

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA

HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ VE SPOLEČNOSTI
ANTIQUITY & STYL S. R. O.
Bakalářská práce

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA

HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ VE SPOLEČNOSTI
ANTIK & STIL S. R. O.

Bakalářská práce

Autor: Cristina Almadori

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

Olomouc 2014

Podklad pro zadání BAKALÁŘSKÉ práce studenta

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
ALMADORI Cristina	Klopina 167, Úsov	F11552

TÉMA ČESKY:

Hodnocení pracovníků ve společnosti Antik&Stil s.r.o.

NÁZEV ANGLICKY:

Evaluation of employees in the company Antik&Stil s.r.o.

VEDOUcí PRÁCE:

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

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

Cílem práce je vytvořit systém hodnocení pracovníků v nově založené firmě.

- 1) Možné přístupy k hodnocení pracovníků
- 2) Analýza pracovních pozic ve firmě
- 3) Vytvoření systému hodnocení pracovníků a jeho vazeb na systém odměňování

SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

- ARTHUR, Diane. 70 tipů pro hodnocení pracovníků. Vydavatel: Grada, 2010. 168 stran. ISBN 978-80-247-2937-4.
PILAŘOVÁ, Irena. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. Vydavatel: Grada, 2008. 128 stran. ISBN 978-80-247-2042-5.
WAGNEROVÁ, Irena. Hodnocení a řízení výkonnosti. Vydavatel: Grada, 2008. 128 stran. ISBN 978-80-247-2361-7.
HRONÍK, František. Hodnocení pracovníků. Vydavatel: Grada, 2008. 126 stran. ISBN 978-80-247-1458-5.
CHAPMAN, Gary a WHITE, Paul E. Pět jazyků ocenění v pracovních vztazích. Vydavatel: Návrat domů, 2012. 206 stran. ISBN 978-80-7255-277-1

Podpis studenta:

Datum:

14.5.2013

Podpis vedoucího práce:

Datum:

14.5.2013

Čestné prohlášení

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma: „Hodnocení pracovníků ve firmě Antik & Stil s. r. o.“ vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci dne.

Podpis

Děkuji vedoucí diplomové práce Doc. Ing. Jaroslavě Kubátové, Ph. D. za cenné postřehy a připomínky, které mi byly prospěšné při psaní a přispěly k vytvoření této práce.

Obsah

Úvod.....	8
1 Historie pracovního hodnocení a pracovní výkon.....	10
1.1 Řízení pracovního výkonu	11
1.2 Principy řízení pracovního výkonu	12
2 Hodnocení zaměstnanců.....	16
2.1 Postup při hodnocení zaměstnanců	18
2.2 Kdo je hodnotitelem.....	19
2.3 Metody hodnocení zaměstnanců	20
2.3.1 Hodnocení podle stanovených cílů	21
2.3.2 Hodnocení na základě plnění norem	21
2.3.3 Volný popis	21
2.3.4 Hodnocení metodou kritických případů.....	22
2.3.5 Hodnocení metodou BARS.....	22
2.3.6 Check – list.....	22
2.3.7 Assessment Centre (AC) a Development Centre (DC).....	22
2.3.8 Hodnocení pomocí stupnice	24
2.3.9 Sebehodnocení	25
2.3.10 Třistašedesátistupňová zpětná vazba.....	26
2.3.11 Management by Objectives – Řízení podle cílů.....	31
2.3.12 Systematické hodnocení zaměstnanců	33
2.4 Hodnotitelské chyby.....	35
2.5 Oblasti a cíle hodnocení zaměstnanců	37
3 Zpětná vazba	39
3.1 Podmínky účinné zpětné vazby.....	39
4 Odměňování zaměstnanců	41
4.1 Systém a složky odměňování zaměstnanců	42
4.2 Prvky řízení odměňování	45
4.3 Návaznost hodnocení zaměstnanců na odměňování	48
5 Popis organizace	49
5.1 Organizační struktura firmy	50
5.2 Popis pracovní pozice	51
5.3 Dosavadní systém hodnocení zaměstnanců organizace	58

6	Kritéria hodnocení zaměstnanců	59
6.1	Kompetence a jejich členění	61
7	Hodnotící pohovor	62
7.1	Jak docílit úspěšného pohovoru	62
7.2	Průběh hodnotícího pohovoru	63
7.3	Úkoly vyplývající z hodnotícího pohovoru.....	65
7.4	Výsledky hodnotícího pohovoru	66
	Závěr	67
	Summary	69
	Anotace	70
	Seznam pramenů a literatury.....	72
	Seznam obrázků	74
	Seznam tabulek	75
	Seznam příloh	76
	Přílohy.....	77

Úvod

Tématem bakalářské práce je **hodnocení pracovníků ve společnosti Antik & Stil, s. r. o.**

Každá organizace postupem času prochází vývojem. Majitelé a vedoucí manažeři si uvědomují, že jejich nejdůležitější složkou organizace jsou zdroje – jak finanční, tak lidské, proto je potřeba je začít využívat efektivněji, tzn. přimět své zaměstnance k lepším pracovním výkonům, diferencovat odměny zaměstnanců podle přínosů pro organizaci apod.

Bohužel, v praxi se můžeme setkat se špatnou implementací systému hodnocení, s výběrem nevhodných kritérií hodnocení nebo s neprofesionálním vedením hodnotícího rozhovoru. Ve všech organizacích se musí majitelé a vedoucí manažeři snažit systém hodnocení nastavit kvalitně, aby zaměstnanci systém pochopili, byli s ním spokojeni a aby je tento systém motivoval k lepším pracovním výkonům.¹

Cílem bakalářské práce je navrhnout formální systém hodnocení zaměstnanců v organizaci Antik & Stil, s. r. o.

V současné době organizace používá pouze neformální systém hodnocení zaměstnanců, se kterým však nejsou zcela spokojeni. Z tohoto důvodu jsem si vybrala právě téma hodnocení zaměstnanců, abych organizaci navrhla vhodný, formální systém hodnocení zaměstnanců, který bude odpovídat požadavkům organizace.

Bakalářská práce bude koncipována do dvou částí – teoretické a praktické. V teoretické části, která bude rozdělena do jednotlivých kapitol, bude použita především odborná literatura a budu se zabývat především vysvětlením problematiky hodnocení zaměstnanců, což zahrnuje pracovní výkon, postup při hodnocení zaměstnanců, kritéria a metody pro hodnocení a zpětnou vazbu. Jelikož se práce zabývá hodnocením zaměstnanců, je zapotřebí nastínit i odměňování zaměstnanců, které s hodnocením úzce souvisí.

V praktické části se budu zabývat návrhem nového systému hodnocení zaměstnanců organizace Antik & Stil, s. r. o. Představím organizaci Antik & Stil s. r. o., její strukturu a pracovní pozice. Při analýze pracovních pozic bude použita metoda deskripce. Pomocí deskripce bude popsána jednotlivá pracovní pozice v organizaci a

¹ Srov. PILAŘOVÁ, I., *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. s. 11.

požadavky na ní a následně na základě analýzy pracovních pozic budou vytvořena jednotlivá kritéria pro hodnocení zaměstnanců.

Jako základní metodu hodnocení zaměstnanců jsme společně s majitelem organizace zvolili hodnotící pohovor a doplňková metoda hodnocení proběhne na základě sebehodnocení zaměstnance.

1 Historie pracovního hodnocení a pracovní výkon

Pracovní hodnocení je poměrně mladá disciplína. Jeho počátky nacházíme až ve 20. století, kdy se vyvíjelo i řízení lidských zdrojů.

Zaměstnavatelé začali zavádět formální hodnocení zaměstnanců na konci druhé světové války.

„Dulewicz píše o základní lidské tendenci hodnotit své okolí a sama sebe. Z toho hlediska je pracovní hodnocení nevyhnutelné a přirozené. Pokud neexistuje pečlivě strukturovaný plán hodnocení, mají lidé tendenci posuzovat pracovní výkonnost jiných, včetně podřízených, schematicky, náhodně a neformálně. Tento přirozený lidský sklon k posuzování může vést k vážným motivačním, etickým a právním problémům na pracovišti. Bez strukturovaného systému hodnocení výkonnosti je tu jen malá naděje na zajištění toho, že hodnocení bude spravedlivé, v souladu se zákonem, přesné a přínosné.“²

Hodnocení zaměstnanců vzniklo v té době proto, aby zaměstnavatelé mohli určit vyšší odměn svým zaměstnancům. Jestliže zaměstnavatel usoudil, že pracovní výkon zaměstnance se za určitou dobu zlepšil, např. tím, že zaměstnanec vyrobil více produktů za určitý čas, zaměstnavatel mu zajistil vyšší mzdu.

Tento zavedený systém, kdy se zaměstnanec snaží podávat lepší pracovní výkony, aby dostal více zapláceno, se podle Wagnerové někdy osvědčil, ale spíše to dopadlo tak, že systém selhal. Jako příklad uvádí výzkum motivace, který vedl ke zjištění, že ti zaměstnanci, kteří měli podobné pracovní schopnosti, tak mohou mít podobné příjmy, a přesto dosti odlišnou motivaci i výkonnost. Tento fakt potvrdily i empirické studie. Prokázalo se, že plat není jediným faktorem, ovlivňujícím výkonnost zaměstnance. Mezi další faktory ovlivňující výkonnost zaměstnance patřila také morálka nebo např. sebevědomí. Výsledkem je postupné odmítnutí důrazu kladeného na mzdu.³

Pracovní hodnocení, tak jak ho známe nyní, se začalo rozvíjet v USA v

² WAGNEROVÁ, I., *Hodnocení a řízení výkonnosti*. s. 9, 10.

³ Srov. WAGNEROVÁ, I., *Hodnocení a řízení výkonnosti*. s. 9, 10.

padesátých letech. Zaměstnavatelé se začali zaměřovat na to, aby jejich podnik byl úspěšný a vytvářel bohatství.

1.1 Řízení pracovního výkonu

„Systém řízení pracovního výkonu usiluje o zvýšení výkonnosti firemní organizace prostřednictvím růstu výkonu jednotlivců a jejich pracovních skupin. Opírá se o dva klíčové prvky:

- spojení základních cílů organizace s cíli organizačních jednotek a jednotlivců,
- propojení cílů a pracovních výsledků zaměstnanců s jejich hodnocením, odměňováním a dalším rozvojem.“⁴

Jak ve své knize píše Hroník, pojem řízení výkonnosti je širší než hodnocení zaměstnanců.

Do řízení výkonnosti můžeme zařadit i motivační soutěže (jejich cílem je podnět výkonnosti). Hroník proto zdůrazňuje, že hodnocení zaměstnanců a řízení výkonnosti zaměstnanců jsou personální činnosti, které nejsou synonymy a obě patří do současné personalistiky.⁵

K tomu, abychom dobře pochopili význam pracovního výkonu, si musíme předem objasnit pojem výkon jako takový, abychom jej mohli správně řídit.

Armstrong tvrdí, že názorů na to, co vlastně výkon znamená, je mnoho, ale lze jej považovat za určité zjištění dosažených výsledků zaměstnance nebo záznam o nich. Z individuálního hlediska je to záznam o tom, čeho daná osoba dosáhla.

Dále uvádí, že výkon se týká jak vykonávání práce, tak dosažených výsledků. Výkon tudíž považuje za chování – tedy způsob, jak organizace, týmy a jedinci vykonávají svou práci.⁶

Kocianová definuje řízení pracovního výkonu takto: „Řízení pracovního výkonu je komplexním přístupem k ovlivňování pracovního výkonu lidí, jejich pracovního chování, rozvoji jejich pracovních schopností.

⁴ URBAN, J., *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. s. 114.

⁵ Srov. HRONÍK, F., *Hodnocení pracovníků*. s. 12.

⁶ Srov. ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*. s. 428.

Řízení pracovního výkonu zahrnuje dohody o pracovním výkonu, vzdělávání a rozvoji pracovníků, průběžné sledování výkonu pracovníka v daném období, motivující vedení a poskytování zpětné vazby k výkonu pracovníka a zkoumání a posouzení (hodnocení) výkonu pracovníka za uplynulé období.⁷

Armstrong definuje řízení pracovního výkonu jako strategický a integrovaný přístup k zabezpečování trvalé úspěšnosti organizace pomocí zlepšování pracovního výkonu lidí, kteří v ní pracují, a pomocí rozvíjení schopností týmů i jedinců.

Dále uvádí, že řízení pracovního výkonu je strategické v tom smyslu, že se zaměřuje na širší záležitosti, k nimž se podnik – má-li ve svém prostředí fungovat efektivně – musí postavit čelem a v rámci nichž zamýšlí dosáhnout svých dlouhodobějších cílů.⁸

Toto je integrováno čtvrtým způsobem:

- „*vertikální integrace* – propojení nebo spojení podnikových, týmových a individuálních cílů;
- *funkční integrace* – propojení strategií jednotlivých funkcí či funkčních útvarů v různých částech podniku;
- *integrace v oblasti lidských zdrojů* – propojení různých stránek řízení lidských zdrojů, zejména rozvoje organizace, rozvoje lidských zdrojů a odměňování za účelem dosažení logického, promyšleného přístupu k řízení a rozvoji lidí;
- *integrace potřeb jedinců* s potřebami organizace do té míry, jak je to jen možné.⁹

1.2 Principy řízení pracovního výkonu

„Principy řízení pracovního výkonu byly shrnuty v materiálu britských Industrial Relations Services (IRS – Služby zaměřené na kolektivní pracovní vztahy, 1996) takto:

- Promítá podnikové cíle do cílů jedinců, týmů, útvarů a divizí.
- Pomáhá vysvětlovat podnikové cíle.
- Je to soustavný a neustále se vyvíjející proces, v jehož rámci se výkon během času zlepšuje.

⁷ KOCIANOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*. s. 140.

⁸ Srov. ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*. s. 427.

⁹ ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*. s. 427.

- Spoléhá spíše na shodu, součinnost a kooperaci než na řízení, kontrolu nebo donucení.
- Povzbuzuje samostatné řízení individuálního výkonu.
- Vyžaduje otevřený a čestný styl řízení a povzbuzuje oboustrannou komunikaci mezi nadřízenými a podřízenými.
- Vyžaduje soustavnou zpětnou vazbu.
- Zpětná vazba umožňuje využití zkušeností a znalostí získaných jedinci při práci k modifikaci podnikových cílů.
- Měří a hodnotí celý výkon na základě porovnání se společně odsouhlasenými cíli.
- Mělo by být uplatněno u všech pracovníků; a netýká se v první řadě vazby mezi výkonem a peněžní odměnou.¹⁰

„Zpravidla je k řízení pracovního výkonu vytvořená klasifikace pracovního výkonu v podobě určité stupnice vyjadřující různé úrovně výkonu. Na této stupnici (abecední, numerické, charakterizované adjektivy vynikající, dobrý, uspokojivý, neuspokojivý nebo popisující textem úrovně výkonu) hodnotitel zaznamenává, jak hodnocený pracoval. Klasifikace napomáhá odlišit vysoce výkonné pracovníky od méně výkonných a v návaznosti diferencovat odměňování podle výkonu a jasně sděluje pracovníkům, jak je jejich výkon posuzován.“¹¹

¹⁰ ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*. s. 428, 429.

¹¹ KOCIANOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*. s. 144.

podnikají kroky, směřující k realizaci dohody o pracovním výkonu a plánu osobního rozvoje. Zahrnuje nepřetržitý proces zabezpečování zpětné vazby (odezvy) na výkon, neformální sledování pokroku, aktualizaci cílů, a pokud je to nezbytné, řešení případných problémů s výkonem práce a konzultování.

- *Přezkoumání výkonu*, což je fáze formálního posuzování výkonu za určité období a týkající se dosažených výsledků, pokroku a problémů a je základem pro sjednání revidované dohody o výkonu a plánu osobního rozvoje. Může také vést k hodnocení výkonu.¹³

V této kapitole byla popsána historie hodnocení zaměstnanců a pracovní výkon. Podle Kociánové je hodnocení zaměstnanců významnou složkou pracovního výkonu a organizace, které nezavedly řízení pracovního výkonu, může probíhat hodnocení zaměstnanců různými způsoby. Jako příklad lze uvést systém hodnocení zaměstnanců, který postihuje pracovní výkon i pracovní chování je doprovázen společně se vzděláváním, osobním rozvojem pracovníků a s řízením jejich kariéry. Výkon je zde pochopen jako komplex výsledků práce a pracovního chování pracovníků.¹⁴

¹³ ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*. s. 433, 434.

¹⁴ Srov. KOCIANOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*. s. 145, 146.

2 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců je jednou z nejdůležitějších činností, kterou musí organizace provádět, jestliže chce, aby dobře fungovala a prosperovala. Je především důležitá pro zaměstnance, kterým je touto cestou poskytnuta zpětná vazba, tudíž jejich práce je nějakým způsobem ohodnocena.

