

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

**BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ
STUDIUM**

2010 – 2013

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Dita Velčevová

Hodnocení pracovníků společnosti Knauf Insulation s.r.o.

Praha 2013

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Mgr. Daniel Toth, Dr.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

**BACHELOR COMBINED (PART TIME)
STUDIES**

2010 - 2013

BACHELOR THESIS

Dita Velčevová

Employee appraisal in Knauf Insulation s.r.o.

Prague 2013

The Bachelor Thesis Work Supervisor: Ing. Mgr. Daniel Toth, Dr.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Jméno autorky

Poděkování

Chtěla bych poděkovat vedoucímu práce Ing. Mgr. Danielu Tothovi, Dr. za odborné vedení, za pomoc a podnětné rady a připomínky při vedení této práce.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá hodnocením zaměstnanců ve vybrané společnosti. První část práce shrnuje současné teoretické poznatky týkající se hodnocení pracovníků, jako jsou oblasti, cíle, formy, kritéria, metody a návaznost na další personální činnosti. V praktické části je popsán současný systém hodnocení ve vybrané společnosti. Cílem praktické části bylo na základě teoretických poznatků navrhnout řešení ke zlepšení současného systému hodnocení. K získání potřebných informací bylo využito metody dotazníkového šetření.

Klíčové pojmy

Cíle hodnocení, dotazníková šetření, formy hodnocení, hodnocení pracovníků, metody hodnocení, návaznost hodnocení, řízení pracovního výkonu, zpětná vazba

Annotation

The Bachelor Thesis deals with employee appraisal in chosen company. First part summarizes present theoretical knowledge related to employee appraisal as are areas, aims, forms, criteria, methods and linking to other personnel activities. In practical part is described present appraisal system in chosen company. The aim of practical part was to propose improvements of present appraisal system based on theoretical knowledge. To acquire necessary information was used method of questionnaire investigation.

Key words

Aim of appraisal, appraisal forms, appraisal methods, employee appraisal, feedback, linking of appraisal, performance management, questionnaires

OBSAH

ÚVOD	8
TEORETICKÁ ČÁST	
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU.....	10
2 CÍL PRÁCE.....	11
3 ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU	12
3.1 Definice řízení pracovního výkonu	12
3.2 Hodnocení pracovního výkonu	14
4 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	16
4.1 Význam hodnocení	17
4.2 Oblasti a cíle hodnocení	17
4.3 Formy hodnocení	19
4.4 Zpětná vazba	21
4.5 Kritéria hodnocení	22
4.6 Metody hodnocení	24
5 NÁVAZNOST HODNOCENÍ	31
5.1 Návaznost na odměňování	31
5.2 Návaznost na rozvoj a vzdělávání	33
5.3 Návaznost na ostatní personální činnosti	33
6 ORGANIZACE HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	35
6.1 Hodnotitelé	35
6.2 Hodnotící pohovor	36
6.3 Chyby hodnocení	40
PRAKTICKÁ ČÁST	
7 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	42
7.1 Organizační struktura.....	43
7.2 Současný systém hodnocení.....	44
8 PRŮZKUM	45
8.1 Cíl a metodika	45
8.2 Charakteristika respondentů.....	45
8.3 Výstup z dotazníkového šetření	46
8.4 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření	56
8.5 Návrhy ke zlepšení současné situace	57
ZÁVĚR	59
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	60
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	61
SEZNAM PŘÍLOH	63

ÚVOD

Hodnocení pracovníků jako součást efektivního řízení pracovního výkonu je jedna z velmi důležitých personálních činností. Hroník (2006)¹ vymezuje tři základní důvody, proč hodnocení v organizacích provádět, kterými jsou změna či posílení organizační kultury a komunikace strategie, sladění zájmů všech zúčastněných a zvýšení výkonnosti.

Hodnocení pracovníků často není přijímáno s pochopením a hodnocení i hodnotitelé jej berou více jako nástroj kontroly jejich výkonu. Hodnocení ale není jen nástrojem kontroly výkonnosti podřízených zaměstnanců. Systém hodnocení má širokou návaznost na další personální činnosti. Pilařová (2008)² říká, že pokud je systém hodnocení nastaven kvalitně a ve správnou dobu implementován, můžeme jeho prostřednictvím:

- poskytovat zpětnou vazbu o výkonu, potenciálu, rozvojových potřebách, spokojenosti, názorech, vztazích, úrovni komunikace, úzkých místech,
- navrhnout a prodiskutovat potřebné změny a opatření týkající se způsobu výkonu práce, komunikace, chování,
- stanovit výkonové a rozvojové cíle a definovat dohody,
- orientovat zaměstnance (tzn. poskytnout potřebné informace – například o pracovních povinnostech, o správném technologickém postupu, o způsobu řešení problému, individuálně seznámit se strategií a hodnotami formy a jejich vlivem na konkrétní pracovní činnost zaměstnance),
- motivovat hodnoceného k vyšším výkonům, k žádoucímu chování,
- objektivizovat podklady pro odměňování, kariérní růst a rozvoj zaměstnanců,
- ovlivňovat postoje vůči firmě, produktům, managementu (posilovat loajalitu) aj.

¹ HRONÍK, František, 2006. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1458-5.

² PILAŘOVÁ, Irena, 2008. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat tak jejich výkonnost*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2042-5.

Společnost Knauf Insulation s.r.o. se v současné době nachází v situaci, kdy chce zlepšit pracovní podmínky zaměstnanců a vztahy se zaměstnanci. Před nedávnem ve společnosti proběhlo hodnocení metodou 360° zpětné vazby a také průzkum spokojenosti zaměstnanců, kde výsledky odhalily nedostatečnou motivaci zaměstnanců k systému hodnocení. Na základě výsledků těchto řešení byly stanoveny dvě hypotézy, ze kterých se v bakalářské práci bude vycházet:

1. Systematické hodnocení není prováděno v dostatečné periodicitě.
2. Zaměstnanci společnosti nejsou dostatečně seznámeni s návazností hodnocení na systém odměňování, rozvoj a vzdělávání.

Cílem bakalářské práce je v teoretické části shrnutí dostupných poznatků týkajících se hodnocení pracovníků, které nabízí především současná literatura. Cílem praktické části je analýza stávajícího systému hodnocení zaměstnanců společnosti Knauf Insulation s. r. o. na základě výsledků dotazníkového šetření mezi zaměstnanci. V závěru práce jsou navržena opatření ke zlepšení současného systému hodnocení.

Metodikou práce je strukturovaný dotazník, který byl distribuován mezi zaměstnance společnosti Knauf Insulation s.r.o. V dotazníku jsou uvedeny otázky, které úzce souvisí se současným systémem hodnocení. Cílem dotazníků bylo zjistit informovanost zaměstnanců o systému hodnocení a jejich názor na tento systém.

Tato bakalářská práce pomůže odhalit nedostatky současného systému hodnocení a příčiny nedostatečné motivace k hodnocení. Po vyhodnocení dotazníkového šetření může společnost Knauf Insulation s.r.o. přijmout některá z navržených opatření, která jim budou v závěru práce nabídnuta.

TEORETICKÁ ČÁST

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU

Hodnocení pracovníků je jednou z klíčových personálních činností a je potřeba ji také věnovat potřebnou pozornost. Každá společnost má svůj systém hodnocení, který uplatňuje u zaměstnanců. Ne vždy je takový systém zaveden správně a tím je narušena jeho efektivita. Hodnocení i hodnotitelé pak mají odmítavý přístup k hodnocení a berou jej více jako nutnou formalitu. Současná literatura týkající se tématu řízení pracovního výkonu či hodnocení pracovníku nabízí dostatek teoretických i praktických informací o tom, jak hodnotit, kdy hodnotit a koho hodnotit.

Společnost Knauf Insulation s.r.o. se potýká s nedostatečnou motivací zaměstnanců k hodnotícímu systému. Ačkoli byl současný systém hodnocení uveden před třemi lety, nebyl do dnes zcela přijat zaměstnanci. Hodnocení by mělo probíhat průběžně po celý rok a vedoucí pracovníci by měli s hodnocením neustále pracovat, aby se zajistila efektivita. V této práci pak budou zjišťovány příčiny nedostatečné motivace zaměstnanců k hodnocení a v závěru práce budou navržena doporučení ke zlepšení hodnotícího systému.

2 CÍL PRÁCE A METODIKA

Cílem teoretické částí bakalářské práce je sumarizace dostupných poznatků současné literatury týkající se hodnocení pracovníků. Z těchto teoretických poznatků pak bude vycházeno při řešení praktické části.

V praktické části je cílem práce analýza současného systému hodnocení, který je ve společnosti Knauf Insulation s.r.o. nastaven. Na základě analýzy tohoto systému pak budou navržena doporučení ke zlepšení současného systému hodnocení. V práci bude vycházeno ze dvou stanovených hypotéz, kterými jsou:

Hypotéza č. 1: Systematické hodnocení není prováděno v dostatečné periodicitě.

Hypotéza č. 2: Zaměstnanci společnosti nejsou dostatečně seznámeni s návazností hodnocení na systém odměňování, rozvoj a vzdělávání.

Na základě potvrzení uvedených hypotéz budou navržena doporučení ke zlepšení současného systému, taky aby se zlepšila motivace zaměstnanců k systému hodnocení a systém byl tak efektivní.

Metodikou bakalářské práce je strukturovaný dotazník, který byl rozdán zaměstnancům společnosti Knauf Insulation s.r.o. Jedná se o strukturovaný dotazník, který zahrnuje celkem 13 otázek, z toho 2 jsou otevřeného charakteru. Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit informovanost zaměstnanců o systému hodnocení a jejich názor na tento systém

3 ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

3.1 Definice řízení pracovního výkonu

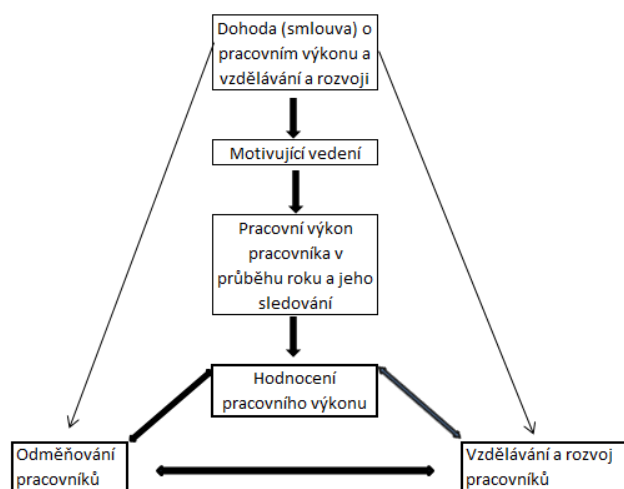
Řízení pracovního výkonu můžeme definovat jako systematický proces zlepšování pracovního výkonu organizace pomocí rozvíjení výkonu jedinců a týmů. Znamená to, že jsou odváděny lepší výsledky pomocí znalosti a řízení pracovního výkonu v dohodnutém rámci plánovaných cílů, standardů a požadavků týkajících se schopností. Jsou to procesy pro vytvoření sdíleného, společného chápání toho, čeho má být dosaženo, a pro řízení a rozvoj lidí způsobem zvyšujícím pravděpodobnost, že toho v kratší či delší perspektivě bude dosaženo. Orientuje lidi na to, aby dělali správné věci tím, že vyjasňuje jejich cíle. Je to záležitost liniových manažerů.³

Koubek (2006)⁴ definuje řízení pracovního výkonu jako integrovanější přístup založený na principu řízení lidí na základě ústní dohody nebo písemné smlouvy mezi manažerem/nadřízeným a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu a osvojování si schopností potřebných k tomuto pracovnímu výkonu. Na základě zmíněné dohody či smlouvy tedy dochází k provázání vytváření pracovních úkolů, vzdělání a rozvoje pracovníka, hodnocení pracovníka (hodnocení pracovního výkonu pracovníka) a odměňování pracovníka. Jde v podstatě o výraz zvyšující se participace každého pracovníka na řízení.

³ ARMSTRONG, Michael, 2009. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Překladatel Josef Koubek. Vyd. 10. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1407.

⁴ KOUBEK, Josef, 2006. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Vyd. 3. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-033-3.

Obrázek 1: Schéma řízení pracovního výkonu



Zdroj: Koubek (2006, s. 191)

Na uvedeném schématu Koubek (2006)⁵ ukazuje, že dohoda (smlouva) o pracovním výkonu a jemu odpovídajícím vzdělávání a rozvoji pracovníka se promítá do stanovení odměny za dohodnutý výkon a do oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků v organizaci, kde je třeba zajistit, aby si pracovník skutečně mohl osvojit potřebné a dohodnuté znalosti a dovednosti. Dohoda či smlouva tedy zahrnují nejen závazky pracovníka na dané období (zpravidla rok), ale i závazky organizace a závazky vedoucího pracovníka/manažera, který s pracovníkem dohodu či smlouvu uzavřel. Právě na vedoucího pracovníka/manažera klade řízení pracovního výkonu požadavek zabezpečit motivující vedení pracovníka a průběžné poskytování zpětné vazby týkající se jeho pracovního výkonu.

Armstrong (2007)⁶ tvrdí, že obecným cílem řízení pracovního výkonu je nastolit kulturu vysokého výkonu, v níž jedinci a týmy přebírají odpovědnost za soustavné zlepšování podnikových procesů a svých vlastních dovedností a přínosů v rámci jim poskytovaného efektivního vedení (leadershipu).

⁵ KOUBEK, Josef, 2006. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Vyd. 3. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-033-3.

