

Analýza hodnocení pracovního výkonu ve firmě XY

Petr Klapil

Bakalářská práce
2014

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Petr Klapil**
Osobní číslo: **M11156**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza hodnocení pracovního výkonu ve firmě XY**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši týkající se problematiky hodnocení pracovního výkonu.

II. Praktická část

- Proveďte analýzu hodnocení pracovního výkonu ve firmě XY.
- Navrhněte opatření na zlepšení systému hodnocení pracovního výkonu ve firmě.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: cca 40 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. Armstrong's handbook of human resource management practice. Eleventh ed. Philadelphia: Kogan Page, 2009, 1062 s. ISBN 07-494-5242-0.
DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2012, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
HRONÍK, František. Hodnocení pracovníků. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006, 126 s. ISBN 8024714582.
KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
URBAN, Jan. Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, 275 s. ISBN 978-80-7357-925-8.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jana Matošková, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání bakalářské práce: **22. února 2014**
Termín odevzdání bakalářské práce: **16. května 2014**

Ve Zlíně dne 22. února 2014

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

²zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou práci zpracoval samostatně a použité informační zdroje jsem citoval;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 15.5.2014

Klapal

⁴zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídá k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat současný systém hodnocení pracovního výkonu ve firmě XY a navrhnout doporučení na zlepšení systému hodnocení pracovního výkonu. Práce je rozdělena do dvou částí. První, teoretická část se zabývala řízením lidských zdrojů, pracovním výkonem, jeho řízením a hodnocením zaměstnanců. Praktická část byla zaměřena na analýzu systému hodnocení v podniku. Analýza byla provedena na základě vnitropodnikových materiálů a dotazníkového šetření. Data byla zpracována pomocí statisticko-analytických metod a převedena do grafického znázornění v podobě výsečových a sloupcových diagramů. Na základě zjištěných údajů je možné říci, že existuje prostor pro zlepšení této personální činnosti. Navržena byla aktualizace hodnotící formulářů, přechod z ročního hodnocení na pololetní, provázání systému hodnocení a odměňování a přijetí nového personálního pracovníka.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, řízení pracovního výkonu, systém hodnocení, hodnocení pracovníků.

ABSTRACT

The aim of this bachelor thesis was to analyze the current state of the employee performance appraisal system in the company XY and to propose recommendations to improve the appraisal system. This thesis is divided into two parts. The first, theoretical part deals with human resource management, job performance, its management and appraisal system. The analysis was performed on the basis of corporate documents and questionnaire survey. The data were analyzed using statistical and analytical methods and converted into graphical representation in the form of pie and bar charts. Based on the data, it is possible to say that there is a room for improvement in the staffing business. Finally, it was recommended to update the appraisal forms, to change from annual performance review to semi-annual, to create the system of remuneration linked to employee evaluation and to employ a personnel worker.

Keywords: human resource management, performance management, appraisal system, employee evaluation,

**„Budovy – to jsou hromady cihel a betonu. Stroje – to je spousta železa a ocele.
Život tomu dávají teprve lidé.“**

Tomáš Baťa

Poděkování

Děkuji paní Ing. Janě Matoškové, Ph.D. za odborné vedení, podporu a cenné rady při zpracování této bakalářské práce. Poděkování patří také vedoucí personálního oddělení, paní Zuzaně Julinové a zaměstnancům společnosti Greiner za ochotu spolupráci na praktické části této bakalářské práce.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická, nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	12
2 PRACOVNÍ VÝKON	13
3 ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU	15
4 HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU	17
4.1 IMPLEMENTACE SYSTÉMU HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU.....	17
4.1.1 Kdo hodnocení provádí	18
4.1.2 Co hodnotit.....	19
4.1.3 Proč chceme hodnotit?	20
4.1.4 Periodicita hodnocení.....	21
4.1.5 Metody hodnocení pracovního výkonu.....	22
4.1.5.1 Srovnávací metody	22
4.1.6 Kde hodnocení probíhá	24
4.2 ZÁSADY HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU	25
4.3 CHYBY PŘI HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU	26
4.4 ZPĚTNÁ VAZBA.....	29
4.5 SOUČASNÉ TRENDY	30
5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	31
II PRAKTICKÁ ČÁST	32
6 GREINER PACKAGING SLUŠOVICE S.R.O.	33
6.1 VÝVOJ GREINER PACKAGING SLUŠOVICE S.R.O.....	33
6.2 PRACOVNÍCI A STYL ŘÍZENÍ	34
6.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA FIRMY GREINER PACKAGING SLUŠOVICE S.R.O.....	35
6.4 PERSONÁLNÍ ODDĚLENÍ	35
6.4.1 Personální ukazatele	38
6.5 SYSTÉM HODNOCENÍ	40
7 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	44
7.1 POPIS METODIKY	44
7.2 CHARAKTERISTIKA DOTAZNÍKU	44
7.3 CHARAKTERISTIKA RESPONDENTŮ	45
7.4 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKŮ	46
7.4.1 Fáze před hodnocením	46
7.4.2 Průběh hodnocení	48
7.4.3 Fáze po hodnocení.....	51
7.5 OVĚŘENÍ HYPOTÉZY	52
8 SHRUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI	53
9 NÁVRHY A DOPORUČENÍ	54
9.1 EKONOMICKÁ NÁROČNOST NAVRHOVANÝCH ZMĚN	57
ZÁVĚR	60
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	61

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	64
SEZNAM OBRÁZKŮ	65
SEZNAM TABULEK.....	66
SEZNAM PŘÍLOH.....	67

ÚVOD

Téma hodnocení pracovního výkonu je významné hned z několika důvodů. Jedním z nich by mohla být skutečnost, že téma lidských zdrojů je vždy aktuální. Lidé jsou základem každé organizace a je nutné o zaměstnance pečovat a poskytovat jim kvalitní pracovní prostředí. Toto prostředí jim umožní vykonávat dobře svou práci, mají motivaci se zlepšovat, čímž přispívají zlepšování výsledků celé organizace a mají menší tendenci přecházet ke konkurenci.

Dalším důvodem je zvyšující se počet absolventů vysokých škol, kteří mají předpoklady pro výkon budoucího povolání v řídicích funkcích, a hodnocení pracovníků by mělo být součástí každé vedoucí funkce. Tato povinnost je dána zákoníkem práce, který ukládá vedoucím zaměstnancům povinnost řídit a kontrolovat výkon a pracovní výsledky podřízených zaměstnanců. Z povinnosti se však může stát plnohodnotný nástroj, který pomůže společnosti na cestě kupředu. Pokud se zavede skutečně propracovaný systém, je vysoce pravděpodobné, že poroste produktivita, spokojenost, motivace k další práci a také kvalifikace zaměstnanců.

Práce je rozdělena do dvou částí. V teoretické části je zpracována rešerše z odborné literatury, která slouží jako podklad pro praktickou část. V praktické části jsou zpracovány informace získané ve společnosti a rozbor realizovaného dotazníkového šetření. Nakonec jsou předložena doporučení, mezi něž patří aktualizace hodnotících formulářů, změna periodicity hodnocení z ročního hodnocení na pololetní, provázání hodnocení s odměňováním, proškolení hodnotitelů v rámci uvedených změn a posledním návrhem je přijetí nového personalisty.

Cílem této práce je analyzovat současný systém hodnocení pracovního výkonu ve firmě XY a navrhnout opatření pro zlepšení současného systému hodnocení v podniku. Dílčím cílem, vztahujícím se k dotazníkovému šetření, je ověření hypotézy ohledně doby trvání hodnotícího rozhovoru. Hypotéza zní: „Očekávaná doba trvání rozhovoru se od skutečné doby téměř neliší.“

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Řada podniků si začíná uvědomovat, že lidský kapitál je přinejmenším stejně důležitý jako kapitál finanční a materiální. Ve skutečnosti je však mnohem důležitější, a lidský potenciál začíná být považován za vůbec to nejcennější, co organizace má. Vzdělanost zaměstnanců a jejich kvalifikace se považuje za účinnou zbraň konkurenčního boje 21. Století. (Mohelská, 2009, s. 11)

Koncepce lidských zdrojů se začala rozvíjet od 70. let 20. století v teorii a od 80. let také v praxi, jako nová podoba personální práce. Vznik této koncepce byl reakcí na změny na trhu výrobků a trhu práce. (Tureckiová, 2009, s. 26)

Armstrong (2003, s. 3) definuje řízení lidských zdrojů jako „strategický a logický promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají - lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“

Řízení lidských zdrojů zahrnuje tyto činnosti (Kalnický, 2012):

- plánování lidských zdrojů,
- získávání a výběr zaměstnanců,
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců,
- řízení kariéry,
- odměňování a zaměstnanecké výhody (benefity),
- reporting,
- personální administrativa,
- mzdové účetnictví.

Řízení lidských zdrojů (HRM) lze vyjádřit rovnicí, která zahrnuje dva základní principy ŘLZ (Gregar, 2010, s. 18 - 19).

$$\text{HRM} = \text{HRE} + \text{HRD}$$

Jedná se o vyjádření optimálního využití schopností každého pracovníka, který v podniku pracuje (HRE) a optimálních podmínek pro profesionální rozvoj každého pracovníka (HRD). (Gregar, 2010, s. 18 - 19)

2 PRACOVNÍ VÝKON

Pracovní výkon je výsledkem propojení a vzájemné vyváženosti schopností, vnímání role a úsilí. Pokud má být práce konána úspěšně, musí být všechny složky přítomny a v určitém souladu. Pracovní výkon se vztahuje ke stupni plnění úkolů, které tvoří náplň práce pracovníka. Nepatří sem pouze kvalita a množství práce, ale také ochota, přístup k práci, chování na pracovišti, fluktuace, absence a další související významné charakteristiky jedince. Pro posouzení pracovníkova výkonu je nutné dobře vybrat kritéria výkonu, přiměřená k jeho práci. (Koubek, 2007, s. 212).

Lidé se však, při porovnání s ostatními lidmi, navzájem odlišují svou výkonností, kterou podávají při výkonu stejné činnosti, a to i za stejných podmínek. O výkonnosti člověka nelze hovořit jako o stabilním faktoru. Výkonnost totiž závisí na množství a namáhavosti úkolů a je proměnlivá během výkonu pracovní činnosti. (Mayerová, Růžička, 2000, s. 43)

Armstrong (2007, s. 426 - 428) uvádí, jak lze pracovní výkon hodnotit a uvádí příklady, jak slovně výkon pojmenovat. Pracovní výkony mohou být posuzovány podle určité stupnice a definovány abecedně, numericky, nebo slovně. Jednotlivé stupnice tedy mohou vypadat následovně. Abecední stupnice (a, b, c, ...), numerické (1, 2, 3, ...) a slovní vyjadřují bližší charakteristiku jako např. „*Vynikající výkon: překračuje očekávání a soustavně odvádí vynikající výkon, čímž významně rozšiřuje dopad a vliv své role; Dobře vyvážený výkon: plní cíle a požadavky role, soustavně dobře a důkladně pracuje; Stěžejní efektivní výkon: ...*”

Výkonnost pracovníka však ovlivňuje řada činitelů (Wágnerová, 2008, s. 12):

- Technické – např. technického vybavení pracoviště, uspořádání pracoviště, vnější podmínky pracovního prostředí, úroveň hygieny a bezpečnosti práce
- Organizační - jedná se o organizační strukturu, organizační změny, možnosti zvyšování kvalifikace, odměna za práci, systém benefitů, uznání, pracovní jistota apod.
- Sociální - zde patří vztahy na pracovišti, přístup vedení k zaměstnancům apod.
- Osobní determinanty – patří sem tělesné a duševní předpoklady jedince
- Mikroklimatické podmínky – teplota, proudění vzduchu, vlhkost, prašnost apod., těmito podmínkami by se měla zabývat ergonomie, která však není řešena ve všech podnicích

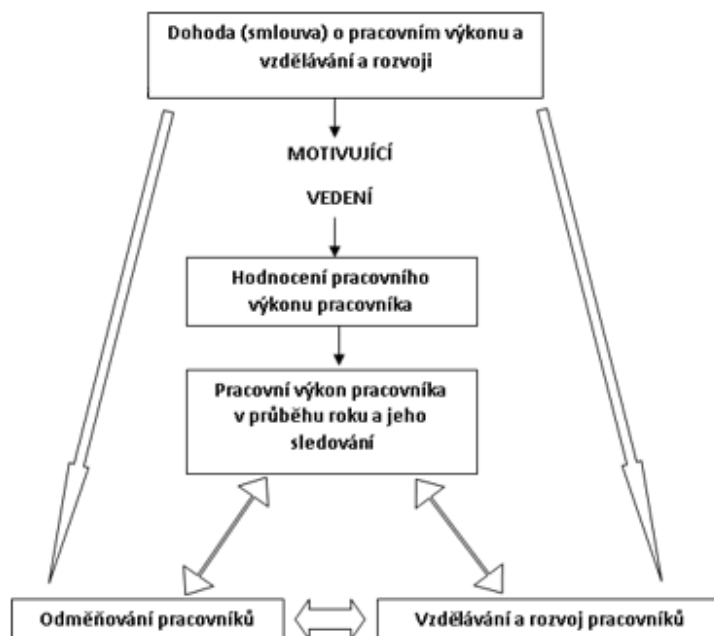
Problém však nemusí být pouze v prostředí. Do hodnocení může zasáhnout také lidský faktor. Přesněji subjektivita nadřízeného, který má jiné představy o ideálním výkonu pracovníka. Problém však může nastat i při objektivním hodnocení nadřízeného, kdy je pohled zjednodušován a přitom se může jednat o velmi složitý soubor faktorů, které ovlivňují výkon pracovníka. Následné označení pracovníka za průměrného nebo podprůměrného, může být demotivující či ponižující. (Armstrong, 2007, s. 28)

3 ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

„Řízení pracovního výkonu představuje integrovanější přístup založený na principu řízení lidí na základě ústní dohody nebo písemné smlouvy mezi nadřízeným a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu a osvojování si schopností potřebných k tomuto pracovnímu výkonu.“ (Koubek, 2007, s. 203)

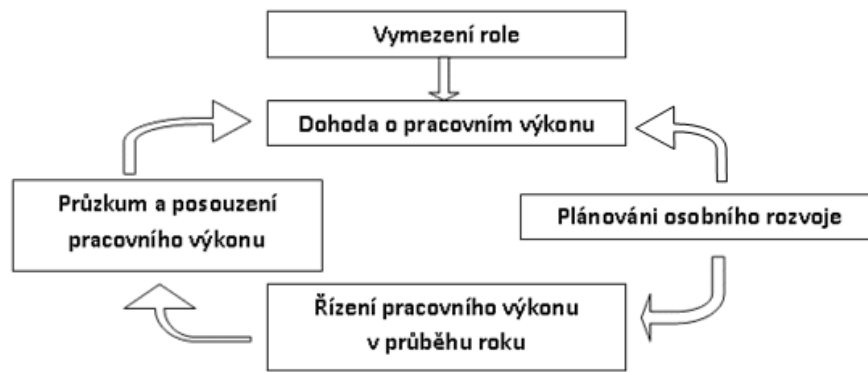
Tento přístup však není direktivní, jako tomu bývalo u starších pojetí řízení výkonu a hodnocení pracovního výkonu a hodnocení pracovního výkonu se zakládá na účasti pracovníka na řízení a rozhodování. Cílem však není pouze hodnocení výkonu pracovníka, ale probudit v něm zájem ke společné formulaci pracovních cílů, překonávání problémů a rozvoji vlastních schopností a dovedností. (Dvořáková a kol., 2012, s. 251)

Vedení pracovníka by měl obstarávat vedoucí pracovník a měl by jej dostatečně motivovat. Skutečnost, že se pracovník dále vzdělává a rozvíjí je potřeba finančně ohodnotit. Zvyšování kvalifikace se stává součástí pracovních povinností, a proto by jejich splnění mělo být odměněno. Řízení pracovního výkonu je znázorněno na Obr. 1. (Koubek, 2007 – vlastní zpracování)



Obr. 1. Řízení pracovního výkonu (Koubek, 2007 – vlastní zpracování)

Tato dohoda mezi podnikem a zaměstnancem však nezavazuje pouze zaměstnance, ale také podnik, který by měl zaměstnanci umožnit a zajistit možnosti dalšího rozvoje. (Koubek, 2007, s. 203)



Obr. 2. Cyklus řízení pracovního výkonu
(Koubek, 2007 – vlastní zpracování)

Hlavními aktivitami a fázemi tohoto cyklu jsou:

1. Definování role pracovníka
2. Projednání a uzavření ústní dohody nebo písemné smlouvy o pracovním výkonu
3. Projednání a uzavření dohody nebo smlouvy o rozvoji schopností pracovníka
V podstatě se jedná o vypracování plánu osobního rozvoje pracovníka
4. Řízení pracovního výkonu v průběhu období
5. Závěrečné prozkoumání a posouzení pracovního výkonu

Cíle, na kterých se zaměstnanec s manažerem dohodnou, se dělí na pracovní a rozvojové.

