, ale opomíjejí ostatní personální činnosti.

Využití pouze jedné metody nemusí tedy poskytnout efektivní využití systému hodnocení, nicméně vždy záleží na strategických cílech podniku. V této době je řízení lidských zdrojů velmi náročná činnost, a pokud podnik má vypracovaný systém na hodnocení, tak je důležité využít jeho plný potenciál. To znamená také integrovat ho do personálních činností, jako je školení zaměstnanců nebo plánování kariérního růstu pracovníka. Důležitou součástí, by také měla být zpětná vazba od zaměstnance a na toto se jeví jako nejlepší metoda hodnotícího pohovoru, kde může pracovník volně vyjádřit své cíle a názory a podle toho se pak dá dále postupovat například v rámci jeho alokace.

⁵Venclová, K., Salková, A., Kolácková, G. (2013). *Identification of employee performance appraisal methods in agricultural organizations*. Journal of Competitiveness, 5(2) dostupné z: <http://www.ejournal.cz/files/131.pdf>

2.5 Podpora pomocí softwaru

Celkový proces hodnocení je velmi náročný jak časově, tak z hlediska organizace a administrativy. Někteří manažeři stráví nespočet hodin nad vyplňováním a delegováním příslušných hodnocení. A proto je velmi vhodné tento proces zefektivnit a výrazně zjednodušit pomocí softwaru.

3. Digitální stavebnice Unicorn Universe

Pojem informační systém úzce souvisí s pojmem byznys systém. Byznys systém lze definovat jako podnik, který vidíme jako celek a tvoří ho hlavně jeho cíle, záměry a komponenty, jako jsou lidé, činnosti a zdroje.⁶ Tedy stejně jako u byznys systému, pak i u informačního systému je potřeba znát jeho cíle a záměry. To jsou totiž hlavní pilíře úspěšného informačního systému. Na základě níže uvedených otázek a toho, že v té době mu žádný systém nemohl poskytnout uspokojivé „odpovědi“ na tyto otázky, se V. Kovář rozhodl vytvořit digitální stavebnici Unicorn Universe, která je schopna poskytnout uživateli konkurenční výhodu efektivnějším řízením jeho podniku.

„Je možné mít všechny důležité informace dostupné kdykoliv a odkudkoliv?“, „Mohl bych si informace, které potřebuji sám najít v systému a neprosit o ně mé kolegy?“, „Lze mít možnost kdykoliv zkontrolovat práci jednotky, či zaměstnance?“, „Jak mít ve svém podniku pořádek?“ a v neposlední řadě také otázku „Může být podnikový systém dostatečně pružný, aby se dokázal vždy přizpůsobit aktuálním podmínkám práce ve vašem podniku a jeho organizační struktuře?“⁷

Unicorn Universe je digitální stavebnice informačních systémů, díky níž je firma schopna poskytnout informační systém šitý „na míru“. Vytvořit ho tak, aby byl zákazník schopen efektivně řídit svůj podnik a získat tak konkurenční výhodu. Tím, že firma poskytuje informační systém jako službu, je zaručena dostupnost systému kdykoliv a kdekoliv, dále také pak vyšší úroveň zabezpečení informací a snížení nákladů na hardware a samotnou správu systému.

Jednotlivé informační systémy či jejich části, které můžeme pomocí stavebnice navrhnout a implementovat jsou v UU vymezeny pomocí jednotlivých teritorií. Tyto informační

⁶BRUCKNER, T., et al. Tvorba informačních systémů. Principy, metodiky, architektury. 1. vyd., Praha: GradaPublishing, 2012, s. 14. ISBN 978-80-247-4153-6.

⁷KOVÁŘ, V., et al. Unicorn ES PoweredCompany - Management. 1. revidované vyd. Praha: UnicornCollege, 2009. s. 48. ISBN 978-80-87349-01-4

systemy jsou vyvíjeny na stejnojmenné platformě, které umožňuje implementaci všech podnikových procesů a podporuje sdílení veškerých podnikových informací.

3.1 Teritoria

V UU, jsou logicky vymezené datové prostory, které nazýváme teritoria. Tato teritoria slouží jako komplexní informační systémy, které jsou schopny poskytnout uživateli adekvátní informace.

Teritoria jsou dvojího typu. Dělí se na Business Territory a My Territory. Tato rozdělení vedou k tomu, že zákazník je velmi efektivně schopen oddělit svůj osobní a pracovní život, pokud dané služby využívá.

3.1.1 Business Territory

Business Territory (dále jen BT) je vymezený datový prostor pro podnik, který slouží uživateli jako informační systém. Tento informační systém je pro každou firmu, která využívá tuto službu unikátní.

Dále je také zajištěno, že žádný jiný uživatel či firma nemá do tohoto teritoria přístup, pokud uživateli nejsou explicitně přidána práva kompetentní osobou za dané teritorium.

Díky rozmanitosti a funkčnosti, umožňuje BT kvalitní workflow management, přehlednou správu projektů a v neposlední řadě také efektivní práci s informacemi, což vede k získání konkurenční výhody.

3.1.2 My Territory

Druhé teritorium je My Territory (dále jen MT). Toto teritorium, by se také dalo klasifikovat jako informační systém pro jednotlivce. Je to v podstatě osobní prostor, kde lze komunikovat s přáteli a spravovat své osobní věci, jako jsou finance, osobní dokumenty, zdraví, automobil atd.

Hlavní výhodou založení MT je fakt, že je uživateli zajištěn přístup k osobním informacím odkudkoliv a kdekoliv a navíc jsou zálohované.

Je samozřejmostí, že přístup do MT je zabezpečen. V systému je zajištěno, že do osobního teritoria nemá kromě uživatele přístup nikdo, ani samotný administrátor, takže soukromé informace, které jsou v tomto osobním informačním systému uloženy, jsou vždy v bezpečí.

3.2 Struktura Business teritorií

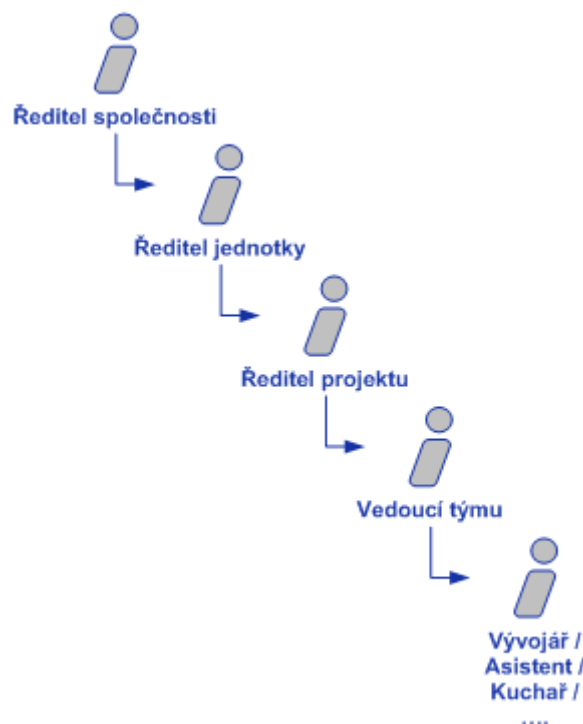
BT jsou strukturalizovaná za pomoci dvou základních stavebních prvků. Organizační jednotky a role.

Organizační jednotka umožňuje do systému zobrazit reálnou strukturu a hierarchii firmy. Slouží také jako prostor, kde jsou uloženy klíčové informace a data o podniku.

Role stejně jako organizační jednotka, umožňuje zobrazit reálnou strukturu podniku do systému. Pomocí rolí je jasně definovaná nadřízenost a podřízenost. Tentokrát se jedná ovšem o konkrétní osoby a jejich hierarchii. Zajišťuje to, že řadový zaměstnanec určité podřízené divize nemá přístup k citlivým datům, která obsahují například firemní know-how. V systému jsou rozlišeny dva druhy rolí, pracovní a přístupové.

Pracovní role slouží k reprezentaci postavení, které zaměstnanec ve firmě reálně zastává (např. role ředitel). Za každou pracovní roli, je kompetentní jiná role, například za roli asistent je kompetentní role vedoucí asistentů. Tímto způsobem je pak vymodelována hierarchie v systému, díky níž můžeme efektivně řídit práva na manipulaci s informacemi.

Nutno podotknout, že role není odraz konkrétní reálné osoby, nýbrž reálného postavení této osoby v podniku. Na následujícím obrázku je vyznačena hierarchie rolí v náhodném podniku.