„Hodnocení pracovníků je významnou činností, která poskytuje organizaci představu o výkonech, jednání a pracovních schopnostech jednotlivců. Pro pracovníky je hodnocení zpětnou vazbou k jejich působení v organizaci. Mnohé systémy hodnocení pracovníků (zaměřené zejména na rozvoj schopností lidí a jejich kariéry), jsou účinným motivačním nástrojem.“¹⁵

„**Cílem hodnocení** je zlepšit výkonnost a pracovní chování pracovníků a získat informace k zaměření jejich osobního rozvoje a dalšího využití v organizaci. K hodnocení pracovníků dochází při různých příležitostech, může být různě zaměřeno, a má tudíž různá kritéria, k hodnocení pracovníků jsou využívány různé metody a je realizováno v různých systémech.

Přesto, že je běžně v praxi (a v současnosti již méně v odborné literatuře) užíván termín hodnocení výkonu, ve skutečnosti zpravidla nejde pouze o oblast výkonu (ve smyslu výkonu práce), ale součástí hodnocení pracovníka je i jeho pracovní chování, které zahrnuje přístup k práci a k lidem.

Předmětem hodnocení jsou tedy i osobnostní charakteristiky, jež souvisejí s pracovní činností člověka a které jsou nedílnou součástí jeho pracovního působení.“¹⁶

Hodnocení pracovníků má dvě podoby a to hodnocení neformální a hodnocení formální.

„Neformálním hodnocením rozumíme průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřazeným během vykonávání práce. Je dáno spíše pocitem hodnotícího, jeho dojmem nebo momentální náladou a je determinováno situací daného okamžiku. Jde o součást každodenního vztahu mezi nadřazeným a podřazeným. Průběžně se tím kontroluje plnění pracovních úkolů a pracovní chování. Neformální hodnocení poskytuje okamžitou zpětnou vazbu, nebývá nijak zaznamenáno (např. dokumentací) a jen výjimečně bývá příčinou nějakého personálního rozhodnutí.

¹⁵ KOCIANOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*. s. 145, 146.

¹⁶ KOCIANOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*. s. 145, 146.

Formální hodnocení je pravidelné, většinou je standardizované a je pro něj charakteristická plánovitost a systematickosti. Pokud proběhne formální hodnocení, pořizují se z něj dokumentace, které se zařazují do osobních materiálů pracovníků. Tyto dokumenty slouží pro další personální činnosti.¹⁷

Pro organizaci je výhodnější zavést formální systém hodnocení zaměstnanců. Formální systém hodnocení zahrnuje několik výhod:

- „poznává a hodnotí pracovníky komplexněji, z hlediska komplexu znalostí, dovedností a kvalit potřebných k tomu, aby práce byla dělána dobře,
- lépe rozpoznává, oceňuje a rozvíjí silné stránky pracovníka,
- lépe rozpoznává slabé stránky pracovníka a umožňuje jejich efektivnější odstraňování,
- umožňuje lépe rozpoznat potřebu vzdělávání a rozvojový potenciál pracovníka, jeho vhodnost pro vykonávání náročnější práce,
- umožňuje s předstihem rozpoznat možné stížnosti a disciplinární problémy,
- soustavněji orientuje pozornost pracovníka na výkon, vyvíjí na něj větší tlak,
- lépe přispívá ke zvyšování pracovní morálky v podniku.“¹⁸

Nejdůležitější požadavek na hodnocení zaměstnanců je přesnost a spravedlnost. Zaměstnanec by neměl mít pocit, že je hodnocením poškozován. V podniku by naopak měla být vytvořena atmosféra, která by hodnocení pracovníků chápala jako nástroj, který by pracovníkům pomáhal najít rezervy ve výkonu, zlepšit jejich výkon a umožnit jim i lepší odměnu, tvrdí Koubek.¹⁹

¹⁷ KOUBEK, J., *Personální práce v malých podnicích*. s. 120.

¹⁸ KOUBEK, J., *Personální práce v malých podnicích*. s. 121.

¹⁹ KOUBEK, J., *Personální práce v malých podnicích*. s. 122.

2.1 Postup při hodnocení zaměstnanců

Následující postup při hodnocení zaměstnanců lze rozdělit do tří období a každé toto období má několik fází:

1. Přípravné období má čtyři fáze:

- „Rozpoznání a stanovení předmětu hodnocení, stanovení zásad, pravidel a postupu hodnocení a vytvoření formulářů používaných k hodnocení.
- Analýza pracovních míst, popřípadě revize existujících popisů a specifikací pracovních míst. Na základě toho si lze vytvořit představu o typech výkonu na pracovních místech i v organizaci jako celku a o možnostech jeho zlepšení i představu o kategoriích pracovníků a pracovních míst, 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 hodnocení a klasifikací (stupnic) pro rozlišování různé úrovně pracovního výkonu, určení rozhodného období pro zjišťování informací o pracovním výkonu.
- Informování pracovníků o připravovaném hodnocení a jeho účelu, zejména o kritériích hodnocení a normách pracovního výkonu, o tom, jaký výkon se od nich očekává.

2. Období získávání informací a podkladů má dvě fáze:

- Zjišťování informací např. pozorováním pracovníků při práci nebo zkoumáním výsledků jejich práce je pro hodnocení pracovníků rozhodující fází. Klíčovou otázkou přitom je, kdo je oprávněn tyto informace zjišťovat a vlastně hodnocení provádět.
- Pořízení dokumentace o pracovním výkonu. Tato fáze je nesmírně důležitá, protože k záznamům je možné se kdykoliv vrátit a získat tak retrospektivní informaci. Písemný záznam omezuje pozdější spory a diskuze, je nástrojem zpětné vazby mezi hodnoceným a hodnotitelem. Dokumentace by se měla pořizovat jednotným způsobem a jednotným způsobem by měla být i ukládána.

3. Období vyhodnocování informací o pracovním výkonu má tři fáze:

- Vyhodnocování pracovních výsledků, pracovního chování, schopností a dalších vlastností pracovníků, které se musí provádět podle standardního postupu. Zpravidla se při tom porovnávají skutečné výsledky práce s normami výkonu či očekávanými výsledky práce, chování pracovníků se standardními požadavky na chování a schopnostmi a další vlastnosti pracovníků s požadavky pracovního místa, jeho specifikací. Existuje přitom značné riziko subjektivního přístupu, protože i objektivní ukazatele výkonu (výsledky) je třeba interpretovat. Výstupy této fáze musejí mít písemnou podobu.
- Rozhovor s hodnoceným pracovníkem o výsledcích hodnocení, o rozhodnutích z hodnocení vyplývajících a o možných cestách řešení problémů souvisejících s pracovním výkonem. Tato fáze je rozhodující pro zlepšování pracovního výkonu pracovníka. Na ní záleží, zda bude mít hodnocení pracovníka motivující efekt či nikoliv.
- Následné pozorování pracovního výkonu pracovníka, poskytování pomoci při zlepšování pracovního výkonu, zkoumání efektivnosti hodnocení.²⁰

2.2 Kdo je hodnotitelem

Přímý nadřízený

„Hodnotitelem je takřka vždy přímý nadřízený, který je zodpovědný za výkonnost svých lidí. Když se nepodílí na hodnocení svých lidí a jeho lidé jsou hodnoceni někým jiným, důvody musí být velmi specifické a vážné. Samozřejmě, že na hodnocení se mohou podílet i další lidé (např. metodický vedoucí, personalista, dodavatel), kteří jsou obvykle jedním ze zdrojů hodnocení, ze kterých čerpá nadřízený. Metodický vedoucí či personalista participuje při vyhodnocování a stanovování rozvojových cílů. Pakliže se podílí, hodnocení obvykle probíhá odděleně, protože účast dvou hodnotitelů by mohla vést k vytvoření koalice dvou proti třetímu. Přímý nadřízený

²⁰ KOUBEK, J., *Personální práce v malých podnicích*. s. 126, 127.

musí být vždy informován o závěrech, které byly při hodnocení metodickým vedoucím či personalistou formulovány.²¹

Může se stát, že někteří hodnotitelé mohou mít z hodnocení zaměstnanců jisté obavy a to z toho důvodu že:

- hodnocení zaměstnanců vyžaduje určitý čas, to může být pro nadřízeného omezující;
- cíle za minulé období nemuseli být jasně stanoveny nebo zaznamenány, což stěžuje nynější hodnocení;
- někteří nadřízení, zvláště ti, kteří se snaží dobře vycházet se svými zaměstnanci, se bojí poskytnout negativní zpětnou vazbu;
- jednoduše nebudou vědět, jak poskytnout negativní zpětnou vazbu;
- mohou špatně stanovit cíle pro další období;
- zaměstnanec je hádavý, není schopen naslouchat svému nadřízenému.²²

2.3 Metody hodnocení zaměstnanců

Metod hodnocení zaměstnanců je velmi mnoho. Každý podnik si zvolí tu metodu, o které jsou přesvědčeni, že je pro ně ta nejvhodnější. Je velmi důležité zvolit takovou metodu, která bude vyhovovat jak zaměstnancům, tak zaměstnavatelům.

„Systémy hodnocení standardně využívají kombinaci více metod. Některé z metod zachycují pracovní výkon pouze zčásti, např. se soustředí pouze na pracovní výsledky (např. hodnocení na základě plnění norem), některé neumožňují přesnější porovnávání výkonu pracovníků (např. volný popis). Určité metody jsou vhodné pouze pro hodnocení určitých kategorií pracovníků (hodnocení podle cílů u manažerů a hodnocení na základě plnění norem u výrobních dělníků).“²³

²¹ HRONÍK, F., *Hodnocení pracovníků*. s. 99.

²² Srov. JAVITCH, David G., *How to Survive Employee Performance Appraisals*, Entrepreneur [online], <<http://www.entrepreneur.com/article/206918>>.

²³ KOCIANOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*. s. 150.

2.3.1 Hodnocení podle stanovených cílů

Tato metoda je primárně využívána pro hodnocení vedoucích pracovníků a specialistů a vychází z předpokladu, že na definování cílů by se měli zpravidla podílet samotní pracovníci. Dílčí cíle týkající se řízení pracovního výkonu by měly být dohodnuty s pracovníky.

Je důležité, aby cíle byly jasně definované a termínované a dále musí být zpracován plán postupu dosažení cílů. Nakonec se stanoví podmínky pro splnění těchto cílů. Cíle musí být splněny v daném termínu, aby se ihned mohly stanovit cíle nové. Cíle musí být kvantifikované, měřitelné, dosažitelné, podnětné, musí být písemně zformulovány a to jasně, stručně a výstižně.²⁴

2.3.2 Hodnocení na základě plnění norem

„Je standardní metodou pro hodnocení výrobních dělníků. Pracovníkům jsou stanoveny (či jsou s nimi projednány) normy nebo očekávaná úroveň výkonu a poté jsou porovnávány se skutečnými výsledky.“²⁵

2.3.3 Volný popis

Principem volného popisu je písemné hodnocení pracovníka a jeho výkonu podle předem identifikovaných bodů, které jsou dedukcí od kritérií pracovního výkonu. Metoda volného popisu není mnohými chápána jako vhodná forma hodnocení, neboť klade nároky na vlastní úsudek a vyjadřovací schopnosti hodnotitele, které nejsou zpravidla objektivní. Hodnotící metoda postrádá vzájemné porovnávání hodnocených pracovníků.²⁶

²⁴ Srov. KOCIANOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*. s. 150.

²⁵ KOCIANOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*. s. 151.

²⁶ Srov. KOCIANOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*. s. 151.

2.3.4 Hodnocení metodou kritických případů

„Je to univerzální metoda, ale obvykle poskytuje pouze doplňkové údaje o pracovním výkonu hodnoceného. Hodnotitel zaznamenává mezní situace, případy uspokojivého nebo neuspokojivého pracovního výkonu hodnoceného.“²⁷

2.3.5 Hodnocení metodou BARS

„BARS = Behaviorally Anchored Rating Scales – hodnotí chování požadované k úspěšnému vykonávání práce, je zaměřena na přístup k práci, dodržování postupu při práci a účelnost výkonu. Je variantou check – listu a hodnotící stupnice.

Stupnice se zpracovává pro každý úkol vykonávaný na pracovním místě, pracovní chování při plnění úkolu bývá zařaditelné do pěti až sedmi bodových stupňů, z nichž je každý doplněn o vzorovou slovní charakteristiku chování sloužící jako vodítko pro hodnotitele, který označí stupeň odpovídající nejpřiměřenější formulaci.“²⁸

2.3.6 Check – list

„Check – list je dotazník s otázkami vztahujícími se k chování pracovníka, odpovědi na otázky jsou zpravidla ano či ne.“²⁹

2.3.7 Assessment Centre (AC) a Development Centre (DC)

„Hodnocení metodou AC/DC se používá pro hodnocení pracovního výkonu, odborné způsobilosti a rozvojového potenciálu klíčových zaměstnanců (manažerů, specialistů) v rámci plánování personálního rozvoje zaměstnanců.

Použití AC/DC je založeno na skupinovém i individuálním řešení modelových úkolů a případových studií, které prověří skutečné schopnosti a motivaci hodnocených zaměstnanců.“³⁰

²⁷ ŠIKÝŘ, M., *Personalistika pro manažery a personalisty*. s. 117.

²⁸ KOCIANOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*. s. 152.

²⁹ KOCIANOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*. s. 152.

Kocianová tvrdí, že standardně se AC využívají k obsazování volných pracovních pozic, ale je také možné ho využít při snižování počtu zaměstnanců – tudíž těch, kteří by měli z podniku odejít. Cílem Assessment Centre je vybrat nejvhodnějšího uchazeče na obsazovanou pozici, nikoliv toho nejlepšího ze skupiny uchazečů. AC jsou standardně realizována indoorovou formou (v interiéru) a zřídka mají outdoorovou formu např. v přírodě s využitím fyzických aktivit. AC poskytuje tzv. měkká data o účastníkovi, nejvíce se zaměřuje na chování účastníků v různých situacích a vychází z předpokladu, že chování a výkon účastníka v těchto aktivitách předpovídá jeho chování a výkon v reálných pracovních situacích. Nicméně, hodnocení AC nemusí být zcela objektivní, protože nestrannost a neutrálnost hodnotitelů není nikdy jistá.³¹

Development Centra fungují shodně jako Assessment Centre, avšak jejich cíl je diferencovaný. Elementárním principem DC je zaměřit se na silné a slabé stránky účastníků a na rozvojový potenciál. Rozdílem oproti AC je skutečnost, že DC se primárně orientuje pouze na pracovníky dané organizace. Délka programu je zpravidla stanovena na 1 – 2 dny, což je individuální dle typu skupiny účastníků a její velikosti. Outdoorová forma DC je zaměřena na analýzu schopností, potřebných v budoucnosti, oproti analýze AC, která je soustředěna na analýzu současných schopností.

Účastníky hodnotí skupina hodnotitelů podle různých diagnostických metod, avšak celkové hodnocení se provádí až na konci programu.

Hodnotitelé poskytují účastníkům jen částečnou zpětnou vazbu po skončení DC, dále se zpracovávají individuální písemné zprávy pro každého účastníka zvlášť.

Tyto zprávy by měly obsahovat osobní charakteristiku účastníka, hodnocení kompetencí a potenciál dotyčného a podmínky k dalšímu rozvoji.

Účastník DC také poskytuje zpětnou vazbu a to většinou tak, že ústně zhodnotí působení v DC.³²

³⁰ ŠIKÝŘ, M., *Personalistika pro manažery a personalisty*. s. 118.

³¹ Srov. KOCIANOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*. s. 153.

³² Srov. KOCIANOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*. s. 118, 119, 168.

2.3.8 Hodnocení pomocí stupnice

„Je univerzální metoda, použitelná rovněž pro sebehodnocení zaměstnanců. Každé kritérium pracovního výkonu (množství práce, kvalita práce, včasnost práce, přístup k práci, přítomnost v práci apod.) se posuzuje zvlášť, přiřazením určitého stupně pracovního výkonu. Používají se stupnice číselné, grafické, slovní nebo jejich kombinace. Určitým problémem bývá formulace a interpretace jednotlivých kritérií a stupňů pracovního výkonu.“³³

Na obrázku níže je zobrazeno, jak může hodnocení podle stupnice vypadat. Do sloupečku nalevo se vepíše kritéria hodnocení a každého zaměstnance ohodnotíme na stupnici 1 – 5 u každého kritéria zvlášť.

Obrázek 2: Příklad hodnotící stupnice³⁴

Kritérium hodnocení	Stupeň hodnocení				
	1	2	3	4	5
Množství práce					
Kvalita práce					
Včasnost práce					
Přístup k práci					
Přítomnost					
Celkem =	+	+	+	+	+

- 1 „nedostatečný (nepřijatelný výkon, nedosahuje standardu, vyžaduje zásadní zlepšení);
- 2 dostatečný (podprůměrný výkon, neodpovídá standardu, vyžaduje zlepšení);
- 3 dobrý (průměrný výkon, odpovídá standardu, umožňuje jisté zlepšení);

³³ ŠIKÝŘ, M., *Personalistika pro manažery a personalisty*. s. 117.

³⁴ Srov. ŠIKÝŘ, M., *Personalistika pro manažery a personalisty*. s. 118.