(Koubek, 2007, s. 205)

4 HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

Hodnocení je přirozenou součástí lidského života, denně člověk hodnotí mnoho objektů. Lze hodnotit například kvalitu spánku, jak vypadají věci okolo, jaké mají věci/lidé vlastnosti. Většinou jsou výsledkem subjektivní názory, které nemají výraznější dopady. Při hodnocení zaměstnanců je však důležité hodnotit objektivně, jelikož tato hodnocení mohou mít vážné dopady na hodnoceného, na podnik a v neposlední řadě také na hodnotícího.

Hned na úvod je potřeba rozlišit mezi formálním a neformálním hodnocením. Neformální hodnocení není standardizováno, je spíše nahodilé, než pravidelné, zpravidla nebyvá zaznamenáváno a většinou se k němu při personálních rozhodnutích nepřihlíží. Jeho funkce však může mít mnohem větší efekt. Pochvala udržuje zaměstnance v dobré náladě a udržuje kvalitu jeho výkonu. Kritika naopak pomáhá vyvarovat se opakování chyby nebo přispívá jejímu samotnému uvědomění. Neformální hodnocení však nemusí být vždy z pohledu nadřizený – podřízený, ale může být na stejné úrovni. Tato práce se však zabývá hodnocením formálním. (Koubek, 2007, s. 208)

Hodnocení je nástrojem vedení, motivace a rozvoje zaměstnanců, nástrojem podpory jejich výkonu, korekce neodpovídajícího chování, prostředkem vzájemné komunikace mezi manažery a zaměstnanci a také zdrojem jejich povzbuzení a inspirace. (Čopíková, 2013)

Zaměstnanci jsou hodnoceni za minulé období v pravidelných intervalech (nejčastěji jednou nebo dvakrát ročně). Tato hodnocení by měla vést ke zlepšení výsledků v budoucnosti. (Koubek, 2007, s. 210)

Na hodnocení je tedy nutné pohlížet jako na nástroj, který zaměstnance motivuje, usměrňuje jej v další práci a dává zaměstnanci jakousi zpětnou vazbu o jeho dosavadních výsledcích, a proto není žádoucí, aby vzbuzoval v zaměstnancích dojem, že jej má poškodit. (Koubek, 2007, s. 208)

Pojmy hodnocení pracovníků a hodnocení zaměstnanců v této práci považuji za synonyma, jedná se pouze o jiné formulace autorů.

4.1 Implementace systému hodnocení pracovního výkonu

Implementace systému hodnocení pracovního výkonu je náročný proces, který je nutné dobře zorganizovat. Před implementací systému hodnocení, by měly být zodpovězeny

otázky, které pomohou ujasnit si některé skutečnosti. Mezi základní otázky můžeme zařadit:

- Kdo má hodnotit?
- Co hodnotit?
- Proč hodnotit?
- Kdy a jak často máme hodnotit?
- Jak se bude hodnotit?
- Kde bude hodnocení probíhat? (Koubek, 2007, s. 211; Hroník, 2006, s. 99, 104)

4.1.1 Kdo hodnocení provádí

Hodnocení zaměstnanců mohou provádět různé osoby, případně i skupiny osob. Mezi hodnotitele mohou patřit nadřízení, podřízení, ale i kolegové či zaměstnanci. (Koubek, 2007, s. 216)

Bezprostřední nadřízený

Bezprostřední nadřízený je nejkompetentnější osobou pro hodnocení pracovníka. Výhodou je, že je se zaměstnancem v pravidelném kontaktu, důvěrně zná úkoly pracovního místa, práci podřízeného i podmínky, za kterých je práce vykonávána. Obecně je hodnocení nadřízeným lépe přijímáno, než hodnocení od jiných osob. (Mohelská, 2009, s. 97; Hroník, 2006, s. 99)

Pracovník personálního útvaru

Hodnocení prováděné zaměstnancem personálního útvaru bývají spíše ojedinělé. Uplatnění najde v situaci, kdy neexistuje přímý nadřízený daného zaměstnance. Problém bývá s obtížnou organizací hodnocení, s různou kvalitou podkladů, a toto hodnocení je závislé na schopnostech příslušného personalisty posoudit úkoly a požadavky dané práce. Mnohem častěji bývá využíváno k nastavení systémů hodnocení a k napomáhání manažerům při provádění hodnocení. (Mohelská, 2009, s. 98; Hroník, 2006, s. 99)

Nezávislý externí hodnotitel

Nezávislý hodnotitel se převážně zaměřuje pouze na některé oblasti pracovního výkonu, pracovního či rozvojového potenciálu zaměstnance. (Koubek, 2007, s. 217)

Spolupracovníci

Poměrně spolehlivé je hodnocení spolupracovníky, kteří znají povahu práce, její úskalí a dobře znají pracovníka a jeho výkon. Problém však může nastat s neochotou spolupracovníků, zapojit se do procesu hodnocení. (Koubek, 2007, s. 217)

Podřízení

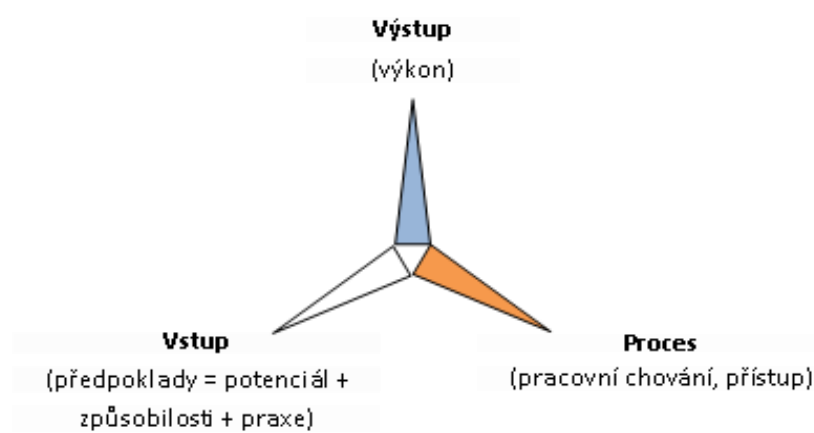
Hodnocení podřízeným se využívá docela málo. Může poskytnout nadřízenému představu o tom, jak jej vidí podřízení zaměstnanci a cenné informace pro zlepšování své práce. Toto hodnocení je často degradováno reakcemi na špatné hodnocení, udělené podřízenému nebo snahou zalíbit se hodnotiteli. (Koubek, 2007, s. 217)

Sebehodnocení

Sebehodnocení by mělo sloužit k rozvoji zaměstnance, obohacení jeho práce, zlepšení pracovních podmínek a porovnání dvou pohledů, vlastního a cizího. Sebehodnocení může být podkladem pro diskusi o odlišném pohledu na výsledky hodnoceného a může sloužit jako příprava na hodnotící pohovor. (Mohelská, 2009, s. 99)

4.1.2 Co hodnotit

Hodnocení pracovníků lze podle Hroníka (2006, s. 20) rozdělit do tří oblastí. Pro dosažení efektivity se musí hodnocení zaměřit na všechny oblasti. Je však možné klást důraz pouze na jednu či dvě oblasti, podle povahy funkce.



Obr. 3. Tři oblasti hodnocení (Hroník, 2006)

Oblasti hodnocení jsou následující:

a) **Výstup** – nejčastěji představován výkony a výsledky, které jsou velmi dobře měřitelné. Např. tržby, množství, kvalita, rychlost, náklady apod.

- b) **Vstup** – vše, co pracovník vkládá do své práce. Například kompetence nebo zkušenosti.
- c) **Proces** – hodnocení přístupu pracovníka k různým zadáním nebo úkolům. Jedná se o střední článek mezi vstupy a výstupy, tedy o tom, jak se pracovník chová při práci. (Hroník, 2006, s. 21)

4.1.3 Proč chceme hodnotit?

„Každá organizace pochází vývojem. V určité fázi si uvědomí, že je potřeba využívat své zdroje efektivněji.“ Poté přichází změny, které se snaží maximalizovat užitek z těchto zdrojů, a zavádějí se motivační nástroje, které pomáhají zvyšovat výkonnost. Hodnocení zaměstnanců patří k motivačním nástrojům. Jedním z těchto nástrojů může být právě hodnocení zaměstnanců, pokud je systém hodnocení špatně implementován, potýkají se společnosti spíše s demotivačním účinkem. (Pilařová, 2008, s. 11)

Hroník (2006, s. 15-16) uvádí tři základní důvody pro provádění hodnocení ve firmě:

- změna či posílení organizační kultury a komunikace strategie,
- sladování zájmů všech zúčastněných,
- zvýšení výkonnosti.

Koubek (2007) uvádí několik dalších důvodů, proč se hodnocení zaměstnanců provádí:

- odměňování podle zásluh,
- informování pracovníků o požadavcích práce,
- rozhodování o povýšení pracovníků,
- poskytování rad pracovníkům,
- motivování pracovníků,
- hodnocení rozvojového potenciálu pracovníků,
- identifikace potřeb vzdělávání pracovníků.

Hodnocení má podle Bělohávků (2000, s. 72) význam pro podnik, pro vedoucího i pro hodnoceného pracovníka. K těmto kategoriím ještě navíc dodává:

Podnik využívá hodnocení pracovníků k:

- navrhování a plánování personálních záloh,
- zlepšení komunikace mezi vedoucími a pracovníky, komunikačnímu spojení jednotlivých úrovní řízení.

Hodnocení pracovního výkonu umožňuje vedoucím:

- stanovovat spravedlivou mzdu, zejména pak pohyblivé složky mzdy.

Pracovník si odnáší z hodnocení:

- ocenění vlastní práce a podnět k dalšímu úsilí,
- pohled a názor vedoucího na svou práci a cíle,
- možnost prezentovat své potřeby a osobní cíle. (Bělohávek, 2000, s. 73)

Práce bez cílu je práce zbytečná. Proto i před každým hodnocením by měly být stanoveny cíle, kterých by se mělo hodnocením dosáhnout. Hodnocení pracovníků může být zaměřeno i na více cílů najednou. Podle Hroníka (2006, s. 23) patří mezi nejdůležitější:

- Monitorovat výkon v minulosti vzhledem k dohodnutým normám a stanoveným cílům.
- Pomáhat činit rozhodnutí v oblasti odměňování.
- Identifikovat potenciál pracovníka.
- Poskytovat pracovníkovi zpětnou vazbu o tom, jak si v práci počíná.
- Identifikovat potřeby v oblasti rozvoje.
- Poskytovat pracovníkovi příležitost projednat své ambice se svým nadřízeným.
- Zlepšovat výkon v budoucnosti (stanovování cílů a definování postupů a podmínek, jak jich dosáhnout).

4.1.4 Periodicita hodnocení

Frekvence hodnocení - základním pravidlem je určení frekvence hodnocení, periodicita hodnocení se může lišit podle charakteru úkolů, které jsou pro dané období zadány.

Periodicita hodnocení bývá:

- Roční
- Pololetní
- Čtvrtletní
- Měsíční
- Týdenní

Často se může jednat o kombinaci např. průběžné měsíční hodnocení s jednoročním celkovým hodnocením. Častější hodnocení může probíhat formou porady, s jasně daným

intervalem (každé pondělí, každý první den v měsíci apod.), která proběhne v době, kdy je přítomno nejvíce zaměstnanců.

Obvykle bývají zaměstnanci na hierarchicky nižší pozici hodnoceni častěji, než zaměstnanci postavení hierarchicky výše. (Hroník, 2006, s. 103)

4.1.5 Metody hodnocení pracovního výkonu

Pro účely hodnocení zaměstnanců máme na výběr z mnoha metod hodnocení. Některé se zaměřují na výsledky práce, jiné spíše na chování anebo na schopnosti a potenciál zaměstnanců. (Urban, 2006)

Tyto metody lze dále dělit do dvou velkých skupin:

1. Srovnávací metody
2. Nesrovnávací metody

4.1.5.1 Srovnávací metody

Srovnávací metody jsou založené na principu porovnávání zaměstnanců mezi sebou podle jednotlivých hodnotících kritérií. Uplatňují se v malých skupinách zaměstnanců, kteří pracují na stejných pozicích, a jejich práce se podobá. Do této skupiny patří:

Metoda pořadí

Základem je seřazení zaměstnanců podle předem stanoveného kritéria (např. podle tržeb) od nejlepšího po nejhoršího. Jedná se tedy o jednokriteriální hodnocení. (Čopíková, 2013)

Metoda přidělení bodů

Tato metoda využívá při hodnocení podle více kritérií, kdy nestačí pouhé porovnání pořadí. Výsledky jednotlivých oblastí se převedou na body, součet těchto bodů tvoří profil zaměstnance. (Čopíková, 2013)

Metoda párového srovnání

Základem této metody je porovnání zaměstnanců – každý s každým. Určíme vítěze dvojice, kterému udělíme bod. Tabulka pro tuto metodu může vypadat jako sportovní tabulka (viz Tab. 1.). (Čopíková, 2013)

Tab. 1. Metoda párového srovnání (vlastní zpracování)

zaměstnanec	Jan	Marie	Tomáš	Klaudie	Celkem
Jan	xxx	1:0	1:0	0:1	2
Marie	0:1	xxx	1:0	0:1	1
Tomáš	0:1	0:1	xxx	0:1	0
Klaudie	1:0	1:0	1:0	xxx	3

Když takto srovnáme všechny zaměstnance, součtem bodů zjistíme jejich pořadí, případně je můžeme rozřadit do skupin. (Čopíková, 2013)

Metoda nucené distribuce

Metoda nucené distribuce je metodou, při které musí hodnotící rozdělit zaměstnance do pěti skupin podle výkonnosti. Rozdělení probíhá např. na základě Gaussovy křivky, kdy největší procento (zhruba 68 %) tvoří průměr, 14 % tvoří zaměstnanci s nízkou výkonností, 14 % zaměstnanci s nadprůměrnou výkonností, 2 % tvoří zaměstnanci s nedostatečnou výkonností a 2 % zaměstnanci, kteří excelují (velikost jednotlivých skupin se může měnit v závislosti na potřebách organizace). (Čopíková, 2013)

Nesrovnávací metody

Druhou skupinou jsou metody nesrovnávací, které pracují s předem stanovenými hodnotícími kritérii s předem nadefinovanou škálou možných odpovědí. (Čopíková, 2013)

Management by Objectives (MBO)

Management by Objectives je metoda založená na hodnocení zadaných cílů. Cíle jsou rozděleny na výkonové a rozvojové. Výkonové cíle jsou spojeny s působením na dané pracovní pozici a rozvojové mají za úkol podporovat efektivnější dosahování výkonových cílů. (Čopíková, 2013)

Hodnotící stupnice

Mezi nejčastěji používané metody patří právě hodnotící stupnice. Oblíbenost jejího používání je nejspíše dána z praxe hodnotitelů, kdy každý toto hodnocení zná ze školních lavic. Nejčastěji se využívá pětistupňová stupnice, kdy pokud hodnotitel nechce vyvolávat dojem známkování, může použít stupnici 0-4. Často se jedná o kombinaci slovního, numerického a grafického vyjádření. (Čopíková, 2013)

Behaviorálně observační škály

Behaviorálně observační škály, zkráceně BOS, jsou metodou zaměřenou na sledování pracovního chování zaměstnance. Sleduje se četnost určitého chování, zda se tak zaměstnanec chová vždy, někdy nebo nikdy. Body za jednotlivé oblasti hodnocení jsou poté průměrovány. (Wágnerová, 2008)

Assessment Centrum

Assessment centrum je komplexní metoda zahrnující různé skupiny testování, jako jsou psychologické testy, hraní rolí, řešení modelových situací, strukturované rozhovory, případové studie apod. Obvyklá délka hodnocení je jeden den a úkoly jsou řešeny buď samostatně, nebo ve skupinách. Hodnocení provádí interní specialisté (personalisté, přímý nadřízený, manažeři z vyšších úrovní řízení) i externí hodnotitelé (psycholog, zástupce organizace provádějící hodnocení). (Čopíková, 2013)

Mystery shopping

Mystery shopping patří mezi oblíbené metody společností, které vlastní pobočkovou síť, kde dochází k přímému styku se zákazníky. Tato metoda je specifická v tom, že zaměstnanec je na ni připraven, ale netuší, kdy se kontrola dostaví. Hodnotící jsou „herci“, kteří předstírají, že mají zájem o daný výrobek či službu, jsou totiž v anonymitě. Tato metoda se používá u zaměstnanců, kteří přicházejí do styku se zákazníkem. Hodnocení může probíhat pozorováním, nebo zájmem „zákazníka“ o daný produkt. Nevýhodou může být situace, kdy zaměstnanec poté co zjistí, že kontrola proběhla, ztrácí snahu, protože tuší, že se dlouho kontrola nebude opakovat. Další nevýhoda může být slabá chvilka zaměstnance, zrovna ve chvíli, kdy je kontrolován. (Čopíková, 2013)

Nejčastěji se tato metoda používá například v restauracích, hotelech, bankách, nemocnicích apod. (Čopíková, 2013)

4.1.6 Kde hodnocení probíhá

Hroník (2006, s. 104) uvádí tři místa konání hodnocení pracovníků. Jsou jimi neutrální půda, domácí půda hodnotitele a domácí půda hodnoceného. Každé místo má svá pro a proti.