Obrázek 1: Pracovní role

Zdroj: Plus4U: [online]. 28. 4. 2011. [vid. 2014-12-31]. Dostupné z: <https://plus4u.net/>

Dalším druhem je přístupová role. Ta zajišťuje především přístup k informacím, které jsou uloženy v systému. Z následujícího obrázku lze vidět, že v systému se rozeznávají tři druhy přístupových rolí:

- Personální role – jedná se o základní roli, která zajišťuje přístup do samotné služby Plus4u a do MT. Personální role představuje konkrétní osobu, která je reprezentována právě touto rolí v systému. Je zároveň unikátní. Tato unikátnost je v systému reprezentovaná jedinečným identifikátorem zvaným UID (Universe Identification). Role je umístěna v MT.
- Personální přístupová role – pokud má uživatel mít právo na přístup k některým informacím v daném BT, pak musí mít v tomto teritoriu vytvořenou právě personální přístupovou roli. Ta je pro teritorium jedinečná, ale na rozdíl od role personální, může uživatel mít těchto rolí zřízeno více, pokud má mít přístup do více teritorií najednou. Personální přístupová role leží tedy v daném BT.

- Podniková přístupová role – tento druh role funguje na stejném principu jako personální přístupová role, čili zajišťuje přístup jedné role (v tomto případě pracovní) do daného BT, pomocí vytvoření další role (pracovní přístupové) v tomto teritoriu. Jedná se většinou o přístupy pro klienty či dodavatele



Obrázek 2: Rozdělení přístupové role

Zdroj: Plus4U [online]. 28. 4. 2011. [vid. 2014-12-31]. Dostupné z: <https://plus4u.net/>

Hlavní rozdíl mezi personální přístupovou rolí a podnikovou přístupovou rolí tkví ve vztahu k podniku. Personální přístupová role je vztah konkrétní osoby a podniku, kdežto podniková přístupová role zobrazuje vztah pracovní role a podniku (neboli vztah mezi dvěma teritorii). Výhodou je pak fakt, že úkoly, které má splnit ředitel společnosti, jsou zadávány na pracovní přístupovou roli a tím v případě výměny ředitelů nedojde k tomu, že by dané úkoly měl řešit ředitel původní.

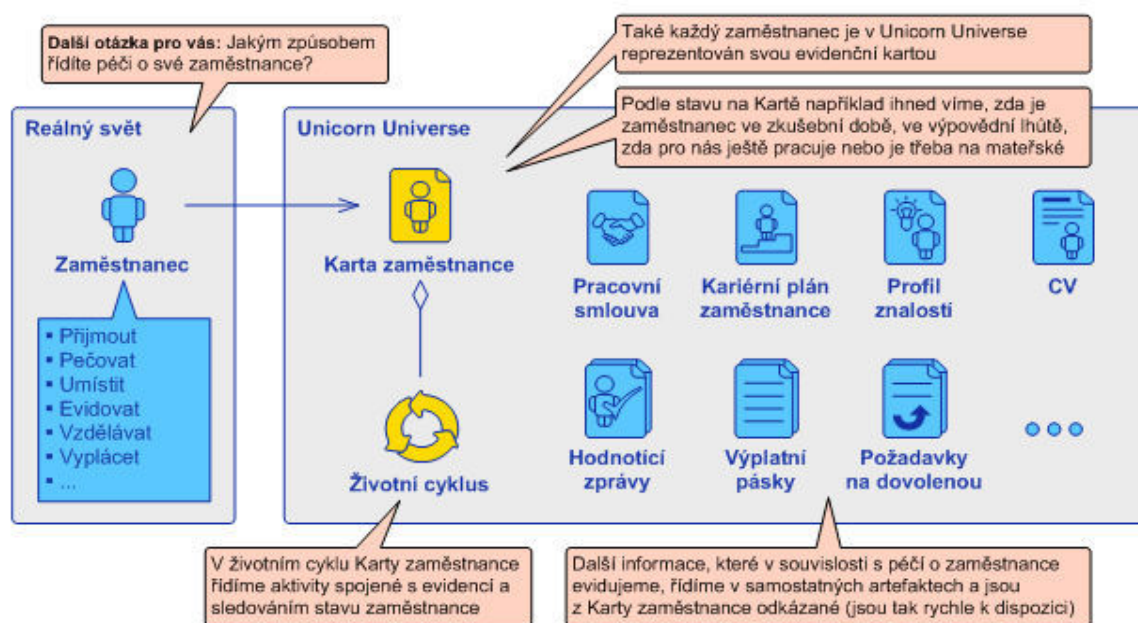
3.3 Artefakt

Základním a také nejdůležitějším objektem v UU, který je schopný v sobě uchovat informace, je artefakt. Nejenže je tento objekt schopen si informaci zapamatovat, ale dokáže jí dokonce i řídit. Artefakty jsou objekty uvnitř teritorií.

Artefaktem může reprezentovat jak hmotné objekty jako jsou složky, role, organizační jednotky a běžné dokumenty, tak ale i nehmotnými objekty jako například know-how, myšlenky, vize a příležitosti.

Samotný artefakt je složen ze dvou částí, z obsahu, kde jsou informace ukládány a z životního cyklu, který umožňuje samotné informace řídit. V UU se dají udržovat vazby mezi objekty, což platí i u artefaktu. Tím je zajištěno to, že všechny informace, které spolu úzce souvisí, jsou propojeny.

Na následujícím obrázku je jako příklad uvedena karta zaměstnance, která je v UU reprezentována pomocí artefaktu. Na tomto artefaktu jsou uloženy všechny důležité informace o daném zaměstnanci (jméno, příjmení, datum narození atd.). Jsou tam také umístěny odkazy na další související artefakty jako je například pracovní smlouva, tím je zajištěno, že důležité propojení souvisejících informací.



Obrázek 3: Karta zaměstnance v UU

Zdroj: KOVÁŘ, V., et al. Unicorn ES PoweredCompany - Management. 1. revidované vyd. Praha: UnicornCollege, 2009. Dostupné z: <https://plus4u.net/>

3.3.1 Obsah artefaktu

Obsah umožňuje ukládat a zobrazovat samotné informace. Řadí se z pravidla do čtyř objektů:

- **Listy**

Listy jsou vizuální stránkou artefaktu, jdou do nich vkládat různá tlačítka, kterým se pomocí skriptů dá přiřadit funkčnost, dále lze vkládat nejrůznější druhy emotikon, které zpříjemní práci s informacemi. UU má vlastní textový editor typu WYSIWYG, s jehož pomocí lze s uloženými informacemi na listech pohodlně pracovat. Listy lze tisknout či je jinak exportovat.

- **Přílohy**

Jak již z názvu vyplývá, je možnost k artefaktu přidat přílohu libovolného formátu. Lze přidávat různé reálné dokumenty či datové soubory externích aplikací. Příloha přímo spadá pod artefakt, což znamená, že je možné ji pomocí systému efektivně využívat.

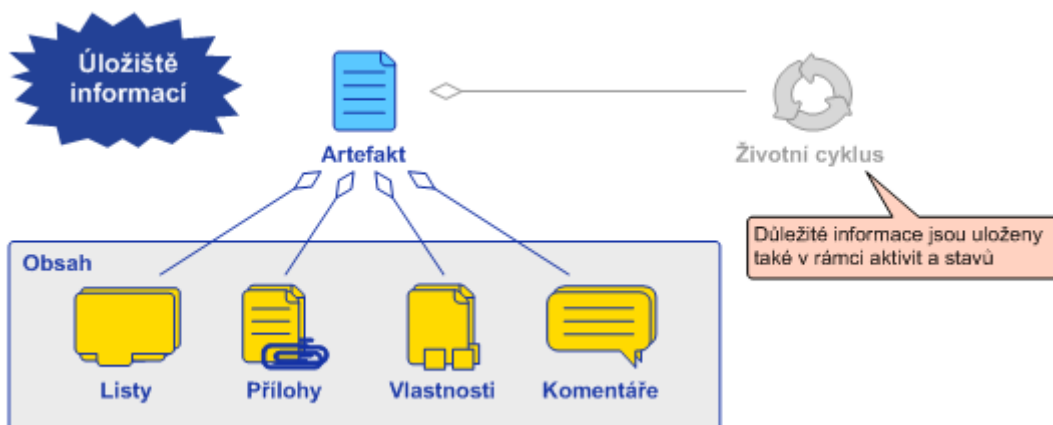
- **Vlastnosti**

Do vlastnosti artefaktu je možné uložit informace různých datových typů, jako je například text, datum, binární data či reference na jiný objekt v systému. Ve vlastnostech se tedy nacházejí strukturovaná data, díky kterým lze s artefaktem efektivně pracovat v rámci dalších systémových operací

- **Komentáře**

Nad artefaktem lze efektivně komunikovat pomocí komentářů, které jsou umístěny na uživatelem předem daných místech.