- 4 velmi dobrý (nadprůměrný výkon, převyšuje standard, umožňuje další zlepšení);
- 5 výborný (vynikající výkon, výrazně převyšuje standard, umožňuje jiné využití).³⁵

2.3.9 Sebehodnocení

Při sebehodnocení jsou zaměstnanci vzhledem ke své osobě méně sebekritičtí a mají tendenci se prezentovat v příznivém světle, a proto je tato metoda užívána spíše k účelu seberozvoje, nežli jako přímý podklad k administrativním rozhodnutím.

Účelem sebehodnocení je se zamyslet nad svojí prací a nad svým pracovním výkonem. Tyto skutečnosti mohou dále zaměstnance motivovat k lepší výkonnosti. Dále tato metoda slouží pro srovnání rozdílů v hodnocení nadřízeného a podřízeného. Nelze však říci, že by metoda nezaujímalá své významné postavení v personalistice. Často je vhodným nástrojem hodnocení ve spojení s dalšími metodami, např. s hodnotícím pohovorem.³⁶

„Sebehodnocení může být srovnáno s vícezdrojovým hodnocením za účelem zvýšení reliability a validity procesu hodnocení, a stejně tak pro zlepšení vztahů mezi zaměstnanci a managementem.“³⁷

Většina zaměstnanců bere sebehodnocení jako nepodstatnou věc, ale neuvědomují si, že právě díky této metodě hodnocení mohou zlepšit svoji komunikaci s nadřízeným a zlepšit svůj pracovní výkon. Zaměstnanec, který se hodlá vyplnit formulář pro sebehodnocení, by ho měl vyplňovat s klidem a rozvahou, nejlépe v době, kdy není v práci, aby nebyl ničím rušen. Zaměstnanec by se měl zamyslet nad svými silnými a slabými stránkami a také by měl popřemýšlet o zpětné vazbě, které se mu dostávalo po celý rok. Zaměstnanec by měl také popřemýšlet nad tím, co očekává od svého nadřízeného. Jak by mu mohl nadřízený pomoci se zlepšením pracovního výkonu nebo jeho pracovního růstu. To vše si musí zaměstnanec připravit k hodnotícímu pohovoru.³⁸

³⁵ ŠIKÝŘ, M., *Personalistika pro manažery a personalisty*. s. 118.

³⁶ Srov. WAGNEROVÁ, I., *Hodnocení a řízení výkonnosti*. s. 75.

³⁷ WAGNEROVÁ, I., *Hodnocení a řízení výkonnosti*. s. 75.

³⁸Srov. QUAST, L., *Self-Evaluations: The Key To Career Development*, Forbes [online], <<http://www.forbes.com/sites/lisaquast/2014/01/13/self-evaluations-the-key-to-career-development/>>.

Zaměstnanec musí obdržet formulář pro sebehodnocení nejlépe 14 dní před konáním hodnotícího pohovoru.

2.3.10 Třistašedesátistupňová zpětná vazba

„Třistašedesátistupňová (360°) zpětná vazba (také třistašedesátistupňové hodnocení, vícedrožové hodnocení, zpětná vazba od více hodnotitelů), je systémem hodnocení, využívaným v řízení pracovního výkonu.“³⁹

Hroník uvádí, že tato metoda spočívá v tom, že je hodnocený zaměstnanec hodnocen různými lidmi podle stejných kritérií. Výhodné je to, když je 360° zpětná vazba postavena na kompetenčním modelu, který je používán při výběru a hodnocení zaměstnanců v Development Centre. Podobnost s DC spočívá v tom, že dotyčného hodnotí více lidí ale s tím rozdílem, že hodnotící daného člověka pozorují za běžného chodu – tzn. při vykonávání práce.⁴⁰

Hodnotícími jsou spolupracovníci, externí spolupracovníci, nadřízení, dodavatelé či zákazníci (to se již jedná o tzv. 540° zpětnou vazbu)

Informace o pracovním výkonu – o kompetencích pracovníka – lze v systému 360° zpětné vazby získat od bezprostředního nadřízeného, od spolupracovníků (členové týmu, pracovníci z jiných útvarů organizace, externí spolupracovníci), od interních či externích zákazníků a dodavatelů (v tomto případě se jedná o tzv. 540° zpětnou vazbu) a u hodnocení manažerů od podřízených je metoda označována jako 180° zpětná vazba. Co se týče hodnocení systémem 360° zpětné vazby je hodnocení zpravidla anonymní a její součástí je sebehodnocení zaměstnance.⁴¹

³⁹ KOCIANOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*. s. 155.

⁴⁰ Srov. HRONÍK, F., *Hodnocení pracovníků*. s. 66.

⁴¹ Srov. KOCIANOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*. s. 156, 157.

Na obrázku níže je znázorněno hodnocení zaměstnance pomocí 360° zpětné vazby, které bylo blíže popsáno v textu. Hodnocený nemusí být nutně hodnocen pouze lidmi, kteří jsou na obrázku zobrazení, ale i další lidé ho mohou hodnotit, např. členové z jiných útvarů organizace či z jiného týmu.

Obrázek 3: Hodnotitelé v systému 360° zpětné vazby⁴²



Výstupy z 360° zpětné vazby bývají buď kvantitativní, což znamená, že jsou poskytovány informace o dosažené úrovni jednotlivých kritérií a projevech chování. Informace jsou poskytovány jak od každého hodnotitele zvlášť tak i průměry za skupiny hodnotitelů (nadřízení, spolupracovníci,...) a další statistické údaje. Dalším výstupem z 360° zpětné vazby je kvalitativní výstup. Kvalitativní výstup je slovní výpověď hodnotitelů na otevřené otázky.

Tyto výstupy dále poslouží při plánování osobního rozvoje zaměstnanců a k rozvoji manažerských kompetencí (např. v oblasti vedení lidí), dále může poskytnout podklady k odměňování zaměstnanců a pomáhá zlepšovat komunikaci na pracovišti.⁴³

Každá organizace má svůj vlastní systém 360° zpětné vazby, kde si stanoví kritéria podle svých vlastních potřeb.

⁴² Vlastní zpracování.

⁴³ Srov. KOCIANOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*. s. 156 – 159.

Nicméně k úspěšné implementaci této metody hodnocení zaměstnanců je zapotřebí dodržet několik zásad a postupů:

- „stanovení cílů systému hodnocení v souladu s potřebami organizace;
- určení pracovníků, kteří budou v daném systému hodnoceni;
- v případě, že nemá organizace k dispozici vlastní odborníky se zkušenostmi se systémem, měli by se na jeho tvorbě podílet externí odborníci;
- do tvorby systému je vhodné zapojit pracovníky organizace, kteří budou systém využívat;
- určení kritérií hodnocení pracovníků (kritéria, která budou pro hodnocení vybrána, se musejí týkat skutečných událostí, jež pracovníci zažívají, musejí odpovídat typickým a významným aspektům chování);
- určit podobu (metody) systému, která bude adekvátní jeho cílům, metodiku měření kritérií a hodnotitele v systému hodnocení;
- určit zásady pro vedení a průběh hodnotícího rozhovoru;
- určit pravidla realizace hodnocení – zásady hodnocení, termíny hodnocení, zacházení s informacemi z hodnocení (záznamy z hodnocení pracovníků jsou považovány za důvěrné informace, jejich sdělování jiným než určeným osobám je nepřípustné);
- seznámit hodnocené pracovníky se systémem, s jeho přínosem pro jedince i pro organizace, s pravidly hodnocení, s jeho průběhem, s dokumenty a výstupy a zajistit školení pracovníků, kteří budou účastníky hodnocení;
- systém by měl být pro hodnotitele srozumitelný a nenáročný, měla by být minimalizována administrativa hodnocení;
- velmi podstatným faktorem může být pocit ohrožení zúčastněných – je třeba ochránit anonymní hodnocení a zajistit citlivé zprostředkování zpětné vazby;
- pro přijetí systému pracovníky organizace je velmi důležitá aktivní podpora vrcholového managementu (aby manažeři sami poskytovali a přijímali zpětnou vazbu a vedli ostatní ke stejnému přístupu);
- důležité je pilotní ověření systému hodnocení a na základě výstupů pilotního ověření je nutné systém upravit;

- aby byly výsledky hodnocení zúročeny, vyžaduje to ochotu využívat výstupů 360° zpětné vazby k rozvoji – na hodnocení musejí navazovat vzdělávací programy a aktivity k osobnímu rozvoji pracovníků.⁴⁴

Naopak Armstrong popisuje kroky při vytváření a realizaci třistašedesátistupňové zpětné vazby takto:

- *„Definovat cíle* – je důležité přesně definovat, co se od třistašedesátistupňové zpětné vazby očekává. Bude nutné výslovně uvést, do jaké míry se týká osobního rozvoje, hodnocení pracovníka nebo odměňování.
- *Rozhodnout o příjemci* – komu má být zpětná vazba adresována. To může signalizovat, kdo popřípadě bude zahrnut do pilotního ověření.
- *Rozhodnout, kdo bude zpětnou vazbu poskytovat* – manažer pracovníka, jeho bezprostřední nadřízený, členové týmu, ostatní kolegové, interní či externí zákazníci. Musí se také rozhodnout, zda do toho bude zapojen personální útvar nebo externí konzultaci, kteří by mohli manažerům pomoci při využití zpětné vazby. Dalším rozhodnutím, které je třeba učinit, je, zda by měla být zpětná vazba anonymní (obvykle je).
- *Rozhodnout o oblastech práce nebo chování*, jichž se bude zpětná vazba týkat – může to být v souladu s existujícím modelem schopností, nebo to může mít podobu seznamu bodů. Je jasné, že tento model musí odpovídat kultuře, hodnotám a typům práce, vykonávané v organizaci. Ale může se také rozhodnout, že bude přijatelný seznam bodů nebo otázek obsažený v nějakém souboru softwaru; přinejmenším se tak může začít.
- *Rozhodnout o metodě shromažďování (sběru) údajů* – lze navrhnout vlastní podnikový dotazník, nebo použít dotazník zpracovaný konzultantem nebo softwarovou firmou, přičemž posledně jmenovaný dotazník lze přizpůsobit tak, aby lépe odpovídal organizaci.
- *Rozhodnout o analýze dat a jejich prezentaci* – opět jde o rozhodnutí, zda si vytvořit vlastní počítačový program nebo si obstarat program již hotový. Většina organizací zavádějících třistašedesátistupňovou zpětnou vazbu ve skutečnosti nakupuje nějaký soubor programů od poradenské nebo softwarové firmy. Ale cílem musí být, aby byl tak jednoduchý, jak je to jen možné.

⁴⁴ KOCIANOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*. s. 155 – 159.

- *Plánovat první program realizace* – je žádoucí si celý proces pilotním způsobem ověřit, nejlépe ve vrcholové úrovni nebo u manažerů působících v nějaké funkci nebo útvaru. Pilotnímu ověření musí předcházet komunikace s těmi, jichž se to bude týkat. Je třeba je informovat o účelu třistašedesátistupňové zpětné vazby, jak funguje a jakou plní úlohu. Je třeba zdůraznit přínosy a pokud možno uklidnit jakékoliv obavy. Bude asi nutné proškolit jak poskytovatele zpětné vazby, tak její příjemce.
- *Analyzovat výsledky pilotního ověření* – měly by být analyzovány reakce těch, kteří se na pilotním ověření podíleli, a měly by být zváženy nezbytné změny celého procesu, komunikace o něm i školení na něj zaměřeného.
- *Plánovat a realizovat plný program* – mělo by to zahrnovat informování, komunikaci, školení a podporu ze strany personálního útvaru a možná i ze strany externích konzultantů.
- *Monitorovat a vyhodnocovat* – pečlivě sledovat zejména počáteční fáze realizace zpětné vazby, ale monitorovat tento proces je třeba neustále. Jde o proces, který může vyvolat strach, znepokojení a stres, nebo také spousta úsilí s ním spojeného přinese v oblasti rozvoje a v podobě zlepšení pracovního výkonu jen málo praktických výsledků.⁴⁵

Jak dále Armstrong uvádí, 360° zpětná vazba má několik výhod. Mezi ně patří např. to, že jedinci získávají přehled o tom, co si o nich ostatní myslí a jak je vnímají, mají zvýšené povědomí o schopnostech a jejich významu, manažeři si uvědomí, že se také musejí ve svém oboru rozvíjet a neustále zlepšovat a také získávají jasnější obrázek o reálném světě pracovníků; dalšími výhodami jsou posilování a upevňování žádoucích schopností podniku, pracovníci jasněji vidí kritické a rozhodující stránky pracovního výkonu, 360° zpětná vazba identifikuje klíčové oblasti potřeby rozvoje jedince, útvaru i organizace jako celku a také identifikuje silné stránky, které lze využít ku prospěchu podniku a zahajuje proces zlepšování klimatu a morálky.

I přesto že má tato metoda několik výhod, najdou se zde i nevýhody. Mezi největší nevýhodu se považuje to, že hodnotitelé neposkytují upřímnou zpětnou vazbu a jsou ve stresu, pokud musí přijímat nebo poskytnout zpětnou vazbu.⁴⁶

⁴⁵ Srov. ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*. s. 461, 462.

⁴⁶ Srov. ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*. s. 461, 462.

Nicméně všem těmto nevýhodám se dá vyhnout nebo je alespoň minimalizovat a to tím, že bude vytvořen kvalitní systém 360° zpětné vazby.

2.3.11 Management by Objectives – Řízení podle cílů

„MBO = Management by Objectives = řízení podle cílů byla poprvé navržena roku 1954 známým metodologem amerického managementu Peterem Druckerem. MBO posuzuje výkonnost hodnoceného na základě jeho úspěchu v dosahování cílů, které si společně s nadřízeným stanovil.“⁴⁷

MBO je metoda zaměřená na budoucnost a na výstupy (cíle). Název Management by Objectives má několik synonym. Můžeme se setkat např. s termínem plánování a kontrola práce (Work Planning and Review – WPR nebo také termín Management by Results – MBR je často používán.⁴⁸

Na obrázku níže je znázorněn model procesu MBO a poté jsou dále jednotlivé termíny popsány.

Obrázek 4: Model procesu MBO⁴⁹



⁴⁷ WAGNEROVÁ, I., *Hodnocení a řízení výkonnosti*. s. 40.

⁴⁸ Srov. HRONÍK, F., *Hodnocení pracovníků*. s. 58.

⁴⁹ Srov. HRONÍK, F., *Hodnocení pracovníků*. s. 59.

„**Stanovení cílů** – jádro procesu MBO. Tento proces začíná formulováním dlouhodobých cílů a kaskádovitě spadá dolů přes cíle organizace, cíle menších organizačních jednotek až k individuálním cílům. Důraz je kladen na měřitelnost.

Plánování akcí, úkolů – zatímco cíle specifikují co (čeho) má být dosaženo, akce a úkoly specifikují, jak toho má být dosaženo.

Sebeřízení – předpokladem úspěchu MBO je kvalitní motivace, znalost MBO a úsilí, které jsou nenahraditelné pro samotné plnění úkolů.

Průběžná pravidelná kontrola, respektive koučování – zabezpečuje sledování, zpětnou vazbu k plnění dílčích cílů, úkolů. Nelze se spoléhat jen na kvalitní sebeřízení, je třeba průběh naplňování úkolů a cílů konzultovat, povzbuzovat a usměrňovat.⁵⁰

Jestliže má být MBO program úspěšný, musí splňovat tyto podmínky:

- Stanovený cíl musí být měřitelný – to znamená, že měříme rozsah prodeje, tržby, výstupy, vyrobené kusy, produktivitu, náklady, včasnost dodávky, převzetí služby, rychlost reakce na objednávku, míru obratu, dosažení normy kvality nebo reakce zákazníka.
- Hodnocení se týká dosaženého výsledku, nikoliv vynaloženého úsilí.
- Hodnocení má pod kontrolou dosažení cíle, nesmí být ovlivněno vnějšími faktory, na které nemá hodnocení vliv.
- MBO musí být součástí každodenního řízení, nikoliv pouze přívěskem v práci vedoucího. Jedině tak je totiž efektivní.⁵¹

Stanovený cíl musí být SMART nebo KARAT:

SMART:

S – Specifický

M – Měřitelný

A – Akceptovatelný

R – Realistický

T – Termínovaný

⁵⁰ HRONÍK, F., *Hodnocení pracovníků*. s. 59.

⁵¹ Srov. WAGNEROVÁ, I., *Hodnocení a řízení výkonnosti*. s. 40.