Neutrální půda

Za neutrální půdu lze považovat zasedací místnost. Zasedací místnost má tu výhodu, že v ní nejsou telefony, nepřicházejí neočekávané návštěvy a má minimum rušivých elementů. Mezi nevýhody lze zařadit nutnost nanosit všechny potřebné věci, neosobní prostředí a neposkytuje výhodu ani jedné straně. (Hroník, 2006, s. 104)

Domácí půda hodnotitele

Domácí půda hodnotitele obvykle znamená kancelář hodnotitele, která na hodnoceného může působit ne úplně bezpečně. Může za to fakt, že je hodnocený zavolán ke svému nadřízenému. (Hroník, 2006, s. 104)

Domácí půda hodnoceného

Hodnotitel navštěvuje domácí půdu hodnoceného v případech, kdy hodnocený pracuje na vzdáleném místě a jeho cestování za hodnotitelem by trvalo neúměrně dlouho. Takto hodnotitel navštíví více podřízených najednou a ušetří tím čas. (Hroník, 2006, s. 104)

Stejně důležité, jako místo konání, může být rozsazení kolem stolu. Jednotlivé vzájemné polohy totiž vyjadřují vztah, v jakém je hodnocený vnímán, a mohou také vyjadřovat směr, jakým se bude rozhovor ubírat. Ideální je minimum bariér a pozice hodnoceného po pravé ruce hodnotitele. (Hroník, 2006, s. 104 - 105)

4.2 Zásady hodnocení pracovního výkonu

Kvalitní základ pro hodnocení mohou tvořit následující zásady, jejichž zakomponováním lze předcházet některým chybám hodnocení (Koubek, 2007, s. 211; Kellogg, 1975):

- Cíle systému hodnocení musejí být jasné, porovnatelné, dosažitelné, akceptovatelné a je nutné znát důvod pro hodnocení pracovníků.
- Do přípravy hodnocení musejí být zapojeny všechny strany.
- Obsah a kritéria hodnocení musejí být založeny na pečlivé analýze pracovních úkolů na pracovních místech a při hodnocení se klade důraz na poctivost a spravedlnost hodnocení.
- Pracovní výkon musí být hodnocen objektivním a vyváženým způsobem na základě reprezentativních, dostatečných a relevantních informací.

- Organizace by měla prověřovat, zda předmět, obsah, kritéria metody hodnocení pracovníků jsou v souladu s platnými zákony a mezinárodními ujednáními (popřípadě zvyklostmi), a zabezpečovat tento soulad.
- Organizace by měla zpracovávat písemné pokyny pro hodnotitele a proškolená je.
- Organizace by měla o účelu a všech okolnostech hodnocení informovat všechny pracovníky, avšak informace o hodnocení jsou bez souhlasu hodnoceného přístupné pouze těm, kteří mají právo je znát.
- Písemné a ústní hodnocení se musejí shodovat, výsledky hodnocení musejí být předloženy hodnoceným k vyjádření a ti mají právo domáhat se změny hodnocení a argumentovat ve svůj prospěch.
- Systém hodnocení musí být soustavně zkoumán a vylepšován a musí být dodržovány zásady hodnocení, které byly stanoveny.

4.3 Chyby při hodnocení pracovního výkonu

Člověka ovlivňuje mnoho vnějších činitelů. „Při hodnocení se hodnotitelé někdy dopouštějí chyb, které jsou buď dány jejich přístupem, anebo povahou a kterých se dopouštějí trvale (standardní chyby), případně chyb, které souvisejí s konkrétní situací, s hodnocením určitého pracovníka v daném okamžiku (situační chyby).“ (Žufan, 2012, s. 121) Přehled nejčastějších situačních a standardních chyb je uveden v Tab. 2.

Tab. 2. Standardní a situační chyby při hodnocení pracovníků (Žufan, 2012, s. 121)

Standardní chyby vyplývající z nesprávného posouzení	Situační chyby vyplývající z nahodilých okolností
<ul style="list-style-type: none"> - sklon hodnotit osobu, nikoli výkon - „průměrné“ vidění (nedostatečné rozlišení) - přílišná tvrdost - přílišná měkkost - předsudky 	<ul style="list-style-type: none"> - špatná nálada hodnotitele či hodnoceného - stupňování negativních emocí v průběhu rozhovoru - neschopnost nebo neochota dohodnout se - podlehnutí aktuálním dojmům a pocitům - přílišný vliv sympatií a antipatií - neschopnost řešení problémů s nadhledem a formou

Při porovnání standardních a situačních chyb je zřejmé, že větším problémem jsou chyby standardní. Hodnotitel si není své chyby vědom a nemá jej ani kdo upozornit, protože

rozhovor většinou probíhá v uzavřené místnosti a přítomen je pouze hodnotitel a hodnocený. (Žufan, 2012, s. 121)

Pilařová (2008, s. 91) dělí chyby v hodnocení do tří skupin, a sice na chyby způsobené nesprávnou interpretací, chyby způsobené aktuálním stavem hodnotitele a chyby způsobené osobností a úrovní percepce.

Chyby způsobené nesprávnou interpretací

Situace kdy dojde k nepochopení jedné či druhé strany jsou poměrně časté. Pokud nabude hodnotící, či hodnocený dojmu, že byl špatně pochopen, je třeba co nejdříve uvést věci na pravou míru. Jen takto se lze vyvarovat zmatku. Tyto situace mohou být způsobeny několika fakty. Může se jednat o nesoustředěnost, nezájem o to, co jedna či druhá strana říká, trémou či strachem z hodnocení, přílišnou aktivitou a přemýšlením za druhého, tím, že nepovažují informace za důležité, nebo že jsou informace nevědomě zkreslovány. Je proto vhodné použít principu zpětné vazby. (Pilařová, 2008, s. 92)

Chyby způsobené aktuálním stavem hodnotitele

Při hodnocení by měl být hodnotitel objektivní, pohlížet na věci jaké opravdu jsou a hodnotit všechny zaměstnance „stejným metrem“. Člověk je však často ovlivněn událostmi, které se kolem něj aktuálně dějí, a jeho pohled může být do jisté míry zkreslený. Podle toho pak může vypadat také hodnocení. A proto se může stát, že při dobré náladě bude hodnocení mírnější, než při špatné náladě. (Pilařová, 2008, s. 92)

Chyby způsobené osobností a úrovní sociální percepce

Častou chybou, které se lze jednoduše dopustit je mírnost hodnocení v takovém případě, kdy se hodnotitel pokouší o budování dobrých vztahů. Při zaměřování na cíle, se lze naopak dopustit chyby přísnosti, kdy se hodnotitel snaží motivovat zaměstnance k lepším výsledkům. (Pilařová, 2008, s. 92)

Hodnotitel by se neměl nechat ovlivnit tím, jak na něj hodnocený působí. Pokud existují vůči zaměstnanci určité sympatie, mohou se objevit sklony k pozitivnímu hodnocení, podobně jako při hodnocení přátel. Je dobré vyvarovat se hodnocení na základě událostí posledních dní a hodnotit pracovní výkon jako celek. Nežádka se objevují tendence generalizovat ojedinělé projevy jedince (např. přijde dvakrát pozdě do práce, tak tento jev popíšeme jako typický pro daného zaměstnance). Vyvarovat bychom se měli také haló

efektu, tedy ovlivnění některým výrazným rysem hodnoceného a následného hodnocení ostatních složek pracovního výkonu podle něj. Další chybou bývá chyba kontrastu, tedy porovnávání výkonů a kompetencí hodnoceného se svými vlastními, přitom by měly být zohledněny spíše požadavky dané pracovní pozice. Pozor bychom si měli dávat také na logické chyby, neboli spojování zdánlivě souvisejících skutečností, které nemusí mít žádnou souvislost. (Pilařová, 2008, s. 92-93)

Hodnotitel by se měl vyvarovat předsudkům (např. přihlížení k etnické příslušnosti, pohlaví, sociálnímu postavení, stranické příslušnosti, příbuzenským vztahům atd.), podobně jako vyvozovat závěry z pověsti zaměstnance (např. při přeřazení z jiného oddělení). Občas dochází k projekci, kdy hodnotitel vidí své vlastní chyby na hodnocených nebo je naopak přehlíží. (Pilařová, 2008, s. 94)

Občas bývá problém s nepochopením ze strany zaměstnanců, kteří si myslí, že hodnocení je zaměřeno na jejich poškození. Spolupráce s takovými zaměstnanci může být obtížnější, protože přecházejí do defenzivní pozice. V takové situaci je vhodné zaměstnanci vysvětlit znovu skutečné cíle hodnocení. (Pilařová, 2008, s. 92)

Dojde-li k situaci, že se objeví kterákoli ze zmíněných chyb, dochází k znehodnocení procesu hodnocení, jelikož se snižuje vypovídací hodnota a je obtížnější porovnávat jednotlivá hodnocení. Proto je žádoucí se těchto chyb vyvarovat a snažit se jim předcházet. Toho lze docílit důsledným výběrem kritérií a metod hodnocení tak, aby odpovídaly cílům hodnocení a typu pracovní pozice. Různé kategorie zaměstnanců si žádají různé způsoby hodnocení, a proto je potřeba se této problematice věnovat a nastavit hodnocení tak, aby se nestalo pouhým nástrojem vykazujícím nějakou aktivitu v podniku, ale nástrojem, který poslouží dalšímu využití. (Pilařová, 2008, s. 92)

Úspěšnost lze výrazně zvýšit proškolením hodnotitelů, kteří by tak měli získat teoretický a částečně i praktický základ, jak hodnocení provádět. Z důvodu odlišnosti není možné aplikovat jeden systém hodnocení na více firem, je důležité vnímat požadavky konkrétního podniku, vazby na cíle podniku a přizpůsobit systém podmínkám konkrétního pracovního místa. Zohledněny by měly být také podmínky na pracovišti a faktory ovlivňující pracovní výkon zaměstnance, které však nemůže zaměstnanec sám ovlivnit. (Pilařová, 2008, s. 92)

Poslední zde zmíněnou chybou je různá náročnost a přístup k hodnocení uplatňovaný jednotlivými hodnotiteli. Je dobré nezapomínat, že si zaměstnanci o hodnocení budou sdělovat informace, a proto je vhodné, aby všichni hodnotitelé (pokud je jich více)

hodnotili podle stejných kritérií a stejným metrem. Nemusí se však jednat pouze o subjektivní vnímání hodnotitele, ale mohou být špatně voleny metody a kritéria hodnocení. (Pilařová, 2008, s. 92)

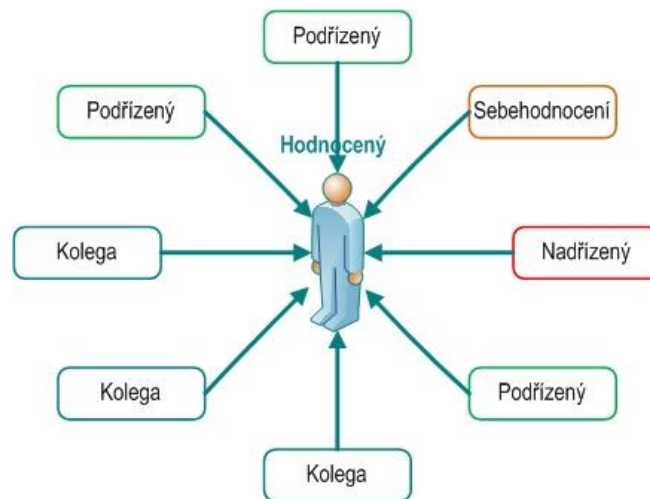
4.4 Zpětná vazba

360° zpětná vazba, spočívá v hodnocení zaměstnance lidmi z jeho okruhu (odtud 360°), přesně jak je naznačeno na Obr. 4. Tito lidé (nadřízení, kolegové, podřízení a někdy také zákazníci) anonymně vyplňují dotazníky, které jsou poté předány hodnocenému nebo jeho nadřízenému. Hodnocený tak získá podklady pro sebezlepšování. (360zpetnavazba.cz, ©2010 – 2011)

Zpětnou vazbou je hodnocen jeden pracovník svým okolím. Je důležité, aby hodnotiteli byly osoby, které hodnoceného zaměstnance znají dobře a také s ním každý den v práci přichází do styku. Kromě hodnotitelů se při této metodě má zhodnotit i zaměstnanec z pohledu sebe samotného. Metoda 360° zpětné vazby je ve velkém kontrastu s metodou 180° zpětné vazby. Pozorovaný zaměstnanec je při metodě 180° zpětné vazbě zkoumán výhradně svým nadřízeným. Z toho vyplývá, že u metody 180° zpětné vazby je pohlíženo na zaměstnance jen z jednoho úhlu pohledu. Lze tedy říct, že metoda 360° zpětné vazby nabízí skutečný pohled na zaměstnance, kterého se jinak v praxi dosahuje velice těžko. (360zpetnavazba.cz, ©2010 – 2011)

360° zpětná vazba nehodnotí to, co pracovník dělá, ale hodnotí jeho provedení tedy, jak to zaměstnanec dělá. Při aplikaci této metody nesmí jít poznat, který konkrétní zaměstnanec dotazník vyplnil, ale respondenti jsou zde rozděleni do dvou skupin. Jedná se o skupinu nadřízených a ostatních lidí a zde by měl být jasný rozdíl mezi vnímání nadřízeného a ostatních zaměstnanců. (360zpetnavazba.cz, ©2010 – 2011)

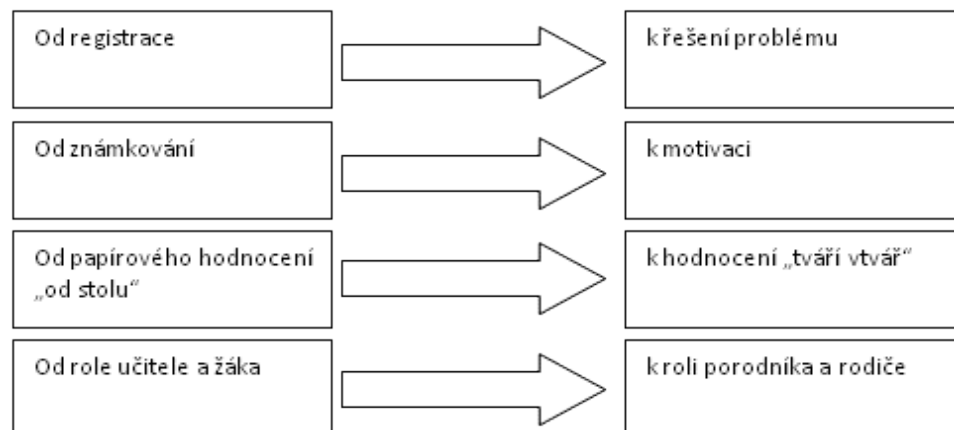
Výsledky hodnocení může hodnocený zaměstnanec využít pro svůj další rozvoj. Výsledky z metody 360° zpětné vazby zobrazují, kde se nachází pracovníkovy silné a slabé stránky. U některých podniků jsou výsledky z tohoto hodnocení jedním z předloh pro rozhodování o zvýšení platu nebo o jeho povýšení. V případech kdy firma používá výsledky jako posudky by měli mít zkušenosti s prováděním metody 360° zpětné vazby. (360zpetnavazba.cz, ©2010 – 2011)



Obr. 4. 360° zpětná vazba (Vampolová, 2009)

4.5 Současné trendy

Dnes se setkáváme s rozporuplnými reakcemi na hodnocení pracovníků, mnoho zaměstnanců vnímá hodnocení jako nutné zlo. Stále častěji se do procesu hodnocení zapojují počítače, od kancelářských balíků až po podnikové informační systémy. (Hroník, 2006, s. 19)



Obr. 5. Posuny v hodnocení pracovníků (Hroník, 2006)

Dochází ke změnám, kdy se hodnocený dostává z role pasivního objektu do role aktivního subjektu. Zvýrazňuje se snaha hodnotit každého člověka individuálně, kdy má dojít k rozvoji zaměstnance, která oklikou vede k dřívějšímu zaměření na cíle podniku. A postupně se mění vyhodnocení výsledků, kdy hodnocení minulých výsledků nemá mít dopady pouze na současnost v podobě nějakých odměn, ale hlavně na budoucnost. (Hroník, 2006, s. 18)

5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V teoretické části bakalářské práce bylo nejprve stručně definováno řízení lidských zdrojů a byly vymezeny oblasti, které tato disciplína zahrnuje. Dále byl charakterizován pracovní výkon a jeho řízení. Poté následovalo samotné hodnocení pracovního výkonu.