Na následujícím obrázku je obsah artefaktu graficky představen.



Obrázek 4: Objekty artefaktu

Zdroj: ZAJAC, Michal. Plus4U. In: [online]. 28. 4. 2011. [vid. 2014-12-31]. Dostupné z: <https://plus4u.net/>

3.3.2 Životní cyklus artefaktu

To, co dělá artefakt tak výjimečný, je také jeho životní cyklus, pomocí něhož lze řídit jak samotný artefakt, tak i informace, které obsahuje. Zároveň životní cyklus říká, v jakém stavu se artefakt nachází, což sebou nese několik výhod. V. Kovář k životnímu cyklu uvádí:

„Když uložíte smlouvu na disk svého počítače jako soubor běžného textového editoru, tak ten dokument v sobě nemá jednoduše zakódováno, že smlouva má být za týden podepsána. Nebo že vaše asistentka má zítra ve smlouvě provést jazykové korektury. To obyčejný soubor neumí! Když chcete takové činnosti kontrolovaně řídit, musíte použít jiný, vedlejší, od vašeho souboru zcela oddělený, mechanismus (např. Outlook). Ten ale nemá na dokument přímý vliv a lehce se proto stane, že na něco důležitého zapomenete nebo jednoduše nedodržíte naplánované termíny. Velmi často se lidem přihodí, že zapomenou na důležité informace uložené v jejich e-mailových schránkách. A když si pak vzpomenou, tak

je dlouho hledají. Nebo si nejsou jisti tím, která z uložených verzí dokumentu je ta aktuální. Apod.“⁸

Z předchozího textu je tedy patrné, že hlavní výhoda životního cyklu tkví v efektivní manipulaci s informacemi. Například nás systém upozorní na to, že smlouva má být do týdne podepsaná, že auto, které je v systému reprezentováno pomocí artefaktu, má projít za měsíc technickou kontrolou atd.

3.3.3 Aktivity

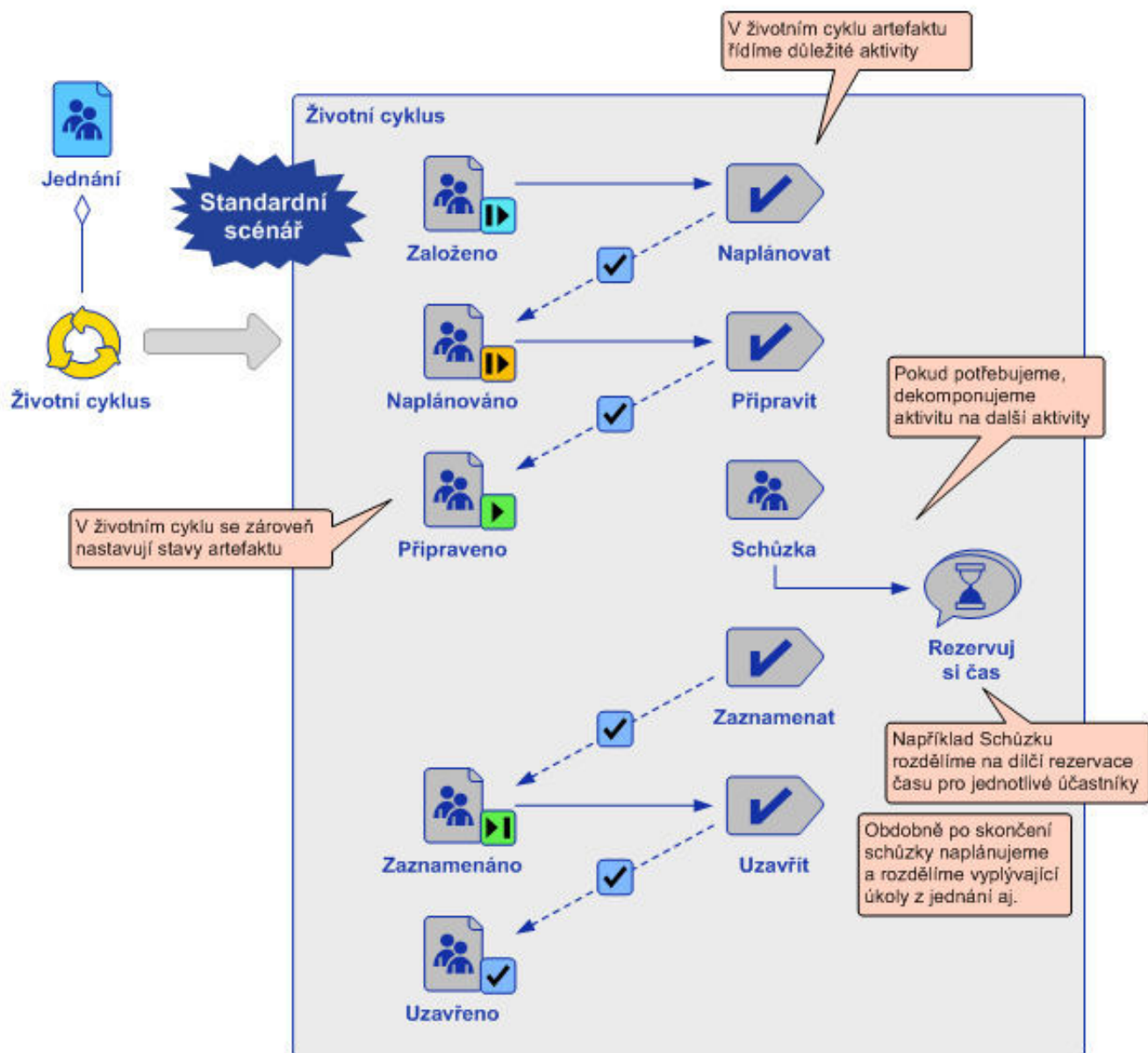
Aktivity jsou úzce spjaty s životním cyklem artefaktu. Pomocí aktivit lze řídit související činnosti s informacemi. V. Kovář definoval aktivitu takto: „*Aktivitou rozumíme činnost, kterou lze vykonat v řádu několika hodin až dnů a na jejíž splnění se podílí jeden zadavatel (ten aktivitu řídí) a jeden řešitel (ten aktivitu vykonává).*“⁹

Samotná aktivita obsahuje také informace, které napomůžou k efektivní práci s příslušným artefaktem. Je vždy určeno, kdo má aktivitu vykonat, o jaký typ aktivity jde (schůzka, úkol atd.). Dále pak čas, do kdy má být aktivita vykonána a také čeho se konkrétně týka (jakých informací)

Na následujícím obrázku je v systému zaznamenané jednání (čili je založený artefakt, který by měl obsahovat různé informace k jednání). V životním cyklu tohoto artefaktu, lze zaznamenávat právě aktivity, které jsou potřeba vykonat, popř. již byly vykonány. Nejen, že osoba, která toto jednání plánuje, sama vidí, v jakém stavu se dané jednání nachází (zda již proběhlo, nebo jestli vůbec nebylo naplánováno atd.), ale samotné vedení má přístup například k informaci, jak daný zaměstnanec plánuje a jak efektně pracuje.