KARAT:

K – Konkrétní

A – Ambiciózní

R – Reálný

A – Akceptovatelný

T – Termínovaný

Pro každé hodnocené období se stanoví 3 – 5 cílů, z nichž 1 – 3 cíle se týkají výkonu, 1 – 2 cíle se týkají rozvoje potenciálu a 1 – 2 cíle se týkají pracovního chování. Organizace si sama stanoví, jaký bude poměr počtu cílů té které kategorie (výkon, potenciál, chování). Stanovování cílů je záležitostí jednotlivých zaměstnanců. Jsou jim poskytnuta rámcová zadání a zaměstnanci si poté sami stanovují cíle pro další období.⁵²

2.3.12 Systematické hodnocení zaměstnanců

Systematické hodnocení zaměstnanců, jak uvádí Kociánová, můžeme popsat jako zjišťování a posuzování pracovního výkonu (hodnocení úspěšnosti a pracovní činnosti – výsledky práce, kvalita práce ad.) a pracovního chování zaměstnance (posuzování vlastností, aspirací, jednání, vystupování a potenciálu vzhledem k činnosti, kterou vykonává a vzhledem k druhým, s nimiž navazuje kontakt), poznání pozitiv a negativ činnosti pracovníka s cílem zlepšit jeho pracovní výkon. Systematické hodnocení je pravidelné a provádí se vždy za určité stanovené období – obvykle roční nebo půlroční systematické hodnocení. Systematické hodnocení by mělo být propojeno s ostatními personálními činnostmi, jako jsou školení zaměstnanců, rozmisťování zaměstnanců nebo jejich osobní rozvoj.⁵³

⁵² HRONÍK, F., *Hodnocení pracovníků*. s. 59 – 60.

⁵³ Srov. KOCIÁNOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*. s. 147.

Systematické hodnocení zaměstnanců má za úkol:

- „zvyšování výkonnosti pracovníků na základě posouzení jejich silných a slabých stránek (informovanost organizace o pracovním výkonu a pracovním chování zaměstnanců, informace pro pracovníky o hodnocení jejich práce a informace pro její zlepšení);
- osobní rozvoj pracovníků, určení potřeb vzdělávání zaměstnanců;
- diferenciací odměňování;
- zjištění osobních představ a potřeb pracovníků a získání podnětů ke zlepšení situace na pracovišti;
- zjištění podkladů pro rozmisťování zaměstnanců uvnitř podniku (zmapování potenciálu zaměstnanců, stabilizace perspektivních zaměstnanců, plánování personálních náhrad);
- zlepšování komunikace mezi nadřízenými a podřízenými.“⁵⁴

Systematické hodnocení zaměstnanců z hlediska organizace a nadřízeného si klade za cíl:

- zjistit, zdali zaměstnanec zvládá svoji práci;
- zlepšit zaměstnancův pracovní výkon, zvýšit kvalitu práce a efektivnost;
- více motivovat zaměstnance;
- zlepšit kvalitu řídicí práce;
- zlepšit vztahy a komunikaci na pracovišti, obzvláště mezi nadřízeným a podřízeným a celkově zlepšit atmosféru v organizaci;
- výsledky hodnocení využít při plánování osobního rozvoje, k odměňování zaměstnanců, k identifikaci potřeb a plánování vzdělávání, k rozmisťování pracovníků a k řízení jejich kariéry.⁵⁵

⁵⁴ KOCIANOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*. s. 147.

⁵⁵ Srov. KOCIANOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*. s. 148.

Cílem hodnocení z hlediska pracovníka je:

- získat zpětnou vazbu a informace o nárocích práce;
- získat informace o možnostech pracovního postupu a o pracovních možnostech;
- získat informace o možnostech svého osobního rozvoje;
- možnost sdělit své představy o svém působení v organizaci a o svém osobním rozvoji.⁵⁶

„Pro systematické hodnocení pracovníků platí určité obecné zásady. Systematické hodnocení pracovníků by mělo vycházet z personální politiky organizace. Jedním z předpokladů úspěchu implementovaného systému hodnocení je zapojení pracovníků organizace (managementu) do fáze přípravy (tvorby) systému a proškolení účastníků hodnocení (hodnotitelů a příp. i hodnocených). Hodnocení za stávající období zahrnuje i porovnání hodnocení s výsledky hodnocení za předcházející období, avšak hodnocení za stávající období musí být nezávislé na předcházejícím hodnocení, musí se týkat období od posledního hodnocení. Je nutné vyřešit otázky související se zacházením s informacemi z hodnocení a s archivací dokumentů k hodnocení. Informace z hodnocení pracovníků týkající se pracovní motivace, rozvoje (vzdělávání) a pracovního postupu by měly být využity pro řízení (motivační program, plánování vzdělávání a kariéry apod.)“⁵⁷

2.4 Hodnotitelské chyby

„Hodnotitelské chyby plynou z individuálního hodnocení skutečnosti v závislosti na osobních vlastnostech hodnotitele (vzdělání, zkušenosti, předsudky, sebevědomí).“⁵⁸

Zvolením správného systému hodnocení se dají hodnotitelské chyby minimalizovat. Je také zapotřebí vyškolit hodnotitele k tomu, aby byli schopni rozpoznat chyby a vyhnout se jim.

⁵⁶ Srov. KOCIANOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*. s. 148.

⁵⁷ KOCIANOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*. s. 148.

⁵⁸ WAGNEROVÁ, I., *Hodnocení a řízení výkonnosti*. s. 89.

Mezi nejčastější hodnotitelské chyby patří:

- „zaujatost,
- kontrast,
- centrální tendence,
- přísnost nebo mírnost.“⁵⁹

Zaujatost

Wagnerová uvádí, že k zaujatosti dochází, jestliže hodnotitel má buď pozitivní, nebo negativní postoj k zaměstnanci místo skutečné pracovní výkonnosti; mezi typy zaujatosti patří: efekt prvního dojmu, negativní a pozitivní haló efekt, efekt podobnosti sama sobě a dále pak protiprávní diskriminační zaujatost.

Hodnotitel ovlivněný efektem prvního dojmu si udělá příznivý nebo nepříznivý úsudek o zaměstnanci a poté zkreslí skutečnou výkonnost zaměstnance na základě tohoto dojmu.

Negativní a pozitivní haló efekt se vyznačuje tím, že hodnotitel generalizuje špatné a dobré chování v jednom aspektu práce, práci nehodnotí jako celek.

Efekt podobnosti sama sobě znamená, že někteří hodnotitelé mají tendenci hodnotit pozitivně zaměstnance, které vnímají jako sobě podobné či stejné. Dále Wagnerová tvrdí, že takto hodnotí hodnotitelé ty zaměstnance, ve kterých vidí podobné postoje, hodnoty nebo zájmy jako mají oni sami.

Kontrast

Chyba kontrastu nastane, když je hodnocený zaměstnanec hodnotitelem srovnáván s jinými zaměstnanci spíše než se specifickými standardy výkonnosti.

Centrální tendence

Chyba centrální tendence nastává tehdy, když hodnotitel hodnotí zaměstnance průměrně nebo blízko průměru. Tuto chybu dělají většinou ti hodnotitelé, kteří se nechtějí odlišovat. K této chybě dochází, když jsou hodnotitelé nuceni k tomu, aby písemně odůvodnili jen ta velmi dobrá nebo velmi špatná hodnocení.

⁵⁹ WAGNEROVÁ, I., *Hodnocení a řízení výkonnosti*. s. 89, 90.

Přísnost nebo mírnost

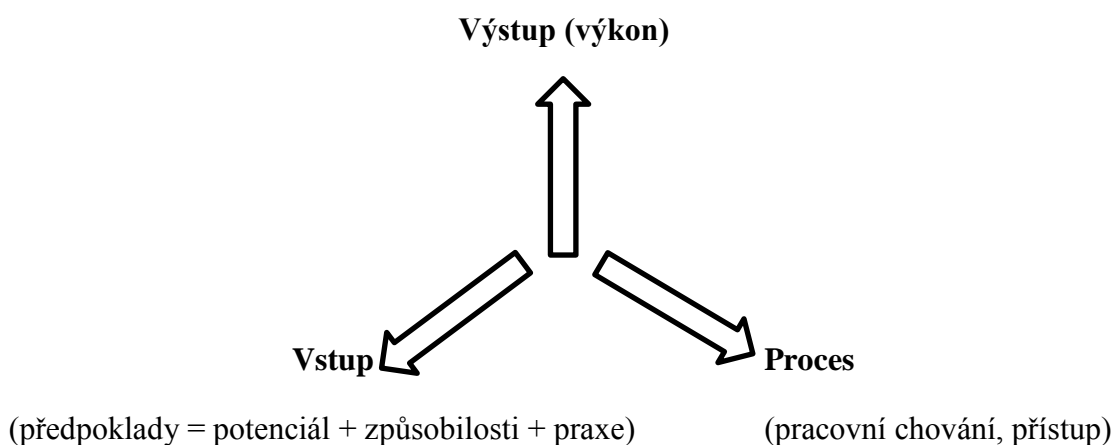
Chyby přísnosti nebo mírnosti jsou ty, když hodnotitelé mají tendenci hodnotit všechny hodnocené na jednom konci škály nehledě na jejich aktuální pracovní výkonnost.⁶⁰

2.5 Oblasti a cíle hodnocení zaměstnanců

Hroník uvádí, že existují 3 oblasti hodnocení zaměstnanců a aby hodnocení opravdu splnilo dobře svůj účel, musí být zaměřeno na všechny tyto oblasti.⁶¹

Na obrázku jsou zobrazeny tyto 3 oblasti hodnocení zaměstnanců a dále jsou jednotlivé oblasti popsány.

Obrázek 5: Oblasti hodnocení zaměstnanců⁶²



⁶⁰ WAGNEROVÁ, I., *Hodnocení a řízení výkonnosti*. s. 89, 90.

⁶¹ HRONÍK, F., *Hodnocení pracovníků*. s. 20.

⁶² Srov. HRONÍK, F., *Hodnocení pracovníků*. s. 20.

Výstup

Výstupy rozumíme výkony a výsledky, které jsou velmi dobře měřitelné (např. tržby, kvalita, rychlost, náklady, chybovost apod.⁶³

Vstup

„Mezi vstupy jsou velmi často zařazovány kompetence. Pod vstupy rozumíme vše, co pracovník do své práce vkládá. To mohou být nejen kompetence, ale i zkušenosti.“⁶⁴

Proces

„Hodnocení procesu je hodnocením přístupu pracovníka k různým zadáním, úkolům a podobně. Zjednodušeně lze říci, že se jedná o střední článek mezi vstupy a výstupy, tedy o tom, jak se pracovník chová při práci.“⁶⁵

V této kapitole byl objasněn pojem hodnocení zaměstnanců a představeny metody, které jsou organizacemi nejpoužívanější. Každá organizace, která chce, aby na trhu dobře fungovala, se musí starat o své zaměstnance. Důležitá je proto i zpětná vazba, kterou zaměstnanci obdrží od svého zaměstnavatele. Zpětná vazba je motivuje k lepšímu pracovnímu výkonu a uvědomění si, jaké jsou zaměstnancovi slabé a silné stránky. Dále byly popsány nejčastější hodnotitelské chyby, které se vyskytují při hodnocení zaměstnanců a jako poslední byly vysvětleny a názorně zobrazeny pomocí obrázku oblasti a cíle hodnocení zaměstnanců.

⁶³ Srov. HRONÍK, F., *Hodnocení pracovníků*. s. 21.

⁶⁴ HRONÍK, F., *Hodnocení pracovníků*. s. 21.

⁶⁵ HRONÍK, F., *Hodnocení pracovníků*. s. 21.

3 Zpětná vazba

Zpětná vazba je nedílnou součástí hodnocení zaměstnanců. Důležitá je ta zpětná vazba, kterou hodnocený poskytuje sám sobě.

„Sebehodnocení je standardní součástí 360° zpětné vazby a poměrně častým bodem motivačně-hodnotícího pohovoru, kde předpokládáme, že hodnocený nám sdělí, jak sám vidí své výsledky za uplynulé období. Zpětná vazba poskytnutá sama sobě posiluje schopnosti sebeřízení, které jsou čím dál potřebnější ve flexibilní organizaci. Forem zpětné vazby poskytnuté sobě je několik. Představíme si ve zkratce metodu retrospektivního autofeedbacku. Tato metoda spočívá v pohledu zpět na období posledního půlroku či roku. Každý, kdo si poskytuje zpětnou vazbu strukturovaným způsobem, rozebírá 3 úspěšné události a 3 neúspěšné události. Na základě rozboru si pak formuluje cíle – u neúspěšných událostí, co příště udělá jinak, u úspěšných, co bude příště opakovat.“⁶⁶

A co do zpětné vazby nepatří? Do zpětné vazby nepatří otázky. Jak uvádí Hroník, otázky na zpětnou vazbu navazují nebo jí předcházejí. Jestliže neoddelíme zpětnou vazbu od otázek, umenšujeme jednoznačnost a přímočarost sdělení.⁶⁷

3.1 Podmínky účinné zpětné vazby

Zaměstnanec potřebuje dostávat zpětnou vazbu opakovanou a také mnohostrannou, tzn. z více stran. V každé zpětné vazbě se musí dodržet 3 základní podmínky:

- 1) Zaměstnance informujeme o jeho chování a chování nehodnotíme způsobem „dobře – špatně.“ Toto hodnocení je silně manipulativní. Může vyvolat závislost, obhajování nebo neodpovídající obranu nebo protiútok.
- 2) Popisuje se chování, nikoli osobnost zaměstnance. Důležité jsou informace o chování, které je správné nebo se zdá být nepřiměřené. Cílem není převychovávat zaměstnanec. Zaměstnanec může změnit své chování jen na základě vlastního rozhodnutí a zpětná vazba k tomu vytváří předpoklady.

⁶⁶ HRONÍK, F., *Hodnocení pracovníků*. s. 52.

⁶⁷ Srov. HRONÍK, F., *Hodnocení pracovníků*. s. 53.

3) Poskytují se specifické informace nikoli pouze obecná tvrzení.⁶⁸

⁶⁸ Srov. HRONÍK, F., *Hodnocení pracovníků*. s. 51, 52.

4 Odměňování zaměstnanců

Tak jako u hodnocení zaměstnanců, i při odměňování zaměstnanců je zapotřebí vytvořit správný systém odměňování, který by vyhovoval jak zaměstnavateli, tak zaměstnancům. Organizace si musí stanovit postupy, které bude dodržovat. Systém odměňování by měl být spravedlivý.

„Odměňování je realizováno ve formě mzdy, platu či jiné peněžní nebo nepeněžní odměny, je kompenzací za vykonanou práci. Odměna za odvedenou práci a další odměny ovlivňují množství a kvalitu budoucí práce. Odměňování je tak jedním z nejeftivnějších nástrojů motivace pracovníků, které má organizace a vedoucí pracovníci k dispozici. Systém odměňování by měl odpovídat potřebám organizace a potřebám jejich pracovníků, měl by být spravedlivý a motivující. Na organizaci záleží, jaké možnosti odměňování využije, jaké formy, jaká si určí pravidla odměňování, jaké nástroje a postupy při odměňování uplatní. Odměny mohou mít peněžní nebo nepeněžní formu, mohou mít podobu povýšení, zajímavých pracovních úkolů, vzdělávání, veřejného uznání pracovních výsledků apod.“⁶⁹

Jak bylo výše popsáno, odměňování zaměstnanců není chápáno jen jako peněžitá odměna za vykonanou práci, ale zahrnuje to i další motivační prvky. Zvláště moderní personalistika zahrnuje do odměňování zaměstnanců:

- „zaměstnanecké výhody (většinou nepeněžní) poskytované pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu jeho pracovního poměru či jiného typu pracovního zapojení v podniku (např. zlevněné stravování, placená dovolená, věcné dary k životnímu nebo pracovnímu výročí, možnost používat podnikový automobil i pro soukromé účely, poskytování pracovního oděvu či příspěvku na oděv, podnikem organizované kulturní akce, služby pro pracovníka a jeho rodinné příslušníky, možnost levnějšího nákupu výrobků podniku a mnohé další),
- povýšení pracovníka,
- vzdělávání pracovníka (zvyšuje se tím jeho konkurenceschopnost na trhu práce a tím i zaměstnatelnost v podniku i mimo něj),
- formální uznání (pochvaly),
- pozvání na slavnostní oběd nebo večeři,

⁶⁹ KOCIANOVÁ R., *Personální činnosti a metody personální práce*. s. 160.

- pověřování významnými pracovními úkoly,
- pověřování vedením lidí,
- pověřování úkoly školitele nových pracovníků,
- rozmanitá a zajímavá práce,
- dobré a přátelské vztahy na pracovišti,
- příjemný styl vedení lidí v podniku,
- vytváření příznivějších pracovních podmínek, zejména podmínek prestižního charakteru (např. přidělení samostatné kanceláře, přidělení počítače, přímého telefonního čísla apod.).⁷⁰

4.1 Systém a složky odměňování zaměstnanců

Systém odměňování zaměstnanců

Správný systém odměňování zaměstnanců splňuje tyto požadavky:

- „přilákat potřebný počet a kvalitu uchazečů o zaměstnání v organizaci;
- stabilizovat žádoucí pracovníky;
- odměňovat pracovníky za úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenosti a schopnosti;
- v ziskových organizacích by měl napomoci k dosažení konkurenceschopného postavení na trhu;
- musí být racionální, odpovídající možnostem (zdrojům) organizace;
- měl by být akceptován zaměstnanci;
- měl by hrát pozitivní roli v motivování pracovníků, vést je k tomu, aby pracovali podle svých nejlepších schopností;
- měl by být v souladu s právními normami;
- měl by sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace a schopností pracovníků;
- zajistit, aby mohly být náklady práce vhodným způsobem kontrolovány, zejména s ohledem na ostatní náklady a s ohledem na příjmy.⁷¹

⁷⁰ KOUBEK J., *Personální práce v malých podnicích*. s. 156, 157.