Nejdříve byly uvedeny kroky, které vedou k implementaci systému hodnocení do organizace. Musí být jasné, proč má být hodnocení prováděno, co se bude hodnotit, kdo hodnocení povede, kdy a jak často bude hodnocení probíhat, kde bude hodnocení probíhat a jak se bude hodnotit.

Je potřeba rozlišovat mezi hodnocením formálním a neformálním. Mezi hlavní rozdíly patří periodicita a rychlost reakce na určitý podnět. Při formálním hodnocení se neformální hodnocení nebere v úvahu.

Pro efektivní hodnocení musí být dodržovány určité zásady. Tyto zásady usnadní průběh hodnocení a pomohou vyhnout se nepříjemnostem.

Během hodnocení se mohou zainteresované strany dopustit mnoha chyb, je tedy nutné na tyto chyby upozornit. Tyto chyby se dají minimalizovat například zvyšováním kvalifikace, samotným uvědoměním chyby nebo praxí.

Teoretickou část uzavírá podkapitola zkoumající současné trendy, kde je konstatováno propojování procesu hodnocení s výpočetní technikou, které vede k zjednodušení práce, zpřehlednění výsledků a zpřístupnění výsledku hodnocení v reálném čase. Upouští se od primárního zaměření na cíle podniku a důraz se klade na rozvoj zaměstnanců, který stejně vede k plnění cílů organizace.

Teoretická část by měla být úvodem do hodnocení pracovního výkonu a na teoretickou část navazuje část praktická.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 GREINER PACKAGING SLUŠOVICE S.R.O.

Společnost greiner packaging slušovice s.r.o., sídlící ve Zlínském kraji, se zabývá výrobou plastových a kombinovaných obalů. Česká pobočka byla založena v roce 1992. Základní kapitál společnosti tvoří 399 870 tis. Kč. Slušovický podnik je stoprocentním podílem vlastněn společností Greiner Packaging International GmbH, která sídlí v rakouském Kremsmünsteru. Oba podniky patří do rodinného holdingu Greiner Group, který byl založen v roce 1868 a působí ve více než 100 státech světa. (Vnitropodnikové materiály spol. Greiner)

Strategií holdingu je vytváření sítě malých a středních podniků, které jsou poté schopny aktivně vytvářet trh v určitých regionech. Podnik ve Slušovicích je významným hráčem na trhu plastových obalů nejen v České republice, ale také na Slovensku. (Svět průmyslu, 2013; Vnitropodnikové materiály spol. Greiner)

Společnost se nebrání inovacím a je připravena přijmout i takové zakázky, na které zatím není připravena a vymyslet pro zákazníka produkt na míru v rámci hesla „do the innovation“. Vzniká tak jedinečný produkt „the unique pack proposition“, čímž se rozšiřuje portfolio nabízených produktů. Nejedná se však pouze o obalová řešení pro potravinářský průmysl. Mezi výrobky patří také speciální obaly vznikající extruzním vyfukováním jako dutá tělesa, tj. dózy, kanystry, láhve, nádoby na nemrznoucí směsi apod. Součástí výrobního portfolia jsou také technické díly, které jsou dodávány do řady významných zahraničních podniků. Specialitou jsou kombinované obaly, kdy se spojuje papír či karton a plast. (Svět průmyslu, 2013; (Vnitropodnikové materiály spol. Greiner)

6.1 Vývoj greiner packaging slušovice s.r.o.

Jednání o možnostech kooperace velmi pokrokového československého JZD Agrokombinát Slušovice s rakouskou společností Greiner započalo již v roce 1985, kdy došlo k prvnímu kontaktu. Závod na výrobu plastových obalů byl spuštěn v roce 1987 společně s recyklační linkou s kapacitou 3500 tun regranulátu polyetylénu za rok. (Greiner GPI, 2012; (Vnitropodnikové materiály spol. Greiner)

V roce 1992 byl založen společný podnik Greiner Movaplast se sídlem ve Slušovicích, který vznikl spoluprací podniků Greiner und Söhne Ges.m.b.H. a DAK MOVA Bratislava. V roce 1994 změnil slušovický podnik název a vznikla firma Greiner, plastové obaly, s.r.o.

Slušovice, a to jako 100% dceřiná firma holdingové společnosti GREINER Holding AG. (Unique packpaper, 2012)

V roce 2002 došlo k představení nové CORPORATE IDENTITY zahrnující nové logo greiner packaging (viz Obr. 6.), symbol "The Pack" a motto "DO THE INNOVATION". (Unique packpaper, 2012)



*Obr. 6. Logo společnosti
(Greiner GPI, 2002)*

Od roku 2003 nese podnik název greiner packaging slušovice s.r.o., tato změna názvu je odrazem změn v rámci celé skupiny greiner packaging international. (Vnitropodnikové materiály spol. Greiner)

6.2 Pracovníci a styl řízení

Společnost Greiner si uvědomuje důležitost lidských zdrojů, a proto se snaží vytvářet příjemné pracovní prostředí, klást důraz na rozvoj zaměstnanců a jejich ztotožňování s cíli podniku. Fungují zde některé baťovské principy, např. kooperativní styl řízení, kdy je podporována samostatnost a iniciativa zaměstnanců, a také jejich vnímání jako spolupracovníků, a nikoli jako podřízených. (Vnitropodnikové materiály spol. Greiner)

Veškerá rozhodnutí by měla probíhat na co nejnižším organizačním stupni a samostatnost zaměstnanců při rozhodování, si vyžaduje informace, které lze získat udržováním komunikace a šířením vnitropodnikových informací. Každý pracovník musí mít ty kompetence, které mu umožňují realizovat stanovené cíle v termínu. (Vnitropodnikové materiály spol. Greiner)

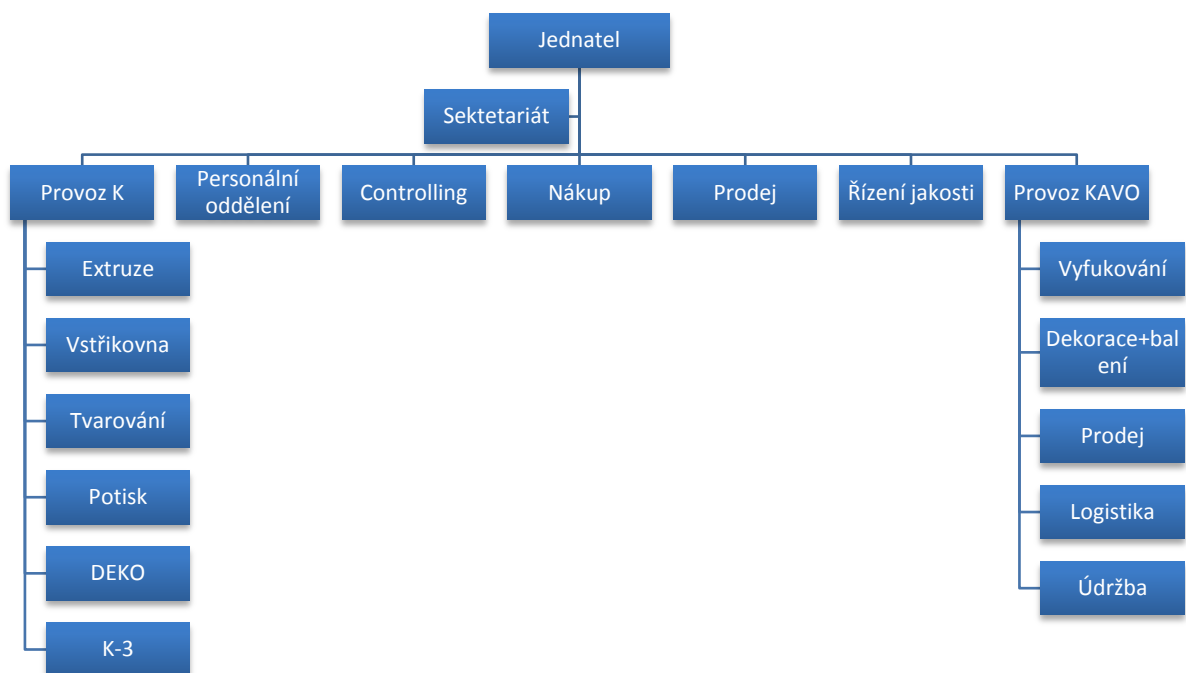
Vztahy mezi pracovníky mají být férové, kooperativní a mají sloužit cílům podniku. (Vnitropodnikové materiály spol. Greiner)

6.3 Organizační struktura firmy greiner packaging slušovice s.r.o.

Organizační struktura společnosti Greiner se dělí na oddělení a provozy (viz Obr. 7.). Mezi oddělení patří Personální odd., Controlling, Nákup, Prodej a Řízení jakosti. Každé oddělení má svého vedoucího. (Vnitropodnikové materiály spol. Greiner)

Provozy K a KAVO jsou dále děleny na střediska, která jsou samostatně hospodařícími celky. Provoz K je dále tvořen středisky, kterými jsou extruze, tvarování, vstřikovna, potisk, DEKO a K-3. Provoz KAVO je členěn na střediska vyfukování, dekorace a balení, prodej, logistika a údržba. V tomto provozu se vyrábějí obaly technologií vyfukování a vstřiko-vyfukování. (Vnitropodnikové materiály spol. Greiner)

V čele společnosti stojí jednatel a každé oddělení, provoz i středisko mají svého vedoucího. Vedoucí střediska se zodpovídá vedoucímu provozu a vedoucí provozu a vedoucí oddělení se zodpovídají jednatele společnosti. (Vnitropodnikové materiály spol. Greiner)



Obr. 7. Organizační struktura společnosti (Vnitropodnikové materiály spol. Greiner)

6.4 Personální oddělení

Personální oddělení tvoří 2 personální pracovníce. Na jednoho personalistu tedy připadá zhruba 180 zaměstnanců. Jedna pracovníce se zaměřuje na administrativu, sociální

benefity a poradenství, zatímco druhá zabezpečuje rozvoj zaměstnanců, zpracovávání strategií a podporu ostatních závodů. (Vnitropodnikové materiály spol. Greiner)

Mezi hlavní činnosti personálního oddělení patří:

Personální marketing

- sledování trhu práce, fluktuace, moderní personální řízení

Personální strategie a plánování

- operativní plánování lidských zdrojů,
- analýza, vznik, zrušení, redesign pracovních míst,
- zabezpečení všech výběrových řízení,
- metodické vedení hodnocení pracovníků.

Personální administrativa

- kontakt s ÚP a OSSZ,
- vedení/zajištění komplexní personální agendy a archivace osobních spisů zaměstnanců,
- vytváření hrubé mzdy - podklady pro zpracování mezd.

Péče o zaměstnance

- zajišťování pracovních podmínek,
- kvalifikace zaměstnanců a její zvyšování,
- stravování,
- FKSP - fond kulturních a sociálních potřeb,
- poradenství,
- interpersonální komunikace,
- organizace a řízení procesů adaptace pracovníků,
- řízení osobního rozvoje pracovníků včetně výchovy a vzdělávání.

(Vnitropodnikové materiály spol. Greiner)

Personální strategie

V současné době žádná personální strategie neexistuje. Vychází se z podnikové strategie, která si klade za cíl udržení a zlepšování pozice na českém a slovenském trhu, zlepšování služeb a procesů. Mezi firemní hodnoty patří TOUHA ZVÍTĚZIT, PARTNERSTVÍ,

DŮVĚRA, STABILITA, LIDÉ A FLEXIBILITA. A ve spojení s lidmi si společnost Greiner klade za cíl zajištění dlouhodobé prosperity investicemi do rozvoje zaměstnanců. Toho by mělo být dosaženo sdílením znalostí a předáváním zkušeností mezi pracovníky, podporou rozvoje a růstu zaměstnanců, plánováním personálních potřeb, transparentním a motivujícím systémem hodnocení a odměňování a rozvojem iniciativy a osobní odpovědnosti zaměstnanců. (Vnitropodnikové materiály spol. Greiner)

Zaměstnanci

V současné době společnost greiner packaging slušovice s.r.o. zaměstnává 360 zaměstnanců včetně THP. Podrobnější rozdělení počtu zaměstnanců je uvedeno v Tab. 3.

Tab. 3. Počet zaměstnanců

	Počet zaměstnanců
Provoz K	229
Provoz KAVO	88
THP	43
	360

Společnost zaměstnává jednoho starobního důchodce, dále 8 osob se změněnou pracovní schopností a 7 osob se státním občanstvím Slovenské republiky. Podle těchto údajů není splněna minimální hranice 4 % zaměstnaných osob se zdravotním postižením a tento limit se nedaří naplnit ani odebráním výrobků od zaměstnavatelů zaměstnávajících více než 50 % zaměstnanců, kteří jsou osobami se zdravotním postižením. Společnost tedy musí doplácet do státního rozpočtu. (Vnitropodnikové materiály spol. Greiner)

Ve společnosti je zaměstnáno zhruba 36 % žen a 64 % mužů. Tento poměr je dán průmyslovým zaměřením společnosti. (Vnitropodnikové materiály spol. Greiner)

Strukturu zaměstnanců podle dosaženého vzdělání naznačuje Tab. 4.

Tab. 4. Rozdělení zaměstnanců podle vzdělání (vlastní zpracování)

Dosažené vzdělání	Počet zaměstnanců
Základní	3 %
Středoškolské s výučním listem	37 %
Středoškolské s maturitou	42 %
Vysokoškolské	18 %

Věková struktura je popsána a procentuálně vyjádřena v Tab. 5.

Tab. 5. Procentuální zastoupení podle věku
(vlastní zpracování)

21-30 let	22 %
31-40 let	18 %
41-50 let	26 %
Nad 50 let	34 %

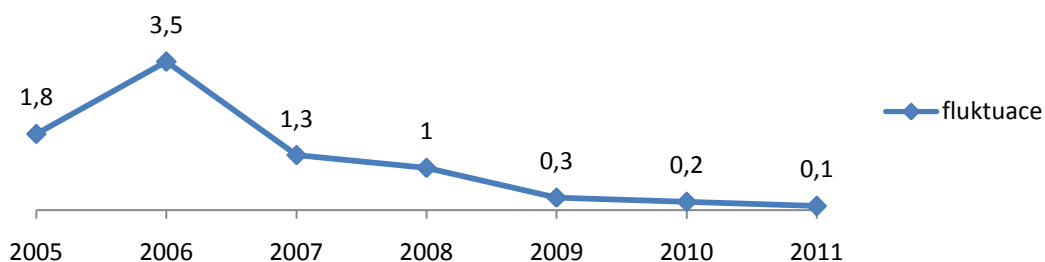
Zaměstnanci jsou vedeni v duchu **Greinerova desatera**, jehož znění je součástí přílohy pod značkou P I.