⁶ ARMSTRONG, Michael, 2009. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Překladatel Josef Koubek. Vyd. 10. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1407.

Konkrétně se řízení pracovního výkonu týká propojování individuálních a podnikových cílů a zabezpečování toho, aby lidé vyznávali a dodržovali hlavní podnikové hodnoty. Slouží to k definování očekávání a dohodě o těchto očekávání v podobě povinností a odpovědností role (očekávaných), dovedností (očekávaných) a chování (očekávaného). Cílem je vytvářet a rozvíjet schopnosti lidí, aby naplňovali a překračovali očekávání a plně využívali svůj potenciál k užitku svému i k užitku organizace. Důležité je, že řízení pracovního výkonu se týká zabezpečování podpory a vedení potřeby lidí rozvíjet se a zlepšovat se, aby pak byli připraveni vykonávat náročnější a odpovědnější práci. (Armstrong, 2007 s. 413)

3.2 Hodnocení pracovního výkonu

Lidé mají někdy domněnku, že hodnocení pracovního výkonu je totéž jako řízení pracovního výkonu. Jsou mezi nimi však významné rozdíly. Podle Armstronga (2007)⁷ hodnocení pracovního výkonu (hodnocení pracovníků) lze definovat jako formální posuzování a hodnocení pracovníků jejich manažery, obvykle při každoročním setkání za účelem hodnocení (hodnotícím rozhovoru). Naproti tomu řízení pracovního výkonu je nepřetržitý a mnohem širší, komplexnější a přirozenější proces řízení, který vyjasňuje vzájemná očekávání, zdůrazňuje podpůrnou a pomocnou roli manažerů, od nichž se očekává, že budou působit spíše jako koučové než jako soudci, a zaměřuje se na budoucnost.

Obrázek 2: Hodnocení pracovního výkonu v porovnání s řízením pracovního výkonu

Hodnocení pracovního výkonu	Řízení pracovního výkonu
Posuzování a hodnocení shora dolů	Společný proces založený na dialogu
Hodnotící setkání (rozhovor) jednou za rok	Soustavné zkoumání a posuzování pracovního výkonu s jedním nebo více formálními setkáními
Používání klasifikace, bodování	Klasifikace, bodování méně obvyklé
Monolitický systém	Flexibilní proces

⁷ ARMSTRONG, Michael, 2009. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Překladatel Josef Koubek. Vyd. 10. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1407.

Zaměření na kvantitativní cíle	Zaměření na hodnoty a chování ve stejné míře jako na cíle
Často propojeno s odměňováním	Přímá vazba na odměnu je méně pravděpodobná
Byrokratický systém - složité papírování	Dokumentace udržována na minimální úrovni
Je to záležitost personálního útvaru	Je to záležitost liniových manažerů

Zdroj: Armstrong (2007, s. 417)

Zkoumání a posuzování pracovního výkonu by se mělo opírat o skutečný pracovní výkon pracovníka. Musí být konkrétní, a nikoli abstraktní, a musí umožňovat manažerům a pracovníkům, aby našli společný pozitivní pohled na to, jak lze v budoucnu pracovní výkon zlepšit a jak řešit jakékoliv problémy s plněním standardů (norem) výkonu a dosahováním cílů. Pracovníci by měli být vedeni k tomu, aby sami posuzovali a hodnotili svůj pracovní výkon a stali se při zlepšování svých výsledků aktivními činiteli změny.⁸

Wágnerová (2011)⁹ tvrdí, že problematika pracovního hodnocení jako celku je významným nástrojem zvyšování produktivity práce. Bez hodnocení není možné si představit kvalitní vedení lidí.

Jedním z nejlepších motivačních nástrojů je práce hodnocení pracovníků. Pokud je systém hodnocení správně připraven a podaří-li se získat vedoucí pracovníky, může být velmi efektivní metodou řízení pracovního výkonu. Není-li však systému věnovaná náležitá pozornost, může sklouznout do formalit a ztrácí tím veškerý smysl.¹⁰

⁸ ARMSTRONG, Michael, 2009. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Překladatel Josef Koubek. Vyd. 10. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1407.

⁹ WÁGNEROVÁ, Irena, a kol., 2011. *Psychologie práce a organizace. Nové poznatky*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3701-0.

¹⁰ BĚLOHLÁVEK, František, 2008. *Jak vést a motivovat lidi*. Vyd. 5. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2235-8.

4 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

Koubek (2006)¹¹ definuje hodnocení pracovníků jako velmi důležitou personální činnost, zabývající se:

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

Koubek (2006 str. 194) tvrdí, že: „Moderní hodnocení pracovníků tedy představuje jednotu zjišťování, posuzování, úsilí o nápravu a stanovování úkolů (cílů) týkajících se pracovního výkonu. Je považováno za velice účinný nástroj kontroly, usměrňování a motivování pracovníků.“

Hodnocení samo o sobě nemá být vnímáno jako výsledek a jako cíl sám o sobě. Jedná se spíše o jeden nezbytný element v širší soustavě praxe psychologie práce a organizace řízení lidských zdrojů, který je naprosto neodlučně navázán na cíle organizace, její každodenní výkon, rozvoj a odměňování. Řízení výkonnosti pak zahrnuje získávání informací o výkonnosti z hlediska očekávání zákazníků od organizace, dále hledisko organizační strategie, nezbytnost zpětné vazby jedincům a skupinám a použití všech informací za účelem zvýšení organizační výkonnosti.¹²

¹¹ KOUBEK, Josef, 2006. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Vyd. 3. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-033-3.

¹² WÁGNEROVÁ, Irena, a kol., 2011. *Psychologie práce a organizace. Nové poznatky*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3701-0.

4.1 Význam hodnocení

Podle Bělohlávka (2008)¹³ má hodnocení význam pro podnik, pro vedoucího i pro hodnoceného pracovníka. Podnik využívá hodnocení pracovníků k dalším činnostem a těmi jsou zvýšení osobní výkonnosti jednotlivců, využití a rozvoji potenciálu pracovníků, navrhování a plánování personálních záloh, zlepšení komunikace mezi vedoucími a jednotlivými pracovníky, komunikační spojení jednotlivých úrovní řízení

Hodnocení pracovního výkonu pak dává vedoucím pracovníkům možnost motivovat pracovníky k dosahování vyššího výkonu, vyjádřit své názory na pracovníky a dávat pracovníkům zpětnou vazbu a tím usměrňovat jejich činnost. Mohou pochopit zájmy a přání pracovníků, týkající se jejich rozvoje, rozvíjet přednosti pracovníků a eliminovat jejich slabé stránky, plánovat rozvojové aktivity (vzdělávání, výcvik atd.). V neposlední řadě pak mohou stanovovat spravedlivou mzdu, především pak pohyblivé složky mzdy.

13

Pracovník si pak z hodnocení zná ocenění vlastní práce a podnět k dalšímu úsilí, pohled a názor vedoucího na svou práci a cíle. Může prezentovat své potřeby a osobní cíle a má příležitost k vyjádření svých rozvojových nároků.¹³

.

4.2 Oblasti a cíle hodnocení

Podle Hroníka (2006)¹⁴ existují v zásadě 3 oblasti hodnocení pracovníků. Aby hodnocení bylo efektivní, musí být zaměřeno na všechny oblasti. Samozřejmě, že podle povahy funkce bude dán větší důraz na 1 či 2 oblasti hodnocení.

1. Výstup: Výstupy nejčastěji představují výkony a výsledky, které jsou velmi dobře měřitelné.

¹³ BĚLOHLÁVEK, František, 2008. *Jak vést a motivovat lidi*. Vyd. 5. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2235-8.

¹⁴ HRONÍK, František, 2006. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1458-5.

- A) Přímé hodnocení (měření) výstupu. Za ty lze považovat výkon či výsledek, který lze číselně vyjádřit a má rozlišovací schopnost. Přímým hodnocením výstupu může být například obrat, chybovost, počet obchodních schůzek a podobně.
 - B) Nepřímé hodnocení výstupu. Výsledky mohou hodnotit i na základě stupnici, na které odhadují hodnotu výstupu. Například na stupnici 0-4 ohodnotím výstupy pracovníka hodnotou 3.
2. Vstup: Mezi vstupy jsou velmi často zařazovány kompetence. Ovšem leckteré kompetence odráží i přístup hodnoceného k úkolu, který je hodnocen v rámci oblasti procesu. Pod vstupy rozumíme vše, co pracovník do své práce vkládá. To mohou být nejen kompetence, ale i zkušenost.
 3. Proces: Hodnocení procesu je hodnocením přístupu pracovníků 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.

Koubek (2006, s. 195) říká: „Hodnocení se může přednostně zaměřit buď na výsledky práce, nebo na pracovní a sociální chování pracovníka. Schopnosti a charakteristiky osobnosti bývají zpravidla spíše doplňkovým kritériem hodnocení. V případě, že se zaměří na výsledky práce, bude se operovat s takovými charakteristikami, jako jsou množství, kvalita, včasnost, náklady aj. – tedy charakteristikami většinou dobře měřitelnými a objektivně zjistitelnými. V případě, že se zaměří na chování pracovníka, bude operovat s charakteristikami, jako jsou iniciativa, rozvážnost, kritičnost, schopnost vést, schopnost se rozhodovat, disciplinovanost, odbornost, píle, kvalita práce, ochota, postoje, schopnost spolupracovat, vstřícnost, vystupování na veřejnosti, snaha šetřit materiál a zařízení, umění jednat s lidmi atd.“

Podle Koubka (2006)¹⁵ mají úkoly a hodnocení mnoho různých možností využití. Hodnocení tedy můžeme využít k rozpoznání současné úrovně pracovního výkonu pracovníka a také k rozpoznání jeho silných a slabých stránek. Hodnocení mu je také dána možnost zlepšit jeho pracovní výkon. Dále je hodnocení využito jako základna pro odměňování pracovníka podle jeho přispění k dosažení cílů organizace, rozpoznání potřeb vzdělávání a rozvoje pracovníka, motivování pracovníka, rozpoznání potenciálu jeho pracovního výkonu. Z dalších personálních činností může být hodnocení využito k plánování kariéry a rozmisťování pracovníků, vytváření podkladů pro zjišťování efektivity výběru pracovníků a vhodnosti metod výběru, vytváření podkladů pro hodnocení efektivity vzdělávání pracovníků a účinnosti vzdělávacích programů, vytváření podkladů pro plánování pracovníků (plánování potřeby, ale i plánování zdrojů pracovních sil, v tomto případě vnitřních) a v neposlední řadě pro vytváření podklady pro stanovování budoucích pracovních úkolů organizace.

4.3 Formy hodnocení

Autoři publikací zabývající se hodnocením pracovníků rozdělují formy hodnocení dle různých kritérií např. formální a neformální, systematické a nesystematické nebo krátkodobé, dlouhodobé či mimořádné.

Koubek (2006)¹⁶ rozlišuje dvě podoby hodnocení pracovníků:

1. *Neformální hodnocení*, tj. průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřazeným během vykonávání práce. Má příležitostnou povahu a je spíše determinováno situací daného okamžiku, pocitem hodnotícího, jeho dojmem i momentální náladou než nějakou faktickou jistotou výsledku práce či chování pracovníka. Jde vlastně o součást každodenního vztahu mezi nadřazeným a podřízeným, součást průběžné kontroly plnění pracovních úkolů a pracovního chování. Neformální

¹⁵ KOUBEK, Josef, 2006. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Vyd. 3. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-033-3.

¹⁶ KOUBEK, Josef, 2006. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Vyd. 3. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-033-3.

hodnocení nebývá zpravidla zaznamenáváno a jen výjimečně bývá příčinou nějakého personálního rozhodnutí.

2. *Formální (či také systematické) hodnocení* je většinou racionálnější a standardizované, je periodické, má pravidelný interval a jeho charakteristickými rysy jsou plánovitost a systematická. Pořizují se z něj dokumenty, které se zařazují do osobních spisů pracovníků. Tyto dokumenty slouží jako podklady pro další personální činnosti týkající se jednotlivců i skupin pracovníků. Zvláštním případem formálního hodnocení je tzv. příležitostné hodnocení vyvolané okamžitou potřebou zpracování pracovního posudku při ukončování pracovního poměru nebo v určitých momentech pracovní kariéry pracovníka. Dochází však k němu spíše jen tehdy, nejsou-li k dispozici dostatečně aktuální výsledky běžného periodického hodnocení nebo došlo-li od posledního hodnocení u daného pracovníka k pronikavým změnám v pracovním výkonu.

Koubek (2006)¹⁷ říká: „Vedle formálního hodnocení je vhodné dvakrát či třikrát do roka formálně zorganizovat určitý druh neformálního hodnocení v podobě diskuzí a porad o pracovních úkolech a problémech jejich plnění. Lze zároveň konstatovat, že jedním z předpokladů úspěšného formálního hodnocení pracovníků je – jak to ostatně vyplývá z koncepce řízení pracovního výkonu – průběžné neformální hodnocení a poskytování zpětné vazby týkající se pracovního výkonu pracovníků.“

Armstrong (2007)¹⁸ zase tvrdí, že formální, zpravidla roční hodnocení (spíše zkoumání a společné posuzování pracovního výkonu) je stále důležitou součástí systému řízení pracovního výkonu, ale není jeho nejdůležitější součástí. Větší význam dává vypracování dohody o výkonu a nepřetržitému procesu řízení pracovního výkonu.

¹⁷ KOUBEK, Josef, 2006. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Vyd. 3. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-033-3.

¹⁸ ARMSTRONG, Michael, 2009. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Překladatel Josef Koubek. Vyd. 10. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1407.