⁸KOVÁŘ, Vladimír, et al. Unicorn ES PoweredCompany - Management. 1. revidované vyd. Praha: UnicornCollege, 2009. s. 57. ISBN 978-80-87349-01-4

⁹ KOVÁŘ, Vladimír, et al. Unicorn ES PoweredCompany - Management. 1. revidované vyd. Praha: UnicornCollege, 2009. s. 57. ISBN 978-80-87349-01-4



Obrázek 5: Ukázka životního cyklu

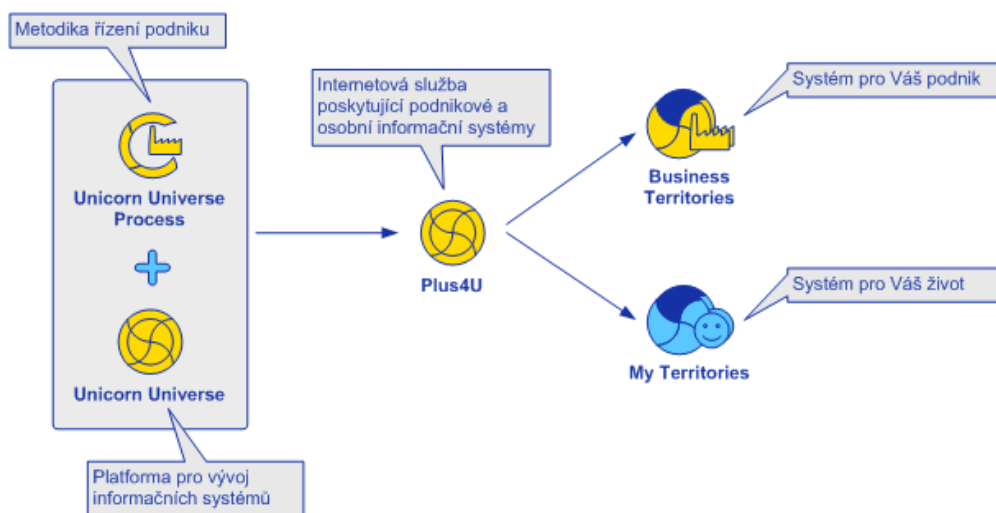
Zdroj: KOVÁŘ, V., et al. Unicorn ES PoweredCompany - Management. 1. revidované vyd. Praha: UnicornCollege, 2009. Dostupné z: <https://plus4u.net/>

3.4 Plus4U

Plus4U je internetová služba postavená právě na platformě UU, která poskytuje řešení lidem i firmám pro sdílení informací, spolupráci a podporu řízení. Za pomoci Plus4U lze efektivně řídit firmu a také své osobní zájmy. V rámci této služby poskytuje firma informační systémy šité na míru zákazníkovi.

Původ této značky sahá do roku 2000, kdy chtěl Vladimír Kovář nějak označit benefity pro své spolupracovníky, zejména společnosti Vigour a tak vzniklo logo VIG+. Postupem času se začala rozšiřovat komunita uživatelů UU a tak v roce 2012 vznikla značka Plus4U (Plus pro Vás).¹⁰

Na následujícím obrázku je nastíněna funkcionalita internetové služby Plus4U, kdy za pomoci metodiky řízení podniku Unicorn Universe Process, jsou nabízeny zákazníkům informační systémy, vystavěné na platformě UU.



Obrázek 6: Plus4U

Zdroj: ZAJAC, Michal. Plus4U. In: [online]. 28. 4. 2011. [cit. 2014-12-31]. Dostupné z: <https://plus4u.net/>

¹⁰ ZAJAC, Michal. Plus4U. In: [online]. 28. 4. 2011. [cit. 2014-12-31]. Dostupné z: <https://plus4u.net/>

4. Návrh, implementace a integrace aplikace na hodnocení zaměstnanců společnosti Vigour

Vigour je společnost, která poskytuje velké množství IT specialistů, většinou pro projekty v rámci firmy Unicorn. Pro to, aby firma Vigour mohla poskytovat kvalitní služby svým zaměstnancům, aby byla schopna se o ně dobře starat, efektivně je motivovat a zvyšovat jejich výkonnost, má firma navržen svůj systém hodnocení. Nicméně samotný proces hodnocení nebyl úplně efektivní.

V rámci firmy se využívá informační systém z digitální stavebnice UU, na jehož bázi byla zhotovena aplikace, která zefektivňuje, zpřehledňuje a usnadňuje hodnocení zaměstnanců.

Ve společnosti funguje vnitropodniková burza práce. Jedná se o to, že každý IT specialista zastává nějakou typovou roli například uuApps Developer, uuApps Designer, Java developer atd. a nachází se v určité lokalitě (Praha, Hradec Králové, Plzeň a jiné). Klienti společnosti mají stručný přehled těchto informací a podle toho si tyto IT specialisty mohou pronajímat. Systém hodnocení je na toto členění napojen a stává se tak mocným nástrojem při alokaci lidských zdrojů.

4.1 Analýza systému hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců společnosti Vigour je systematické, kdy každý kvartál dochází k určitému zhodnocení zaměstnanců. Společnost přejímá část metodiky Management by Competencies.

Systém využívá metodu hodnotících škál, kdy pomocí zvolených kritérií zaměstnavatel hodnotí své podřízené. Každý zaměstnanec má v systému typovou roli, která je odrazem role pracovní (např. typová role uuApp Developer). Podle této typové role je pak patřičně hodnocen. Toto rozdělení do typových rolí zabraňuje nepatřičnému hodnocení, kdy může být zaměstnanec hodnocen podle nesmyslných kritérií.

Pro hodnocení jsou zvolena dvě hlavní kritéria.

1. Výkon (Performance)

Sem spadají další kritéria, která se v rámci typové role hodnotí a ve výsledku dávají celkový výkon pracovníka.

Mezi kritéria spadá:

- Odborné schopnosti vůči konkrétní Typové roli
- Řešení problémů
- Plánování a organizační schopnosti
- Důslednost
- Spolehlivost

Rozsah škály výkonu je stanoven od jedné až do deseti, kdy deset je maximum. Je stanovena také optimální hodnota sedm, která znamená 100% výkon zaměstnance. Hodnoty osm, devět a deset už znamenají určité vybočování z řad.

2. Potenciál / Schopnost vyvíjet se (Potential/Development capability)

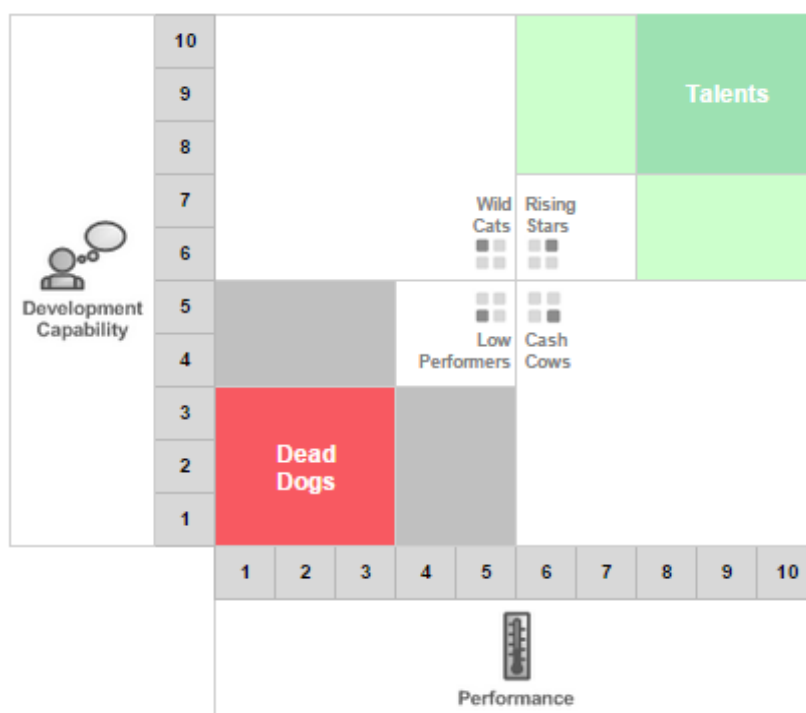
Podobně jako u výkonu, vzniká hodnota tohoto kritéria v rámci uvážení více kritérií.

- Schopnost zastávat současnou roli
- Výhled na povýšení
- Schopnost a ochota učit se
- Zájem o práci a motivace
- Interpersonální dovednosti

Rozsah škály potenciálu je také od jedné do deseti, kdy deset je maximum. Ovšem v tomto se optimum liší podle kariérní fáze. Například hodnota tři znamená, že je potenciál specialisty optimálně využít a že nejsou předpoklady k dalšímu rozvoji. Toto by bylo optimum u specialisty, který ve firmě pracuje již dlouhou dobu na vysoké pozici, má patřičné know-how a ve společnosti již není adekvátně vyšší pozice s větší kompetencí, kterou by mohl zastávat. Naopak hodnota tři určitě není optimální u začínajícího vývojáře, u kterého by měl vždy být prostor na kariérní posun.

Jak již bylo zmíněno dříve, společnost Vigour zajišťuje alokaci lidských zdrojů (IT specialistů) na různé projekty. K tomuto procesu přispívá i tento systém hodnocení,

kdy všechny typové role, ve stejné lokalitě, jsou shromážděny do tzv. poolu specialistů. Pool je tedy ucelený přehled IT specialistů, který sleduje současnou i historickou alokaci zaměstnance. Aby mohlo docházet k efektivní alokaci, tak v rámci systému hodnocení, jsou sestavovány Bostonské matice, které reflektují hodnocení zaměstnanců a jejich zařazení do 4 skupin. Z následujícího obrázku je patrné, že koncept bostonské matice zůstal zachován. Rozdíl je v tom, že zde nejde o výrobek, nýbrž o lidské zdroje a dále matice neukazuje spojitost mezi tempem růstu a podílu výrobku na trhu, nýbrž spojitost mezi potenciálem a výkonem pracovníka.



Obrázek 7: Bostonská matice

Zdroj: Plus4U. In: [online]. 28. 4. 2011. [cit. 2014-12-31]. Dostupné z: <https://plus4u.net/>

Podle ohodnocení dvou hlavních kritérií (potenciálu a výkonu), se řadí pracovníci do příslušných kvadrantů. Kvadranty existují čtyři.

1. Wild Cats

Výkon pracovníků v tomto kvadrantu se pohybuje mezi 1-5, kdežto potenciál je vyšší (6-10). Nejčastěji se jedná o zaučující se pracovníky v nové roli.

2. Rising Stars (Talents)

Jedná se o perspektivního pracovníka, který má velkou šanci na rychlý kariérní postup. Tyto vycházející hvězdy podávají nejlepší výkony (6-10) a mají zároveň velký potenciál (6-10). Pokud se pracovník nachází v oblasti Talents, pak je zařazen do poolu Talentů.

3. Cash Cows

Pracovník v tomto kvadrantu je velice kvalitní a dlouhodobě stabilizovaný.

4. Low Performers (Dead Dogs)

Tento kvadrant je vymezen pro pracovníky s prostorem pro zlepšení. Je tedy vhodné zrevidovat roli nebo zvážit vhodnější zařazení, zvláště pokud se nachází v oblasti Dead Dogs.

Tyto bostonské matice jsou tvořeny pro lokality a typové role IT specialistů. Projektoví manažeři a vedení pak vidí, jak si zaměstnanec stojí v konkurenci a podle toho si může zaměstnance najmout na svůj projekt.

Hodnotící pohovor

Nedílnou součástí hodnocení zaměstnance společnosti je hodnotící pohovor. Na pohovoru je přítomen kmotr a HR-specialist.

Kmotr je dlouhodobý průvodce kariérou. Každý specialista má přiděleného svého kmotra, jenž byl navrhnut klientem, který má na daného IT specialistu kontrakt. Kmotr má přehled o tom, jak si jeho kmotřenec (daný IT specialista) vede na projektech, v čem se zlepšil a v čem má naopak rezervy. Také ví, jaké školení by měl daný specialista absolvovat, aby se mohl v kariéře dále posunout. Je to tedy člověk, který se stará o kariéru zaměstnance a dohlíží, aby byl kariérně spokojený.

HR-specialist je člověk, který je přidělen každému zaměstnanci a podobně jako kmotr, se o něj stará a koriguje jeho kariéru ve společnosti. Nejen že se stará o kariéry svých svěřených specialistů, ale také zajišťuje celkovou práci ohledně lidských zdrojů.

Cílem těchto hodnotících pohovorů je zjistit, zda je se svou aktuální pozicí pracovník spokojen, co od své práce očekává do budoucna, zda je spokojený s náplní práce, týmem, prostředím, finančním ohodnocením apod., případně co jiného by chtěl dělat a kterým směrem se chce profesně vyvíjet. Pokud je s něčím dlouhodobě nespokojený, může využít právě těchto pohovorů a oficiálně něco změnit.

Zaměstnanec naopak získává zpětnou vazbu od svých nadřízených. Dozví se, jak jsou s jeho prací spokojeni a co od něj do budoucna očekávají.

V systému je zavedeno několik druhů pohovorů.

Pohovory před koncem zkušební lhůty / po 3 měsících spolupráce

Když pracovník absolvuje standardní tři měsíční zkušební lhůtu, čeká ho první hodnotící pohovor. Primární cíl je zjistit, zda jsou obě strany spokojené a zda se bude pokračovat v dlouhodobější spolupráci.

Mimořádné pohovory

Tyto hodnotící pohovory jsou realizovány v případě nějakých mimořádných změn ohledně kariéry. Například při příležitosti postupu na vyšší pozice v rámci interních výběrových řízení, při přestupu do jiné jednotky, při přechodu na trvalý pracovní poměr, nebo na žádost spolupracovníka, HR specialistiky, Kmotra či nadřízeného.

Kariérní pohovory

Cílem těchto pohovorů je zhodnotit minulé období a probrat další kariérní plán. Na pohovoru se probírá spokojenost se svou současnou pozicí a možnosti směřování kariéry v dalším časovém horizontu. Kariérní pohovor probíhá minimálně jednou ročně.

U juniorních a nových spolupracovníků se plánuje dvakrát do roka.

4.2 Analýza procesu hodnocení zaměstnanců

Předtím, než byla aplikace uvedena do provozu, byl celý proces hodnocení vykonáván a zpracováván manuálně v systému, což bylo velmi administrativně a časově náročné.

Někdejší proces, lze rozdělit na tři dílčí podprocesy.

1. Příprava podkladů k hodnocení

Prvním podprocesem je příprava podkladů. Tento dílčí podproces zahrnoval hlavně manuální konsolidaci exportů z personální evidence a burzy práce. K exportu všech aktivních pracovníků společnosti, který byl zajištěn automaticky v jednoduchém souborovém formátu CSV (Comma-separated Values), se musel manuálně rozšířit o informaci, s kterým klientem má daný IT specialista uzavřený kontrakt. Pro každý hodnocený kvartál byl zakládán zvláštní artefakt, na kterém byl ucelený přehled všech klientů, kterým bylo hodnocení potřeba delegovat.

Pro každého klienta musel být v systému založen artefakt, kam se vkládal seznam IT specialistů, se kterými má uzavřený kontrakt. Seznam IT specialistů byl filtrován ručně z daného exportu. Dále se pak v exportu nacházel kód specialisty, který musel být manuálně převeden do značkovacího jazyka BBCode, aby po nakopírování hodnoty do artefaktu, vznikl odkaz na kartu daného specialisty. Po tomto náročném podprocesu následoval další.

2. Sběr hodnocení od hodnotitelů

Artefakt, který obsahoval seznam IT specialistů daného klienta, byl ručně delegován příslušné kompetentní osobě u klienta, která má na starost hodnocení zaměstnanců. Hodnotitel měl dvě možnosti jak hodnocení vyplnit, buď ho vyplnil přímo do exportu, který byl u každého artefaktu uložen v příloze nebo pomocí editace listu na artefaktu ohodnotil příslušné zaměstnance.

Po vyplnění hodnocení, se všechno ručně (z CSV souboru, nebo z artefaktu) konsolidovalo do jednoho hlavního exportu, kde byl opět seznam klientů a jejich specialistů, ale tentokrát i s příslušným hodnocením.

Poté co byl tento podproces dokončen, mohlo dojít ke zpracování statistik.

3. Zpracování výstupů a statistik

Posledním podprocesem bylo zpracování výstupů, které poskytovaly klientovi cenné informace.

Do systému na karty klientů se ručně vkládaly vyfiltrované seznamy s hodnocením. Informace byly na kartě klienta zobrazené pomocí tabulky se seznamem hodnocených IT specialistů, které měl alokované.

Pak se na kartu klienta vkládala ručně také tabulka v podobě Bostonské matice, kam se manuálně do jednotlivých kvadrantů vyplňoval počet zaměstnanců, kteří měli příslušnou kombinaci potenciálu a výkonu. Nakonec se pak celý artefakt delegoval zpátky na klienta, aby viděl zpracovaný přehled.

Celý tento proces byl nesmírně administrativně a hlavně časově náročný, tudíž bylo potřeba ho zefektivnit a optimalizovat. Navržená aplikace v tomto ohledu celý proces zefektivňuje a usnadňuje.

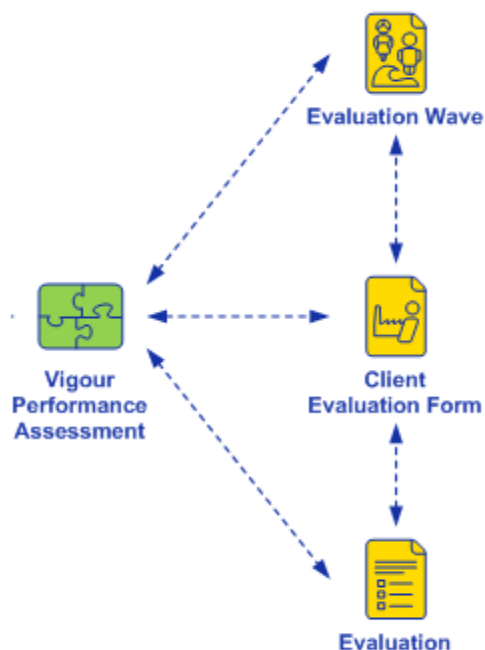
4.3 Návrh aplikace

Aplikace byla navržena tak, aby byla kompletně v souladu se systémem hodnocení a aby tento celý proces zefektivnila. Systém hodnocení má společnost vypracovaný důmyslně s ohledem na cíle a strategii firmy.

Vzhledem k počtu hodnocených IT specialistů, struktuře společnosti a systému hodnocení, bylo potřeba, aby v aplikaci byla logicky vymezená hodnocení pro jednotlivé klienty a zároveň, aby příslušná autorita firmy Vigour, mohla tyto hodnocení koordinovat.

Z následujícího obrázku je patrné, že v rámci aplikace rozeznáváme tři hlavní objekty:

1. **Evaluation Wave**
2. **Client Evaluation Form**
3. **Evaluation**



Obrázek 8: Hlavní objekty aplikace na hodnocení zaměstnanců
Zdroj: Aplikace Performance Assessment

Z obrázku je patrné, že se objekty na sebe váží a dohromady tvoří výstup hodnotící aplikace.

Evaluation Wave („Hodnotící vlna“)

Hodnocení zaměstnanců v aplikaci probíhá v rámci tzv. „Hodnotících vln“ (Evaluation Waves). Tyto hodnotící vlny jsou vytvářeny zodpovědnou osobou na konci každého kvartálu. Kvartál lze definovat jako čtvrtletí, tedy například od 1. Ledna do 31. Března.

Na následujícím obrázku lze vidět, že na těchto vlnách se nachází seznam jednotlivých klientů, kteří mají od společnosti Vigour alokované IT specialisty.

Evaluation wave 2016-Q1

Edit EW
Control Panel
Operational Request
Guideline
VIG Portal

Determining date	04.02.2016	<input type="button" value="Create CEFs"/>
Date of assignment		<input type="button" value="Assign CEFs"/>
Deadline	02.07.2016	<input type="button" value="Generate statistics"/>
Date of fulfillment		<input type="button" value="Terminate EW"/>
		<input type="button" value="Cancel EW"/>

CLIENT EVALUATION FORMS

Client	Client Evaluation Form	Assignment Date	Completion Date
VIG Client Card AAP			
VIG Client Card ADD			
VIG Client Card BMM			
VIG Client Card NEC			
VIG Client Card NET			

5 objektů celkem

Plus4U.net, Powered by Unicorn Universe

Obrázek 9: Ukázka Evaluation Wave (Hodnotící vlna)

Zdroj: Aplikace Performance Assessment

Hodnotící vlna má v sobě uložena také čtyři důležitá data jako jsou:

1. Determining date – toto datum určuje kvartál, pro který je hodnotící vlna vytvořena, aplikace automaticky předvyplňuje poslední den minulého měsíce
2. Date of assignment – datum, ke kterému byly delegovány úkony klientům, respektive příslušným kompetentním rolím (ředitel divize či týmu), na ohodnocení svých podřízených zaměstnanců
3. Deadline – sám o sobě vypovídající název, deadline do kterého má být hodnocení kompletní
4. Date of fulfillment – jedná se o datum, kdy byla vlna vyplněna

Při vytváření vlny, si kompetentní osoba zvolí datum, které následně určí kvartál, pro který bude dané hodnocení (Determining date) a také datum, do kterého má být vše ohodnoceno (Deadline).

Pokud je vlna již založena a jsou na ní příslušní klienti, kteří mají ohodnotit své zaměstnance, nastává další krok a to vytvoření tzv. Client Evaluation Forms (Hodnotící formuláře pro klienty).

Client Evaluation Form („Hodnotící formulář pro klienta“)

Jedná se o artefakt, který je delegován kompetentní osobě u klienta. Tato osoba má za úkol ohodnotit dané IT specialisty. Tedy tento hodnotící formulář pro klienta slouží k tomu, aby nadřízení ohodnotili své zaměstnance k příslušnému kvartálu. Tento objekt se váže vazbou 1:n na hodnotící vlnu, čili vlna může mít nekonečně mnoho hodnotících formulářů, ale formulář může mít pouze jednu vlnu. Delegace tohoto artefaktu, je zajišťována pomocí aktivity, kterou obdrží daná kompetentní osoba u klienta (ředitel, team-leader atd.). Díky této aktivitě ví, že má ohodnotit své podřízené pracovníky k určitému datu.

Client Evaluation Form obsahuje stejné milníky jako hodnotící vlna, odkazy na hodnotící vlnu a na artefakt o zhodnocení, dále pak také samotné hodnocení daných specialistu. Jak tento objekt vypadá, lze vidět na následujícím obrázku.

Fill in
Evaluation

Control
Panel

Operational
Request

Guideline

VIG Portal

Evaluation wave	Evaluation wave 2015-Q1
Determining date	31.01.2015
Date of assignment	12.02.2015
Deadline	20.02.2015
Date of fulfillment	16.02.2015
Evaluation	Evaluation VIG Client Card AAP 31.01.2015

Set Failed on CEF

Cancel CEF

CLIENT EVALUATION FORM ▾

Specialist	Type Role	Performance	Potential	Willingness to grow	Verbal evaluation / note	Evaluator	Edit
VIG Specialist 1	Type Role 3						<input type="button" value="Edit"/>
VIG Specialist 10	Type Role 3						<input type="button" value="Edit"/>

Obrázek 10: Ukázka Client Evaluation Form (Hodnotící formulář pro klienta)

Zdroj: Aplikace Performance Assessment

Hodnotitel do formuláře vyplňuje samotné hodnocení zaměstnance podle již dříve zmíněných dvou kritérií, kdy hodnotí výkon a potenciál viz kapitola 4.1. Ještě navíc do formuláře zadává, jestli je zaměstnanec ochoten se rozvíjet (Willingness to grow) a také může případně vyplnit slovní hodnocení.

Když kompetentní osoba u klienta formulář považuje za vyplněný, nastaví danou aktivitu do příslušného stavu. V této fázi dochází k revizi hodnocení od kompetentní osoby za celý hodnotící proces. Osoba reviduje, zda je hodnocení v souladu se systémem. Pokud se rozhodne, že je vše v pořádku a že došlo k ohodnocení všech IT specialistů, které má klient alokované, tak dochází k vytvoření artefaktu Evaluation.

Evaluation („Hodnocení“)

Pokud tedy dojde ke schválení hodnocení od klienta, tak je vytvořen objekt Evaluation. Na tomto objektu je celkový přehled hodnocení alokovaných IT specialistů klientem. Přehled je zpracován jako bostonská matice, kde podle dvou, již dříve zmíněných, kritérií (výkonu

a potenciálu) jsou zaměstnanci rozřazeni do příslušných kvadrantů, které odráží jejich pozici ve společnosti.

Pro klienta je tento objekt klíčový v tom smyslu, že z daného přehledu může vyvodit patřičné závěry, které se mohou promítnout do strategie řízení jednotky a také do práce s lidskými zdroji. Může jednoduše zjistit, kteří a kolik zaměstnanců se nachází v některém z kvadrantů a podle toho rozmýšlet, kterým směrem se má strategie jednotky ubírat. Pokud má například hodně IT specialistů v kvadrantu Cash Cows, tak ví, že si může dovolit najmout pracovníky na juniorské pozice, kteří budou pod dohledem seniorních specialistů.

Pro společnost Vigour to přináší také velmi působivé informace, které může využít k efektivnějšímu řízení. Například získává přehled o tom, která jednotka plodí nejvíce talentů a podle toho přizpůsobit plánované alokace tak, aby to z dlouhodobého hlediska vedlo k větší prosperitě celé společnosti. Nebo naopak má informace o tom, který klient (jednotka) se nachází ve stagnaci a podle toho případně přelokovat lidské zdroje.