6.4.1 Personální ukazatele

Fluktuace

Fluktuace, jako ukazatel, znamená poměr počtu rozvázaných pracovních smluv k průměrnému počtu pracovníků za určité kalendářní období, přičemž se nezapočítávají přirozené odchody, jako například odchod do důchodu, ani dočasné odchody zaměstnanců, například mateřská dovolená apod. Vysoká hodnota může signalizovat špatnou práci personalisty, nedobré pracovní prostředí či další skryté problémy. Za optimální se považuje hodnota v rozmezí 5 - 7 %. (Ertl, 2013)

V zájmu snižování nákladů je kladen důraz na důkladnější výběr budoucích zaměstnanců.



Obr. 8. Fluktuace v rozmezí let 2005 - 2011 (Vnitropodnikové materiály spol. Greiner)

Průměrná fluktuace v ČR je kolem 15 %, záleží však na oboru, regionu a dalších vlivech (Ertl, 2013). Z grafu je patrné, že hodnota fluktuace je výrazně pod průměrem ČR, ale také pod optimálním rozmezím. S nízkou úrovní fluktuace mohou souviset určitá rizika. Například může dojít k tomu, že se neredukují zaměstnanci, kteří mají nižší produktivitu

práce, a tím pádem zhoršují výsledky ostatních, snižuje se snaha udržet se ve společnosti, upadá zdravá soutěživost na pracovišti a podnik přichází o potenciální nové zaměstnance, kteří mohou vnést nové nápady, přístupy, postoje a schopnosti.

Absence

U tohoto ukazatele sleduje společnost pouze nemocnost. Případy, kdy zaměstnanec nedorazí bez předchozího upozornění, jsou ojedinělé. Nemocnost se eviduje až od začátku roku 2014. Absence v lednu 2014 byla na úrovni 9,3 % a v únoru 2014 se úroveň ještě zvýšila na 14,8 %. Nemocnost v těchto měsících byla poměrně vysoká, v zimních měsících se však s vyšší nemocností počítá. (Vnitropodnikové materiály spol. Greiner)

Společnost v současné době nemá zavedeny sick days ani personal days, ale v případě nemoci proplácí zaměstnancům první tři dny pracovní neschopnosti, které nejsou ze zákona běžně placeny. Toto opatření bylo zavedeno z důvodu zaměření výrobků na potravinářský průmysl. Ze stejného důvodu může být nemocnost zaměstnanců vyšší, jelikož není žádoucí, aby zaměstnanci chodili do práce nemocní. (Vnitropodnikové materiály spol. Greiner)

Obsazování pozic z vlastních zdrojů

Hodnocení pracovníků mohou být a bývají podkladem pro povyšování zaměstnanců na vyšší pozice. Dlouhodobě se daří nově vytvořené pozice obsazovat vlastními zdroji z 10 %. Pro společnost to znamená rychlejší zaškolování, jelikož tito zaměstnanci mají povědomí o podniku a tudíž nepotřebují poznávat jeho strukturu a dobře se v podniku orientují. Toto číslo není příliš velké, jelikož existují specifické požadavky na nově vytvářené pozice, které zaměstnanci nesplňují. (Vnitropodnikové materiály spol. Greiner)

Náklady na vzdělávání

Náklady na vzdělávání za posledních pět let se meziročně téměř neliší a vždy se jednalo o částku zhruba 2 mil. ročně, což v procentuálním vyjádření vzhledem k osobním nákladům, které činily zhruba 180 mil. Kč, znamená 1,11 % (Vnitropodnikové materiály spol. Greiner). V porovnání s průměrnými hodnotami ve Zlínském kraji, investuje společnost greiner do svých zaměstnanců zhruba 3 krát více prostředků, než je průměr. Procentuální vyjádření nákladů k osobním nákladům ve Zlínském kraji je patrné z Tab. 6.

Tab. 6. Procentuální vyjádření nákladů na vzdělání k osobním nákladům ve Zlínském kraji v letech 2005 - 2011 (DV MONITOR, [b. r.]

Rok	2007	2008	2009	2010	2011
% na Os. Nákl.	0,39	0,35	0,39	0,33	0,34

Systém odměňování pracovníků

Společnost tvoří dva provozy, jejichž přístupy k ohodnocení výkonu pracovníků se mírně odlišují. V provozu KAVO je odměňování založeno na hodinové mzdě. Vedle hodinové mzdy dostávají zaměstnanci také odměny a prémie. (Vnitropodnikové materiály spol. Greiner)

Vedoucí výroby má na starosti odměňování pracovníků obsluhy strojů a seřizovačů, vedoucí pracovník údržby hodnotí pracovníky údržby a vedoucí skladu pracovníky skladu. V podniku je zaveden docházkový systém. Příchody i odchody zaměstnanců jsou zaznamenávány do systému a na konci měsíce si vedoucí výroby nechá vytisknout souhrny odpracovaných dní u jednotlivých pracovníků. Docházkový systém je schopen vypočítat odpracovaný čas a zohlednit práci v noci, ve svátky či přesčas. Obvykle bývá stanoven rozpočet na odměny pro jednotlivé vedoucí a výše odměny, kterou přidělují, závisí na celkovém přístupu pracovníka, jeho aktivitě a vykonané přesčasové práci. Pokud si pracovník odměnu nezaslouží, není mu prémiová složka přidělena. Nepřidělené peněžní prostředky mohou být použity u jiných pracovníků. (Vnitropodnikové materiály spol. Greiner)

Další složkou mzdy je prémie. Zaměstnanci opět nemusí být prémiová složka přidělena například za nekvalitu nebo špatnou pracovní morálku. Maximální výše prémie je stanovena na 20 % a může být krácena. (Vnitropodnikové materiály spol. Greiner)

„V druhém provozu – provozu K, se využívá, kromě výše uvedeného, také úkolová mzda. Ohodnocení je prováděno vedoucím výroby a jsou zde dány přesné peněžní tarify za každý kus výrobku. U každého výrobku je stanoven jiný tarif.“ (Vnitropodnikové materiály spol. Greiner)

6.5 Systém hodnocení

Hodnocení pracovníků ve společnosti probíhá jednou ročně. Manuální pracovníci jsou hodnoceni v průběhu března a dubna a ostatní pracovníci jsou hodnoceni během prosince.

Hodnocení však může probíhat i během roku, a to, když je potřeba rozhodnout, zda zaměstnanci ve zkušební lhůtě bude prodloužena smlouva, nebo bude se zaměstnancem rozvázán pracovní vztah. Toto hodnocení probíhá zpravidla po 10 týdnech od přijetí. Další hodnocení už probíhá v uvedených obdobích. (Vnitropodnikové materiály spol. Greiner)

Průběh hodnocení je definován v interních materiálech, které jsou hodnotitelům i hodnoceným k dispozici. Tyto dokumenty nesou označení „Vodítko“. Je dáno, jak má vypadat příprava před rozhovorem, jaké materiály mají být připraveny, jakým směrem se má rozhovor vyvíjet, jakým způsobem se rozhovor ukončuje a co je potřeba udělat po skončení rozhovoru. Celý rozhovor je tedy vedený, aby byly zmíněny všechny důležité body a bylo možné zpětně porovnávat, jak v letech, tak mezi jednotlivými pracovníky. (Vnitropodnikové materiály spol. Greiner)

Bodování jednotlivých kritérií

Pro bodování byla zvolena šestibodová stupnice s následujícími známkami:

1 – vynikající	4 – dostatečný
2 – nadprůměrný	5 – vyžadující zlepšení
3 – dobrý	6 – neuspokojivý

Kritéria hodnocení jsou obecná, pro všechny zaměstnance totožná. Mezi kritéria hodnocení patří oblasti produktivita zaměstnance, samostatnost, angažovanost a týmová spolupráce. Tyto položky jsou dále členěny na podpoložky. Výkon se hodnotí na sudé škále, není tedy možné vyjádřit neutrální postoj. Analýza skutečného stavu se hodnotí na základě výsledků minulosti. (Vnitropodnikové materiály spol. Greiner)

Hodnotící formulář

V úvodu se hodnotí *Pořádek, čistota, spolehlivost, dodržování pravidel BOZP a PO*. V oblasti **Produktivita práce** se hodnotí *Organizace práce, Množství práce a rychlost, Flexibilita a Vědomí nákladů*.

V oblasti **Samostatnost** se hodnotí *Identifikace problému a rozhodnost se jak jej řešit, Překonávání potíží* a poslední položka se týká *Kontroly vlastní práce*.

V oblasti **Iniciativa a angažovanost** se hodnotí *Odborné vlastnosti, Ochota rozšiřování vzdělání, Ideový management, Postoj ke změnám*.

Poslední oblastí je *Týmová schopnost*, ve skupině a mimo skupinu. Zde se sleduje *Chování vůči nadřízeným a spolupracovníkům, Chování v případě kritiky a názorových rozdílů, Ochota pomoci a týmová schopnost spolupráce, Komunikační schopnost a Řídící schopnosti*.

Hodnocení se však nezaměřuje pouze na minulost, ale obsahuje také část, kdy je se zaměstnancem projednávána oblast dalšího vzdělávání, a také oblast finančního ohodnocení na další období. Ještě před hodnocením by si měl hodnotitel obstarat potřebné podklady, např. v jakém rozmezí se může mzda zaměstnance pohybovat. Při diskutování o mzdě, by měly být zaměstnanci sděleny změny v kolektivních odměnách a projednána mzda. Mzda zaměstnance je automaticky valorizována o inflaci, a pokud se představa zaměstnance shoduje s podklady, které dostal hodnotitel, pak je zaměstnanci mzda upravena, pokud se však neshodují, jsou požadavky zaznamenány, poté předány nadřízenému a je se zaměstnancem dohodnut termín další schůzky. (Vnitropodnikové materiály spol. Greiner)

Posledním krokem je vyhotovení zápisu z rozhovoru. Tento zápis by měl být výsledkem shody hodnotitele a hodnoceného o průběhu, stanovených cílech, dalším vzdělávání a mzdě na další období. (Vnitropodnikové materiály spol. Greiner)

Formulář *Zápis z rozhovoru* má dvě strany a skládá se ze šesti oblastí. První stranu tvoří *Pracovní oblast / činnost*, kam se zapisuje, o jakou pozici se jedná, dále *Osoba*, tedy údaje o pracovníkovi a výsledky rozhovoru, *Dohodnuté cíle*, zde se uvádí, jaké dohody vyplývají z analýzy skutečného stavu, hlavní úkoly a cíle a předpoklady pro dosažení těchto cílů. (Vnitropodnikové materiály spol. Greiner)

Poslední položkou první strany je *Feedback*, kde by měl hodnotitel umožnit hodnocenému napsat zpětnou vazbu. (Vnitropodnikové materiály spol. Greiner)

Druhou stranu tvoří *Dohoda o opatřeních* k rozšiřování vzdělání, kde se uvádí konkrétní způsoby rozvoje pracovníka, jak hodlá podpořit další rozvoj nadřízený pracovník a jaká opatření jsou nutná k dalšímu rozvoji, a která jsou možná. Nyní následuje *Dohoda o mzdě*, zde se uvádí současné mzdové podmínky a odměňování, změny, které nastaly nebo brzy nastanou v souvislosti se změnou zákona a případně také údaje o benefitech, na které má zaměstnanec nárok. (Vnitropodnikové materiály spol. Greiner)

Tato struktura formuláře je záměrná a slouží ke zjednodušení administrativy (Vnitropodnikové materiály spol. Greiner). Formulář zápisu z hodnocení je součástí přílohy pod značkou P III.

7 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Dalším úkolem praktické části bylo zjistit, jak vidí současný systém zaměstnanci. Pro tyto potřeby byl zaměstnancům rozeslán dotazník. Dotazník je součástí přílohy, pod značkou P II.

7.1 Popis metodiky

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, jak hodnocení zaměstnanců vnímají právě zaměstnanci a ověřit hypotézu, že Očekávaná doba trvání pohovoru se od skutečné téměř neliší.

Dotazníkové šetření probíhalo na začátku měsíce dubna a zaměstnancům byl dán týden na vyplnění dotazníku, aby se mohli zúčastnit i momentálně zaneprázdnění zaměstnanci a zaměstnanci čerpající dovolenou. Byla zvolena elektronická forma dotazníku a dotazník byl vytvořen ve službě Google Docs společnosti Google. Dotazník byl odeslán vedoucí personálního oddělení, která jej dále rozeslala přibližně na 120 e-mailových adres zaměstnanců. Dotazník vyplnilo 18 zaměstnanců. Návratnost dotazníků se tedy pohybuje kolem 15 %. U těchto druhů průzkumů je nízká návratnost dotazníků poměrně běžná (SurveySimply.cz, [b. r.]).

Výsledky dotazníkového šetření byly importovány do tabulkového editoru MS Excel a dále zpracovány do grafů. Pomocí Excelu byla také ověřena testovaná hypotéza, data byla vyhodnocena pomocí funkce CHITEST (viz podkapitola 7.5 Ověření hypotézy)

7.2 Charakteristika dotazníku

Dotazník obsahuje 24 otázek, které jsou rozděleny do několika oblastí podle fází hodnocení a obsahuje uzavřené, otevřené i polouzavřené otázky. Proces hodnocení byl rozdělen do 3 fází, a sice na fázi před hodnocením, průběh hodnocení a po hodnocení.

První část dotazníku se zabývala fází před hodnocením. Jednotlivé otázky sloužily ke zjištění, jak zaměstnanci vnímají samotné hodnocení, jak a kdy jsou k pohovoru zváni, zda se na hodnocení připravují a také jaké mají před hodnocením pocity.

Další část dotazníku tvořily otázky ohledně průběhu hodnocení. Zde se zjišťovalo, v jakém prostředí hodnocení probíhá, zda se hodnocení zaměřuje vedle minulých výsledků také na budoucnost, jak dlouho rozhovor trvá a jaké jsou představy o jeho trvání. Mimo tyto

otázky bylo zkoumáno, jak respondenti vnímají objektivnost a spravedlivost hodnocení a zda mají dostatečný prostor vyjádřit vše, co považují za důležité.

Poslední část, týkající se fáze po hodnocení, měla zjistit, zda je hodnocenému umožněno poskytnout hodnotiteli zpětnou vazbu, zda jsou určeny specifické cíle pro další období, jestli má výsledek hodnocení vliv na mzdu a další rozvoj hodnoceného. Poté následovaly otevřené otázky, které zjišťovaly, jaké prvky současného systému hodnocení respondenti oceňují, a co se jim na současném systému naopak nelíbí.

Dotazník zakončují tři identifikační otázky zjišťující pohlaví, věk a odpracované roky ve společnosti.

7.3 Charakteristika respondentů

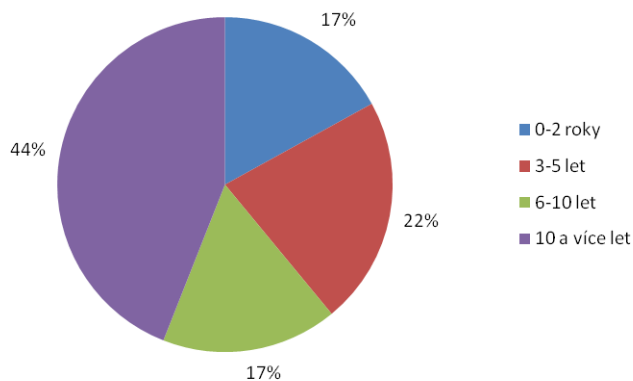
Dotazníkového šetření se zúčastnilo 18 respondentů, z toho 33 % (6) žen a 67 % (12) mužů. Všichni respondenti jsou zaměstnání ve společnosti Greiner.

Věková struktura respondentů je tvořena z 28 % (tj. 5) zaměstnanci ve věku 26 - 35 let, největší podíl - 44 % (8) - tvoří zaměstnanci ve věku 36 – 45 let, 11 % (2) je zastoupeno skupinou 46-55 let a 17 % (3) zastupují zaměstnanci ve věku 56 a více let. Nepodařilo se však zastoupit všechny kategorie. Žádný zaměstnanec ve věku 18 – 25 let dotazník nevyplnil. Pro větší přehlednost jsou hodnoty zobrazeny v Tab. 7.

Tab. 7. Věková struktura respondentů

18 – 25	0 %
26 – 35	28 %
36 – 45	44 %
46 – 55	11 %
56 a více let	17 %

Poslední identifikační otázkou byl počet odpracovaných let (viz Obr. 9.). Z grafu je patrné, že pouhých 17 % (3) respondentů je ve společnosti kratší dobu než 3 roky.