Plamínek (2009)¹⁹ rozděluje formy hodnocení následovně:

1. *Krátkodobé hodnocení* – Je o pravidelné hodnocení, které probíhá obvykle po několika týdnech práce (například jednou měsíčně). Posuzujeme při něm pouze výkony, zdrojům se věnujeme zcela výjimečně, je-li to nezbytné. Údaje z tohoto hodnocení je dobré v nějaké velmi jednoduché podobě archivovat, aby mohly sloužit jako podklady pro následující hodnocení dlouhodobé. Krátkodobé hodnocení umožňuje drobné korekce na úrovni výkonu a pomáhá udržet kontinuální zpětnou vazbu a vztah mezi hodnotitelem a hodnoceným.
2. *Dlouhodobé hodnocení* – Toto hodnocení je také pravidelné, ideálně probíhá jednou za půl nebo čtvrt roku, v mnoha firmách to ovšem bývá jen jednou ročně. Při dlouhodobém hodnocení posuzujeme výkon i zdroje. Postupujeme podle jednotlivých úloh a kompetencí, využíváme pyramidu kultury, opíráme se o záznamy o výkonech v průběhu hodnoceného období, prognózuje a posuzujeme budoucí vývoj, plánujeme vertikální i horizontální kariéry.
3. *Mimořádné hodnocení* – Je nepravidelným typem hodnocení, vyskytuje se tedy příležitostně. Můžeme se k němu uchýlit, pokud se hodnotící a hodnocený neshodnou v názoru na kompetence hodnoceného nebo vznikne podezření, že požadavky na kompetence a realita nejsou v harmonii. Oba partneři se mohou dohodnout na zkušební úloze, vykonávané pod dohledem supervizora. Mimořádné hodnocení pak rozhodne o přiznání nové kompetence (často spojené se změnou pevné složky odměny), o rozvoji lidských zdrojů hodnoceného (existuje-li v tomto směru perspektiva úspěchu) nebo o změně požadavků (pokud není nepravděpodobné, že lidské zdroje je možné rozvinout za pomoci přijatelných nákladů, času a úsilí).

¹⁹ PLAMÍNEK, Jirí, 2009. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2796-7.

4.4 Zpětná vazba

Podle Hroníka (2006)²⁰ je „základní funkcí zpětné vazby kontrola realitou. Aby tato kontrola realitou byla efektivní, je potřeba otevřeného systému, ve kterém může přicházet zpětná vazba z různých stran a být nepřetržitá (permanentní).“

Kromě toho, že potřebujeme dostávat zpětnou vazbu z více stran a průběžně během celého roku, tak v každé zpětné vazbě by měly být dodrženy 3 základní podmínky. Těmi podmínky jsou informovat partnera o jeho chování, popisovat chování, nikoli partnera jako takového. Cílem není změnit partnera nebo ho převychovat. Partner může změnit své postoje, své chování jen na základě vlastního rozhodnutí, a technika zpětné vazby k tomu vytváří předpoklady. Třetí podmínkou je poskytování specifických informací, nikoli zobecňující tvrzení. Chceme-li napomoci změně určitého partnerova chování, musíme mu přesně, stručně a srozumitelně popsat jen to určité chování.²¹

Podle Wágnerové (2011, s. 61): „V ideálním případě hodnocení zahrnuje zpětnou vazbu z mnoha zdrojů, včetně spolupracovníků, přímých podřízených, vnějších a vnitřních zákazníků a nadřízených. Sebehodnocení hraje významnou roli. Neustálá zpětná vazba, tedy ne pouze jednorázová za celé období, pomáhá identifikovat rozpory mezi tím, jak zaměstnanec vnímá sebe a svůj výkon, a tím, jak je viděn okolím. To mu pomáhá lépe regulovat a měnit své chování (např. díky stanovování cílů a propojení s tréninkovými programy), což vede ke zvýšení dlouhodobé výkonnosti.“

4.5 Kritéria hodnocení

Podle Armstronga (2007)²² jsou ve všech pracích složky, které je obtížné měřit pomocí kvantitativních nástrojů jako výstupy. Každá práce má

²⁰ HRONÍK, František, 2006. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1458-5.

²¹ HRONÍK, František, 2006. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1458-5.

²² ARMSTRONG, Michael, 2009. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Překladatel Josef Koubek. Vyd. 10. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1407

však svůj efekt, i když ten není kvantifikovatelný. Je tedy potřeba posuzovat výkon pomocí odkazu na to, čeho bylo dosaženo, s porovnání s tím, co se očekávalo, a nekvantifikovatelné výsledky pak mohou být vyjádřeny v kvalitativních pojmech, jako jsou dosažené standardy nebo úroveň schopností.

Armstrong (2007)²³ uvádí, že kritéria pro posuzování pracovního výkonu by měla správně vyvažovat mezi dosaženými výsledky v porovnání s cíli; existující a uplatňovanou úrovní znalostí a dovedností (odbornými schopnostmi, odbornou způsobilostí); chováním při práci ovlivňujícím výkon (schopnostmi chování); mírou, v jaké chování respektuje základní hodnoty organizace; každodenní efektivností.

Bělohávek (2008)²⁴ tvrdí, že systematické hodnocení musí být postaveno na kritériích, která umožňují srovnávat výsledky pracovníků s požadovaným výkonem. Existují tři základní typy kritérií hodnocení:

- a) Ukazatele, kritéria objektivní, ukazatele, jimiž jsou počet vyrobených výrobků (kvantita); množství nedodělků, chyb, zmetků (kvalita práce); množství nehod a havárií; počet nebo objem získaných zakázek; hospodářské výsledky řízené jednotky atd.

Je-li to možné, dává se přednost kritériím objektivním. Ta však často bývají zkreslena řadou jiných faktorů, které nelze ovlivnit úsilím pracovníka.

- b) Plnění úkolů, kde je především o úkoly, které vyplývají z hodnocení, avšak může se jednat i o jiné úkoly (např. zavedení nové technologie, převedení agendy do softwarové podoby atd.). Na začátku je potřeba jasně a přesně stanovit, jaký má být očekávaný výsledek – výstup – a podle toho pak hodnotit úroveň plnění. Jde o kritérium vhodné pro jakoukoliv oblast činnosti a snadno hodnotitelné.
- c) Osobní kvality, kritéria subjektivní, která spočívají v hodnocení určité složky výkonu nadřazeným. Těmi jsou odbornost (hodnocená stupni 1

²³ ARMSTRONG, Michael, 2009. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Překladatel Josef Koubek. Vyd. 10. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1407.

²⁴ BĚLOHLÁVEK, František, 2008. *Jak vést a motivovat lidi*. Vyd. 5. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2235-8.

až 5 nebo A, B, C), vedení a motivování pracovníků, komunikace a přesvědčování a pracovní nasazení.

Pilařová (2008 s. 41) říká: „Kritérium je ukazatel výkonu (výsledek činnosti) nebo výkonnosti (připravenosti podávat výkony), podle něhož hodnotíme úspěšnost (nebo naopak neúspěšnost) zaměstnance. Kritéria významně ovlivňují výkony pracovníků a jejich nesprávné nastavení může vést k nežádoucímu chování, které může ohrozit ekonomické výsledky organizace.“

Kritéria musí být volena uvážlivě, vždy s ohledem na strategii firmy a firemní hodnoty. Strategie firmy se odráží do pracovních cílů jedinců a do ukazatelů typu: plnění termínů, počet vyrobených kusů, počet nových zákazníků, počet chyb aj. (tzn. do měřitelných výsledků nebo důsledků pracovní činnosti). Firemní hodnoty se pak reflektují do ukazatelů, které ovlivňují způsob provádění pracovní činnosti (tzn. do kompetencí). Oba typy ukazatelů mohou být vzájemně provázány ve smyslu příčina – důsledek (například příčinou velkého počtu chyb účetní může být její nedostatečná kompetence „znalost daňových předpisů“).²⁵

4.6 Metody hodnocení

Hroník (2006)²⁶ rozděluje metody hodnocení do přehledné matice podle časového zaměření a podle oblastí hodnocení.

Obrázek 3: Matice metod hodnocení

	Hodnocení vstupů	Hodnocení procesu	Hodnocení výsledků
Metody zaměřené na minulost	Zhodnocení praxe (certifikáty)	Metoda klíčové události	Záznam výsledků Srovnání výsledků

²⁵ PILAŘOVÁ, Irena, 2008. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat tak jejich výkonnost*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2042-5.

²⁶ HRONÍK, František, 2006. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1458-5.

Metody zaměřené na přítomnost	Assesment centre Development Centre Manažerský audit Zkouška	Sociogram 360° zpětná vazba	Pozorování na místě Mystery shopping
Metody zaměřené na budoucnost	Hodnocení potenciálu	Supervize Intervize	Řízení podle cílů (MBO) Balance score card (BSC)

Zdroj: Hroník (2006, s. 54)

Motivačně-hodnotící pohovor

Motivačně-hodnotící pohovor zahrnuje všechna časová období a oblasti hodnocení.

Hroník (2006)²⁷ definuje motivačně-hodnotící pohovor takto: „Má dvě části. V první pracovník hodnotí sebe. Ohlíží se za tím, co se stalo, ale nezůstává u toho, posléze se více zaměřuje k budoucnosti a ke kontextu (pracoviště, firma). Text otázek, bodů, sebehodnocení pracovník dostává týden či 14 dní dopředu, aby se mohl dobře připravit. Někdo pak přichází na takové hodnocení s přípravou na papíře, někdo jiný je připraven bez pomůcek. Nejde zde o zkoušení a překvapování hodnocených. Ve druhé části je hodnocení nadřazeným. Pakliže motivačně-hodnotící pohovor navazuje na předem zadané úkoly, je do takového hodnocení zakomponována kontrola plnění a splnění. Motivačně hodnotící pohovor pokrývá všechny oblasti hodnocení a celou časovou osu.“

Metoda hodnotícího pohovoru je obvyklou součástí každého hodnocení. Mívá podobu standardizovaného či polostandardizovaného rozhovoru, tzn., že rozhovor probíhá podle předem stanoveného scénáře (předem jsou definovány otázky nebo kruhy témat, postup, způsob vedení diskuze, způsob formulací zpětné vazby, závěrů, aj.). Hodnotitelé i hodnocení se na základě znalosti tohoto scénáře na rozhovor předem připravují. V závislosti na systému hodnocení a použitých metodách může být podkladem pro hodnotící rozhovor předem vyplněný dotazník (hodnotitele i hodnoceným), s jehož obsahem se

²⁷ HRONÍK, František, 2006. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1458-5.

oba účastníci seznámí před konáním hodnotícího rozhovoru. V řadě organizací jsou hodnotitelé a hodnocení školeni na vedení hodnotících rozhovorů, zejména ve sdělování a přijímání kritiky, v aktivním naslouchání, v argumentaci, v řešení konfliktů apod. (Pilařová, 2008 s. 33)

Řízení podle cílů

Hroník (2006)²⁸ popisuje řízení podle cílů (MBO) je metodu zaměřenou na budoucnost. Může se orientovat na všechny oblasti. Nejvíce je „doma“ v hodnocení výstupů. Má řadu synonym. Někdy se nazývá řízení podle výsledků nebo plánování a kontrola práce. Všechny tyto a podobné přístupy obsahují stejné základní prvky.

- 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 samostatné 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.

Hroník (2006)²⁸ dále popisuje pravidla pro stanovování cílů. Každý cíl je pozitivně formulován ve smyslu čeho dosáhnou, nikoli co nechci, co neudělám („nebudu se vyjadřovat odbornou hantýrkou před zákazníkem“), dokonce není vhodná ani formulace toho, co chci nebo co si přeji. U každého cíle je zřejmý přínos, který může mít gramatickou podobu protože, abych (om). Je tedy zasazen do kontextu a je znám jeho význam a vztahy k plnění cílů a

²⁸ HRONÍK, František, 2006. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1458-5.

úkolů dalšími lidmi. Za každým co (cíl) je čitelné proč (smysl, význam). Každý cíl musí být rozpracovatelný do dílčích cílů nebo úkolů. Každý cíl je SMART či KARAT.

Obrázek 4: Srovnání pojetí SMART a KARAT

SMART		KARAT	
S	Specifický	K	Konkrétní
M	Měřitelný	A	Ambiciózní
A	Akceptovatelný	R	Reálný
R	Realistický (relevantní)	A	Akceptovatelný
T	Termínovaný	T	Termínovaný

Zdroj: Hroník (2006 s. 589)

Podle Hroníka (2006)²⁹ je potřeba pro každé hodnotící období stanovit si 3-5 cílů, přičemž obvykle 1-3 cíle se týkají výkonu, 1-2 cíle se týkají rozvoje potenciálu, 1-2 se týkají pracovního (profesionálního) chování. Jaký bude poměr v počtu cílů té které kategorie (výkon, potenciál, chování) je individuální záležitostí. Závisí na charakteru dané funkce, výsledků za uplynulé období a priorit pro další období.

Hroník (2006 s. 60)²⁹: „Stanovování cílů musí být v rukách jednotlivých zaměstnanců. Ti dostanou rámcové zadání a pak si sami stanovují cíle pro další období. Pak je třeba, aby si v diskuzi s manažerem obhájili své.“

Pilařová (2008)³⁰ říká, že řízení organizace pomocí cílů probíhá následovně:

1. Nejvyšší vedení organizace definuje strategické cíle. Procesu definování strategických cílů se účastní manažeři nižších úrovní za účelem včasné identifikace úzkých míst, rozporných zájmů, nekonzistence cílů aj. Strategie organizace je výsledkem dialogu manažerů různých úrovní.

²⁹ HRONÍK, František, 2006. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1458-5.