Generování statistik

Jak již bylo zmíněno dříve, tak ve společnosti Vigour funguje vnitropodniková burza práce. A právě pro burzu se tato aplikace stává mocným nástrojem, který poskytuje zásadní informace při alokovaní lidských zdrojů.

Každý klient společnosti vidí na burzu práce a na této burze si může v době potřeby pronajmout specialistu, kterého právě na svém projektu potřebuje. Každý specialista tedy zastává nějakou typovou roli, nachází se v určité lokalitě atd. A právě pro toto rozdělení jsou v aplikaci generovány statistiky o tom, jak si specialisti vedou v porovnání s ostatními. Statistiky mají opět podobu bostonských matic a jsou generovány pro všechny typové role, pro příslušné lokality atd. Takže klient má pak zásadní informace, které mu dopomohou najít takového specialistu, jakého právě potřebuje. Na burze se mimo jiné dozví, jestli je příslušný specialista alokován a na jak dlouho.

4.4 Integrace a implementace

Informační systém společnosti Vigour je postaven na platformě UU a jelikož i samotná aplikace byla vyvíjena na této platformě, tak je se systémem společnosti plně kompatibilní. Aplikace se vyvíjela ve vývojovém prostředí (vývojovém teritoriu), díky kterému se mohla simulovat funkčnost systému společnosti Vigour.

Informační systém společnosti Vigouru využívá aplikaci s názvem BEM (Business Environment Management), která byla, podobně jako aplikace Performance Assessment, vyvinuta nad platformou UU. Aplikace řídí a uchovává informace o všech klientech, organizacích a zaměstnancích společnosti Vigour. Tyto informace jsou v aplikaci uloženy v podobě karet (artefaktů). S aplikací BEM bylo potřeba aplikaci Performance Assessment integrovat, jelikož hodnocení se promítne i na kartách jednotlivých zaměstnanců.

V tomto případě se jedná pouze o datovou integraci, jelikož bylo nutné zajistit, aby data, která využívá aplikace BEM, byla modifikována aplikací Performance Assessment a naopak. Bylo tedy potřeba zmigrovat společná data aplikací tak, aby spolu aplikace mohli vzájemně fungovat.

Implementace

Základním artefaktem aplikace je hodnotící vlna (Evaluation Wave), která je zakládána pomocí skriptu využívající aplikační rozhraní platformy UU. Před samotným založením vlny však uživatel má možnost zadat ve formuláři, potřebné informace a důležitá data, týkající se samotné vlny (Determining date, název atd.). Tento formulář je realizován pomocí Visual Use Case (VUC), což je artefakt v UU, který reprezentuje funkčnost integrující s uživatelem pomocí vizuálního rozhraní. Na následujícím obrázku lze vidět, jak takový vizuální use case pro založení vlny vypadá.

Create Evaluation Wave

Fill in information about the Evaluation Wave and confirm using the button OK.

Basic information

Name ▶ Evaluation wave 2015-Q1

Determining date ▶ 31.03.2015

Deadline ▶

OK Storno

Plus4U.net, Powered by Unicorn Universe

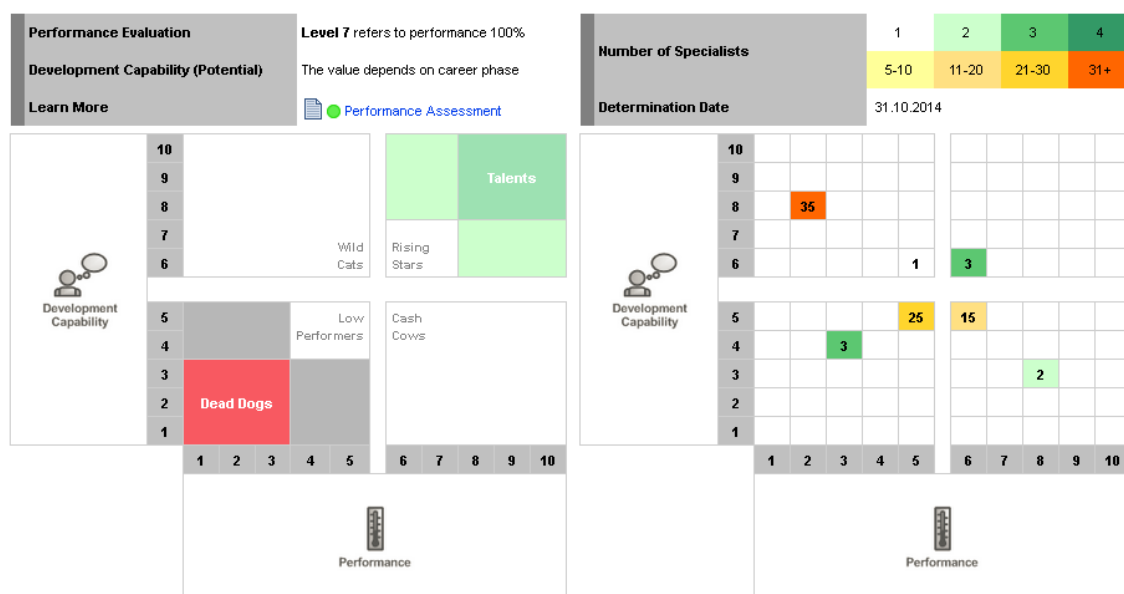
Obrázek 11: Ukázka formuláře na založení Evaluation Wave
Zdroj: Aplikace Performance Assessment

V samotném skriptu, který zakládá vlnu, bylo potřeba načítat soubor CSV a selektovat z něj příslušné informace v podobě seznamu klientů společnosti, který je následně vkládán na samotnou vlnu jako tabulka. Po vytvoření hodnotící vlny administrátor aplikace stiskne tlačítko „Create CEFs“ viz obrázek 9. Client Evaluation Forms jsou zakládány pomocí serverového makra, které využívá aplikační rozhraní UES API. V tomto makru se opět pracuje se souborem CSV. Práce s tímto souborem bylo potřeba značně optimalizovat, protože soubor obsahuje velké množství redundantních dat. Tato data jsou redundantní jen z pohledu dané aplikace (soubor obsahuje například historii kontraktů atd.). Příklad kódu daného serverového makra lze najít v příloze A. Po vytvoření daných artefaktů (hodnotících formulářů) je většinou použito tlačítko „Assign CEFs“, pomocí kterého jiný skript zajistí delegaci formulářů příslušným klientům.

Daná kompetentní osoba u klienta, které je Client Evaluation Form nadelegován, si pomocí tlačítka „Fill in Evaluation“ otevře formulář pro hodnocení, který je podobně jako při vytváření vlny, realizován pomocí VUCu. Pomocí tohoto formuláře následně vyplní hodnocení daných pracovníků.

Pakliže všichni klienti ohodnotili své IT specialisty, tak se pomocí tlačítka „Generate Statistics“ vygenerují statistiky pro typové role, lokalitu a klienty, viz Generování statistik v kapitole 4.3. Generování bostonských matic na příslušném artefaktu je zajištěno pomocí

serverového makra, které využívá ERB (Embedded RuBy). Pomocí ERB lze do HTML šablon dynamicky vkládat data, která se poté zobrazí v obsahu stránky. Tato funkčnost Ruby zajišťuje tvoření bostonských matic, do jejichž kvadrantů je dynamicky generován příslušný počet specialistů. Na následujícím obrázku lze vidět již vygenerovanou bostonskou matici pro klienta.



Obrázek 12: Ukázka vygenerované bostonské matice
 Zdroj: Aplikace Performance Assessment

5. Zhodnocení přínosu

Aplikace nejen zefektivňuje celý proces hodnocení v rámci časové a administrativní náročnosti, ale také ho obecně zkvalitňuje. Přínos může být tedy rozdělen do dvou bodů.

Zredukování časové a administrativní náročnosti

Odpadají přípravy podkladů, které kompetentní osoba potřebuje na to, aby mohla bez hlubší znalosti celého procesu připravit příslušné artefakty a správně je delegovat. Celý tento podproces zajišťuje aplikace. Dále pak odpadá také veškerá konsolidace dat, příprava statistik a zpětné delegování hodnocení klientům. Z časového a administrativního hlediska je zavedení aplikace nesmírná úleva jak pro celou společnost, tak pro její klienty.

V následující tabulce je shrnuta odhadovaná nákladnost celého procesu hodnocení zaměstnanců před samotnou aplikací. Průměrné platy zaměstnanců, kteří se podíleli na manuálním zpracování hodnocení, jsou brány z portálu www.platy.cz. Není zde zahrnut čas, který strávili nad hodnocením klienti společnosti (ředitelé divizí, společností atd.).

Tabulka 4: Náklady na manuální zpracování hodnocení

Pracovní pozice	Počet hodin	Průměrný plat na hodinu v Kč	Celkem v Kč
HR generalist	25	233 Kč	5 825 Kč
HR asistent	75	146 Kč	10 950 Kč
			16 775 Kč

Zdroj: www.platy.cz

Následující tabulka shrnuje náklady vynaložené na vytvoření aplikace Performance Assessment. Opět jde pouze o hrubý odhad a dané částky se mohou od skutečnosti lišit.

Tabulka 5: Náklady na aplikaci

Pracovní pozice	Počet hodin strávených na projektu	Průměrný plat na hodinu v Kč	Celkem v Kč
IT analytik	120	263 Kč	31 560 Kč
IT Programátor	160	223 Kč	35 680 Kč
IT Projektový manažer	80	341 Kč	27 318 Kč
			94 558 Kč

Zdroj: www.platy.cz

Vzhledem k tomu, že se hodnotí jednou za čtvrt roku, tak se teoretická návratnost pohybuje okolo jednoho a půl roku. Návratnost může být o něco vyšší, jelikož do nákladů nejsou započítány náklady na samotný provoz aplikace.

Nicméně aplikace nemá jen dopad na časovou a administrativní úsporu, ale také zkvalitňuje celý proces a má vliv na image podniku, což vyčíslit nelze.

Zkvalitnění procesu

Díky automatizaci procesu přípravy dat a jejich následné konsolidace, odpadá potenciální riziko způsobené lidským faktorem (překlepy, špatné nakopírování atd.). Dále odpadá časová závislost na osobě, která byla zodpovědná za přípravu dat, díky možnosti operativně spustit hodnocení prakticky v jakémkoli časovém horizontu. V neposlední řadě dojde také ke zkvalitnění image společnosti, kdy budou všechny výstupy sladěny ve stejném designu podle standardů, což zanechá pozitivní dojem u všech, co následně výstupy zapojují do dalších procesů.

Závěr

Cílem práce byl návrh, integrace a především samotná implementace aplikace na hodnocení zaměstnanců. Těchto cílů bylo úspěšně dosaženo a v nejbližší době by aplikace měla jít do pilotního provozu.

Vyhotovená aplikace zefektivní celý proces přípravy dat, od samotného vytváření artefaktů, až po konsolidaci dat. Zajišťuje také větší čistotu dat a minimalizuje chyby lidského faktoru. Dále také odhaluje případné nekonzistence v personální evidenci, které mohou být následně ručně upraveny.

Díky této aplikaci se nejen uspoří spousta času, co se týče administrativní práce, ale také se celkově zkvalitní celý proces hodnocení, což povede k větší motivaci klientů společnosti ke vzájemné spolupráci v rámci procesů lidských zdrojů.

Aplikace je zhotovená nad platformou UU a je velmi specifická pro daný systém a tím pádem nepřenositelná. Pokud se ovšem rozhodne nějaká společnost využívat informační systém, který bude postavený na UU, tak je pak možnost tuto aplikaci využívat a zefektivnit si tak samotný proces hodnocení zaměstnanců.

Pokud bude aplikace procházet dalšími vývojovými etapami, tak bych navrhol aby automaticky opravovala nalezené nekonzistence v personální evidenci. Dalším návrhem je případná integrace aplikace se systémem školení. Po vygenerování statistik, by bylo například zaměstnancům, kteří se nachází v oblasti „*Talents*“, nabízeno rozšířené školení nebo naopak zaměstnancům v kvadrantu „*Dead Dogs*“ by se automaticky naplánoval pohovor kvůli případnému přelokování.

Seznam použité literatury

Citace

BRUCKNER, T., et al. *Tvorba informačních systémů. Principy, metodiky, architektury*. 1. vyd., Praha: GradaPublishing, 2012. ISBN 978-80-247-4153-6.

PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.

KOVÁŘ, Vladimír, et al. *Unicorn ES PoweredCompany - Management*. 1. revidované vyd. Praha: UnicornCollege, 2009. ISBN 978-80-87349-01-4

PLAMÍNEK, Jiří a Roman FIŠER. *Řízení podle kompetencí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 180 s. Expert (Grada). ISBN 8024710749.

KOUBKOVÁ, Hana. *Hodnocení zaměstnanců a jeho vliv na motivaci zaměstnanců*. Brno, 2008. Bakalářská. Masarykova Univerzita, katedra Podnikového hospodářství. Vedoucí práce Ing. Pavla Odehnalová.

VENCLOVÁ, K., SALKOVÁ, A. and KOLÁCKOVÁ, G., 2013. *Identification of Employee Performance Appraisal Methods in Agricultural Organizations*. Journal of Competitiveness, 06, vol. 5, no. 2 ProQuest Central. ISSN 1804171X. Dostupné z: <http://dx.doi.org/10.7441/joc.2013.02.02>.

ZAJAC, Michal. *Plus4U Studijní příručka* [online]. 28. 4. 2011. [vid. 2014-12-31]. Dostupné z: <https://plus4u.net/>

Bibliografie

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 9788072611683.

FALCONE, Paul a Winston TAN. *The performance appraisal toolkit: redesigning your performance review template to drive individual and organizational change*. 1st ed. New York: AMACOM, American Management Association, 2013. ISBN 08-144-3263-8.

- CARUTH, D.L., HUMPHREYS, J.H., 2008. *Performance Appraisal: Essential Characteristics for Strategic Control. Measuring Business Excellence*, vol. 12, no. 3, pp. 24-32 ProQuest Central. ISSN 13683047. Dostupné z: <http://dx.doi.org/10.1108/13683040810900377>.
- CINTRÓN, R. and FLANIKEN, F., 2011. *Performance Appraisal: A Supervision Or Leadership Tool?. International Journal of Business and Social Science*, 09, vol. 2, no. 17 ProQuest Central. ISSN 22191933. Dostupné z: http://ijbssnet.com/journals/Vol_2_No_17/5.pdf
- Management Mania. *Social network for business* [online]. USA, 2013 [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs>
- Kompas2. *Personalistika, mzdy, HR: Kompas 2, personální a mzdový software* [online]. Czech Republic, 2002 [cit. 2015-03-28]. Dostupné z: <http://www.kompas2.cz/>
- TREXIMA. *Komplexní služby v oblasti lidských zdrojů* [online]. Czech Republic, 2014 [cit. 2015-03-28]. Dostupné z: <https://www.trexima.cz/>

Seznam příloh

Příloha A	Ukázka serverového macra „Create CEFs“.....	58
------------------	--	-----------

Příloha A Ukázka serverového macra „Create CEFs“

```
386 CSV.foreach(file_path, :col_sep => ";", :force_quotes => true, :headers => true) { |row|
387
388
389   csv_headers ||= row.headers
390
391   if row[12].to_s.strip.empty?
392     problem_rows << row
393     next
394   end
395
396   # if ACTIVE_CONTRACTS_STATE_NAMES.include?(row[11].to_s.strip)
397   if row[12].to_s.strip == "ACTIVE"
398
399     # validace řádku
400     error_row = false
401     REQUIRED_CSV_COLUMNS_INDEXES.each { |column_index|
402       if row[column_index].to_s.strip.empty?
403         problem_rows << row
404         error_row = true
405         break
406       end
407     }
408     next if error_row
409
410     # kontrolujeme, že Determining date leží v platnosti kontraktu
411     contract_start_date = Time.parse(row[26]).to_date
412     if contract_start_date <= determ_limit and Time.parse(row[27]).to_date >= determ_limit
413       spec_code = row[20].to_s.strip
414
415     # zároveň nesmí být dva kontrakty ve stejný den - pokud se tak stane, tak z důvodu optimalizace pod chybový řádek
416     # dáme jeden neúplný, kde je jen specialista a jeho začátek kontraktu
417     if specialists_contract_starts[spec_code] == contract_start_date
418       problem_rows << row
419       simulated_row = Array.new(row.size)
420       simulated_row[20] = spec_code
421       simulated_row[26] = row[26]
422       problem_rows << simulated_row
423     next
424     elsif specialists_contract_starts[spec_code].nil? or specialists_contract_starts[spec_code] < contract_start_date
425       specialists_contract_starts[spec_code] = contract_start_date
426     end
427
```