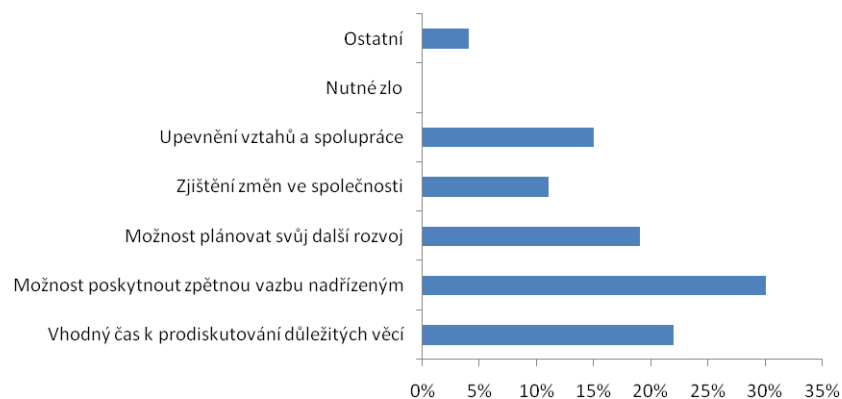
Obr. 9. Ve společnosti Greiner jste již odpracoval/a...

7.4 Vyhodnocení dotazníků

Jak již bylo uvedeno, otázky dotazníku jsou rozděleny do tří oblastí. Dělí se na fázi před hodnocením, průběh hodnocení a fázi po hodnocení.

7.4.1 Fáze před hodnocením

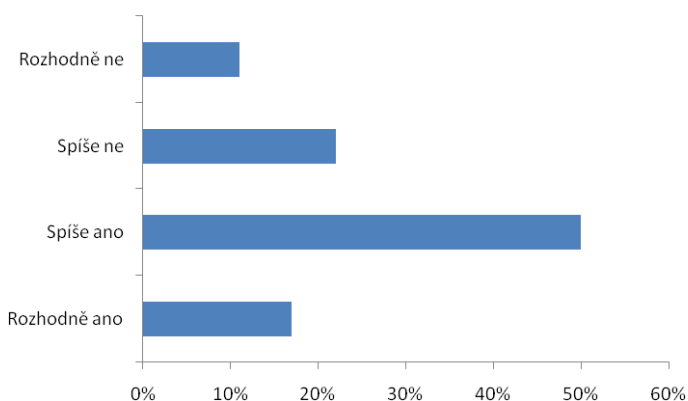
Úvodní otázka „*Jak chápete hodnocení pracovníků?*“ je zaměřena na ujasnění toho, co pro respondenty vůbec hodnocení pracovníků znamená. Nejčastější odpovědi (viz Obr. 10.) byla *Možnost poskytnutí zpětné vazby nadřízenému*. Zdá se, že je pro zaměstnance důležité podílet se na zlepšování společnosti a prostředí, ve kterém pracují. Za úspěch lze považovat skutečnost, že žádný z respondentů nezatrhnul možnost *Nutné zlo*. Zaměstnanci si pravděpodobně uvědomují potenciál hodnocení pracovníků. Pod položkou *Ostatní* se skrývá Rozhovor mezi čtyřma očima.



Obr. 10. Jak chápete hodnocení pracovníků?

Naprostá většina respondentů – 94 %, se shodla na tom, že ve společnosti dochází k pravidelnému hodnocení zaměstnanců. Tato otázka by měla mít 100 % odpovědí Ano, jak potvrzuje vedení společnosti. Jeden respondent však uvedl, že pravidelné hodnocení neprobíhá. Později na otázku „*Jaké má současný systém hodnocení nedostatky?*“, respondent uvedl, že jeho hodnocení v uvedeném termínu vůbec neproběhlo.

Na otázku „*Považujete současný systém hodnocení za dostatečně účinný a motivující ke zvyšování a zkvalitňování pracovního výkonu?*“, která sleduje spokojenost se systémem, odpovědělo celých 67 % dotázaných kladně (viz Obr. 11). Z toho 17 % (3) Rozhodně souhlasí a 50 % (9) není jednoznačně přesvědčeno, ale stále věří, že je systém motivující a vede ke zkvalitňování pracovního výkonu. Naopak 33 % (6) respondentů systému nevěří a nepovažují ho za motivující. Rozhodně nesouhlasí 11 % (2) dotázaných a zbylých 22 % (4) pravděpodobně oceňuje některé prvky hodnocení, avšak jako celek je pro ně nevyhovující.

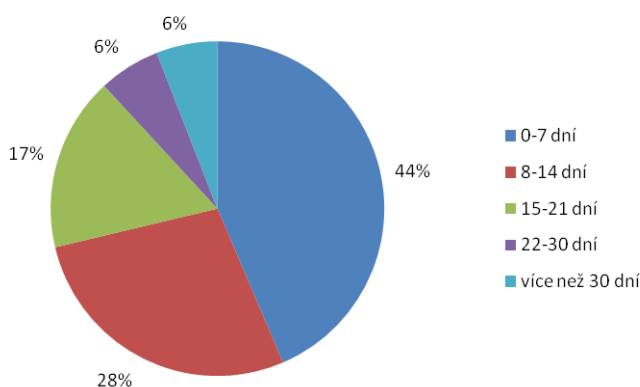


Obr. 11. *Považujete současný systém hodnocení za dostatečně účinný a motivující ke zvyšování a zkvalitňování pracovního výkonu?*

Na otázku „*Jak jste zván/a k pohovoru?*“, respondenti uváděli, že nejčastější formou pozvánky je internetová komunikace, tedy e-mail. Tuto formu uvedla naprostá většina respondentů. Druhou nejčastější odpovědí je osobní pozvání od nadřízeného. Případně bývá pozvání řešeno kombinací dvou předchozích odpovědí. Mezi další komunikační prostředky respondenti uvedli telefonické pozvání a naplánování pohovoru do kalendáře, kde hodnocený zatím žádnou jinou naplánovanou událost nemá.

„*V jakém časovém předstihu jste zván/a?*“. Cílem této otázky bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci zváni všichni se stejným časovým předstihem, či nikoli. Ve skutečnosti se

doba předstihu podstatně liší. Většina zaměstnanců je zvána sedm a méně dní před hodnocením, celých 44 %. O něco delší dobu, 8-14 dní, na přípravu dostane 28 % respondentů a 17 % respondentů se dozví o termínu hodnocení 15-21 dní předem. Zbývající odpovědi jsou spíše ojedinělé. Je však nutné brát tyto údaje s rezervou, pravděpodobně jsou odpovědi vybrány na základě odhadu.



Obr. 12. V jakém časovém předstihu jste zván/a?

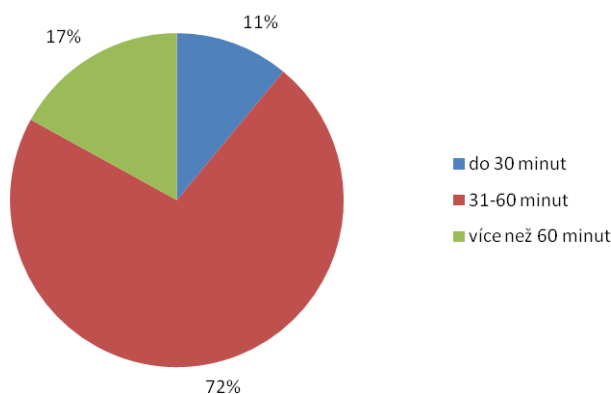
Dále respondenti odpovídali na otázku „**Připravujete se na rozhovor?**“. Přípravu na rozhovor s nadřazeným nepodceňuje 83 % (15) dotázaných. Pro zaměstnance jsou k dispozici formuláře, které jsou používány při hodnocení, je tedy možné se částečně připravit, minimálně na oblasti, které jsou během rozhovoru probírány. Na tuto otázku volně navazovala další otázka „**Jaké pocity máte bezprostředně před hodnocením?**“, na kterou zhruba polovina respondentů uvedla, že se před hodnocením cítí dobře, jsou v klidu a beze strachu. Druhá polovina cítí mírné napětí, mírný stres a mají smíšené pocity. To znamená, že na samotné hodnocení se připravují jak lidé, kteří jsou v klidu, tak ti, kteří mají jisté obavy.

7.4.2 Průběh hodnocení

Úvodní otázka k průběhu hodnocení se vztahovala k prostředí, ve kterém hodnocení probíhá. Na otázku „**Probíhá rozhovor v klidném prostředí?**“, drtivá většina dotázaných odpověděla kladně – tedy přesně 94 % (17).

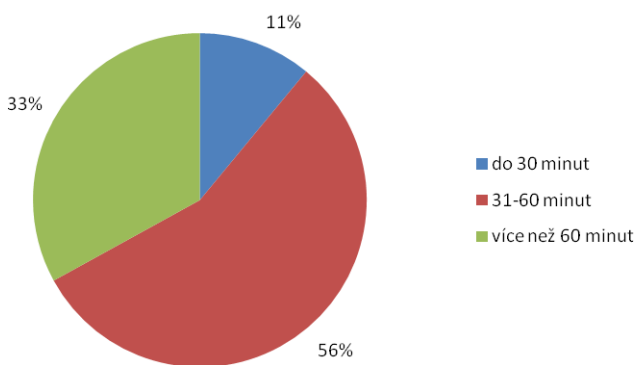
Následující dvě otázky zkoumaly, jaká by měla být optimální doba hodnocení, a jak dlouho hodnocení trvá ve skutečnosti. Na otázku „**Jak dlouho by měl, podle Vás, rozhovor trvat?**“ (viz Obr. 13), tedy kolik času je potřeba na vyřešení všech oblastí z pohledu zaměstnance, odpovědělo zhruba 72 % (13) dotázaných, že optimální doba by se měla

pohybovat v rozmezí 31-60 minut. Druhou nejčastější odpovědí se 17 % byla doba delší než 60 minut a pouhých 11 % (2) respondentů považuje za optimální dobu kratší než 30 minut.



Obr. 13. Jak dlouho by měl, podle Vás, rozhovor trvat?

Skutečný stav poté zkoumala otázka „**Jak dlouho rozhovor trvá ve skutečnosti?**“. Barvy v grafu na Obr. 13. zůstaly u jednotlivých odpovědí stejné. Nejvíce zaměstnanců – 56 % - uvedlo, že rozhovor trvá mezi 31-60 minutami. Druhou nejčastější odpovědí byla opět doba delší než 60 minut. Na základě předchozí otázky lze usuzovat, že část zaměstnanců by tedy uvítala kratší dobu rozhovoru. Ověření hypotézy je součástí kapitoly



Obr. 14. Jak dlouho rozhovor trvá ve skutečnosti?

„**Kolik času je věnováno minulosti a kolik budoucnosti?**“ Dalo by se říci, že se respondenti rozdělili na tři skupiny. První skupina, zastoupená 39% (7) podílem volila převahu minulosti, druhá skupina, která tvořila 6 % respondentů, uvedla odpověď 50/50 a třetí skupina, tvořící 55% (11) podíl odpovědí, uvedla převahu budoucnosti.

Následující čtyři otázky se týkaly časového prostoru pro řešení otázek na dané téma. První otázkou „*Máte dostatečný prostor vyjádřit vše, co chcete k pracovním záležitostem?*“ bylo řešení záležitostí ohledně práce. Na tuto otázku odpovědělo 94 % (17) respondentů kladně, tedy že prostor je dostatečný.

Druhá otázka „*Máte dostatečný prostor vyjádřit vše, co chcete k sociálním záležitostem?*“ se týkala prostoru na řešení vztahů na pracovišti, osobních problémů a dalších sociálních otázek. Zde 89% (16) většina respondentů odpověděla kladně, tedy že prostor je dostatečný.

Třetí otázka „*Máte dostatečný prostor vyjádřit vše, co chcete ke mzdovým podmínkám?*“ se týkala prostoru na řešení podmínek ohledně mezd, odměňování, benefitů apod. Dostatek prostoru na řešení této oblasti mělo 83 % (15) respondentů, oproti 17 % (3), kteří by si přáli probrat tuto oblast hlouběji.

Čtvrtá otázka „*Máte dostatečný prostor vyjádřit vše, co chcete k dalšímu vzdělávání?*“ se týkala prostoru na řešení dalšího rozšiřování znalostí a kompetencí. Opět většina respondentů – 94 % (tj. 17) - si myslí, že je tato oblast probírána dostatečně.

Tato otázka, resp. výrok „*Hodnocení bývá objektivní*“ ověřuje, jak zaměstnanci vnímají objektivitu hodnocení. Shodu hodnocení se skutečností vidí 94 % respondentů, oproti tomu 6 % respondentů vnímá jistou odlišnost hodnocení a skutečnosti.

Další výrok „*Hodnocení bývá spravedlivé*“ zkoumal spravedlivost hodnotitelů. Ze všech odpovědí, si 78 % (14) respondentů myslí, že hodnocení je spravedlivé a 22 % (4) se domnívá, že by mělo být přihlídnuto k okolnostem.

Na otázku „*Vnímáte kritéria hodnocení jako relevantní?*“, kde měli respondenti zhodnotit, zda mají kritéria hodnocení význam, zvolilo 83 % (15) respondentů odpověď Ano. Naproti tomu uvedlo 17 % (3) respondentů, že relevantní nejsou.

Závěrečná otázka vztahující se k průběhu hodnocení se týkala posouzení „*Jaké chyby se hodnotitel dopouští?*“. Většina dotázaných – 78 % (14) - si myslí, že se osoba, která hodnocení vede, nedopouští žádných chyb, nebo to neumí posoudit. Zajímavější odpovědi jsou však skryty pod položkou Ostatní. Zde respondenti uvedli, že hodnotitel moc mluví a málo naslouchá, málo zdůrazňuje kladné stránky a naopak příliš kritizuje, nedává prostor pro zpětnou vazbu a není objektivní.

7.4.3 Fáze po hodnocení

Při zjišťování, zda mají zaměstnanci možnost poskytnout hodnotiteli zpětnou vazbu, uvedlo pouze 78 % (14) respondentů, že tuto možnost mají, přestože se jedná o položku, která je součástí zápisu o průběhu hodnocení. Nadřízení mají pravděpodobně strach z postihu nebo chce vypadat lépe, mělo by se však jednat o konstruktivní kritiku, která má situaci zlepšit a ne sankcionovat hodnotitele.

Na tuto otázku „*Máte vždy dohodnuty specifické cíle pro další období, když opouštíte místnost, kde hodnocení probíhalo?*“, která zkoumala, zda se hodnocený dohodne na specifických cílech při ústním pohovoru, odpovědělo 83 % (15) respondentů, že se dohodnou již během pohovoru. Zbývajících 17 % pravděpodobně zjistí až ze zápisu z hodnocení nebo jim jsou navrženy později.

Další z otázek „*Má hodnocení vliv na Vaši mzdu?*“ sleduje, jak motivující je hodnocení zaměstnanců po finanční stránce. Celých 44 % respondentů se domnívá, že výsledek hodnocení nemá přímý vliv na výši mzdy. Přestože o finančně nemotivujícím systému není přesvědčena pouze menší polovina respondentů, špatnou provázanost odměňování potvrzuje také vedení společnosti.

Na základě výsledků z minulosti by měla být navržena opatření, která pomohou zaměstnancům zlepšit se v oblastech, ve kterých měli špatné výsledky. Po vyhodnocení otázky „*Má hodnocení vliv na Váš další rozvoj?*“ je o vlivu hodnocení na další rozvoj přesvědčeno 89 % respondentů.

Nyní přichází dvě nejdůležitější otázky, které umožňují bez jakéhokoli vedení uvést klady a zápory. Na otázku „*Jaké má současný systém hodnocení přednosti?*“ uváděli respondenti jako klady nejčastěji skutečnost, že se vůbec hodnocení provádí a možnost kontaktu s nadřízeným bez kolegů. Další častou odpovědí byla možnost zpětné vazby, zaměstnanci oceňují, že jednou v roce mohou svému nadřízenému říct cokoli, třeba i kritiku. Pravděpodobně se jedná o konstruktivní kritiku a očekávají, že zpětná vazba povede ke zlepšení podmínek na pracovišti. Dále zaměstnanci oceňují přehlednost a časovou náročnost současného systému a berou jej jako motivaci. Část respondentů nemá jinou zkušenost a neumí posoudit, v čem jsou výhody současného systému.