⁷¹ KOCIANOVÁ R., *Personální činnosti a metody personální práce*. s. 161.

Při vytváření systému odměňování je nutné si položit tři základní otázky a to:

1. „Čeho potřebuje podnik svým systémem odměňování dosáhnout?
2. Jaký význam pro pracovníky mají různé možnosti odměn (šíře nabídky odměn, typy odměn)?
3. Které vnější faktory ovlivňují odměňování v organizaci?⁷²

Většina podniků chce systémem odměňování dosáhnout:

- „vytvořit si konkurenční výhodu pro získávání pracovníků,
- udržet si pracovníky,
- dosáhnout konkurenceschopné produktivity a žádoucího zisku,
- dosáhnout žádoucí kvality a technické úrovně produkce,
- dosáhnout potřebné úrovně flexibility a kreativity,
- formovat a rozvíjet takový pracovní kolektiv, který by byl schopen realizovat cíle podniku,
- formovat a rozvíjet zdravé pracovní a mezilidské vztahy v podniku.⁷³

Naopak zaměstnanec od systému odměňování požaduje:

- „zabezpečit uspokojování potřeb svých i své rodiny,
- určitou sociální jistotu, životní stabilitu a jasnou perspektivu, včetně možnosti budoucích výdělků,
- spravedlnost a srovnatelnost odměňování,
- možnost seberealizace,
- dobré vztahy na pracovišti,
- uznání za práci,
- práci, která by je uspokojovala.⁷⁴

Mezi vnější faktory ovlivňující odměňování lze zařadit:

- „populační vývoj,
- situace na trhu práce (úroveň zaměstnanosti v místě, regionu, státě),
- profesně-kvalifikační struktura lidských zdrojů,

⁷² KOUBEK J., *Personální práce v malých podnicích*. s. 159.

⁷³ KOUBEK J., *Personální práce v malých podnicích*. s. 159.

⁷⁴ KOUBEK J., *Personální práce v malých podnicích*. s. 159.

- životní styl,
- úroveň zdanění,
- míra inflace,
- ekonomická a sociální politika vlády,
- úroveň odměňování včetně nabídky zaměstnaneckých výhod u konkurujících organizací, v odvětví, místě, regionu, státě apod.⁷⁵

Složky odměňování zaměstnanců

Do složek odměňování patří:

- „základní peněžní odměna, dodatečné peněžní odměny (pevné a pohyblivé mzdy a platy);
- zaměstnanecké výhody;
- nepeněžní odměny (uznání, ocenění, úspěch, odpovědnost, osobní rozvoj);
- procesy řízení pracovního výkonu.⁷⁶

Do celkového odměňování patří:

1. „transakční odměny – hmotné, hmatatelné odměny (peněžní odměny a zaměstnanecké výhody);
2. relační (vztahové) odměny – nehmotné (vzdělávání a rozvoj, zážitky z práce).

Celková odměna zahrnuje všechny nástroje, které má organizace k dispozici a které mohou být využity k získávání, udržení, motivování a uspokojování pracovníků.⁷⁷

⁷⁵ KOUBEK J., *Personální práce v malých podnicích*. s. 159.

⁷⁶ KOCIANOVÁ R., *Personální činnosti a metody personální práce*. s. 161.

⁷⁷ KOCIANOVÁ R., *Personální činnosti a metody personální práce*. s. 161.

4.2 Prvky řízení odměňování

Mezi prvky systému řízení odměňování zahrnujeme:

Základní peněžní odměna

Základní peněžní odměnu neboli základní mzdu či plat, definuje Armstrong jako pevný plat nebo mzdu, kterou tvoří sazba za určitou práci nebo pracovní místo. Základní peněžní odměna může sloužit jako základ pro dodatečné odměny v závislosti na výkonu, schopnostech či dovednostech.

Úrovně peněžních odměň, jsou založeny na dávno určených strukturách, které se časem aktualizovaly podle pohybu tarifů na trhu a podle vývoje inflace. V některých podnicích se úrovně odměň postupně vyvíjí samy a jsou uskutečněny rozhodnutím managementu podle toho, kolik potřebuje organizace získat zaměstnanců nebo zaměstnance stabilizovat.

Základní mzda nebo sazba může být vyjádřena jako roční, měsíční, týdenní nebo hodinová.⁷⁸

Dodatečné peněžní odměny

Dodatečné peněžní odměny může zaměstnavatel poskytovat k základní peněžní odměně. Armstrong uvádí, že tyto peněžní odměny se vztahují k výkonu, dovednostem, schopnostem či zkušenostem zaměstnance a jestliže nejsou zahrnuty do základní odměny, pak jsou tyto odměny označovány jako *pohyblivé složky mzdy nebo platu*.⁷⁹

Mezi hlavní formy dodatečné peněžní odměny zahrnujeme:

- „*Individuální výkonnostní odměny*, kdy zvýšení základní odměny je závislá na hodnocení výkonu.
- *Mimořádné odměny (bonus)* – odměny za úspěšný výkon, které jsou vypláceny jako pevná částka v závislosti na výsledcích dosažených jednotlivci, týmy nebo organizací.

⁷⁸ Srov. ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*. s. 554.

⁷⁹ Srov. ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*. s. 554.

- *Prémie* – odměny závislé na dosažení předem stanovených cílů, které jsou navrženy tak, aby motivovaly pracovníky k dosažení vyšších úrovní výkonu.
- *Provize* – zvláštní forma pobídky, kdy odměny obchodních zástupců jsou tvořeny na základě procenta z hodnoty prodeje, které uskuteční.
- *Odměna závislejší na délce zaměstnání* – odměna, která se zvyšuje o pevnou hodnotu na stupnici nebo platové křivce v závislosti na délce zaměstnání.
- *Odměna podle dovedností* – odměna, která se liší podle úrovně dosažených dovedností jedince.
- *Odměna podle schopností* – odměna, která se liší v závislosti na jedincem dosažené úrovni schopností.
- *Príplatky* – jedná se o složky odměny, které jsou poskytovány jako oddělené peněžní částky za takové aspekty zaměstnání jako jsou práce přesčas, práce ve směnách, pracovní pohotovost a bydlení v hlavním nebo jiných velkých městech.
- *Odměna podle přínosu* – odměna vztahující se k přínosnosti práce nebo schopností jedince pro organizaci.⁸⁰

Celkové výdělký

Celkové výdělký jsou celkové základní peněžní odměny a všechny dodatečné odměny. Je to částka peněz, která se převádí na bankovní účet.

Zaměstnanecké výhody

Armstrong zahrnuje do zaměstnaneckých výhod nemocenské dávky, penze, úhradu pojistného a služební auta. Zaměstnanecké výhody jsou známé také jako nepřímé odměny a jedná se o takové prvky odměn, které jsou poskytovány k dalším formám vyplácených odměn a obsahují taková opatření, která nejsou odměnami v pravém slova smyslu, jako např. dovolená na zotavenou.⁸¹

⁸⁰ ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*. s. 554, 555.

⁸¹ Srov. ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*. s. 555.

Celková odměna

Celková odměna je taková odměna, která zahrnuje veškeré typy odměn vyplácená v penězích.

Nepeněžní odměny

Nepeněžní odměny jsou takové odměny, které, jak již název napovídá, nejsou vypláceny v penězích. Tento typ odměn se zaměřuje na potřeby lidí, tudíž na jejich pracovní růst, zvyšování pracovního výkonu a zvyšování jejich odpovědnosti za uskutečněnou práci.

Úroveň mezd a platů

„Úroveň mezd a platů představují sazby odměn za práci, vyplývající z relace k tržním sazbám, procesům formálního nebo neformálního hodnocení prací a někdy také z kolektivního vyjednávání.“⁸²

Mzdové/platové struktury

„Mzdová/platová struktura organizace definuje úroveň mezd a platů u jednotlivých prací (pracovních míst). Ty mohou být sdružovány do stupňů, přičemž ke každému stupni je přiřazeno mzdové či platové rozpětí, které poskytuje prostor pro růst odměny v závislosti na výkonu, dovednostech, schopnostech nebo době zaměstnání.“⁸³

⁸² ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*. s. 556.

⁸³ ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*. s. 556.

4.3 Návaznost hodnocení zaměstnanců na odměňování

Hodnocení zaměstnanců je efektivní, jestliže se skloubí s dalšími personálními činnostmi, v tomto případě s odměňováním zaměstnanců.

V organizaci Antik & Stil s. r. o. zaměstnavatel používá peněžní plnění ve formě mzdy jakožto základní druh odměny za vykonanou práci. Základní mzda je uvedena v pracovní smlouvě zaměstnance. Jestliže dělníci ve stanoveném termínu vyrobí více výrobků, než byl minimální stanovený počet za daný měsíc, odrazí se to na výši jeho mzdy v podobě dodatečné peněžní odměny (prémie).

Výše prémie závisí na kvalitě výrobků, na typu výrobků, na počet vyrobených výrobků navíc a o výši této prémie rozhoduje ředitel organizace.

Vedoucí výroby má veškeré informace zapsané na formuláři, který poté každý měsíc předá řediteli organizace.

Vedoucí výroby a obchodní a ekonomická ředitelka jsou ještě navíc k jejich základní mzdě odměňováni v podobě zaměstnaneckých výhod (jsou jim propláceny náklady spojené se služebním mobilním telefonem).

5 Popis organizace

Organizace Antik & Stil s.r.o. provozuje svoji činnost již více než 10 let. Od svého vzniku prošla vývojem a řadou změn jak v oblasti zaměření činnosti tak i působnosti na trhu.

Od počáteční specializace na repasování starožitného nábytku, převážně pro klientelu v Itálii, pozvolna začala obchodovat se starým dřevem. Dnes má organizace širokou nabídku finálních produktů a působí po celé Evropě.

Za použití osvědčených technologií, šetrných ke zpracovávaným materiálům a zajišťujících zachování vlastností a designu starého dřeva, jsou vyráběny produkty pro zákazníky, kteří chtějí mít okolo sebe dřevěné výrobky, které zdůrazňují a připomínají manuální zručnost našich předků při zpracování dřeva.

V současné době se firma zabývá zpracováním starého dřeva a následně výrobou interiérů a nábytku z tohoto materiálu. Zahrnuje to zejména výrobu podlah, dveří, obkladových panelů či interiérové doplňky. Tento druh dřeva patří v oblasti designu a vlastností materiálu k jedinečným zejména s ohledem na jeho historický vzhled, originalitu a vhodnost k řešení specifických otázek historického interiéru a požadavků zákazníka.

Pro zajištění této výroby je zapotřebí velké množství kvalitního vstupního materiálu, s čímž souvisí další z hlavních činností firmy, čili výkup starého dřeva z demolic starších objektů, rekonstrukcí střech a podobných stavebních činností.

Vlastní výroba probíhá v objektu firmy, který je rozdělený na 4 výrobní haly, skladovací halu pro finální výrobky a venkovní skladovací prostory, sloužící především ke skladování vstupního materiálu.

Výrobní haly jsou uspořádány za sebou logicky s postupem materiálu ve výrobě.

Z tohoto jsou dvě haly obsazeny stroji na prvotní hrubé zpracování (kmenová pásová pila, oblouková pásová pila, sámovací pila) a stroje na přípravu polotovarů pro finalizaci (kartáčovací stroj, tlušťkovací fréza – protahovačka a egalizační (kalibrační) širokopásová bruska). Druhá část výroby – nazývaná finalizace – je umístěna do dalších dvou hal, ve kterých je kompletace polotovarů jednotlivých zakázek, lepení výrobků, formátování do požadovaných finálních rozměrů a závěrečná činnost výroby spočívající v kontrole a detailním dokončení výrobku formou výspravy drobných vad a nedostatků.

Jak z uvedeného popisu vyplývá, jedním z nejdůležitějších prvků výroby je zde lidská práce. Z tohoto důvodu jsou na pracovníky kladeny vysoké nároky na kvalitu a přesnost prováděných operací, protože jediné tak lze zajistit konečnou kvalitu vyráběných produktů. Všichni pracovníci musí pracovat s vědomím, že zpracovávají materiál, který lze použít pouze jedenkrát a v případě nepřesnosti či výrobní vady končí materiál v odpadu.

5.1 Organizační struktura firmy

Organizační struktura firmy není nikterak rozsáhlá, celkový chod organizace zajišťují v současnosti 1 vedoucí organizace a 10 zaměstnanců (z toho je jeden externí, a to účetní).

Řízení firmy je strukturováno na ředitele firmy, který zodpovídá za celkový chod firmy. V součinnosti s ním pracuje obchodní a ekonomická ředitelka, která se stará o obchodní činnost firmy, ekonomické záležitosti a celkové vedení administrativy firmy.

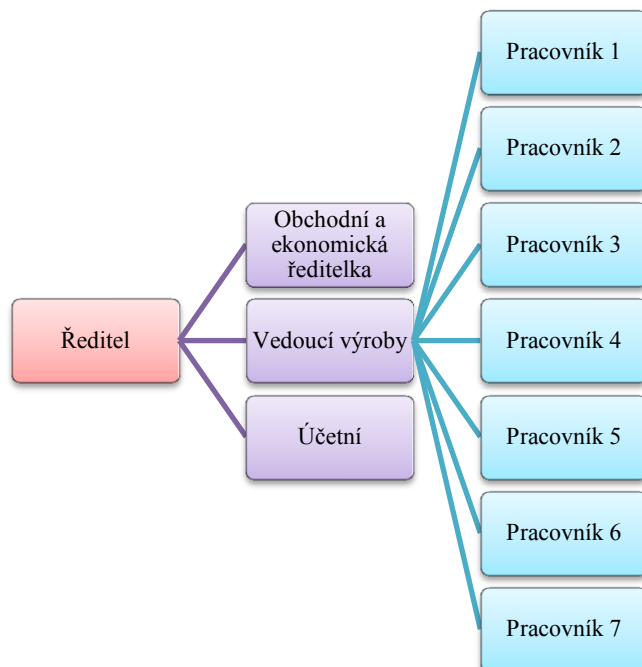
Účetní pracuje ve firmě jako externí pracovník. Provádí účetní evidence a vede účetní knihy.

Výrobu má na starost vedoucí výroby, který zajišťuje její plynulý chod a dohlíží na činnost podřízených zaměstnanců.

Ve firmě dále pracují 4 zaměstnanci na 40 hodin týdně ve funkci stolař/truhlář a 3 zaměstnanci na 300 hodin za rok. Stolaři obsluhují truhlářské stroje a ostatní zaměstnanci pracují jako pomocníci stolařů.

Na následujícím obrázku je znázorněna organizace firmy sestavená hierarchicky od nejvyšší pozice, což je ředitel organizace, po nejnižší pracovní pozici, dělník (stolař/truhlář).

Obrázek 6: Organizační struktura firmy



5.2 Popis pracovní pozice

Podle Pilařové je popis pracovní pozice náročnou činností, ale vložená energie a čas se nám vyplatí. Dále uvádí, že popis pracovní pozice je velmi důležité při náboru a výběru nových zaměstnanců, protože musíme vědět, na jakou pozici budeme nového zaměstnance vybírat, jaké úlohy bude vykonávat a jaké kompetence k tomu potřebuje. To vše vede k vytvoření dobrého základu pro tvorbu systému hodnocení (stanovení kritérií, metod, klíčových kompetencí) a odměňování (třídění pozic podle úrovně požadovaných kompetencí apod.) a slouží především personalistům, manažerům i samotným držitelům pozice, protože popisy pracovní pozice umožňují snazší komunikaci mezi všemi třemi skupinami uživatelů.⁸⁴

Naopak Koubek popisuje analýzu pracovních míst následovně: „Analýza pracovních míst poskytuje v podobě popisu a specifikace pracovního místa pro hodnocení pracovníků nenahraditelnou základnu. Na druhé straně lze výsledky

⁸⁴ Srov. PILAŘOVÁ, I., *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. s. 53.

hodnocení použít k redesignu jednotlivých pracovních míst, zejména pak k zlepšování pracovních podmínek a vůbec odstraňování faktorů negativně ovlivňujících pracovní výkon pracovníka, ale nezávislých na pracovníkovi samém, na jeho vůli.“⁸⁵

Při tvorbě popisu pracovních pozic může dojít k chybám, které se v praxi často opakují. Pilařová je shrnula do jednoho seznamu:

- „příliš detailní popisy pracovních pozic (s cílem nevynechat nic, co má zaměstnanec dělat, aby se nemohl vymlouvat, že to nevěděl),
- příliš obecné popisy pracovních pozic (s úmyslem nechat si prostor pro přidávání dalších úkolů, aby zaměstnanec nemohl říci, že tento úkol není v souladu s náplní práce),
- příliš vysoká úroveň požadovaných kompetencí (úroveň požadovaných kompetencí neodpovídá reálně potřebné úrovni kompetencí),
- chybějící informace o vztazích nadřízenosti, podřízenosti a zastupitelnosti,
- vytváření různých názvů pozic se stejnou nebo téměř stejnou náplní práce (není sjednoceno názvosloví mezi útvary, příčinou je chybějící nebo nesdílená metodika ze strany personálního útvaru, vyhovování přáním manažerů, nezáměr o transparentnost při srovnávání pracovních pozic mezi útvary apod).“⁸⁶

V následujících tabulkách je vytvořen popis pracovních pozic zaměstnanců organizace Antik & Stil s. r. o.

⁸⁵ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky.* s. 218.

⁸⁶ PILAŘOVÁ, I., *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost.* s. 54.

Tabulka 1: Popis pracovní pozice: Obchodní a ekonomická ředitelka⁸⁷

Název pozice	Obchodní a ekonomická ředitelka		
Organizační začlenění	Administrativní pracovník	Pracoviště	Jindřichův Hradec
Přímý nadřízený	1		
Přímý podřízený	8		
	Specifikace	Úroveň	Požadovaný doklad
Vzdělání	Ekonomické	Střední odborné	Maturitní vysvědčení
Jazyky	IJ – italský jazyk	Pokročilá	Státní jazyková zkouška
Praxe	min. 2 roky		

Pracovní náplň

- zajištění nových obchodních příležitostí pro organizaci,
- zajištění logistiky,
- nákup vstupních materiálů,
- zajištění dodání konečných výrobků k odběrateli,
- jednání se státními i nestátními organizacemi,
- starost o administrativu a financování organizace,
- zajišťuje školení zaměstnanců.

Spolupráce, vztahy a komunikace

Obchodní a ekonomická ředitelka spolupracuje s přímým nadřízeným, tedy ředitelem organizace. Dále spolupracuje se zaměstnanci organizace, tj. s účetním, se kterým řeší veškeré účetnictví organizace, dále s vedoucím výroby, kterému předává informace potřebné k výrobě produktů.

⁸⁷ Vlastní zpracování.

Tabulka 2: Popis pracovní pozice: Účetní⁸⁸

Název pozice	Účetní		
Organizační začlenění	Administrativní pracovník - externista	Pracoviště	Jindřichův Hradec
Přímý nadřízený	1		
Přímý podřízený	0		
	Specifikace	Úroveň	Požadovaný doklad
Vzdělání	Ekonomické	Vysokoškolské	Diplom
Jazyky	AJ – anglický jazyk	Středně pokročilá	Ověřeno v praxi
Praxe	min. 2 roky		

Pracovní náplň

- vedení veškerého účetnictví organizace v podvojném účetnictví,
- na základě generální plné moci je oprávněn ke všem právním úkonům a jednáním souvisejících s podnikatelskou činností společnosti a jednáním v případě kontrol na úřadech,
- zpracovává každý měsíc výplaty zaměstnanců včetně odvodu a vypracovává hospodaření za určitý měsíc.

Spolupráce, vztahy a komunikace

Účetní spolupracuje s ředitelem organizace a s obchodní a ekonomickou ředitelkou, se kterými diskutuje zpracované účetnictví a případné nedostatky, které se mohly při účtování položek objevit.

⁸⁸ Vlastní zpracování.

Tabulka 3: Popis pracovní pozice: Vedoucí výroby⁸⁹

Název pozice	Vedoucí výroby		
Organizační začlenění	Mistr ve výrobě	Pracoviště	Jindřichův Hradec
Přímý nadřízený	2		
Přímý podřízený	7		
	Specifikace	Úroveň	Požadovaný doklad
Vzdělání	Vyučen v oboru	Vyučen	Výuční list
Jazyky	AJ – anglický jazyk	Mírně pokročilá	Ověřeno v praxi
Praxe	min. 1 rok		

Pracovní náplň

- zajištění výrobních procesů,
- kontrola podřízených pracovníků,
- zajištění materiálů potřebné k výrobě,
- zajištění ochranných pomůcek pro dělníky,
- objednávání potřebných nástrojů k výrobě,
- kontrola strojního vybavení,
- kontrola dodržování termínů vývozu,
- zajištění výroby vzorků pro nové zákazníky na základě pokynů ředitele,
- provádí proškolení bezpečnosti práce,
- vedení skladové evidence,
- zajištění dokumentace a kontroly požární ochrany a hygieny.

⁸⁹ Vlastní zpracování.

Spolupráce, vztahy a komunikace

Vedoucí výroby spolupracuje s ředitelem organizace a s obchodní a ekonomickou ředitelkou.

S obchodní a ekonomickou ředitelkou řeší výrobní postupy na základě objednávek od klientů včetně dodacích termínů. Dále společně organizují pracovní náplň zaměstnanců za daný měsíc a plány výroby dalších zakázek.

S ředitelem vedoucí výroby konzultují nákupy vstupních materiálů na výrobu podle uskutečněných objednávek.

Tabulka 4: Popis pracovní pozice: Stolař/truhlář⁹⁰

Název pozice	Stolař/truhlář		
Organizační začlenění	Dělník	Pracoviště	Jindřichův Hradec
Přímý nadřízený	3		
Přímý podřízený	0		
	Specifikace	Úroveň	Požadovaný doklad
Vzdělání	Vyučen v oboru	Vyučen	Výuční list
Jazyky	X	X	X
Praxe	min. 1 rok		

Pracovní náplň

- obsluha truhlářských strojů,
- provádění finalizace výrobků – umělecká práce (vysprávky materiálů, tmelení, broušení, lakování),
- dodržování běžné údržby strojů,

⁹⁰ Vlastní zpracování.

- příprava vstupního materiálu (to zahrnuje především proces vyhřebíkování),
- zpracování vstupního materiálu,
- lisování dřevěných panelů na velkoplošném lisu,
- zajištění manipulace s materiálem,
- zajištění nakládání kamionu k odběrateli,
- vedení dokumentace nákupu vstupních materiálů a jejich postupné zpracování na konečný výrobek,
- dodržování termínů zakázek,
- dodržování pracovní doby a přestávek,
- dodržování bezpečnosti práce.

Spolupráce, vztahy a komunikace

Dělníci spolupracují s vedoucím výroby, který jim každý den před začátkem směny přiřadí úkoly, které musejí být splněny.

Dělník nahlašuje vedoucímu výroby vady na strojích, které obsluhuje, aby byly závady včas odstraněny, a také společně konzultují technologické postupy jednotlivých výrobků.

5.3 Dosavadní systém hodnocení zaměstnanců organizace

Jak je již popsáno v úvodu, cílem bakalářské práce je navrhnout nový systém hodnocení zaměstnanců v organizaci. V současné době organizace využívá systém neformálního hodnocení zaměstnanců, které probíhá tak, že vedoucí dílny poskytuje svým podřízeným každodenní zpětnou vazbu a vede si agendu, ve které zpracovává pracovní výkon svých podřízených. Poté veškeré informace po čtvrtletním časovém intervalu předává obchodní a ekonomické ředitelce, která tyto informace zpracovává a předává dále řediteli. Do agendy si vedoucí výroby poznamenává pracovní morálku jednotlivých podřízených, schopnost pracovat v týmu, veškeré absence, to, jak podřízený plní své stanovené úkoly a zdali dodržuje termíny finalizací výrobků. Vedoucímu dílny ani obchodní a ekonomické ředitelce není ze strany ředitele poskytnuto žádné hodnocení jejich pracovního výkonu. Majitel společnosti není s tímto systémem zcela spokojený, proto se rozhodl pro zavedení nového systému hodnocení, které by bylo formální, probíhalo by v pravidelných časových intervalech a byli by v něm zahrnuti všichni zaměstnanci organizace (kromě účetního, který je externím zaměstnancem organizace).

6 Kritéria hodnocení zaměstnanců

Stanovení kritérií hodnocení zaměstnanců je velmi důležitá a složitá činnost. „Kritérium je ukazatelem výkonu (výsledek činnosti) nebo výkonnosti (přípravenosti podávat výkony), podle něhož hodnotíme úspěšnost (nebo naopak neúspěšnost) zaměstnance.“⁹¹

Kritéria by měla být:

- „objektivní spíše než subjektivní,
- ve vztahu k práci a k popisu práce,
- chování, ne vlastnosti,
- musí být v moci hodnoceného,
- ve vztahu ke specifickým funkcím, ne globální,
- musí být zaměstnanci včas a předem sděleny,
- liší se dle kategorie zaměstnanců.“⁹²

Ve formuláři pro hodnocení dělnických profesí, který je uveden jako *příloha 3* níže, jsem zvolila následující kritéria: bezpečnost práce, znalosti a dovednosti, univerzálnost, rozvoj a vzdělání, orientace na výkon, zodpovědnost, kvalita práce a potenciál. Pro dělníky je velmi důležité, aby dodržovali bezpečnost práce a i organizace na tom striktně trvá, protože dělníci pracují se stroji, na kterých si při neopatrnosti a při nesprávném používání mohou způsobit vážný úraz. S tím souvisí i další kritérium, a to znalosti a dovednosti. Na pozici stolař/truhlář v organizaci Antik & Stil je vyžadována praxe alespoň jeden rok, požadují, aby měl pracovník v této oblasti dostatečné znalosti. Univerzálnost je také velmi důležitá, protože organizace potřebuje pracovníka, který by byl schopný převzít místo svého kolegy v jeho nepřítomnosti. Organizace trvá i na tom, aby se jejich zaměstnanci neustále ve svém oboru vzdělávali. Na trhu je nemalá konkurence, proto potřebují, aby jejich zaměstnanci byli profesionálové ve svém oboru, s čímž souvisí i další kritéria jako je orientace na výkon, zodpovědnost a kvalita práce. Kvalita práce je obzvlášť důležitá, protože v případě, že zaměstnanec udělá chybu

⁹¹ PILAŘOVÁ, I., *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. s. 41.

⁹² WAGNEROVÁ, I., *Hodnocení a řízení výkonnosti*. s. 65.

v průběhu výroby, produkt je kazový a nelze ho tudíž prodat klientovi a produkt následně končí v odpadu. Organizace tak přichází o zisk.

Co se týče zvolených kritérií ve formuláři pro hodnocení zaměstnanců vedoucích pozic, jsou některá kritéria podobná. Pro zaměstnance na vedoucích pozicích jsem zvolila tato kritéria: bezpečnost práce, znalosti a dovednosti, rozvoj a vzdělání, řízení změn, rozhodování, orientace na výkon, strategické myšlení, vedení týmu, orientace na zákazníka, komunikace, schopnost řešit problémy, plánování a potenciál.

Bezpečnost práce je tak důležitá u vedoucích pracovníků, jako u dělníků. Vedoucí pracovníci, obzvláště vedoucí výroby, musí dodržovat bezpečnostní pravidla při práci a jít tak také příkladem pro své podřízené, aby i oni dodržovali bezpečnost práce.

Vedení organizace si přeje, aby se jejich zaměstnanci neustále vzdělávali. Zaměstnanci na vedoucích pozicích by se měli zdokonalovat v procesech výroby, ve vedení týmu a zlepšovat své organizační schopnosti. Také je důležité, aby vedoucí pracovníci byli připraveni na změny a aby se jim rychle přizpůsobili. Kritérium rozhodování souvisí s kritériem schopnost řešit problémy. Vedoucí pracovník se musí umět rychle rozhodovat sám, musí umět pracovat pod tlakem a umět přijímat problémy a řešit je konstruktivně a rychle.

Vedoucí zaměstnanec by měl na pracovišti vytvářet atmosféru důvěry, budovat tým a své zaměstnance motivovat k lepším pracovním výkonům. Proto jsem zvolila kritérium vedení týmu, jakožto důležitou součástí kompetencí vedoucího pracovníka.

Jelikož vedoucí pracovníci komunikují se zákazníky, nabízejí jim produkty organizace a přijímají objednávky, tak je nezbytné, aby uměli dobře komunikovat a nabízet produkty organizace konečným spotřebitelům. To souvisí i s orientací na zákazníka, kdy by se vedoucí zaměstnanec měl chovat k zákazníkům slušně, měl by o ně pečovat a dělat tak dobrou reklamu organizaci. Nejdůležitější je pro organizaci spokojený zákazník, protože pokud bude zákazník s produkty spokojen, bude se neustále vracet.

Při sestavování kritérií jsem zvolila hodnocení pomocí stupnice. Zobrazeno je to číselně od 1 – 4, přičemž 1 znamená vynikající, nadprůměrný výkon, který výrazně převyšuje standard; stupeň 2 znamená velmi dobrý výkon, stupeň 3 můžeme přiřadit k dostatečnému, ale spíše k podprůměrnému výkonu, který potřebuje zlepšení a 4 stupeň je označován jako nedostatečný, nepřijatelný výkon, který vyžaduje zásadní zlepšení.

6.1 Kompetence a jejich členění

Slovo **kompetence** znamená způsobilost. Jsou to tedy určité předpoklady k vykonávání určité činnosti. Kompetence jsou definovány na základě analýzy činností; např. kompetence *orientace na zákazníka* je vytvořena na základě toho, co zaměstnanec dělá, nikoli na tom, jaké má vlastnosti.⁹³

„Kompetence členíme na sociální a pracovní. Ty jsou dále ovlivněny například osobnostními znaky, motivačním profilem a dalšími faktory. Oba aspekty mají společné to, že se týkají požadavků na výkon ve skutečném životě. To znamená, že se zaměřují na výsledky chování, nikoliv na úroveň znalostí požadovaných dovedností.“⁹⁴

Pracovní kompetence se týkají výkonu na pracovišti a jsou také označovány jako „tvrdé kompetence“. Tyto kompetence mohou být negativně ovlivněny osobnostními faktory, jako je ustrašenost, neprůbojnost, labilita nebo třeba až moc vysoké sebevědomí.

Sociální kompetence bývají označovány jako „měkké kompetence“ a vyjadřuje schopnost efektivně zvládat situace. Jde např. o vnímavost, srdečnost, otevřenost, flexibilitu nebo příjemné vystupování.⁹⁵

⁹³ Srov. HRONÍK, F., *Hodnocení pracovníků*. s. 29.

⁹⁴ WAGNEROVÁ, I., *Hodnocení a řízení výkonnosti*. s. 62.

⁹⁵ Srov. WAGNEROVÁ, I., *Hodnocení a řízení výkonnosti*. s. 62, 63.

7 Hodnotící pohovor

Jakožto vhodnou metodu hodnocení zaměstnanců, která by vyhovovala požadavkům organizace, jsem zvolila hodnotící pohovor. Hodnotící pohovor je často používanou metodou hodnocení zaměstnanců. Většinou hodnotící pohovor zahrnuje i sebehodnocení zaměstnance, kdy zaměstnanec obdrží formulář pro sebehodnocení. Je vhodné, aby byl formulář zaměstnancem obdržán alespoň týden nebo dva týdny předem, aby si své odpovědi důkladně promyslel a následně se připravil na hodnotící pohovor se svým nadřízeným.

„Hodnotící pohovor je podstatnou součástí řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců. Umožňuje manažerům projednat se zaměstnanci skutečný pracovní výkon v uplynulém období a dosáhnout požadovaného pracovního výkonu v období následujícím.“⁹⁶

„Hodnotící pohovor je příležitostí k výměně názorů mezi nadřízeným a pracovníkem. Hodnotící pohovor slouží ke sladění požadavků kladených na výkon konkrétní činnosti (nároky na pracovní činnost) a skutečných schopností (znalostí, dovedností, zkušeností) pracovníka.

Cílem hodnotícího pohovoru je zpravidla bilance uplynulého období a diskuze vztahující se k následujícímu období. Zásadní význam má příprava nadřízeného i hodnoceného pracovníka na hodnotící pohovor. Hodnotitel by si měl ujasnit nároky na pracovní místo hodnoceného pracovníka, připravit si podklady k jeho činnosti za hodnocené období a uvažovat o působení pracovníka v příštím období.“⁹⁷

7.1 Jak docílit úspěšného pohovoru

Úspěšný hodnotící pohovor vyžaduje dodržování několik zásad:

- hodnotitel se musí na pohovor důkladně předem připravit;
- hodnotící pohovor nesmí být monologem hodnotitele, ale hodnotitel se musí snažit, aby byl do diskuze zapojen i hodnocený zaměstnanec;

⁹⁶ ŠIKÝŘ, M., *Personalistika pro manažery a personalisty*. s. 121.

⁹⁷ KOCIANOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*. s. 153.

- hodnotící pohovor musí být zaměřen na pracovní výkon zaměstnance a na jeho osobnosti v souvislosti s pracovní činností;
- hodnotitel musí vycházet při hodnocení pracovníka z nároků pracovního místa;
- hodnocení pracovníka musí být spravedlivé a musí vycházet z obdržených informací;
- hodnotitel by měl hovořit o faktech, čili být konkrétní, a měl by zdůraznit cíl hodnotícího pohovoru, což je zlepšení pracovního výkonu zaměstnance;
- hodnotitel obstará vhodné prostředí, kde se hodnotící pohovor uskuteční; místo by mělo být klidné, bez vyrušování např. telefonáty a měl by vytvořit přátelskou atmosféru a nastolit důvěru;
- pracovník by měl mít pocit, že je snaha mu pomoci, těžiště rozhovoru by mělo být v radě, jak dosáhnout zlepšení;
- hodnotitel by měl klást otevřené otázky a naslouchat, ověřovat nejasné informace či informace, o nichž pochybuje, a ověřovat stanovisko pracovníka;
- hodnotitel by měl být pozitivní a později přecházet na sendvičovou metodu pohovoru (formulace: pozitivní – kritická – pozitivní...);
- hodnotitel nezapomíná chválit zaměstnance za dobré pracovní výkony;
- hodnotitel by si měl z průběhu pohovoru udělat poznámky;
- hodnotícímu pohovoru je třeba věnovat dostatek času.⁹⁸

7.2 Průběh hodnotícího pohovoru

- na začátek hodnotitel přivítá zaměstnance a nastíní mu průběh pohovoru;
- nejdříve zaměstnanec ohodnotí sám sebe, k čemuž mu poslouží i dříve vyplněný formulář pro sebehodnocení;
- poté hodnotitel sdělí pracovníkovi své názory na jeho pracovní výkon a pracovní chování (hodnotitel by měl začít silnými stránkami zaměstnance);
- hodnotitel naznačí, v čem by se měl zaměstnanec zlepšit;
- hodnotitel může zaměstnanci naznačit, jak se v určitých problémových oblastech zlepšit;
- společně určí, jak silné stránky zaměstnance ještě více posílit;

⁹⁸ Srov. KOCIANOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*. s. 153.

- prodiskutují budoucí možnosti zaměstnance a jeho osobní rozvoj jak ze strany zaměstnance tak organizace;
- určit společně vzdělávací akce pro příští období;
- na závěr hodnotitel shrne vše, o čem se diskutovalo a na čem se oba shodli, hodnotitel si ověří, zdali hodnocený všemu porozuměl;
- hodnotitel musí hodnocenému umožnit, aby doplnil další náměty a myšlenky;
- hodnotící pohovor musí být ukončen pozitivně a také motivačně, tzn. povzbuzením.⁹⁹

I přesto, že jsou k dispozici různé postupy jak správně vést hodnotící rozhovor, stále se vyskytují chyby, které by měly být alespoň minimalizovány. Zde je souhrn těch nejčastějších:

- „přílišná shovívavost či přísnost (chyby v měřítku, např. hodnotitel hraje roli dobromyslného příznivce);
- tendence hodnotit všechny průměrně (hodnotit ve středu stupnice hodnot);
- unáhlené soudy (předčasné závěry)
- ovlivnění sympatiemi, antipatiemi, předsudky;
- přeceňování dobře známých kolegů;
- ovlivnění výrazným pozitivním či negativním rysem hodnoceného, vše ostatní hodnotí hodnotitel obdobně (haló efekt);
- hodnocení je neúměrně ovlivněno činností pracovníka v posledním období (efekt „nedávnosti“);
- hodnocení výkonu v současnosti na základě výkonu v minulosti („kumulativní“ chyba);
- tendence hodnotit podle vlastních měřítek, vlastní názor hodnotitel považuje předem za správný („aroganční“ chyba);
- posuzování ostatních podle sebe („egocentrická“ chyba);
- úmyslné chyby při hodnocení.“¹⁰⁰

⁹⁹ Srov. KOCIANOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*. s. 153.

¹⁰⁰ KOCIANOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*. s. 153, 155.

Hodnocený by měl při přípravě k hodnotícímu pohovoru uvažovat:

- co se mu podařilo a nepodařilo;
- jaké byly jeho největší úspěchy v hodnoceném období (co mu pomohlo k dosažení úspěchu);
- co se mu dařilo v hodnoceném období méně a proč, zvážit limity ve výkonu na své straně a možnosti jeho zlepšení, co by v příštím období dělal jinak;
- zda existují překážky limitující jeho výkon na straně vedoucího či na straně organizace a jaké změny by mu pomohly ve zlepšení výkonu (pracovní prostředí, metody aj.);
- zda mu může s problémy někdo pomoci (vedoucí, spolupracovníci);
- co se naučil v uplynulém období;
- zda odpovídá jeho kvalifikace a schopnosti budoucím požadavkům pracovního místa, či zda bude vyžadovat zlepšení (v čem a jak);
- v jakých oblastech by se chtěl zlepšit, jaké jsou jeho priority (jaké vzdělávací akce by chtěl absolvovat);
- jaká motivace by mu pomohla;
- jak vidí možnosti svého dalšího uplatnění v rámci pracoviště či organizace;
- co se mu v zaměstnání líbí či nelíbí.¹⁰¹

7.3 Úkoly vyplývající z hodnotícího pohovoru

Hlavní částí hodnotícího pohovoru je stanovení úkolů nebo cílů na příští období, které vedou k odstranění nedostatků a ke zvyšování motivace hodnoceného.¹⁰²

V hodnocení se mohou objevit tyto úkoly:

- „zvládnání těžších úkolů, které mají za úkol pracovníka testovat a současně rozvíjet jeho kvalifikaci;
- rozšíření práce, ale pod podmínkou, že zaměstnanec svoji práci zvládá a má ještě časové rezervy;
- organizace propagačních aktivit;
- řádné zpracování analýzy;

¹⁰¹ KOCIANOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*. s. 153, 155.

¹⁰² Srov. BĚLOHLÁVEK, F., *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. s. 71.

- studium;
- stáž nebo zařazení zaměstnance na jiné pracovní místo, aby si tzv. *rozšířil obzory*;
- změna pracovní náplně;
- způsob vedení a kontroly ze strany vedoucího.¹⁰³

Stanovení úkolu však není jednoduchou záležitostí. Často se ve stanovení úkolu vyskytnou chyby, které posléze ovlivňují kvalitu práce. Mohou to být tyto chyby:

- „úkol je nejasný, chybí přesně stanovená úroveň plnění;
- úkol je z hlediska možností pracovníka nesplnitelný nebo obtížně splnitelný;
- úkol je pro pracovníka příliš snadný, pracovník by mohl udělat mnohem víc, cíl pak nerozvíjí potenciál pracovníka;
- pracovník pochopí úkol jinak, nesprávně;
- úkol dostatečně nemotivuje ke splnění.“¹⁰⁴

7.4 Výsledky hodnotícího pohovoru

Výsledky hodnotícího pohovoru jsou zaznamenány do hodnotícího formuláře, který dále užívají vedoucí pracovníci. Tyto informace jsou využívány ke zvyšování výkonu zaměstnanců, k jejich motivaci, k dodržení stanoveného cíle, k plánování rozvoje a kariérního růstu zaměstnance a v neposlední řadě k řízení zaměstnance.

¹⁰³ Srov. BĚLOHLÁVEK, F., *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. s. 71.

¹⁰⁴ BĚLOHLÁVEK, F., *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. s. 71.

Závěr

Hlavním cílem bakalářské práce bylo navrhnout nový systém hodnocení zaměstnanců ve společnosti Antik & Stil s. r. o. Společnost doposud využívala neformálního hodnocení, které však nevyhovovalo především zaměstnavateli. Z toho důvodu byl společnosti navrhnout formální systém hodnocení, který je v souladu s cíli organizace.

K tomu, aby byl výše uvedený cíl splněn, muselo být dosaženo dílčích cílů. Mezi tyto dílčí cíle patří především zpracování teoretických poznatků na téma hodnocení zaměstnanců a dalších personálních činností, kterou jsou s touto problematikou spjaté. Dalším dílčím cílem bylo seznámení se s organizací a se zaměstnanci.

Na základě rozhovoru s ředitelem jsem získala informace o současném systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti a o systému odměňování zaměstnanců, který navazuje na hodnocení zaměstnanců. Pro hodnocení zaměstnanců bylo navrženo formální hodnocení metodou hodnotícího pohovoru a sebehodnocení zaměstnance.

Ze získaných informací o zaměstnancích ve společnosti jsem provedla analýzu pracovní pozice jak u dělnické profese, tak u vedoucích pozic. Analýza pracovní pozice je nezbytnou součástí pro stanovení kritérií hodnocení zaměstnanců. Na základě této analýzy bylo zhotoveno několik formulářů pro hodnocení zaměstnanců.

Jako první byl navrhnout formulář pro sebehodnocení zaměstnance, a to pro dělníky a pro vedoucí pozice. Zaměstnanci jsou povinni formulář vyplnit a přinést ho s sebou na hodnotící pohovor.

Dalšími formuláři pro hodnocení zaměstnanců jsou hodnotící formulář pro dělnické profese a hodnotící formulář pro vedoucí pozice. V těchto formulářích byla stanovena kritéria, podle kterých budou zaměstnanci hodnoceni. U dělnických profesí jsem stanovila tato kritéria: bezpečnost práce, znalosti a dovednosti zaměstnance, univerzálnost, což vyjadřuje schopnost zaměstnance zastoupit svého spolupracovníka v době jeho nepřítomnosti, dále pak rozvoj a vzdělání, orientace na výkon, zodpovědnost, kvalitu práce a potenciál.

Pro vedoucí pozice byla stanovena tato kritéria: bezpečnost práce, znalosti a dovednosti, rozvoj a vzdělání, řízení změn, rozhodování, orientace na výkon, strategické myšlení,

vedení týmu, orientace na zákazníka, komunikace, schopnost řešit problémy, plánování a potenciál.

Na konci každého formuláře ředitel společnosti definuje cíl, na kterém se s hodnoceným domluvili, a který se bude hodnocený snažit následující rok splnit.

Domnívám se, že cíle, jenž byl stanoven na začátku bakalářské práce, bylo dosaženo a že navrhnutý systém hodnocení zaměstnanců může být implementován do organizace a pomůže tak zvýšit výkonnost a motivaci zaměstnanců.

Summary

The thesis deals with the issue of employee evaluation. Every company knows that its main and the most valuable sources are employees. On that account, company tries to create a valuable employee evaluation system which is consistent with the aims of the company and it suits employees' needs. It aims to increase motivation and employee performance.

The main purpose of the thesis is to suggest a formal employee evaluation system for the company Antik & Stil s. r. o. The thesis is divided into two parts. The first part of the thesis deals with theoretical knowledge in the field of employee evaluation. That includes history of evaluation, job performance and the main target of evaluation of employee, procedure of evaluation, methods of evaluation, feedback and remuneration of employees.

The second part of the thesis is practical. It is focused on the company itself and its employees. The main two methods were determined for staff evaluation and it is assessment interview and then self-evaluation of the employee. The assessment interview is managed by the director of the company and it is set at a predetermined time. The form for self-evaluation has to be delivered to employee at least two weeks before the assessment interview.

In practical part of the thesis I also introduced Antik & Stil company and its organization structure. Afterwards I described individual job positions and chose appropriate criteria for evaluation of employees. Then employee evaluation forms were created. At first, I created two forms for employee's self-evaluation (for workers and for managers) and then the forms for workers and for leading job positions.

All the forms can be used by the company for the next evaluation period.

The new system of employee evaluation aims to improve employee performance and to increase their motivation.

The new created system of staff evaluation is formal - that means that it must be performed regularly, in the case of Antik & Stil company - once a year.

Anotace

Příjmení a jméno autora: Almadori Cristina
Instituce: Univerzita Palackého v Olomouci, Filozofická fakulta
Vedoucí práce: Doc. Ing. Jaroslava Kubátová, Ph. D.
Rok obhajoby: 2014
Název práce v českém jazyce: Hodnocení pracovníků ve společnosti Antik & Stil s. r. o.
Název práce v anglickém jazyce: Evaluation of employees in the company Antik & Stil s. r. o.
Rozsah práce: 100 stran
Počet příloh: 4
Jazyk práce: Český
Klíčová slova: Hodnocení zaměstnanců, kritéria hodnocení, metody hodnocení, hodnotící rozhovor, zpětná vazba, hodnotitel, hodnocený, popis pracovní pozice, sebehodnocení, hodnotící formulář.
Key words: Evaluation of employees, criteria of evaluation, evaluating scales, evaluation review, feedback, evaluator, evaluated employee, job description, self-evaluation, evaluating form.
Anotace: Předmětem bakalářské práce je hodnocení pracovníků ve společnosti Antik & Stil s. r. o. Cílem bakalářské práce je navrhnout formální hodnocení zaměstnanců, teoreticky popsat problematiku hodnocení zaměstnanců, popsat metody hodnocení a zvolit vhodná kritéria hodnocení zaměstnanců pro dělníky i vedoucí funkce. Následně na základě teoretických znalostí a získaných informací o organizaci navrhnout vhodný systém hodnocení zaměstnanců. Systém hodnocení zaměstnanců je navržen tak, aby mohl být posléze implementován v organizaci a stal se nedílnou součástí zvyšování výkonu a motivace zaměstnanců.

Annotation: The subject of the thesis is evaluation of employees in the company Antik&Stil s. r. o. The aim of the thesis is to suggest a formal evaluation of employees, theoretically describe the issues of evaluation of employees, to describe evaluation methods and to choose the right criteria of evaluation of employees for workmen and management positions. Subsequently on the basis of theoretical knowledge and information obtained from the company I will suggest an appropriate employee evaluation system. Employee evaluation system is designed to be eventually implemented in the company and it could be an integral part of improving the performance and motivation of employees.

Seznam pramenů a literatury

Monografické publikace

1. ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
2. BĚLOHLÁVEK, F., *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*, Grada Publishing a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2313-6.
3. HRONÍK, F., *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2006. 126 s. ISBN 80-247-1458-2.
4. KOCIANOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
5. KOUBEK, J., *Personální práce v malých podnicích*. 2. vyd. Grada Publishing, a. s., 2003. 248 s. ISBN 80-247-0602-4.
6. KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. 355s. ISBN 80-7261-033-3.
7. PILAŘOVÁ, I., *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonost*. 1. vyd. Grada Publishing, a. s., 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2042-5.
8. ŠIKÝŘ, M., *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2012. 208 s. ISBN 978-80-247-4151-2.
9. URBAN, J., *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2003. 298 s. ISBN 80-86395-46-4.
10. WAGNEROVÁ, I., *Hodnocení a řízení výkonnosti*, Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.

Internetové zdroje

1. JAVITCH, David G., *How to Survive Employee Performance Appraisals*. Entrepreneur [online]. [cit. 2014-04-01]. Dostupné na WWW: <<http://www.entrepreneur.com/article/206918>>.
2. QUAST, L., *Self-Evaluations: The Key To Career Development*. Forbes [online]. [cit. 2014-04-01]. Dostupné na WWW: <<http://www.forbes.com/sites/lisaquast/2014/01/13/self-evaluations-the-key-to-career-development/>>.

Seznam obrázků

Obrázek 1: Cyklus řízení pracovního výkonu.....	14
Obrázek 2: Příklad hodnotící stupnice	24
Obrázek 3: Hodnotitelé v systému 360° zpětné vazby.....	27
Obrázek 4: Model procesu MBO	31
Obrázek 5: Oblasti hodnocení zaměstnanců	37
Obrázek 6: Organizační struktura firmy	51

Seznam tabulek

Tabulka 1: Popis pracovní pozice: Obchodní a ekonomická ředitelka	53
Tabulka 2: Popis pracovní pozice: Účetní	54
Tabulka 3: Popis pracovní pozice: Vedoucí výroby	55
Tabulka 4: Popis pracovní pozice: Stolař/truhlář	56

Seznam příloh

Příloha 1:Dotazník sebehodnocení zaměstnance – dělnické profese	78
Příloha 2: Dotazník sebehodnocení zaměstnance - vedoucí pozice	83
Příloha 3:Hodnotící formulář pro dělnické profese.....	88
Příloha 4:Hodnotící formulář pro vedoucí pracovní pozice.....	93

PŘÍLOHY

Dotazník sebehodnocení zaměstnance – dělnické profese

Pravidelné hodnocení pro rok

Příjmení, jméno zaměstnance:

Pracovní pozice:

1. Jak jste spokojen se svou pozicí ve firmě?

- Velmi spokojen/a
- Spokojen/a
- Ani spokojen/ani nespokojen
- Nespokojen/a

2. Vezměte v úvahu Vaše pracovní úkoly. Které tvrzení nejlépe popisuje Váš výkon?

- Své pracovní úkoly splním vždy řádně a včas (dodržuji termíny zakázek)
- Občas se stane, že zadaný úkol nesplním včas
- Jiná:

3. Ohodnořte se v následujících kategoriích:

Jsem schopen vykonat práci sám?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

Míra samostatnosti při práci:

- Výborná
- Dobrá
- Uspokojivá
- Špatná

Celková kvalita práce:

- Výborná
- Dobrá
- Uspokojivá
- Špatná

4. Co Vám v současnosti v práci nejvíce pomáhá?

5. Podle Vašeho názoru, v čem jste pro firmu přínosem? V čem vynikáte?

6. Co Vám dělá v práci potíže? V čem byste se měli zlepšit?

7. Může Vám firma pomoci s překonáním Vašich nedostatků? Jak?

8. Co se Vám v práci za uplynulý rok povedlo, čeho jste dosáhl?

9. Co se Vám v práci za uplynulý rok nepovedlo?

U následujících otázek zakroužkujte vhodnou odpověď na stupnici od 1 do 5, přičemž 1 je nejlepší a 5 nejhorší.

10. Jak zvládáte množství práce, která je na Vás kladena?

1 2 3 4 5

11. Lehce přijímám změny:

1 2 3 4 5

12. Přijímám zodpovědnost za své chyby:

1 2 3 4 5

13. Dodržuji bezpečnostní předpisy:

1 2 3 4 5

14. Dokážu zastoupit kolegu v případě jeho nepřítomnosti:

1 2 3 4 5

15. Dokážu se samostatně rozhodovat:

1 2 3 4 5

Jak Vám může organizace pomoci k Vašemu pracovnímu rozvoji?

Datum vyplnění dotazníku:

Datum převzetí sebehodnocení:

Podpis hodnoceného

Podpis hodnotitele

Dotazník sebehodnocení zaměstnance – vedoucí pozice

Pravidelné hodnocení pro rok

Příjmení, jméno zaměstnance:

1. Jak jste spokojen/a se svou pozicí ve firmě?

- Velmi spokojen/a
- Spokojen/a
- Neutrálně
- Nespokojen/a

2. Vezměte v úvahu Vaše cíle/plány. Které tvrzení nejlépe popisuje Váš výkon?

- Překonání cílů/plánů
- Cíle/plány zcela splněny
- Částečné splnění cílů/plánů
- Nesplnění cílů/plánů

3. Ohodnoťte se v následujících kategoriích:

- Celková míra samostatnosti: Výborná
 - Dobrá
 - Neutrální
 - Uspokojivá
 - Špatná

- Celková kvalita práce: Výborná
Dobrá
Neutrální
Uspokojivá
Špatná

- Celková míra produktivity: Výborná
Dobrá
Neutrální
Uspokojivá
Špatná

4. Vezměte v úvahu Vaše pracovní úkoly. Které tvrzení nejlépe popisuje Váš výkon?

- Své pracovní úkoly splním vždy řádně a včas (dodržuji termíny zakázek)
- Občas se stane, že zadaný úkol nesplním včas
- Jiná:

5. V jakých oblastech byste se rád/a dále vzdělával/a?

6. V čem pracovně vynikáte, a tudíž jste přínosem pro organizaci?

7. V jaké pracovní oblasti máte rezervy a jak byste je řešil/a?

8. Jakých pracovních cílů jste tento rok dosáhl/a?

9. Jakých pracovních cílů jste tento rok nedosáhl/a, ale chtěl/a jste?

U následujících otázek zakroužkujte vhodnou odpověď na stupnici od 1 do 5, přičemž 1 je nejlepší a 5 nejhorší.

10. Jak zvládáte množství práce, která je na Vás kladena?

1 2 3 4 5

11. Lehce přijímám změny a považuji je za příležitost k pracovnímu a osobnímu rozvoji.

1 2 3 4 5

12. Přijímám zodpovědnost za své chyby.

1 2 3 4 5

13. Dokážu se samostatně rozhodovat:

1 2 3 4 5

14. Dodržuji bezpečnostní předpisy:

1 2 3 4 5

17. Jsem týmový hráč:

1 2 3 4 5

18. Nemám problém s komunikací se zákazníky:

1 2 3 4 5

19. Dokážu řešit problémy:

1 2 3 4 5

20. Dokážu si svoji práci naplánovat:

1 2 3 4 5

Zde můžete napsat Vaše další připomínky:

Datum vyplnění dotazníku:

Datum převzetí sebehodnocení:

Podpis hodnoceného

Podpis hodnotitele

Hodnoticí formulář pro dělnické profese

Pravidelné hodnocení pro rok

Příjmení, jméno hodnoceného:

Datum přijetí do pracovního poměru:

Příjmení, jméno hodnotitele:

Pracovní pozice:

Kritérium: Bezpečnost práce	Oblast hodnocení: Vstup
1	Dodržuje bezpečnostní předpisy, správně používá bezpečnostní pomůcky, orientuje se v normách a v technických podkladech.
2	Dodržuje bezpečnostní předpisy, správně používá pomůcky, ale neorientuje se v normách a v technických podkladech, nutnost dalšího školení.
3	Dodržuje bezpečnostní předpisy, ale má rezervy v normách a v technických podkladech. Nutnost dalšího proškolení.
4	Nedodržuje bezpečnostní předpisy, používá nesprávně pracovní pomůcky, neorientuje se v normách a v technických podkladech.

Kritérium: Znalosti a dovednosti		Oblast hodnocení: Vstup
1	Má veškeré znalosti, dovednosti a předpoklady pro tuto pracovní pozici a tyto znalosti a dovednosti dokáže převést do praxe.	
2	Má znalosti a dovednosti pro tuto pracovní pozici.	
3	Má znalosti a dovednosti, ale nedokáže je dobře převést do praxe.	
4	Jeho znalosti a dovednosti jsou nedostačující.	
Kritérium: Univerzálnost		Oblast hodnocení: Proces
1	Je schopen zastoupit v práci více kolegů, tudíž různé pracovní pozice.	
2	Je schopen zastoupit v práci více kolegů, ale neumí obsloužit úplně všechny stroje.	
3	Je schopen zastoupit jednu jinou pracovní pozici (např. umí obsloužit jiný pracovní stroj).	
4	Nedokáže zastoupit jinou pracovní pozici, než tu svoji.	

Kritérium: Rozvoj a vzdělání	Oblast hodnocení: Proces
1	Aktivně pracuje na svém pracovním rozvoji, je ochoten se neustále vzdělávat, přijímá změny a sám je i vyhledává, rád spolupracuje s ostatními zaměstnanci.
2	Je schopen pracovního rozvoje, přijímá změny, je ochoten spolupracovat s ostatními zaměstnanci, ale nerad se učí novým věcem.
3	Těžce se přizpůsobuje změnám, je ochoten pracovat s ostatními zaměstnanci
4	Není schopen pracovního rozvoje, není ochotný se učit novým věcem, nepřijímá změny, není ochoten spolupracovat s ostatními zaměstnanci
Kritérium: Orientace na výkon	Oblast hodnocení: Proces
1	Je schopný si práci zorganizovat a analyzovat prioritu pracovních úkolů, vždy splní cíl, který se stanoví, s vedoucím dílny dokáže komunikovat. Včas varuje o problémech s termíny.
2	Práci si umí dobře zorganizovat, plní stanovené cíle, konzultuje s vedoucím dílny případné pracovní problémy.
3	Občas neplní stanovené cíle, v organizování práce má rezervy, potřeba školení. Potřeba zlepšit komunikaci s vedoucím dílny.
4	Neplní výrobní limity, není schopen si práci zorganizovat, stanovené cíle není schopen zvládnout ve stanoveném termínu, nedokáže konzultovat s vedoucím dílny o případných pracovních problémech. Neupozorňuje na končící termíny zakázek.

Kritérium: Zodpovědnost		Oblast hodnocení: Proces
1	Je schopen přijímat zodpovědnost za svá rozhodnutí a své chyby, řádně plní své úkoly.	
2	Je zodpovědný, své úkoly plní řádně.	
3	Plní své úkoly, ale nedokáže přijímat zodpovědnost za svá rozhodnutí a chyby.	
4	Není schopen přijímat zodpovědnost za svá rozhodnutí a své chyby. Je lhostejný k výsledkům své práce.	
Kritérium: Kvalita práce		Oblast hodnocení: Proces
1	Dodržuje termíny zakázek, je samostatný a spolehlivý, má logické myšlení. Svoji práci vykonává nadstandardně kvalitně, nebyly zaznamenány žádné reklamace.	
2	Dodržuje termíny zakázek, má logické myšlení, práci vykonává dobře a bez větších chyb, je spolehlivý. Přijímá a poskytuje zpětnou vazbu. Navrhuje řešení pro odstranění problémů.	
3	Práci vykonává dostatečně dobře, bylo zaznamenáno jen minimum reklamací. Menší problémy s dodržováním termínů.	
4	Nedodržuje termíny zakázek, není samostatný a spolehlivý, často chybuje při vykonávání práce. Nereaguje nebo nepřijímá zpětnou vazbu.	

Dohoda o cílech na další období:

Další poznámky:

Datum vypracování hodnocení:

Sebehodnocení: Provedeno x Neprovedeno

Datum převzetí hodnocení:

Datum převzetí sebehodnocení:

Datum konání hodnotícího pohovoru:

Podpis hodnotitele

Podpis hodnoceného

Hodnotící formulář pro vedoucí pracovní pozice Pravidelné hodnocení pro rok

Příjmení, jméno hodnoceného:

Datum přijetí do pracovního poměru:

Příjmení, jméno hodnotitele:

Pracovní pozice:

Kritérium: Bezpečnost práce	Oblast hodnocení: Vstup
1	Dodržuje bezpečnostní předpisy, správně používá bezpečnostní pomůcky, orientuje se v normách a v technických podkladech. Jde příkladem svým podřízeným.
2	Dodržuje bezpečnostní předpisy, správně používá pomůcky. Snaží se, aby jeho podřízení také dodržovali bezpečnost práce.
3	Dodržuje bezpečnostní předpisy, ale má rezervy. Nutnost dalšího proškolení.
4	Snaží se dodržovat bezpečnost práce, ale stává se, že na to občas nedbá.

Kritérium: Znalosti a dovednosti		Oblast hodnocení: Vstup
1	Má veškeré znalosti, dovednosti a předpoklady pro tuto pracovní pozici a tyto znalosti a dovednosti dokáže převést do praxe.	
2	Má znalosti a dovednosti pro tuto pracovní pozici.	
3	Má znalosti a dovednosti, ale nedokáže je dobře převést do praxe.	
4	Jeho znalosti a dovednosti jsou nedostačující.	
Kritérium: Rozvoj a vzdělání		Oblast hodnocení: Proces
1	Aktivně pracuje na svém pracovním rozvoji, je ochoten/ochotná se neustále vzdělávat, přijímá změny a sám/sama je i vyhledává, rád/ráda spolupracuje s ostatními zaměstnanci.	
2	Rád/ráda se učí novým věcem, vzdělává se, rozvíjí se jak po pracovní stránce tak po osobnostní.	
3	Je schopen/schopná pracovního rozvoje, přijímá změny, je ochoten/ochotná spolupracovat s ostatními zaměstnanci, ale nerad/nerada se učí novým věcem	
4	Není schopen/schopná pracovního rozvoje, není ochotný/ochotná se učit novým věcem, nepřijímá změny, není ochoten/ochotná spolupracovat s ostatními zaměstnanci.	

Kritérium: Řízení změn		Oblast hodnocení: Proces
1	Dobře se na změny připravuje, sám/sama změny iniciuje, přijímá změny v organizaci a je otevřený/otevřená novému rozvoji.	
2	Je otevřený/otevřená veškerým změnám, které nastávají v organizaci.	
3	Pouze občas dokáže přijímat změny.	
4	Nedokáže přijímat změny, má rád/ráda stereotyp.	
Kritérium: Rozhodování		Oblast hodnocení: Proces
1	Je schopen/schopná se rozhodovat a řešit nepopulární řešení. Nabízené možnosti při rozhodování dokáže analyzovat a správně se rozhodnout.	
2	Je schopen/schopná se rozhodovat, nabízené možnosti při rozhodování dokáže analyzovat.	
3	Při rozhodování je nejistý/nejistá, dlouho mu/jí trvá, než se rozhodne; často potřebuje slyšet názor ostatních spolupracovníků.	
4	Má problém s rozhodováním, nedokáže poskytnout jasnou odpověď při rozhodování.	

Kritérium: Orientace na výkon		Oblast hodnocení: Proces
1	Je schopen/schopná pracovat sám/sama, práci vykonává nadměrně dobře, umí pracovat s time managementem, své úkoly plní řádně a včas, dohlíží na správné plnění cílů, které zadá ředitel společnosti. Plní zakázky v termínu.	
2	Je schopen/schopná pracovat sám/sama, práci vykonává dobře, plní stanovené cíle dobře a v termínu.	
3	Je schopen/schopná pracovat sám/sama, práci vykonává vcelku dobře, ale má rezervy. Neovládá time management, některé zakázky neplní v termínu.	
4	Není schopen/schopná pracovat sám/sama, není schopen/schopná motivovat zaměstnance a zajistit plnění cílů, které zadá ředitel společnosti.	
Kritérium: Strategické myšlení		Oblast hodnocení: Proces
1	Rozpoznává hrozby a příležitosti, přemýšlí v souvislostech. Umí převést své myšlenky do praxe.	
2	Má logické uvažování, přemýšlí v souvislostech.	
3	Umí převést své myšlenky do praxe, ale má rezervy.	
4	Své myšlenky nedokáže převést do praxe.	

Kritérium: Vedení týmu	Oblast hodnocení: Proces
1	Vytváří atmosféru důvěry v týmu, motivuje zaměstnance, vytváří atmosféru spolupráce. Ztotožňuje se s týmem. Zodpovídá za úspěchy i neúspěchy týmu.
2	Snaží se vytvářet na pracovišti atmosféru důvěry a spolupráce, snaží se budovat tým.
3	Rozpoznává hodnoty členů týmu, motivuje zaměstnance, nedokáže však vytvořit atmosféru spolupráce.
4	Nemotivuje zaměstnance, nesnaží se vytvořit na pracovišti atmosféru spolupráce. Sleduje pouze své osobní cíle, nikoli cíle organizace. Nespolupracuje.
Kritérium: Orientace na zákazníka	Oblast hodnocení: Proces
1	Snaží se navazovat a udržovat dobré vztahy se zákazníky, neustále vyhledává nové oblasti spolupráce, plní zakázky řádně a včas, zákazníci jsou velmi spokojeni s jeho/jejím přístupem.
2	K zákazníkům se chová profesionálně, korektně a přátelsky, nebyla zaznamenána žádná stížnost.
3	K zákazníkům se chová profesionálně a korektně, ale v této oblasti má ještě nějaké rezervy. Nutnost dalšího proškolení.
4	Problémy ve vztahu se zákazníky, zakázky nejsou plněny včas, k zákazníkům se nechová korektně, zákazníci si stěžují.

Kritérium: Komunikace	Oblast hodnocení: Proces
1	Dokáže jasně vyjádřit své myšlenky a předat je, mluví srozumitelně, na zákazníky a kolegy působí pozitivně a přátelsky, jasně dokáže stanovit a objasnit úkoly, které mají zaměstnanci provést. Ke komunikaci je schopen/schopná využívat moderních technologií (např. e-mail, Skype).
2	Dokáže jasně vyjádřit své myšlenky a předat je, mluví srozumitelně. Ke komunikaci je schopen/schopná využívat moderních technologií (např. e-mail, Skype).
3	Komunikuje se zaměstnanci a se zákazníky. Dokáže vyjádřit své myšlenky, ale v této oblasti má značné rezervy. V mnoha případech zůstává nepochopen/nepochopená.
4	Nekomunikuje se zaměstnanci, vyhýbá se komunikaci se zákazníky, nedokáže jasně vyjádřit své myšlenky, na zákazníky a kolegy nepůsobí pozitivně a přátelsky.
Kritérium: Schopnost řešit problémy	Oblast hodnocení: Proces
1	Zvládá řešit problémy konstruktivně a rychle, snaží se problémům předejít.
2	Zvládá řešit veškeré problémy vzniklé na pracovišti. Pomáhá s řešením problémů svým podřízeným.
3	Zvládá řešit problémy, ale v této oblasti má značné rezervy.
4	Nedokáže řešit problémy vzniklé na pracovišti, vyhýbá se tomu, řešení požaduje od jiných zaměstnanců.

Kritérium: Plánování		Oblast hodnocení: Proces
1	Aktivně vytváří přesné plány k dosažení cílů, aby byly splněny řádně a včas, ovládá time management. Své plány dokáže vysvětlit i svým podřízeným a nadřízeným.	
2	Práci dokáže naplánovat tak, aby byly splněny všechny cíle řádně a včas.	
3	Má rezervy v time managementu, ale práci dokáže naplánovat tak, aby splnil/splnila své cíle.	
4	Neovládá time management, nevytváří si plány k dosažení cílů.	
Kritérium: Potenciál		Oblast hodnocení: Výstup
1	Má potenciál k pracovnímu i osobnostnímu růstu a neustále se zdokonaluje, pracuje na sobě a dělá značné pokroky.	
2	Má potenciál k pracovnímu růstu.	
3	Má potenciál k pracovnímu růstu, ale nejeví dostatečný zájem.	
4	Nemá vhodné vlastnosti a potenciál k pracovnímu růstu.	

Dohoda o cílech na další období:

Další poznámky:

Datum vypracování hodnocení:

Sebehodnocení: Provedeno Neprovedeno

Datum převzetí hodnocení:

Datum převzetí sebehodnocení:

Datum konání hodnotícího pohovoru:

Podpis hodnotitele

Podpis hodnoceného