³⁰ PILAŘOVÁ, Irena, 2008. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat tak jejich výkonnost*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2042-5.

2. Strategické cíle jsou dekomponovány do cílů nižších organizačních jednotek. Včetně cílů jedinců. Proces dekompozice je rovněž dialogem mezi vyššími a nižšími články řízení. Předpokladem úspěšnosti tohoto systému je, že každý cíl má jasně definovanou osobu, která je za jeho plnění zodpovědná, a tato osoba daný cíl akceptuje (předpokladem akceptace cíle je vlastní podíl na definování cíle). Nezbytné je dodržení základních požadavků na „správné“ definování cílů (SMART).
3. Pro účinnou kontrolu plnění cílů jsou nastavena pravidla poskytování zpětné vazby, a to na všech úrovních cílů. Zpětná vazba může probíhat automatizovaně (pomocí různých IT systémů), nebo formou osobních schůzek, reportů apod.
4. Při zjištění odchylek v plnění cílů jsou formou dialogu definovány nápravná opatření. Ta se mohou týkat změny postupu (původní postupy byly nesprávné), cíle (původní cíl byl nerealistický) nebo osoby, která je za realizaci zodpovědná (původní osoba není způsobilá pro plnění cíle).

MBO je založen na hodnocení plnění cílů. Cíle mohou být pracovní nebo rozvojové. Jejich způsob definování i kontroly plně odpovídá výše uvedeným základním principům. Také systém hodnocení MBO je propojen s ostatními personálními systémy, zejména odměňováním, rozvojem a kariérním růstem.³¹

Podle Wágnerové (2011, s. 58)³² „Řízení výkonnosti vychází mimo jiné ze systému měření výsledků v řízení podle cílů (MBO). MBO posuzuje výkonnost hodnoceného na základě jeho úspěchu v dosahování cílů, které si společně s nadřízeným stanovil.“

Pokud má tato metoda uspět, musí podle Wágnerové (2011)³² program MBO splňovat tyto podmínky:

1. Cíl musí být měřitelný. Může se jednat například o rozsah prodeje, tržby, výstupy, vyrobené kusy, produktivitu, náklady, včasnost

³¹ PILAŘOVÁ, Irena, 2008. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat tak jejich výkonnost*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2042-5.

³² WÁGNEROVÁ, Irena, a kol., 2011. *Psychologie práce a organizace. Nové poznatky*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3701-0.

dodávky, převzetí služby, rychlost reakce na objednávku, míru obratu, dosažení normy kvality nebo reakce zákazníka.

2. Hodnocení se musí týkat výsledku, nikoli vynaloženého úsilí.
3. Dosažení cíle musí být pod kontrolou hodnoceného, nesmí tedy být ovlivněno převážně vnějšími faktory, na které pracovník nemá vliv.

Wágnerová (2011, s. 58)³³ dále říká: „MBO musí být součástí každodenního řízení, nikoli pouze přívěskem v práci vedoucího. Jedině tak je totiž efektivní. Zaměstnanec si má sám stanovovat cíle, pochopitelně mají být řízeny a korigovány jeho nadřízeným. To samo o sobě zvyšuje výkonnost zaměstnance a tím vede ke zvýšené produktivitě, jak naznačují některé zdroje. Měřitelné zvýšení výkonnosti je zpravidla od 10 do 25%.“

Řízení podle kompetencí

Pilařová (2008)³⁴ říká, že řízení podle kompetencí (Management by competencies - MBC) vystupuje z logického popisu pracovních pozic pomocí rolí, úloh a k nim požadovaných kompetencí. Pracovní pozice je konkrétní pracovní místo, oficiálně uvedené v organizační struktuře (například personální manažer). Každou pozici lze charakterizovat pomocí dílčích rolí, tj. očekávaných forem chování (resp. plnění určitých klíčových úloh).

Podle Pilařové (2008, s. 16)³⁴ „K tomu, aby jedinec na dané pozici vykonával úspěšně jednotlivé úlohy, potřebuje mít žádoucí kompetence. Kompetence je soubor vědomostí, dovedností, schopností, vlastností a postojů, které umožňují jedinci dosahovat požadovaného výkonu. Kompetentní zaměstnanec je tedy takový, který má na jedné straně předpoklady (vědomosti, dovednosti, schopnosti, vlastnosti, postoje) pro dosahování výkonů (tzn. je způsobilý pro výkon) a na druhé straně požadovaných výkonů skutečně dosahuje.“

³³ WÁGNEROVÁ, Irena, a kol., 2011. *Psychologie práce a organizace. Nové poznatky*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3701-0.

³⁴ PILAŘOVÁ, Irena, 2008. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat tak jejich výkonnost*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2042-5.

U každé kompetence se určuje požadovanou úroveň. Jednotlivé úrovně kompetencí jsou definovány v podobě „pozorovatelného chování“, čímž je zvýšena míra porozumění tomu, co daná úroveň znamená, i míra objektivity při hodnocení (oproti dřívějšímu definování v rovině dovedností a schopností, která je srozumitelná personalistům a psychologům, nikoli uživatelům hodnocení, tj. hodnotitelům a hodnoceným).³⁴

Aby hodnocení výkonu zaměstnance podle stanovených kritérií bylo skutečně objektivní, je nezbytné definovat jednotlivé úrovně kritérií transparentně a srozumitelně (například pomocí číselných škál doplněných slovním vyjádřením) a specifikovat, která úroveň je pro danou pozici žádoucí. Je také potřeba stanovit váhy jednotlivých kritérií pro následné vyplácení adekvátní částky z pohyblivé složky platu.³⁵

Pilařová (2008, s. 20)³⁵: „Dalším nezbytným krokem je navázat hodnocení výkonu na bonusový systém, tj. na pohyblivou složku platu. Nutné je předem promyslet a jednoznačně definovat (nejlépe v interní směrnici) podmínky vyplácení bonusů (velikost bonusu, pravidla pro krácení bonusu, termíny pro vyplácení bonusů), zejména vztah mezi výsledkem hodnocení výkonu a výši bonusu. Frekvence vyplácení bonusů je obvykle shodná s frekvencí realizace hodnocení výkonu.“

³⁵ PILAŘOVÁ, Irena, 2008. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat tak jejich výkonnost*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2042-5.

5 NÁVAZNOST HODNOCENÍ

System hodnocení pracovníků má návaznost na široké spektrum personálních činností. Mezi ty nejdůležitější patří návaznost na odměňování a také rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. Z dalších personálních činností to jsou personální plánování, analýza pracovních míst, získávání a výběr pracovníků či rozmisťování pracovníků.

5.1 Návaznost na odměňování

Hodnocení pracovníků je důležité pro oblast odměňování, determinuje tarifní zařazení pracovníka, výši jeho mzdy či platu a odměn (zejména tam, kde je odměna pracovníka odvozena od jeho pracovního výkonu), v neposlední řadě často i poskytování zaměstnaneckých výhod. Úroveň, přiměřenost a spravedlivost odměňování má pak výrazný dopad na pracovní výkon pracovníků, zejména pak na jejich pracovní chování. Možnosti organizace v oblasti odměňování také mohou do jisté míry modifikovat představy vedení o žádoucím a přijatelném výkonu (moc neplatíme, a tak musíme být shovívavější, platíme víc než jiné organizace a máme tedy právo na vynikající pracovní výkon pracovníků). Při uplatňování koncepce řízení pracovního výkonu je odměňování provázáno s hodnocením pracovníků ještě výrazněji.³⁶

Pilařová (2008, s. 60)³⁷: „Odměňování zaměstnanců je v organizaci vždy citlivou záležitostí. Jakékoli změny v zaběhnutém (byť špatně) systému jsou vnímány s velkou ostražitostí a nedůvěrou. Naproti tomu setrvání u špatně nastaveného systému může mít negativní vliv na finanční stabilitu a výkonnost firmy. V řízení lidí se nezdáka objevují potíže s motivací, stabilizací i náborem zaměstnanců. Často se setkáváme s nespravedlivým a netransparentním odměňováním, přeplácením nebo nedocenením některých profesí či pracovních pozic, s diskriminací. Se zavedením hodnocení zaměstnanců je v organizaci očekáváno zvýšení transparentnosti systému odměňování a objektivizace

³⁶ KOUBEK, Josef, 2006. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Vyd. 3. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-033-3.

odměňování. Systém odměňování by měl být schopen diferencovat výkonné zaměstnance od nevýkonných, mezi zaměstnanci s různou úrovní požadovaných kompetencí a mezi zaměstnanci s různou tržní hodnotou.“

Pilařová (2008)³⁷ dále uvádí, že je užitečné provázat hodnocení výkonu s pohyblivou složkou platu a hodnocení kompetencí s pevnou složkou platu.

Hodnocení výkonu je prováděno měsíčně nebo kvartálně a tomu obvykle odpovídá i perioda vyplácení pohyblivé složky platu (výkonové prémie, bonusy). Směrem k dělnickým pozicím se frekvence hodnocení výkonu a vyplácení pohyblivé složky zvyšuje (měsíční hodnocení, měsíční výkonové prémie), směrem k manažerským pozicím se frekvence hodnocení a vyplácení pohyblivé složky snižuje (kvartální hodnocení, kvartální výkonové hodnocení a roční bonusy). Aby systém výkonových prémie byl schopen zajistit diferenciaci mezi výkonnými a nevýkonnými zaměstnanci, motivoval pracovníky k maximálním výkonům při zajištění maximální kvality jejich práce a současně byl vnímán jako objektivní (spravedlivý), jsou kladeny vysoké nároky na kvalitu systému hodnocení, zejména na stanovení adekvátních kritérií pro hodnocení výkonu a vhodných metod pro měření nebo záznam výkonu.³⁸

Naprosto nezbytné je propojení výkonnosti a odměňování. Plán odměňování musí být v souladu s cíli organizace (služba zákazníkům, kvalita, produktivita, snižování nákladů, zisk atd.) a kulturou. S tím, jak se vzájemná závislost zvyšuje, je stále složitější měřit přínos jednotlivce a individuální hodnocení je čím dál méně vhodné. Platové plány jsou stále více propojeny s týmovým nebo organizačním výkonem a vedou k vyššímu využití týmových odměn, incentív a podílů na zisku. (Wágnerová, 2011 s. 61)

Odměňování pracovníků, zejména pak pohyblivá část mzdy, bývají často považovány za hlavní, nebo dokonce jediný účel hodnocení. Hodnocení by se však spíše mělo zaměřit na rozvoj výkonnosti pracovníka a odstranění

³⁷ PILAŘOVÁ, Irena, 2008. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat tak jejich výkonnost*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2042-5.

³⁸ PILAŘOVÁ, Irena, 2008. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat tak jejich výkonnost*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2042-5.

nedostatků. Odměna za práci sice odráží pracovní výkon, musí však respektovat řadu jiných faktorů. (Bělohlávek, 2008 s. 66)

5.2 Návaznost na rozvoj a vzdělávání

Koubek (2006, s. 218)³⁹ tvrdí, že „hodnocení pracovníků je důležitým podkladem pro identifikaci potřeby vzdělávání a rozvoje pracovníků, na druhé straně vzdělávání a rozvoj pracovníků přispívají k odvádění žádoucího pracovního výkonu a samozřejmě i k neustálému zlepšování pracovního výkonu.“

Podle Wágnerové (2011)⁴⁰ je hodnocení klíčovou rolí při stanovení potřeb školení a výcviku. Zde je nutné vycházet z toho, nakolik jsou schopnosti hodnoceného rozvinuty z hlediska pohledu kontinua nováček-expert. Pro zvážení všech intervenujících faktorů je třeba použít údaje jakožto vstupy pro potřeby vzdělávání.

5.3 Návaznost na ostatní personální činnosti

Popisy pracovních pozic včetně požadavků na danou pozici lze považovat za základní stavební kámen personální práce. Například při provádění náboru a výběru zaměstnanců je potřeba vědět, na jakou pozici budeme nového zaměstnance vybírat, jaké úlohy na dané pozici bude zaměstnanec vykonávat a jaké k tomu potřebuje kompetence. Kompetence a očekávání uchazeče jsou porovnávány s požadavky a úlohami pracovní pozice a rozhodujeme, zda je, nebo není vhodným kandidátem. Pokud je uchazeč přijat je pro něj vytvořen (na základě srovnání současného stavu jeho kompetencí s požadavky pracovní pozice) vhodný zácvikový plán. Po vyhodnocení zácviku jsou opětovně srovnávány kompetence s požadavky na pozici a rozhoduje se o setrvání zaměstnance na dané pozici nebo se navrhuje vhodný plán rozvoje, případně karierní plán. Kvalitní popisy pracovních pozic

³⁹ KOUBEK, Josef, 2006. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Vyd. 3. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-033-3.

⁴⁰ WÁGNEROVÁ, Irena, a kol., 2011. *Psychologie práce a organizace. Nové poznatky*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3701-0.

jsou dobrým základem pro tvorbu vhodného systému hodnocení (stanovení správných kritérií, metod, klíčových kompetencí) a odměňování (třídění pozic podle úrovně požadovaných kompetencí apod.)⁴¹

Koubek (2006, s. 218): „Analýza pracovních míst poskytuje v podobě popisu a specifikace pracovního místa pro hodnocení pracovníků nenahraditelnou základnu. Na druhé straně lze výsledky hodnocení pracovníků 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.“

Podle Koubka (2006)⁴² tvoří hodnocení pracovníků (zejména nových) základnu pro posuzování efektivnosti získávání a výběru pracovníků, zejména pak pro posuzování vhodnosti metod výběru pracovníků. Styl hodnocení pracovníků, spravedlnost hodnocení a další charakteristiky hodnotícího procesu mohou jednak ovlivnit pracovní atraktivitu organizace (spoluvytvářet její pověst), jednak ovlivnit fluktuaci, a tím i potřebu získávání nových pracovníků.

Pokud jde o rozmísťování pracovníků, je podle Koubka (2006)⁴² hodnocení pracovníků nejdůležitějším podkladem pro rozhodování o povýšení, především na jinou práci, přeřazení na jinou funkci, propuštění či penzionování. Rozmísťování pracovníků, představující účelné spojování pracovníků s pracovními místy, se naopak odráží jak ve výkonu jednotlivců, tak celé organizace. Promyšlená, spravedlivá a srozumitelná politika rozmísťování pak může mít významný motivační účinek.

⁴¹ PILAŘOVÁ, Irena, 2008. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat tak jejich výkonnost*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2042-5.

⁴² KOUBEK, Josef, 2006. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Vyd. 3. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-033-3.

6 ORGANIZACE HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

6.1 Hodnotitelé

Koubek (2006)⁴³ tvrdí, že nejkompetentnější osobou pro hodnocení pracovníka je jeho bezprostřední nadřízený. Ten také provádí závěrečné vyhodnocování všech podkladů hodnocení, ať už je pořizoval či předložil kdokoli, dělá z nich závěry, vede hodnotící rozhovor a navrhuje opatření vyplývající z hodnocení.

Koubek (2006)¹⁶ dále uvádí výhody a nevýhody hodnocením bezprostředního nadřízeného. Mezi výhody patří:

- bezprostřední nadřízený zná důvěrně úkoly pracovního místa, práci svého podřízeného i podmínky, za nichž pracuje, a často i zázemí pracovníka a jeho možné vlivy na práci pracovníka
- poskytuje pracovníkovi zpětnou vazbu a provádí neformální hodnocení a formální hodnocení tak představuje logické vyústění neformálního.
- jeho hodnocení je pracovníky přece jen častěji přijímáno jako hodnocení znalce

Mezi nevýhody patří:

- nebezpečí subjektivní deformace či nedostatečné autority bezprostředního nadřízeného.

Hodnocení pracovníka však provádějí či mohou provádět i jiné osoby. Koubek (2006)¹⁶ uvádí následující výčet:

- Nadřízený bezprostředního nadřízeného může fungovat jako ověřovatel a schvalovatel hodnocení bezprostředního nadřízeného a signalizovat tak, že proces proběhl řádně a byl spravedlivý. Může však hodnocení provádět zcela sám.

⁴³ KOUBEK, Josef, 2006. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Vyd. 3. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-033-3.

- Hodnocení prováděné pracovníkem personálního útvaru není příliš častý případ
- Hodnocení nezávislým externím hodnotitelem
- Hodnocení zákazníky
- Hodnocení prováděné spolupracovníkem či častěji skupinou spolupracovníků (v tom případě je zprůměrováno) bývá přijatelně spolehlivé, spolupracovníci znají povahu práce i pracovníka a jeho výkon. Toto hodnocení bývá pro pracovníka přijatelnější, je při něm přeci jen v rovnoprávnějším postavení než v jiných případech. Spolupracovníci jsou však málokdy ochotni se v hodnocení angažovat.
- Hodnocení podřízeným je málo používané
- Sebehodnocení – vzrůstá jeho význam. Je vhodné jako příprava na hodnotící pohovor. Nejčastěji má formu zprávy o výsledcích práce či vyplnění hodnotícího formuláře

6.2 Hodnotící pohovor

Podle Koubka (2006 s. 211)⁴⁴: „Výsledky hodnocení musejí být jednotlivým pracovníkům sděleny a musejí být s nimi projednány. Pracovníci mají právo se k nim vyjádřit. Je třeba společně nalézt i způsoby nápravy nedostatečného výkonu či některých problémů, které se při hodnocení objevily, popř. zvážit další důsledky hodnocení (odměňování, změna zařazení, vzdělávání, plánování kariéry aj.). Všemmu tomu složí hodnotící pohovor. Zpravidla jej s hodnoceným pracovníkem vede jeho bezprostřední nadřízený.“

Pilařová (2008)⁴⁵ uvádí, že hodnotící rozhovor se skládá ze tří částí: úvodu, hlavní části a závěru. Hlavním cílem úvodní části je vytvořit přátelskou atmosféru, opětovně vysvětlit účel setkáním resp. účel hodnocení, seznámit se strukturou hodnocení a časovým rámcem setkání. V hlavní části se dodržuje předepsaná struktura hodnocení, kde je potřeba dodržovat určitá pravidla. Mezi tyto pravidla patří:

⁴⁴ KOUBEK, Josef, 2006. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Vyd. 3. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-033-3.

⁴⁵ PILAŘOVÁ, Irena, 2008. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat tak jejich výkonnost*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2042-5.

- Hodnotitel vede hodnotící rozhovor
- Hodnocení je dialogem dvou stran, nikoli monologem hodnotitele
- Nejdříve se ptáme hodnoceného, pak se předkládají vlastní názory
- Nejdříve se hovoří o shodách, pak o rozdílech
- Poskytovat vyváženou zpětnou vazbu
- Analyzovat příčiny neúspěchu
- Akceptovat názor druhých
- Přijímat otevřeně kritiku ze strany hodnoceného
- Být transparentní
- Ukončit rozhovor pozitivně

Na závěr hodnotícího rozhovoru je potřeba shrnout klíčová sdělení obou účastníků, dohodnuté cíle, opatření a závazky. Vyplní se požadované informace do standardizovaných formulářů, podepíše a předá hodnocenému a personalistovi.

Koubek (2006)⁴⁶ uvádí, že hodnotící rozhovor je oficiální, formální setkání a musí tedy nějakou pevnou obsahovou strukturu a pevný časový plán.

Rozhovor by měl:

- Zhodnotit současný výkon pracovníka, popř. výkon v uplynulém období.
- Formulovat plán směřující k zlepšení výkonu.
- Rozpoznat problémy a/nebo prozkoumat možné příležitosti týkající se práce.
- Rozpoznat faktory na pracovníkově vůli nezávislé, ale negativně ovlivňující jeho pracovní výkon.
- Orientovat pozornost pracovníka na práci a některé její aspekty.
- Zlepšit komunikaci mezi podřízeným a nadřízeným.
- Umožnit pracovníkovi zaujmout stanovisko, hodnotitel by měl vyslechnout jeho názor.
- Zabezpečit podklady pro odměňování.

⁴⁶ KOUBEK, Josef, 2006. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Vyd. 3. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-033-3.

- Rozpoznat potenciál pracovníka a možnosti jeho povýšení nebo převedení na jinou práci.
- Rozpoznat potřeby vzdělávání a rozvoje z hlediska pracovníka i jím vykonávané práce.

Hroník (2006)⁴⁷ rozděluje hodnotící pohovor na 4 fáze. Časově dominující je jádro rozhovoru, což ale neznamená, že zbylé fáze rozhovoru je možno považovat za okrajové. Bez kvalitně provedených úvodních 2 fází nelze očekávat produktivitu v jádru rozhovoru. Fáze hodnotícího pohovoru:

1. Zdvořilostní a rozehrívací část, dohoda o proceduře – Kromě přivítání a tzv. small talk (konverzace např. o tom, jaká byla cesta) je nutné na úvod sdělit, kolik času máme k dispozici a co bude výsledkem. (Stanovení a vyhodnocení cílů, Hodnocení kompetencí a Dohoda o rozvoji a dalším vzdělávání.) Cílem je navodit přátelskou atmosféru a pracovní atmosféru, otevřít si dveře do dalších.
2. Zpětná vazba – Nejdříve hodnocený odpovídá, jak viděl uplynulé období. S čím byl spokojený a co si představoval, že dopadne jinak. Máme k dispozici formulář s cíli minulého období a hodnotíme jejich dosažení. Hodnotitel pak řekne, jak to viděl on a zdůvodní přidělené body.
3. Formulace cílů – Po zpětné vazbě si formulujeme cíle na další období. Opět je třeba dát přednost hodnocenému, aby si je zkusil formulovat sám. Tyto cíle jsou jednak pracovní, jednak rozvojové. Každý cíl představuje nějakou přidanou hodnotu, není z okruhu plnění běžných pracovních povinností.
4. Závěr a sdělení dalších informací – Cílem je „doplout z rozbouřených vod do klidného přístavu“. Zopakujeme si, na čem jsme se dohodli a jaký bude další postup. Je zde příležitost k poděkování a vyjádření víry, že cílů bude dosaženo.

⁴⁷ HRONÍK, František, 2006. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1458-5.

Armstrong (2007)⁴⁸ ještě uvádí dvanáct zlatých pravidel při setkání za účelem prozkoumání a posouzení pracovního výkonu:

1. Dobře se připravit
2. Postupovat podle jasně strukturovaných bodů
3. Vytvořit správnou atmosféru
4. Poskytovat dobrou zpětnou vazbu
5. Produktivně využít čas
6. Chválit
7. Nechat pracovníky mluvit co nejvíce
8. Povzbuzovat pracovníky k sebehodnocení
9. Zaměřit se na práci a aktuální pracovní výkon, nikoli na osobnost pracovníka
10. Povzbuzovat k analytickému přístupu
11. Nedopustit se neočekávané kritiky
12. Dohodnout měřitelné cíle a plán postupu na další období

Plamínek (2008)⁴⁹ uvádí, že podstatou hodnocení by mělo být srovnání. Srovnáváme obvykle na dvou úrovních: porovnáváme očekávání (zadání) se skutečností (výsledkem) a – v případě, že jde o dlouhodobé hodnocení výkonů a zdrojů – potom následně i aktuální potenciál s budoucími požadavky. Pokud je na to vykonavatel zralý, můžeme hodnocení pojmout jako „poradu ve dvou“, z níž má vzejít řešení problému, ocenění úspěchů a rozhodnutí o dalším vývoji. Vždy však musí být jasné, že jde o konzultativní rozhodování – že ani v tomto případě neztrácí hodnotitel jako nositel odpovědnosti právo a povinnost rozhodnout, byť s přihlédnutím k názorům hodnoceného.

⁴⁸ ARMSTRONG, Michael, 2009. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Překladař Josef Koubek. Vyd. 10. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1407.

⁴⁹ PLAMÍNEK, Jiří, 2009. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2796-7.

6.3 Chyby hodnocení

Koubek (2006, s. 215)⁵⁰ říká: „Při hodnocení pracovníků hraje značnou roli osobnost hodnotitele i to, že mnohé aspekty pracovního výkonu pracovníka nelze objektivně změřit. Kromě toho se do pracovního výkonu pracovníka promítají i vlivy pracovníkem neovlivnitelné, které jsou však často obtížně identifikovatelné a obtížně identifikovatelný je i podíl těchto vlivů na pracovním výkonu. Hodnocení pracovníků je tedy silně vystaveno nebezpečí subjektivismu, nevhodným výběrem kritérií a metod hodnocení počínaje hodnocením pracovních výsledků, chování a schopností pracovníků konče.“

Podle Wágnerové (2008)⁵¹ jsou nejobvyklejšími typy hodnotitelských chyb:

- zaujatost – k zaujatosti pochází, pokud hodnotitel vychází z pozitivního nebo negativního postoje k zaměstnanci
- kontrast – hodnotitel srovnává zaměstnance s jinými zaměstnanci spíše než se specifickými standardy výkonosti
- centrální tendence – manažeři hodnotí všechny zaměstnance průměrně nebo blízko průměru, nechtějí se odlišovat
- přísnost nebo mírnost – tendence hodnotit všechny na jednom konci škály nehledě na jejich aktuální pracovní výkonnost

Pilařová (2008)⁵² pak uvádí další typy chyb v hodnocení:

- Haló efekt – hodnotitel se ve svém hodnocení nechává ovlivnit dominantní vlastností (rysem) hodnoceného
- Osobní vztah – ovlivnění osobního vztahu vedoucí-zaměstnanec
- Efekt nedávnosti – hodnotitel je ovlivněn nejaktuálnějším chováním jedince

⁵⁰ KOUBEK, Josef, 2006. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Vyd. 3. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-033-3.

⁵¹ WÁGNEROVÁ, Irena, 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Vyd.1. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2361-7.

⁵² PILAŘOVÁ, Irena, 2008. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat tak jejich výkonnost*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2042-5.

- Předsudky – určité skupiny lidí (muži, ženy ...) nebo etnické skupiny
- Projekce – hodnotitel má tendenci vidět na druhých své vlastní chyby a vlastnosti

PRAKTICKÁ ČÁST

7 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

Společnost Knauf Insulation s.r.o. je součástí koncernu skupiny Knauf. Knauf je rodinná společnost založená roku 1932 bratry Karlem a Dr. Alfonsem N. Knaufovými. Dnes jejich synové Baldwin a Nikolaus Knaufovi, společníci firmy, koordinují úspěch mnoha podniků korporace spolu s ostatními příbuznými. Celosvětově zaměstnává 22 tisíc lidí a dosahuje ročního obrátu více než 5,5 miliardy eur.

Knauf je mezinárodní dodavatel stavebního materiálu a konstrukčních systémů, který i přes svou expanzi, zůstává typickou rodinnou společností. Díky jisté vizi, cestě přímých rozhodnutí, kultuře inovace a bohatství nápadů všech zaměstnanců, je Knauf progresivní společností.

Na českém trhu působí firma Knauf v oblasti výroby a prodeje sádrokartonových stavebních systémů a materiálů od roku 1992. Svým zákazníkům poskytuje odborné poradenství, pružný servis a prodej náhradních dílů i odborná zaškolení.

Od svých počátků výroby sádrokartonu v Německu se Knauf rozrostl v korporaci s celosvětovými aktivitami poskytující servis a výrobky v následujících oblastech:

- Sádrové výrobky - sádrokartonové desky, sádra, omítky, potěry a související procesy jako je výroba papíru nebo těžba sádry - více na www.knauf.cz
- Izolace - skelná minerální vlna, kamenná minerální vlna, extrudovaný polystyren (XPS), expandovaný polystyren (EPS), polyuretan a izolace na bázi dřeva a cementu (dřevocementové desky Heraklith)
- Jiné stavební výrobky - stropní desky, kovové lamely a kontaktní zateplovací systémy

Knauf Insulation, jako součást skupiny Knauf, zastupuje ve světě izolací jedno z nejpokrokovějších a nejrespektovanějších jmen. S výrobními operacemi po celé Evropě, Rusku a USA, přesahuje roční obrát €1 miliarda.

Společnost je nejrychleji rostoucím dodavatelem izolací ve světě se širokou škálou výrobků splňujících požadavky na energetickou účinnost, tepelnou, zvukovou a požární odolnost nových a rekonstruovaných domů, obchodních budov a průmyslových objektů. Sortiment zahrnuje minerální vlnu ze skleněných a kamenných vláken, XPS, EPS a dřevocementové desky Heraklith.

Knauf Insulation se zavazuje k soustavnému vývoji a ochraně životního prostředí používáním recyklovaných materiálů při výrobě izolací.

Společnost Knauf Insulation Vybudovala v České republice nákladem převyšující 2,5 miliardy korun závod, který se stal současně jedním z prvních projektů nové průmyslové zóny Krupka na Teplicku. Základní kámen byl položen 10. června 2005, aby se tu už za necelý rok, v květnu 2006, rozběhl naplno zkušební provoz výroby izolačních materiálů. Do trvalého provozu přešel závod 11. března 2008. Závod Knauf Insulation v Krupce je jedním z nejmodernějších výrobních závodů minerálních izolací ze skelné vlny v Evropě. Firma průběžně investuje i do vývoje nových produktů s cílem nabízet zákazníkům co největší úspory energie.

Akvizicí se společností Heraklith Group v roce 2006 rozšířila Knauf Insulation v České republice portfolio svých výrobků o výrobu izolačních materiálů z čedičové vaty, známé pod značkou NOBASIL ze slovenského závodu v Nové Bani.

7.1 Organizační struktura

Organizační struktura společnosti Knauf Insulation s.r.o. Praha zahrnuje 4 hlavní oddělení. Těmi jsou zákaznický servis (CS), marketingové oddělení (Marketing), finanční oddělení (Finance) a obchodní oddělení (Obchod). Organizační schéma společnosti je uvedeno v příloze A.

7.2 Současný systém hodnocení

Současný systém hodnocení je ve společnosti Knauf Insulation s.r.o. poměrně nový a byl zde uveden zhruba před třemi lety. Do té doby se vyplňovaly dotazníky ručně, které se pak zakládaly ke kartám jednotlivých zaměstnanců. Momentálně je systém již elektronický a dostupný všem zaměstnancům Knauf Insulation po celém světě přes intranet v různých jazykových podobách. Hodnocení zaměstnanců je prováděno jednou za rok formou rozhovoru s nadřízeným, kde se vyplňuje předem daný formulář, který je stejný pro všechny zaměstnance. Portál pro hodnocení je otevřen od prosince a musí být uzavřen vždy do konce března následujícího roku.

Formulář hodnocení shrnuje důležité události za uplynulý rok a nastavují se zde cíle do roku nového. Dále se zde hodnotí kompetence jednotlivých zaměstnanců (seznam kompetencí viz příloha B). V neposlední řadě si pak zaměstnanec navrhne školení, kterých by se chtěl v nadcházejícím roku zúčastnit. Personální oddělení má přístup právě jenom k požadovaným typům školení a jeho úkolem je vypracovat do konce dubna plán a rozpočet školení pro zaměstnance, který je následně přístupný vedoucím pracovníkům.

Za následnou kontrolu plnění stanovených cílů jednotlivých zaměstnanců je zodpovědný jejich přímý nadřízený. Ten by měl v nejlepším případě s hodnocením průběžně po celý rok pracovat. Jakékoliv ostatní hodnocení je v kompetenci vedoucího pracovníka a závisí na něm, jak často chce hodnotit své podřízené mimo formální hodnocení, které probíhá jednou ročně.

8 PRŮZKUM

8.1 Cíl a metodika

V práci bylo vycházeno ze dvou hypotéz, kterými byly:

- Systematické hodnocení není prováděno v dostatečné periodicitě.
- Zaměstnanci společnosti nejsou dostatečně seznámeni s návazností hodnocení na systém odměňování a vzdělávání.

Cílem průzkumu byla analýza současného systému hodnocení a znalostí zaměstnanců o hodnotícím systému. Při prokázání výše uvedených hypotéz, pak navržení opatření ke zlepšení současného systému hodnocení.

Pro získání informací o současném systému hodnocení byla zvolena metoda strukturovaného dotazníku. Dotazník byl schválen personálním oddělením a následně rozdán 23 zaměstnancům společnosti Knauf Insulation s.r.o., kteří jej anonymně vyplnili. Dotazník je sestaven ze 13 otázek, z nichž 11 je uzavřených a 2 otevřených. Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit informovanost zaměstnanců o systému hodnocení a jejich názor na tento systém. Dotazník je uveden v příloze C.

8.2 Charakteristika respondentů

Ze společnosti Knauf Insulation s.r.o. bylo vybráno celkem 23 zaměstnanců, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření. Jedná se o řadové zaměstnance pracující ve čtyřech různých odděleních a těmi jsou:

- zákaznický servis (CS).
- finanční oddělení (Finance)
- marketingové oddělení (Marketing),
- obchodní oddělení (Obchod),

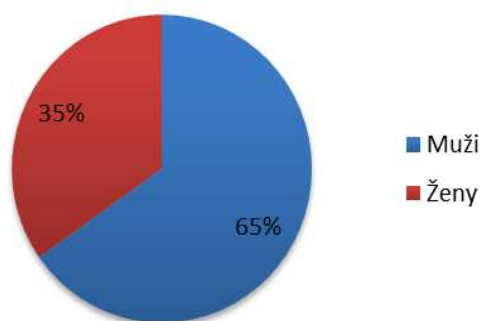
Četnost jednotlivých členů týmu je následující:

Tabulka 1: Četnost členů týmu

Oddělení	CS	Finance	Marketing	Obchod	Celkem
Počet	4	4	3	12	23

Zdroj: autorka

Graf 1: Genderové zastoupení zaměstnanců KI



Zdroj: autorka

8.3 Výstup z dotazníkového šetření

Dotazník obsahoval celkem 13 otázek, kde byla u 11 z nich použita forma výběru odpovědi, a poslední dvě otázky měly formu otevřené odpovědi. Strukturovaný dotazník je uveden v příloze C.

Otázka č. 1: Jak často probíhá hodnocení na mém oddělení? (ročně, pololetně, čtvrtletně, měsíčně, týdně, denně, jiné)

Všech 23 respondentů uvedlo, že hodnocení na jejich oddělení probíhá ročně. To znamená, že všichni vedoucí pracovníci dodržují stanovenou periodicitu hodnocení a žádný z nich neprovádí další hodnocení nad rámec stanovené periodicity na svém oddělení.

Otázka č. 2: Jak často by mělo hodnocením nadřazeným probíhat podle mne? (ročně, pololetně, čtvrtletně, měsíčně, týdně, denně, jiné)

Cílem této otázky bylo zjistit, jak často by zaměstnanci chtěli být hodnoceni. Z odpovědí je vidět, že 31% zaměstnanců je spokojeno se

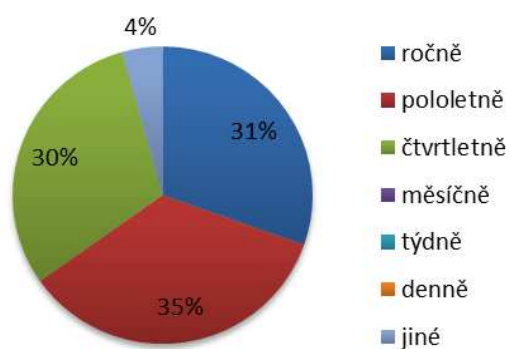
současným stavem a stačí jim hodnocení jednou ročně. Naopak 65% respondentů uvádí, že hodnocení by chtěli častěji a to buď pololetně či čtvrtletně. 4% tj. 1 respondent pak uvedl možnost Jiné.

Tabulka 2: Četnost odpovědí na otázku č. 2

Četnost	Ročně	Pololetně	Čtvrtletně	Jiné
CS	2	1	1	
Finance	2	2		
Marketing	1	2		
Obchod	2	3	6	1
Celkem	7	8	7	1

Zdroj: autorka

Graf 2: Četnost odpovědí na otázku č. 2



Zdroj: autorka

Otázka č. 3: Pravidelnou zpětnou vazbu považuji za (velmi důležitou, spíše důležitou, spíše nedůležitou, nedůležitou).

Všech 23 respondentů uvedlo, že zpětnou vazbu považují za velmi důležitou (87%) nebo spíše důležitou (13%). Jak je vidět v Tabulce č. 3, pro žádného z oslovených zaměstnanců není zpětná vazba nedůležitá.

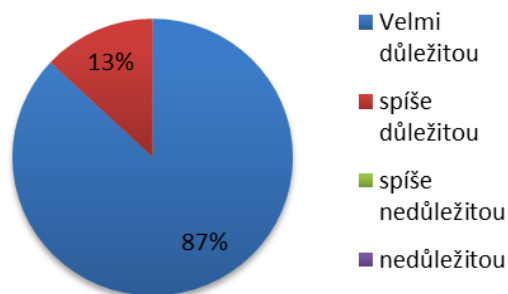
Tabulka 3: Četnost odpovědí na otázku č. 3

Četnost	Velmi důležitou	Spíše důležitou	Spíše nedůležitou	Nedůležitou
CS	4			
Finance	3	1		
Marketing	3			

Obchod	10	2		
Celkem	20	3	0	0

Zdroj: autorka

Graf 3: Četnost odpovědí na otázku č. 3



Zdroj: autorka

Otázka č. 4: Zpětná vazba je mi poskytována dostatečně často (rozhodně souhlasím, spíše souhlasím, spíše nesouhlasím, rozhodně nesouhlasím).

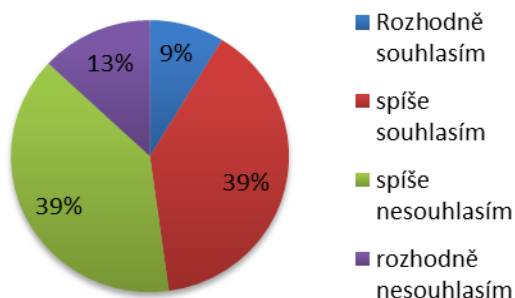
Vzhledem k předchozí otázce, kde bylo zjištěno, že všichni zaměstnanci pokládají zpětnou vazbu za velmi či spíše důležitou, byla tato otázka zaměřena právě na to, zda se jim zpětné vazby dostává. Z odpovědí je vidět, že necelé polovině (48%) zaměstnanců je zpětná vazba poskytována dostatečně často. Naopak více než polovina respondentů (52%) zpětnou vazbu nemají. Je zajímavé i rozložení odpovědí z jednotlivých oddělení, kde je vidět, že ve finančním a marketingovém oddělení jsou spíše či rozhodně spokojeni s podáváním zpětné vazby. Na druhé straně zákaznický servis a obchodní oddělení nejsou spokojeni s četností podávání zpětné vazby.

Tabulka 4: Četnost odpovědí na otázku č. 4

Četnost	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
CS		1	2	1
Finance	2	2		
Marketing		3		
Obchod		3	7	2
Celkem	2	9	9	3

Zdroj: autorka

Graf 4: Četnost odpovědí na otázku č. 4



Zdroj: autorka

Otázka č. 5: Hodnocení nadřízeným mě motivuje k podávání lepších výkonů (rozhodně souhlasím, spíše souhlasím, spíše nesouhlasím, rozhodně nesouhlasím).

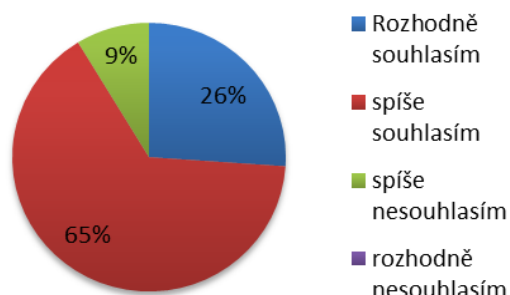
Z odpovědí je patrné, že 91% všech respondentů spíše nebo rozhodně souhlasí s tvrzením, že ho motivuje hodnocení nadřízeného k podávání lepších výkonů. Z předešlých odpovědí na otázky víme, že všichni považují zpětnou vazbu za velmi nebo spíše důležitou, avšak zhruba polovině není dostatečně často podávána. Z odpovědí na tuto otázku pak plyne, že zpětná vazba by motivovala zaměstnance k podávání lepších výkonů, pokud by byla dostatečně často podávána.

Tabulka 5: Četnost odpovědí na otázku č. 5

Četnost	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
CS	1	3		
Finance	2	2		
Marketing		3		
Obchod	3	7	2	
Celkem	6	15	2	0

Zdroj: autorka

Graf 5: Četnost odpovědí na otázku č. 5



Zdroj: autorka

Otázka č. 6: Rozumím dobře kompetencím, podle kterých je má práce hodnocena (rozhodně souhlasím, spíše souhlasím, spíše nesouhlasím, rozhodně nesouhlasím).

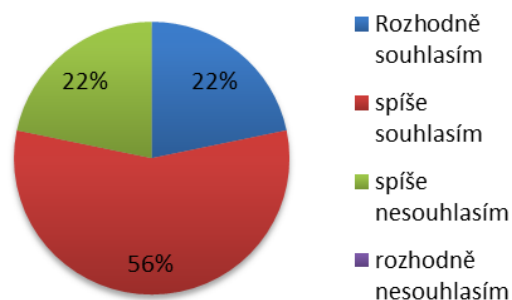
Na tuto otázku odpovědělo 78% dotázaných, že kompetencím rozumí. Naproti tomu v zákaznickém servisu uvedlo 75% dotázaných (3 ze 4), že spíše nesouhlasí. Vzhledem k personálním změnám, které probíhaly právě v zákaznickém servisu, je pravděpodobné, že toto způsobilo ztrátu podvědomí o požadovaných kompetencích. Ty jsou zaměstnanci ukázány až v rámci ročního hodnocení a není na nich nijak apelováno během roku.

Tabulka 6: Četnost odpovědí na otázku č. 6

Četnost	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
CS		1	3	
Finance	2	2		
Marketing		3		
Obchod	3	7	2	
Celkem	5	13	5	0

Zdroj: autorka

Graf 6: Četnost odpovědí na otázku č. 6



Zdroj: autorka

Otázka č. 7: Pravidelné roční hodnocení považuji za užitečně strávený čas (rozhodně souhlasím, spíše souhlasím, spíše nesouhlasím, rozhodně nesouhlasím).

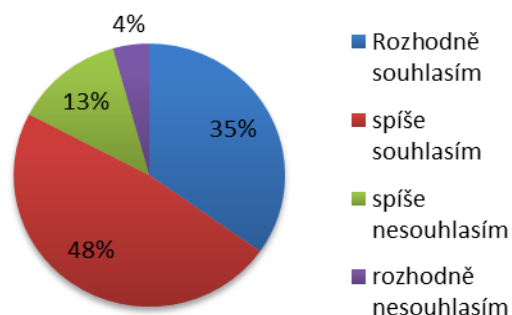
83% zaměstnanců považuje roční hodnocení za užitečně strávený čas a naopak 17% nikoli.

Tabulka 7: Četnost odpovědí na otázku č. 7

Četnost	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
CS	1	3		
Finance	3	1		
Marketing	2	1		
Obchod	2	6	3	1
Celkem	8	11	3	1

Zdroj: autorka

Graf 7: Četnost odpovědí na otázku č. 7



Zdroj: autorka

Otázka č. 8: Znáám dobře návaznost hodnocení na systém odměňování (rozhodně souhlasím, spíše souhlasím, spíše nesouhlasím, rozhodně nesouhlasím).

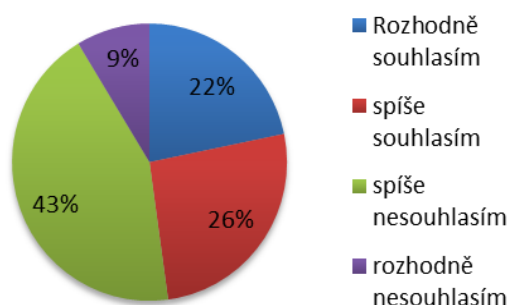
Na tuto otázku uvedlo 48% respondentů, že rozhodně či spíše souhlasí s tvrzením, že znají návaznost hodnocení na systém odměňování. Opět je možné si všimnout, že ve finančním a marketingovém oddělení mají zaměstnanci lepší podvědomí o systému návaznosti. Naproti tomu v zákaznickém servisu či obchodním oddělení nejsou všichni zaměstnanci plně seznámeni se systémem návaznosti hodnocení na odměňování.

Tabulka 8: Četnost odpovědí na otázku č. 8

Četnost	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
CS	1		3	
Finance	2	2		
Marketing	2	1		
Obchod		3	7	2
Celkem	5	6	10	2

Zdroj: autorka

Graf 8: Četnost odpovědí na otázku č. 8



Zdroj: autorka

Otázka č. 9: Znáám dobře návaznost hodnocení na systém rozvoje a vzdělávání (rozhodně souhlasím, spíše souhlasím, spíše nesouhlasím, rozhodně nesouhlasím).

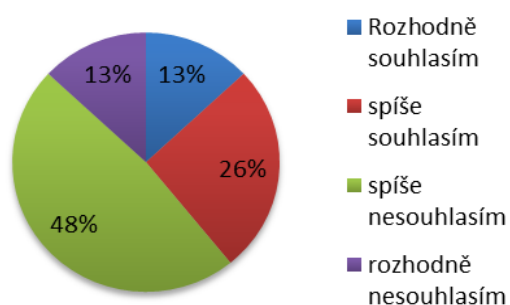
Pouze 39% zaměstnanců spíše či rozhodně souhlasí s tvrzením, že znají návaznost hodnocení na systém rozvoje a vzdělávání. Dalších 61% nemají jasnou znalost či vůbec neznají systém návaznosti na vzdělávání a rozvoj. V zákaznickém servisu je to 100% respondentů a v obchodním oddělení pak 83%.

Tabulka 9: Četnost odpovědí na otázku č. 9

Četnost	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
CS			3	1
Finance	3	1		
Marketing		3		
Obchod		2	8	2
Celkem	3	6	11	3

Zdroj: autorka

Graf 9: Četnost odpovědí na otázku č. 9



Zdroj: autorka

Otázka č. 10: Roční hodnocení by mělo mít vliv na výši platu (rozhodně souhlasím, spíše souhlasím, spíše nesouhlasím, rozhodně nesouhlasím).

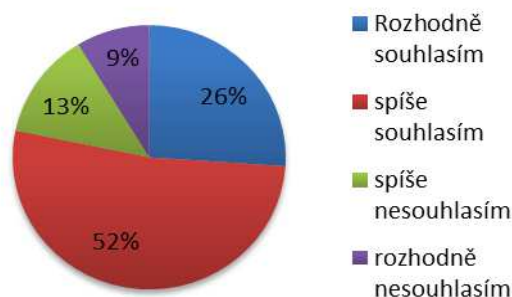
Více než čtvrtina (26%) zaměstnanců rozhodně souhlasí s tím, že by roční hodnocení mělo mít vliv na výši platu a více než polovina (52%) pak spíše souhlasí s tímto tvrzením. 21% respondentů pak spíše či rozhodně nesouhlasí s tím, aby roční hodnocení mělo vliv na výši platu.

Tabulka 10: Četnost odpovědí na otázku č. 10

Četnost	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
CS	2	2		
Finance	3	1		
Marketing	1	2		
Obchod		7	3	2
Celkem	6	12	3	2

Zdroj: autorka

Graf 10: Četnost odpovědí na otázku č. 10



Zdroj: autorka

Otázka č. 11: Průběžné hodnocení by mělo mít vliv na výši platu (rozhodně souhlasím, spíše souhlasím, spíše nesouhlasím, rozhodně nesouhlasím).

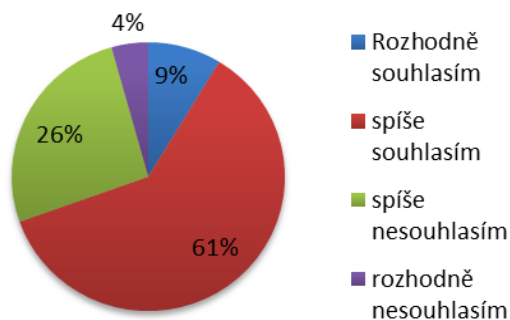
I u této otázky více než polovina zaměstnanců tj. 70% souhlasí s tím, že by průběžné hodnocení mělo mít vliv na výši platu. Naopak 30% s tímto tvrzením nesouhlasí. Z této i předchozí otázky vyplývá, že více než 70% zaměstnanců chce, aby systém hodnocení měl vliv na výši platu. Avšak z otázky č. 8 je patrné, že pouze necelá polovina zaměstnanců zná systém návaznosti na odměňování.

Tabulka 11: Četnost odpovědí na otázku č. 11

Četnost	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
CS		2	2	
Finance	1	2	1	
Marketing		2	1	
Obchod	1	8	2	1
Celkem	2	14	6	1

Zdroj: autorka

Graf 11: Četnost odpovědí na otázku č. 11



Zdroj: autorka

Otázka č. 12: Hodnocení pracovníků je podle mne (otevřená otázka)

Většina respondentů na tuto otázku neodpověděla. Ti, co odpovídali na tuto otázku se shodli na tom, že hodnocení je pro ně užitečným nástrojem, protože jim dává zpětnou vazbu ke svým výsledkům, či je motivuje k podávání lepších výkonů.

Otázka č. 13: Co byste změnili/zlepšili na současném stavu hodnocení pracovníků? (otevřená otázka)

Na tuto otevřenou otázku odpovědělo pouze 5 respondentů, kteří se shodli na tom, že by uvítali častější zpětnou vazbu a také očas pochvalu za svoji práci. Ostatní respondenti se odpovědi zdrželi.

8.4 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Na základě vyhodnocení dotazníkového šetření bylo zjištěno, že:

- všichni zaměstnanci jsou hodnoceni jednou ročně v rámci ročního formálního hodnocení, ačkoli 69% z nich by upřednostňovalo hodnocení častěji a to buď pololetně či čtvrtletně.
- všichni zaměstnanci se shodli na tom, že je zpětná vazba pro ně velmi (87%) nebo spíše (13%) důležitá, ale pouze 48% z nich je podávána dostatečně často. Ostatních 52% má potřebu častější zpětné vazby a to především v zákaznickém a obchodním oddělení. Přitom 91% všech

respondentů uvedlo, že je motivuje hodnocení k podávání lepších výkonů.

- kompetencím, podle kterých jsou zaměstnanci hodnoceni, rozumí 78%, zbylých 22% spíše nerozumí.
- 83% zaměstnanců považuje pravidelné roční hodnocení za užitečně strávený čas, 17% tj. 13% spíše a 4% rozhodně nesouhlasí s tímto tvrzením.
- návaznost na systém odměňování zná 48% zaměstnanců a návaznost na systém rozvoje a vzdělávání pak pouze 39%.
- 78% rozhodně či spíše souhlasí s tím, aby roční hodnocení mělo vliv na výši platu, a 70% pak souhlasí s tím, aby na výši platu mělo vliv i průběžné hodnocení.

Z otevřených otázek, na které odpovědělo pouze malé procento zaměstnanců, bylo zjištěno, že hodnocení je pro ně užitečným nástrojem, protože mají srovnání svého výkonu s požadovaným a očekávaným výkonem. Zaměstnanci dále uvedli, že jim chybí úplně nebo by uvítali častější zpětnou vazbu, protože je motivuje k podávání lepších výkonů a uvítali by že by více informací o systému návaznosti na rozvoj a vzdělávání a také odměňování.

8.5 Návrhy ke zlepšení současné situace

V úvodu práce bylo vycházeno ze dvou hypotéz.

Hypotéza č. 1: Systematické hodnocení není prováděno v dostatečné periodicitě. Na základě teoretických poznatků by mělo být hodnocení prováděno nejlépe pololetně nebo čtvrtletně s podáváním průběžné zpětné vazby.

Hypotéza č. 2: Zaměstnanci společnosti nejsou dostatečně seznámeni s návazností hodnocení na systém odměňování, rozvoj a vzdělávání.

Návrhy ke zlepšení:

1. Upravit periodicitu hodnocení

Na základě výsledků dotazníkového šetření bylo zjištěno, že ve společnosti se provádí hodnocení jednou ročně. Tím se potvrzuje *hypotéza č. 1*, kde podle teoretických poznatků by mělo být hodnocení prováděno nejlépe pololetně nebo čtvrtletně. 69% zaměstnanců upřednostňuje častější hodnocení (vyplývá z dotazníkového šetření) a to především čtvrtletně nebo pololetně. 83% zaměstnanců pak považuje hodnocení za užitečně strávený čas.

2. Zajistit podávání průběžné zpětné vazby

Pro všechny zaměstnance je zpětná vazba velmi nebo spíše důležitá, ale pouze 48% je podávána dostatečně často. Je důležité, aby všichni zaměstnanci dostávali zpětnou vazbu průběžně po celý rok z důvodu srovnání svého výkonu a chování s požadovaným a očekávaným výkonem a chováním. Z odpovědí na otázku č. 5 vyplývá, že 91% zaměstnanců motivuje hodnocení k podávání lepších výkonů. Navrhnutým doporučením může být proškolení vedoucích zaměstnanců, aby dokázali efektivně podávat zpětnou vazbu svým podřízeným. Jedná se především o zákaznický servis a obchodní oddělení, kde jsou spíše nespokojeni s četností podávání zpětné vazby.

3. Informovat zaměstnance o návaznosti hodnocení na ostatní personální činnosti, především odměňování, rozvoj a vzdělávání

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že 48% zaměstnanců zná návaznost na odměňování a pouze 39% zná návaznost na rozvoj a vzdělávání. Tím se částečně potvrzuje hypotéza č. 2. Je velmi důležité, aby všichni zaměstnanci měli dostatečné informace o návaznosti hodnocení. Vhodným opatřením může být vytvoření informační brožury nebo vyvěšení potřebných a důležitých informací např. na intranetu, kde k nim budou mít přístup všichni zaměstnanci.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo navrhnout opatření ke zlepšení současného systému hodnocení, který je ve společnosti Knauf Insulation s.r.o. Metodou získání informací byl strukturovaný dotazník. V úvodu bakalářské práce byly stanoveny dvě hypotézy, kdy jedna se potvrdila zcela a druhá částečně. Na základě potvrzení hypotéz byly navrženy tři možná opatření ke zlepšení současného systému hodnocení.

Hodnocení jako takové je často bráno pouze jako nutná formalita konaná jednou ročně. Zaměstnanci nedostávají v průběhu roku pravidelnou zpětnou vazbu a nemají tak srovnání s tím, co je od nich očekáváno. Průběžným hodnocením by se měla zajistit nejen neustálá zpětná vazba k pracovnímu výkonu, ale také lepší přehled nad hodnocením po celý rok. Často se stává, že se vedoucí i samotní zaměstnanci ohlížejí jen za posledními uplynulými událostmi a výsledky. Dalším velmi důležitým předpokladem efektivního systému hodnocení je informovanost zaměstnanců právě o návaznosti hodnocení na další personální činnosti, jako jsou rozvoj, vzdělávání a odměňování. Bez znalosti těchto návazností nemůže být systém dostatečně motivující pro zaměstnance a ztrácí tak svůj význam. Každý zaměstnavatel by si měl uvědomit význam hodnocení a nepodceňovat spolupráci se zaměstnanci v tomto ohledu.

Tato práce byla zaměřena na hledání příčin nedostatečné motivace zaměstnanců k systému hodnocení. Díky dotazníkovému šetření byly odhaleny příčiny, které tuto motivaci snižují. Byly zde navrženy některá opatření, která by mohla být po konzultaci s personálním oddělením a managementem firmy aplikována ve společnosti. Vhodná by také byla diskuze se zaměstnanci na téma hodnocení, protože i zaměstnanci mají k systému co říci a i podle autorů literatury týkající se tématu hodnocení pracovníků, je jedním z předpokladů efektivního systému hodnocení právě souhlas zaměstnanců s takovýmto systémem hodnocením.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. vydání. Praha: UJAK, 2011. 272s. ISBN 978-80-7452-020-4.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vydání. Brno: Computer Press, 2008. 113s. ISBN 978-80-251-2235-8.

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. 128 s. ISBN 978-80-247-1458-5.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vydání. Praha: Management Press, 2006. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat tak jejich výkonnost*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 128s. ISBN 978-80-247-2042-5.

PLAMÍNEK, Jiří. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2009. 199 s. ISBN 978-80-247-2796-7.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: UJAK, 2009. 128s. ISBN 978-80-86723-80-8.

WÁGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 128s. ISBN 978-80-247-2361-7.

WÁGNEROVÁ, Irena, a kol. *Psychologie práce a organizace. Nové poznatky*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. 160s. ISBN 978-80-247-3701-0.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Překladatel Josef Koubek. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2009. 800s. ISBN 978-80-247-1407.

Seznam použitých internetových zdrojů

<http://www.knaufinsulation.cz>

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ a TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek 1: Schéma řízení pracovního výkonu.....	13
Obrázek 2: Hodnocení pracovního výkonu v porovnání s řízením pracovního výkonu	14
Obrázek 3: Matice metod hodnocení.....	24
Obrázek 4: Srovnání pojetí SMART a KARAT	27

Seznam grafů

Graf 1: Genderové zastoupení zaměstnanců KI.....	46
Graf 2: Četnost odpovědí na otázku č. 2	47
Graf 3: Četnost odpovědí na otázku č. 3	48
Graf 4: Četnost odpovědí na otázku č. 4	49
Graf 5: Četnost odpovědí na otázku č. 5	50
Graf 6: Četnost odpovědí na otázku č. 6	51
Graf 7: Četnost odpovědí na otázku č. 7	52
Graf 8: Četnost odpovědí na otázku č. 8	53
Graf 9: Četnost odpovědí na otázku č. 9	54
Graf 10: Četnost odpovědí na otázku č. 10	55
Graf 11: Četnost odpovědí na otázku č. 11	56

Seznam tabulek

Tabulka 1: Četnost členů týmu.....	46
Tabulka 2: Četnost odpovědí na otázku č. 2	47
Tabulka 3: Četnost odpovědí na otázku č. 3	47
Tabulka 4: Četnost odpovědí na otázku č. 4	48
Tabulka 5: Četnost odpovědí na otázku č. 5	49
Tabulka 6: Četnost odpovědí na otázku č. 6	50
Tabulka 7: Četnost odpovědí na otázku č. 7	51
Tabulka 8: Četnost odpovědí na otázku č. 8	52

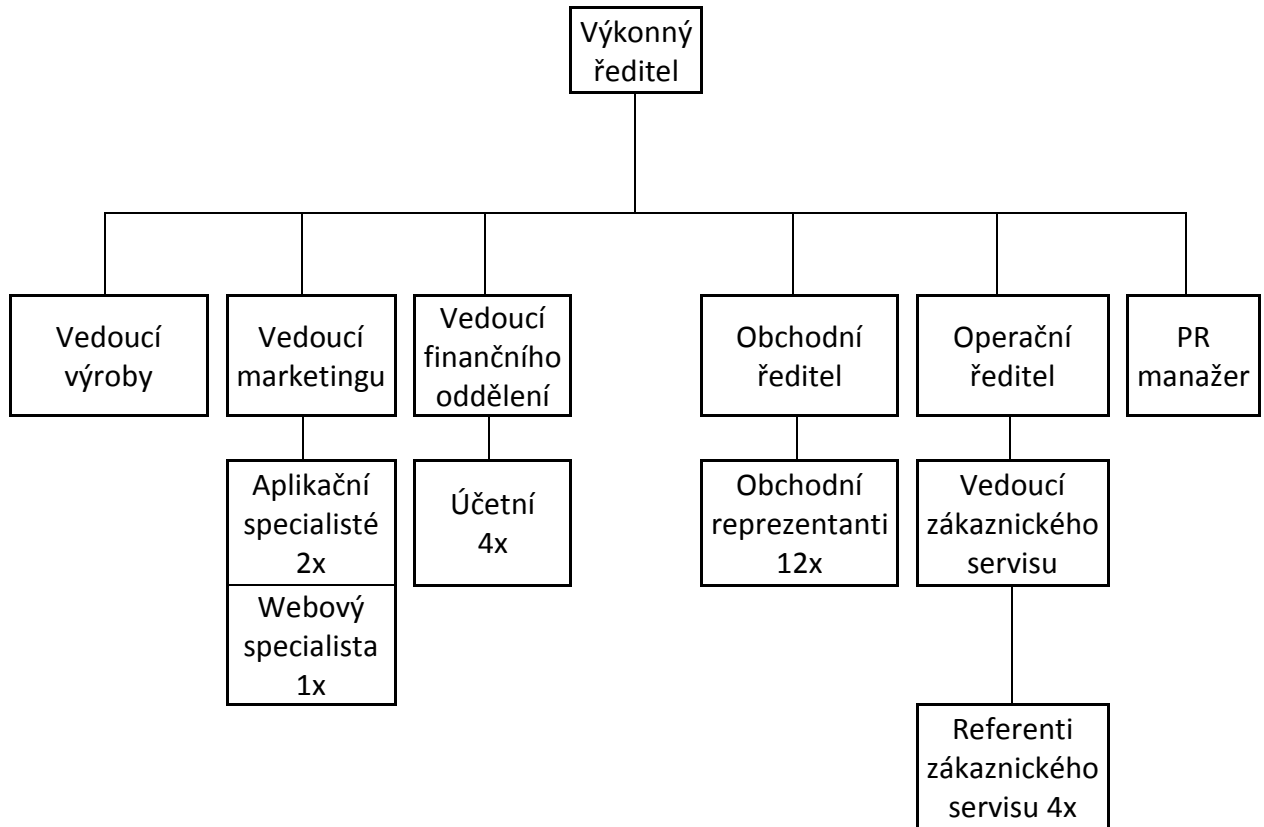
Tabulka 9: Četnost odpovědí na otázku č. 9	53
Tabulka 10: Četnost odpovědí na otázku č. 10	54
Tabulka 11: Četnost odpovědí na otázku č. 11	55

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Organizační struktura společnosti Knauf Insulation s.r.o.	I
Příloha B – Seznam kompetencí	II
Příloha C - Dotazník.....	IV





PŘÍLOHY

Příloha A – Organizační struktura společnosti Knauf Insulation s.r.o



Příloha B – Seznam kompetencí

Kompetence	Výsledek
Otevřenost	
	Pozorně naslouchá, informace prezentuje jasně, objasňuje technické informace. Vyjadřuje kritiku a návrhy pro zlepšování vlastní práce a práce celého kolektivu. Navrhuje nové myšlenky, aniž by opomíjel(a) jejich proveditelnost, a je otevřený(á) novým přístupům. Své chování dokáže přizpůsobit různým jednotlivcům nebo skupinám.
Zaměření na zákazníka	
	Reaguje na požadavky zákazníků v nestandardních situacích a zjišťuje všechny okolnosti.
Řešení problémů a analýza	
	Identifikuje problémy ve vlastní sféře odpovědnosti, navrhuje řešení a upravuje svůj způsob práce tak, aby nevznikaly problémy.
Zainteresanost	
	Projevuje záležitost pro KI, má kladný postoj k práci a působí pozitivně. Pružně reaguje na změny. Umí ustoupit a přijmout jiný názor a dokáže na něj rychle reagovat.
Organizace a proces	
	Své pracoviště má efektivně uspořádané a účelně připravuje pracovní procesy a úkoly pro kolegy. Plní odpovědnosti se zaměřením na výsledek a chápe určování priorit. Dobře zvládá práci pod tlakem.
Podnikavost	
	Rozhoduje se efektivně. Všimá si příležitostí pro společnost i pro svou osobu na svém pracovišti a využívá je. Povzbuzuje kolegy při rozhodování, zda využít příležitosti k růstu.
Týmová práce	
	Aktivně přispívá k činnosti týmu. Ostatním zpřístupňuje své poznatky. Uvědomuje si nebytnost a hodnotu vzdělávání. Má-li ve své pozici dohled nad prováděním úkolů, jednoznačně definuje role a odpovědnosti, pomáhá budovat prostředí, které podporuje spolupráci a soudržnost, naslouchá členům týmu a reaguje na jejich žádosti o pomoc.

Legenda - výsledek	
	<p>Je příkladem pro ostatní</p> <p>Schopnost zaměstnance je dlouhodobě vyšší, než požadavky a jsou patrným přínosem</p>
	<p>Prokázal(a) schopnost</p> <p>Projevuje různé aspekty VŠECH druhů popsaného chování.</p>
	<p>Potřebuje zlepšení</p> <p>Projevuje některé aspekty dané schopnosti, ale nedosahuje úrovně požadované pro hodnocenou schopnost. Je požadováno, podněcováno a podporováno zlepšování. Nebo z důvodu nedostatku zkušeností doposud neprojevuje všechny druhy jednání v rámci hodnocené schopnosti.</p>
	<p>Neprokázal schopnost</p> <p>Schopnosti a chování zaměstnance ještě vyžadují specifickou podporu vedení, nebo řízení pomocí akčního plánu se stanovenými úkoly a termíny. Je patrné i u nového zaměstnance, který si ještě neosvojil dané informace a požadované kompetence.</p>

Příloha C – Dotazník (Hodnocení pracovníku společnosti Knauf Insulation s.r.o.)

Dotazník Hodnocení pracovníku společnosti Knauf Insulation s.r.o.

1. Jak často probíhá hodnocení na mém oddělení?

ročně	pololetně	čtvrtletně	měsíčně	týdně	denně	jiné

2. Jak často by mělo hodnocení nadřízeným probíhat podle mne?

ročně	pololetně	čtvrtletně	měsíčně	týdně	denně	jiné

3. Pravidelnou zpětnou vazbu považuji za:

velmi důležitou	spíše důležitou	spíše nedůležitou	nedůležitou

4. Zpětná vazba je mi poskytována dostatečně často:

rozhodně souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	rozhodně nesouhlasím

5. Hodnocení nadřízeným mě motivuje k podávání lepších výkonů:

rozhodně souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	rozhodně nesouhlasím

6. Rozumím dobře kompetencím, podle kterých je má práce hodnocena (viz 2.list):

rozhodně souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	rozhodně nesouhlasím

7. Pravidelné roční hodnocení považuji za užitečně strávený čas:

rozhodně souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	rozhodně nesouhlasím

8. Zním dobře návaznost hodnocení na systém odměňování:

rozhodně souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	rozhodně nesouhlasím

9. Zním dobře návaznost hodnocení na systém rozvoje a vzdělávání:

rozhodně souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	rozhodně nesouhlasím

10. Roční hodnocení by mělo mít vliv na výši platu:

rozhodně souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	rozhodně nesouhlasím

11. Průběžné hodnocení by mělo mít vliv na výši platu:

rozhodně souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	rozhodně nesouhlasím

12. Hodnocení pracovníků je podle mne:

--

13. Co byste změnili/zlepšili na současném způsobu hodnocení pracovníků?

--

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Dita Velčevová

Obor: Manažerská studia – Řízení lidských zdrojů

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Hodnocení pracovníků společnosti Knauf Insulation s.r.o.

Rok: 2013

Počet stran textu bez příloh: 59

Celkový počet stran příloh: 5

Počet titulů českých použitých zdrojů: 9

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 2

Počet internetových zdrojů: 1

Počet ostatních zdrojů: 0

Vedoucí práce: Ing. Mgr. Daniel Toth, Dr.