Na otázku „*Jaké má současný systém hodnocení nedostatky?*“ zařadili respondenti mezi záporné stránky hodnocení hlavně *archaičnost systému a špatnou skladbu otázek ve formuláři*. K samotnému formuláři bylo negativních odpovědí hned několik, část má

výhrady k *bodování jednotlivých otázek* (považuje 6 bodovou škálu za „složitou“) a druhá část by některé otázky přepracovala nebo úplně odstranila. Mezi další negativa uváděli pracovníci *nevhodný termín ke konci roku*, skutečnost, že *hodnocení probíhá pouze jedenkrát ročně a malé provázání s odměňováním*. Objevil se také názor, že zaměstnanec neví, jak se má zlepšit, protože *hodnocení bývá nekonkrétní*.

7.5 Ověření hypotézy

Testem chceme dokázat, že očekávaná doba trvání pohovoru se od skutečné doby téměř neliší. Byly stanoveny tyto hypotézy:

H_0 : Očekávaná doba trvání rozhovoru se od skutečné doby téměř neliší.

H_1 : Očekávaná doba trvání rozhovoru se od skutečné doby významně odlišuje.

Tab. 8: Tabulka zkoumaných hodnot

	Do 30 minut	31 - 60 minut	Více než 60 minut
Očekávaná doba	2	13	3
Skutečná doba	2	10	6

Hladina významnosti $\alpha = 0,05$

Vyhodnocením tabulky proběhlo v programu MS Excel, použitím funkce CHITEST. Tato funkce vrátila hodnotu p-value = 0,157843. Tuto hodnotu je potřeba porovnat s hodnotou α .

$$0,15784 > 0,05$$

Na hladině významnosti $\alpha = 0,05$ nezamítáme H_0 . Očekávaná doba trvání pohovoru se od skutečné doby téměř neliší.

8 SHRUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

Analytická část byla zaměřena na zjištění současného stavu systému hodnocení ve společnosti Greiner.

Z informací poskytnutých společnostmi je patrné, že se jedná o průmyslově zaměřený podnik a z činností, které provádí personální oddělení vyčíst, jaké oblasti personální práce jsou ve společnosti prováděny, nebo by alespoň prováděny být měly. Hodnocení pracovníků probíhá ve společnosti 1x ročně. Toho hodnocení má formální charakter. K hodnocení jsou k dispozici tiskopisy, které však nejsou úplně aktuální. Dále bylo zjištěno, že poměr počtu zaměstnanců na jednu personální pracovníci je poměrně vysoký. Je na zvážení, zda by se celkově neulehčila práce personálních pracovníků přijetím nového personálního pracovníka, a zda by se nezvětšil prostor pro inovace v oblasti personálního řízení.

Předem je dobré konstatovat, že u výsledků dotazníkového šetření je nutné přihlídnout k počtu zaměstnanců, kteří se dotazníkového šetření zúčastnili.

Mezi kladné stránky tohoto systému patří fakt, že hodnocení v nějaké formě již probíhá, dále kladný přístup zaměstnanců, resp. respondentů, kteří mají zájem zlepšovat své výkony a pomáhat budovat lepší prostředí zpětnou vazbou nadřízeným. Zpětná vazba obecně patří mezi klady celého systému hodnocení.

Mezi záporné stránky lze zařadit nízkou provázanost hodnocení a odměňování, zastaralost formulářů pro hodnocení, skutečnost, že někteří respondenti nepovažují hodnocení za spravedlivé a také, že hodnocení probíhá pouze jedenkrát ročně. Období mezi hodnoceními jsou poměrně dlouhá a není formálně kontrolován průběžný stav plnění pracovních povinností a plnění plánu rozvoje během roku.

Na základě dotazníkového šetření byla ověřena hypotéza, že „*Očekávaná doba trvání pohovoru se od skutečné téměř neliší.*“. Tuto hypotézu se nepodařilo statisticky vyvrátit a na hladině významnosti $\alpha = 0,05$ tedy platí, že očekávání zaměstnanců a skutečná doba trvání pohovoru se významně neodlišují.

9 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Následující kapitola navrhuje společnosti určitá doporučení, která by se dala do systému hodnocení implementovat. Byla navržena následující doporučení:

Častější hodnocení

Prvním doporučením je častější hodnocení pracovníků. Z dotazníkového šetření vyplývá, že zaměstnanci mají zájem promluvit si s nadřízeným o důležitých věcech a zjistit, co dělají dobře, kde mají rezervy a co tedy mají zlepšovat. Častější hodnocení umožňuje také pružnější změny při směřování zaměstnanců. Lze navrhnout pololetní hodnocení, které by mělo probíhat v prosinci a v červnu u THP pracovníků a v měsících březen, duben a září, říjen u dělníků. Pololetní hodnocení bylo navrženo z důvodu splnění požadavků respondentů na častější hodnocení a zároveň k zabránění rutinního vyplňování formulářů, které by mohlo způsobit častější hodnocení. Výhoda druhého termínu hodnocení spočívá v kontrole průběhu a případnější rychlejší reakci na nepříznivý stav hodnocení či plnění stanovených cílů. Zachovány tedy zůstaly měsíce, ve kterých probíhalo hodnocení pracovníků doposud, a nově byla přidána období šest měsíců po nynějších termínech.

První hodnocení v roce by mohlo sloužit ke kontrole průběžných výsledků, případně k záchraně oblastí se špatnými výsledky. Určitě by měla být zachována možnost poskytnutí zpětné vazby hodnotiteli, měly by být probrány změny, které se uskutečnily od posledního rozhovoru, měl by být zhodnocen postup v plánu rozvoje zaměstnance a případně by měl být zhodnocen přínos absolvovaných školení či jiných kurzů.

Druhé hodnocení pracovníků na konci roku by probíhalo podobně jako doposud.

Aktualizace formulářů

Jak ukázalo dotazníkové šetření, jednou z častých odpovědí respondentů byla archaičnost formulářů. Současný systém je založen na šestibodové hodnotící škále a vzhledem k tomu, že ji někteří zaměstnanci považují za složitou, navrhuji zredukování hodnotící škály z šesti na pět bodů. Tento krok by měl vést ke zjednodušení bodovacího procesu, jelikož je nastaven průměr a lze se jednoduše přiklonit na jednu či druhou stranu. Navíc se jedná o systém hodnocení užívaný ve školních zařízeních a většina zaměstnanců si toto hodnocení pravděpodobně osvojí mnohem jednodušeji.

Ze současné hodnotící škály byla tedy odebrána známka 6 – *neuspokojivý*. Není příliš vhodné jako nejhorší známku uvádět hodnocení takto přímé. Navíc při neuspokojivém

plnění pracovních úkolů by měl nadřazený zasáhnout mnohem dříve, než při pravidelném hodnocení.

Vhodné bude zavést vedle hodnocení nadřazeným také sebehodnocení. Zaměstnanec se ještě před hodnotícím pohovorem sám ohodnotí a vyplněný formulář donese k pohovoru. Sebehodnocení se porovná s hodnocením nadřazeného a případné výraznější odlišnosti se prodiskutují. Je zde také možnost sebehodnocení podle kritérií vynechat, a spolu s pozvánkou zaměstnanci zaslat tři otázky, na které si má připravit odpovědi. Otázky by mohly znít: „Co se Vám od posledního hodnocení podařilo?“, „Co se Vám naopak nepodařilo?“ a například „Co by pro Vás mohla společnost ještě udělat?“.

V prvních dvou letech by bylo vhodné přidat na formulář kolonku *Návrhy na zlepšení*, kam by zaměstnanci mohli uvést, co se jim na formulářích nelíbí. Není pravděpodobné, že by se zapojili všichni zaměstnanci a náročnost na vyhodnocení tedy nemusí být nutně vysoká. Vyžádání pomoci od zaměstnanců na počátku zavádění nového systému hodnocení může vyvolat dojem, že nový systém má sloužit právě zaměstnancům, aby maximálně odrážel jejich požadavky. Toto může vést k lepším výsledkům hodnocení. Aktualizovaný formulář je součástí přílohy pod značkou P V.

Školení pro hodnotitele a informování zaměstnanců

S novým návrhem formulářů souvisí také obeznámení hodnotitelů se změnami. Vzhledem k tomu, že hodnocení již ve společnosti probíhá, jednalo by se o školení uvnitř organizace, vedené personalisty. Tohoto školení by se měli zúčastnit všichni zaměstnanci, kteří jsou v roli hodnotitelů, a to minimálně jeden měsíc před termínem hodnocení zaměstnanců. Je nutné přesvědčit nejvyšší řídicí pracovníky o nutnosti změn, jelikož jsou to právě tito pracovníci, kdo určují, jak budou změny pojaty. Většinou závisí právě na přístupu nejvyšších řídicích pracovníků.

Pravděpodobně bude obtížné dostat všechny hodnotitele na jedno místo v jeden konkrétní čas, proto je nutné tuto akci naplánovat s delším předstihem. Celková doba školení by se měla pohybovat kolem tří hodin. Součástí školení by měla být také simulační hra, aby měli hodnotitelé příležitost vyzkoušet si své role. Případně by mohl být přizván psycholog, který pomůže hodnotitelům vcítit se do role hodnoceného, přiblížit některé problémy, které se mohly během hodnocení vyskytnout a pomoci s jejich zvládnutím.

Druhou možností je vytvoření brožur či jiných návodů rozsahu max. 2 strany A4 a jejich distribuce mezi hodnotitele. Brožury nesmí být příliš obsáhlé, aby je vůbec někdo četl a

splnily svůj účel. Tato možnost však může mít nepříznivý dopad na hodnocené, jelikož některé informace mohou být špatně pochopeny a hodnotící proces se deformuje. Proto by bylo vhodnější zvolit školení.

Případně se nabízí ještě třetí možnost, a sice kombinace dvou předchozích.

Hodnotitelé jsou tedy připraveni a zbývá upozornit hodnocené na změny v systému hodnocení. To lze provést různými způsoby, z nichž nejefektivnější se zdá opět tištěná forma v podobě brožur nebo článku v podnikovém periodiku. Elektronická komunikace se jeví jako méně vhodná, jelikož se zpráva posouvá s každou další příchozí zprávou. I toto však lze obejít pokynem k vytištění zprávy v jejím úvodu.

Provázání hodnocení s odměňováním

Další oblastí, kde by se dal systém hodnocení zlepšit je provázání hodnocení s odměňováním. V současné době nemá hodnocení zaměstnanců na odměňování žádný vliv. Někteří zaměstnanci tuto skutečnost uvedli v dotazníkovém šetření jako nedostatek celého systému hodnocení.

V tomto případě lze využít navržených formulářů, jelikož poskytují hodnocení daných kritérií v číselných hodnotách. Je však důležité určit rozmezí bodů, které bude dostatečně motivující a spravedlivé, výši jednotlivých odměn a oblast, která

Byla navržena následující rozmezí bodů s tímto finančním ohodnocením. Jedná se o procentuální nárůst měsíční mzdy na další rok.

Tab. 9. Návrh odměňování na základě výsledku hodnocení pracovníků

Dosažený počet bodů	Procentuální navýšení mzdy
18 – 27 bodů	10 %
28 – 37 bodů	7 %
38 – 48 bodů	4 %
49 – 80 bodů	0 %

Přijetí personalisty

Posledním návrhem je přijetí nového pracovníka do personálního oddělení. Signálem pro toto opatření je poměr zaměstnanců (180), připadající na jednoho personálního pracovníka. Dalším důvodem je, že personální činnost je klíčová při rozvoji a směřování zaměstnanců.

Přijetí nového pracovníka by umožnilo poskytnout větší prostor pro personální inovace, pružnější změny, a také častější hodnocení pracovníků. Další oblastí, na kterou by se mohla společnost zaměřit je spolupráce se vzdělávacími institucemi, kde mohou najít mladé talenty a oslovit je ještě během studia. Umožnění praxe studentům může být levným zdrojem výběru nových pracovníků a může pomoci s jednodušším začleňováním těchto pracovníků do kolektivu, což poté vede k dalšímu snižování nákladů.

Společnost by se také mohla zaměřit na případné řízení fluktuace, které zvyšuje motivaci zaměstnanců, pomáhá udržovat produktivní zaměstnance a může do podniku přivést lidi s novými myšlenkami. Řízení fluktuace však může být pro některé manažery nepříjemné, zvláště pokud zaměstnanec zná delší dobu, zná jeho finanční a sociální situaci nebo pokud se přihlídnou k aktuální ekonomické situaci a situaci na trhu práce.

9.1 Ekonomická náročnost navrhovaných změn

Náklady spojené s častějším hodnocením

Náklady spojené s častějším hodnocením se dají přibližně odhadnout podle nákladů, které jsou vynakládány na roční hodnocení.

Současný odhad nákladů se pohybuje kolem 75 000 Kč. Zvýšení frekvence hodnocení by tedy stálo zhruba dalších 50 000 Kč. Tato částka je nižší, z důvodu menší časové náročnosti a lze se domnívat, že by došlo ke snížení nákladů hodnocení na konci roku. Tento předpoklad vychází z častějšího hodnocení, které by zkrátilo dobu příprav na rozhovor.

Aktualizace formulářů

Aktualizované dotazníky se kromě ceny práce strávené nad zpracováním nové podoby téměř neliší od současného stavu. Rozsah formulářů zůstává stejný, takže náklady na tisk budou blížit nákladům v minulých obdobích. Při nákladech 2 Kč stránku by náklady u jednoho zaměstnance činily zhruba 16 Kč. Při 360 zaměstnancích jsou náklady zhruba na úrovni 5 800 Kč.

Školení a kurzy pro hodnotitele

Cena školení a kurzů se může výrazně měnit při zajištění kurzu pro větší skupiny pracovníků. Při kontaktování několika vzdělávacích institucí v oblasti podnikového vzdělávání, bylo sděleno, že cena kurzu na osobu se ve větších skupinách může snížit až na pětinu ceny kurzu pro individuální zaměstnance. Cena kurzu pro skupinu se pohybuje

v částce 15 000 – 25 000 Kč za jeden školící den a cena kurzu pro jednotlivce zhruba v rozmezí 6 000 – 10 000 Kč.

Provázání hodnocení s odměňováním

Poměrně nákladným návrhem je zavedení odměňování do systému hodnocení. Cílem je zavést bodovací škálu, která zaručí, že budou odměňováni zaměstnanci, kteří podávají dobré výsledky a nebudou odměňováni zaměstnanci s nízkým hodnocením. Riziko zavedení odměňování může být v rozdílných pohledech hodnotitelů a novinka by tedy mohla vyvolat spory na pracovišti. Opět je tedy nutné proškolení hodnotitelů.

Samotné náklady plynoucí z rozdělování odměn, nelze přesně vyčíslit. Mohl by být však udělán kvalifikovaný odhad na základě formulářů z minulých let.

Pro orientační přehled nákladů lze použít průměrnou mzdu vyplácenou ve společnosti, která činí zhruba 26 400 Kč a výpočet počtu zaměstnanců na základě populačního rozptylu. Odměnu získá zaměstnanec, který dosáhne maximálně 48 bodů, tj. průměrné hodnocení 3 body na otázku. Podle populačního rozptylu, by tedy 50 % zaměstnanců mělo dosáhnout na odměnu. Z těchto 50 % zaměstnanců by na nejvyšší odměnu měla dosáhnout 2 % hodnocených, druhou nejvyšší odměnu 14 % zaměstnanců a 34 % by mohlo získat nejnižší odměnu.

Tab. 10. Modelová situace odměňování na základě hodnocení pracovníků (vlastní zpracování)

Výše odměny	Výpočet	Celková odměna
10 % k měsíční mzdě	$7 * 2640 * 12$ měsíců	221 760 Kč
7 % k měsíční mzdě	$47 * 1848 * 12$ měsíců	1 042 272 Kč
4 % k měsíční mzdě	$122 * 1056 * 12$ měsíců	1 545 984 Kč
		2 810 016 Kč

Přijetí personalisty

Posledním návrhem je přijetí nového pracovníka. Výše mzdy personálního pracovníka nebyla poskytnuta, a proto byla pro výpočet použita hrubá mzda ve výši 20 000 Kč, což bývá nejčastější nástupní mzda v nabídkách práce ve Zlínském kraji, na pozici personální pracovník. Náklady spojené s touto výší mzdy tvoří dalších 6 800 Kč (sociální a zdravotní pojištění placené zaměstnavatelem). Proto dále kalkulují se mzdou 26 800 Kč. Další náklady spojené s přijetím nového zaměstnance vycházejí z aktuálních průměrných cen.

Tab. 11. Kalkulace nákladů spojených s přijetím nového zaměstnance (vlastní zpracování)

Náklady	Počet	Suma
Vstupní lékařská prohlídka	300 – 500 Kč	500 Kč
Roční mzda	12x 20 000 Kč	240 000 Kč
Sociální a zdravotní poj.	12x 6 800 Kč	81 600 Kč
Základní školení BOZP a PO	2x 200 Kč	400 Kč
CELKEM		322 500 Kč

Veškeré návrhy byly konzultovány s vedoucí personálního oddělení a byly zhodnoceny jako reálné a proveditelné.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat hodnocení pracovního výkonu ve firmě XY. Analýza proběhla ve společnosti greiner group slušovice s.r.o. na základě vnitropodnikových materiálů a dotazníkového šetření.

V teoretické části byla provedena odborná rešerše, týkající se základních informací ohledně řízení lidských zdrojů, pracovního výkonu a jeho hodnocení a podrobněji bylo zpracováno téma hodnocení pracovníků.

V praktické části byla představena společnost Greiner, která se zabývá gumárenským průmyslem a výrobou plastů. Bylo zpracováno dotazníkové šetření a vypracovány návrhy na zlepšení současného systému hodnocení zaměstnanců. Dílčím cílem bylo na základě dotazníkového šetření ověřit hypotézu, že „Očekávaná doba trvání rozhovoru se od skutečné doby téměř neliší“. Hypotézu se nepodařilo vyvrátit, hypotéza nebyla zamítnuta a platí tedy, že očekávaná doba hodnocení se od té skutečné téměř neliší.

Analytická část odhalila, že existuje prostor pro zlepšení současného systému hodnocení pracovníků. Byla navržena tato opatření. Provedení aktualizace hodnotících formulářů, zvýšení frekvence hodnocení z ročního na pololetní, proškolení hodnotitelů v rámci změn v systému hodnocení a přijetí nového personálního pracovníka.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- 1) 360zpetnavazba.cz, ©2010-2011. [online]. [cit. 2014-05-16]. Dostupné z:
<http://www.360zpetnavazba.cz/>
- 2) ARMSTRONG, Michael, 2009. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 11th ed. London: Kogan Page, xxvi, 1062 s. ISBN 978-0-7494-5242-1.
- 3) ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. české vyd. Praha: Grada, 788 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- 4) BĚLOHLÁVEK, František, 2000. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, viii, 100 s. ISBN 8072263080.
- 5) BLÁHA, Jiří, 2013. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Edika, 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0.
- 6) DV MONITOR, [b. r.]. Podíl nákladů na další vzdělávání zaměstnanců na celkových nákladech práce - Regiony ČR. *DV MONITOR: Jak si stojíme v oblasti dalšího vzdělávání?* [online]. [cit. 2014-05-13]. Dostupné z:
<http://www.dvmonitor.cz/system-indikatoru/ii-vstupy/ii-2-vydaje-zamestnavatelu-na-dalsi-vzdelavani/127-ii-2-1-cr>
- 7) DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, xxvi, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
- 8) ERTL, Jan, 2013. *Fluktuace - fáze 0*. Dostupné z:
http://www.personall.cz/Fluktuace_II.html
- 9) GREGAR, Aleš, 2010. *Personální management: vybrané kapitoly*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 95 s. ISBN 978-80-7318-915-0.
- 10) HRONÍK, František, 2006. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 126 s. ISBN 8024714582.
- 11) KALNICKÝ, Juraj, 2012. *HRM - řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava : Repro nis, 2012. 190 s. ISBN 978-80-7329-300-0.
- 12) KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

- 13) MAYEROVÁ, Marie a Jiří RŮŽIČKA, 2008. *Psychologie v hospodářské praxi*. 4. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 236 s. ISBN 978-80-7043-614-1.
- 14) *MANAGEMENT MANIA*, 2013. [online]. [cit. 2014-05-13]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/hodnoceni-pracovniku>
- 15) MOHELSKÁ, Hana, 2009. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Hradec Králové: Gaudeamus, 135 s. ISBN 978-80-7041-659-4.
- 16) PILAŘOVÁ, Irena, 2008. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Vyd. 1. Praha: Grada, 120 s. ISBN 978-80-247-2042-5.
- 17) SURVEY-SIMPLY.CZ, [b. r.]. Obecná doporučení. *SURVEY-SIMPLY.CZ: výzkum snadno* [online]. [cit. 2014-05-13]. Dostupné z: <http://www.surveysimply.cz/index.php/navody-online-dotazniky/obecna-doporuceni>
- 18) Svět průmyslu, 2013. Profil společnosti greiner packaging slušovice. *Svět průmyslu* [online]. [cit. 2014-05-13]. Dostupné z: <http://www.svetprumyslu.cz/profil/greiner-packaging-slusovice-sro-nasi-specialitou-jsou-kombinovane-obaly.html>
- 19) TURECKIOVÁ, Michaela, 2009. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 128 s. ISBN 978-80-86723-80-8.
- 20) *Unique packpaper*, 2012. [online]. [cit. 2014-05-13]. Dostupné z: http://www.greiner-gpi.com/uploads/media/UPP_1_2012_A4.pdf
- 21) URBAN, Jan, 2003. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 298 s. ISBN 80-86395-46-4.
- 22) VAMPOLOVÁ, Pavla, 2009. Metoda 360 stupňové zpětné vazby v hodnocení pracovníků - Vlastní cesta. *Sít' poradců - praktických odborníků - Vlastní cesta* [online]. [cit. 2014-05-04]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/clanky/metoda-360-stupnove-zpetne-vazby-v-hodnoceni-pr/>
- 23) WAGNEROVÁ, Irena, 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 117 s. ISBN 978-80-247-2361-7.
- 24) ZIKMUND, Martin, 2010. Dávejte zaměstnancům zpětnou vazbu, vyděláte na tom vy. *Business Vize* [online]. [cit. 2014-05-13]. Dostupné z:

<http://www.businessvize.cz/rozvoj/davejte-zamestnancum-zpetnou-vazbu-vydelate-na-tom-vy>

- 25) ŽUFAN, Jan, 2012. *Moderní personalistika ve službách*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 164 s. ISBN 978-80-7357-947-0.
- 26) Ostatní zdroje: Vnitropodnikové materiály společnosti Greiner

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

HRD Human Resource Development (rozvoj lidských zdrojů)

HRE Human Resource Economy (efektivní využití schopností lidských zdrojů)

HRM Human Resource Management (řízení lidských zdrojů)

THP Technicko-hospodářský pracovník

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. Řízení pracovního výkonu</i>	15
<i>Obr. 2. Cyklus řízení pracovního výkonu</i>	16
<i>Obr. 3. Tři oblasti hodnocení.....</i>	19
<i>Obr. 4. 360° zpětná vazba.....</i>	30
<i>Obr. 5. Posuny v hodnocení pracovníků.....</i>	30
<i>Obr. 6. Logo společnosti.....</i>	34
<i>Obr. 7. Organizační struktura společnosti</i>	35
<i>Obr. 8. Fluktuace v rozmezí let 2005 - 2011</i>	38
<i>Obr. 9. Ve společnosti Greiner jste již odpracoval/a.....</i>	46
<i>Obr. 10. Jak chápete hodnocení pracovníků?</i>	46
<i>Obr. 11. Považujete současný systém hodnocení za dostatečně účinný a motivující ke zvyšování a zkvalitňování pracovního výkonu?.....</i>	47
<i>Obr. 12. V jakém časovém předstihu jste zván/a?</i>	48
<i>Obr. 13. Jak dlouho by měl, podle Vás, rozhovor trvat?</i>	49
<i>Obr. 14. Jak dlouho rozhovor trvá ve skutečnosti?</i>	49

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1. Metoda párového srovnání</i>	23
<i>Tab. 2. Standardní a situační chyby při hodnocení pracovníků</i>	26
<i>Tab. 3. Počet zaměstnanců</i>	37
<i>Tab. 4. Rozdělení zaměstnanců podle vzdělání</i>	37
<i>Tab. 5. Procentuální zastoupení podle věku</i>	38
<i>Tab. 6. Procentuální vyjádření nákladů na vzdělání k osobním nákladům ve Zlínském kraji v letech 2005 - 2011</i>	40
<i>Tab. 7. Věková struktura respondentů</i>	45
<i>Tab. 8: Tabulka zkoumaných hodnot</i>	52
<i>Tab. 9. Návrh odměňování na základě výsledku hodnocení pracovníků</i>	56
<i>Tab. 10. Modelová situace odměňování na základě hodnocení pracovníků</i>	58
<i>Tab. 11. Kalkulace nákladů spojených s přijetím nového zaměstnance</i>	59

SEZNAM PŘÍLOH

- P I GREINEROVO DESATERO
- P II DOTAZNÍK K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI
- P III SOUČASNÝ HODNOTÍCÍ FORMULÁŘ
- P IV FORMULÁŘ ZÁPIS Z HODNOCENÍ
- P V NÁVRH NOVÉHO HODNOTÍCÍHO FORMULÁŘE

PŘÍLOHA P I: GREINEROVO DESATERO

Greinerovo desatero klade důraz na:

- SPOKOJENOST zákazníka je naším hlavním programem.
- KVALITA výroby je naší vizitkou.
- KRITIKA A REKLAMACE je pro nás vždy závažnou skutečností a poučením.
- IDENTIFIKUJEME se s cíli a strategií firmy.
- JEDNÁNÍ vždy v zájmu firmy.
- EFEKTIVITA A HOSPODÁRNOST je předpokladem dobrých výsledků.
- CTÍME individualitu, týmovou práci, prostředí důvěry a úcty.
- INICIATIVA A SAMOSTATNOST je nám vlastní.
- VZDĚLÁVÁME se a zvyšujeme svou odbornost.
- REPREZENTUJEME firmu navenek jako úspěšný podnik.

(Vnitropodnikové materiály spol. Greiner)

PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

DOTAZNÍK - Bakalářská práce - Analýza hodnocení pracovního výkonu

Vážená paní, vážený pane,

Společnost Greiner má zájem na zlepšení systému hodnocení zaměstnanců, proto v rámci mé bakalářské práce zpracovávám dotazník na toto téma.

Dotazník je zcela anonymní a cílem dotazníku je získat podněty o stávajícím systému hodnocení. V případě jakýchkoliv dotazů mě neváhejte kontaktovat na uvedený e-mail.

Předem Vám děkuji za ochotu a čas strávený vyplněním dotazníku.

Petr Klapil, (petr.klapil@centrum.cz)

Jak chápete hodnocení pracovníků? * (označte všechny správné odpovědi, příp. dopište vlastní)

- Vhodný čas k prodiskutování důležitých věcí
- Možnost poskytnout zpětnou vazbu nadřízeným
- Možnost plánovat svůj další rozvoj
- Zjištění změn ve společnosti
- Upevnění vztahů a spolupráce
- Nutné zlo
- Jiné:

Dochází ve společnosti Greiner k pravidelnému hodnocení zaměstnanců? * (označte jednu správnou odpověď)

- Ano Ne

Považujete současný systém hodnocení za dostatečně účinný a motivující ke zvyšování a zkvalitňování pracovního výkonu? *

1 2 3 4

Rozhodně souhlasím Rozhodně nesouhlasím

Představte si prosím, že v blízké době nastane čas na Vaše roční hodnocení.

Jak jste zván/a k pohovoru?* (uveďte prosím komunikační prostředek/ky)

V jakém časovém předstihu jste zván/a?* (označte jednu správnou odpověď)

- 0-7 dní 8-14 dní 15-21 dní
 22-30 dní více než 30 dní

Připravujete se na rozhovor?* (označte jednu správnou odpověď)

- Ano Ne

Jaké pocity máte bezprostředně před hodnocením?*

Probíhá rozhovor v klidném prostředí?* (uved'te jednu správnou odpověď)

- Ano Ne

Jak dlouho by měl, podle Vás, rozhovor trvat?* (označte jednu správnou odpověď)

- do 30 minut 31-60 minut více než 60 minut

Jak dlouho rozhovor trvá ve skutečnosti?* (uved'te správnou odpověď)

- do 30 minut 31-60 minut více než 60 minut

Kolik času je věnováno minulosti a kolik budoucnosti?* (uved'te prosím poměr minulost/budoucnost např. 10/90)

Máte dostatečný prostor vyjádřit vše, co chcete k...* (označte správné odpovědi)

	Ano	Ne
pracovním záležitostem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
sociálním záležitostem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
mzdovým podmínkám	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dalšímu vzdělávání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Hodnocení bývá...* (označte jednu správnou odpověď)

	Ano	Ne
objektivní	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
spravedlivé	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vnímáte kritéria hodnocení jako relevantní?* (označte jednu správnou odpověď)

- Ano Ne

Jaké chyby se hodnotitel dopouští?* (buď označte, nebo napište správnou odpověď)

- Žádné
- Jiné:

Máte možnost poskytnout hodnotiteli zpětnou vazbu? (ohodnotit jej)* (označte jednu správnou odpověď)

- Ano Ne

Máte vždy dohodnuty specifické cíle pro další období, když opouštíte místnost, kde hodnocení probíhalo?* (označte jednu správnou odpověď)

- Ano Ne

Má hodnocení vliv na Vaši mzdu?* (označte správnou odpověď)

- Ano Ne

Má hodnocení vliv na Váš další rozvoj?* (označte jednu správnou odpověď)

- Ano Ne

Jaké má současný systém hodnocení přednosti?* (uved'te 3 přednosti)

Jaké má současný systém hodnocení nedostatky?* (uved'te 3 nedostatky)

Jste...* (označte jednu správnou odpověď)

- Žena
 Muž

Patříte do věkové skupiny...* (označte jednu správnou odpověď)

- 18-25
 26-35
 36-45
 46-55
 56 a více let

Ve společnosti Greiner jste již odpracoval/a...* (označte jednu správnou odpověď)

- 0-2 roky
 3-5 let
 6-10 let
 10 a více let

PŘÍLOHA P III: SOUČASNÝ HODNOTÍCÍ FORMULÁŘ

Příjmení: _____ Jméno: _____

Nadřízený: _____ Datum: _____

1 = vynikající

3 = dobrý

5 = vyžadující zlepšení

2 = nadprůměrný

4 = dostatečný

6 = neuspokojivý



Kritérium	1	2	3	4	5	6
Pořádek, čistota, spolehlivost, dodržování pravidel BOZP a PO						
Produktivita						
Organizace práce						
Množství práce a rychlost						
Flexibilita						
Vědomí nákladů						
Samostatnost						
Identifikace problémů,						
Překonávání potíží						
Kontrola vlastní práce						
Iniciativa, angažovanost						
Odborné znalosti						
Ochota k rozšiřování vzdělání						
Ideový management						
Postoj ke změnám						
Týmová schopnost, ve skupině a mimo skupinu						
Chování vůči nadřízeným a						
Chování v případě kritiky a						
Ochota pomoci a týmová						
Komunikační schopnost						
Řídící schopnosti						

PŘÍLOHA P IV: FORMULÁŘ ZÁPIS Z HODNOCENÍ**E
Zápis z rozhovoru****1) Pracovní oblast / činnost**

2) Osoba

3) Dohodnuté cíle

6) Feedback



Zápis z rozhovoru

Jméno:

Oddělení:

Nadřízený:

4) Dohoda o opatřeních k rozšiřování vzdělání

5) Dohoda o mzdě

.....
Datum

.....
podpis nadřízeného

.....
podpis pracovníka

PŘÍLOHA P V: AKTUALIZOVANÝ HODNOTÍCÍ

Příjmení: _____

Jméno: _____

Nadřízený: _____

Datum: _____

Kritérium	1	2	3	4	5
Dodržování pravidel BOZP a PO					
Pořádek a čistota na pracovišti					
Produktivita					
Organizace práce					
Množství práce					
Kvalita odvedené práce					
Dodržování termínů					
Odborné znalosti					
Samostatnost					
Identifikace problému					
Schopnost nalézt řešení					
Kontrola					
Osobní vlastnosti					
Sebekontrola					
Iniciativa					
Odpovědnost					
Cílevědomost					
Týmové schopnosti					
Ochota ke spolupráci					
Komunikační schopnosti					
Řídící schopnosti					

1 = vynikající
2 = nadprůměrný
3 = dobrý
4 = dostatečný
5 = vyžadující zlepšení

Prostor pro návrhy zaměstnance: