

# **Rozbor metod hodnocení a odměňování zaměstnanců**

Petra Krejzová

---

Bakalářská práce  
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Vyšší odborná škola ekonomická

akademický rok: 2009/2010

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Petra KREJZOVÁ**

Osobní číslo: **M080856**

Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Marketing**

Téma práce: **Rozbor metod hodnocení a odměňování  
zaměstnanců**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Získat teoretické poznatky ze studia a zpracovat způsob dosavadního stavu řešení dané problematiky v dostupné literatuře.

II. Praktická část

- S využitím získaných informací a znalostí z odborné praxe provést rozbor týkající se hodnocení a odměňování pracovníků.
- Navrhnout způsob motivování zaměstnanců, který úzce souvisí s výkonností práce a následným odměňováním.

Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:


- [1] BEDRNOVÁ, Eva, et al. Psychologie a sociologie řízení. 1. vyd. Praha : Management Press, 1998. 559 s. ISBN 80-85943-57-3.
- [2] BĚLOHLÁVEK, František. Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení. 1. vyd. Praha : Computer Press, 2000. 92 s. ISBN 80-7226-308-0.
- [3] HRONÍK, František. Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha : Grada, 2006. 126 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2.
- [4] KOUBEK, J. Personální práce v malých podnicích. 2. dopl. vyd. Praha : Grada, 2003. 248 s. Manažer. ISBN 80-247-0602-4.
- [5] KOUBEK, Josef . Řízení pracovního výkonu. 1. vyd. Praha : Management Press, 2004. 209 s. ISBN 80-7261-116-X.
- [6] STÝBLO, Jiří, URBAN, Jan, VYSOKAJOVÁ, Margerita. Personalistika 2006. 8. vyd. Praha : Aspi, 2006. 771 s. ISBN 80-7357-148-X.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jitka Ivanová**  
EXT.  
Datum zadání bakalářské práce: **23. února 2010**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **27. dubna 2010**

Ve Zlíně dne 23. března 2010

  
PaedDr. Josef Rydlo  
děkanka




  
doc. Ing. Jaroslav Světlík, 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 obhajoby<sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí;
- na moji 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. 3<sup>2)</sup>;
- podle § 60<sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60<sup>3)</sup> 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.

Ve Zlíně

  
.....

---

*1) zákon 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 nahlížení 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.

2) 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, § 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 vzdělávacího zařízení (školní dílo).

3) 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, § 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.

(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 přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

V bakalářské práci se zabývám hodnocením a odměňováním zaměstnanců, které je nedílnou součástí komplexní manažerské práce. Prostřednictvím hodnocení a následného odměňování získávají pracovníci zpětnou vazbu v návaznosti na své pracovní výkony. V teoretické části je obecně vyjádřena problematika hodnocení a odměňování zaměstnanců jako je postup hodnocení, jeho metody, současnost a trendy, chyby při hodnocení zaměstnanců, apod. V analytické části je popsána charakteristika firmy CK Za sluncem, s. r. o., celková situace je shrnuta v dotazníku a v závěrečné části jsou popsána navržená opatření ke zlepšení hodnocení pracovníků dané firmy.

Klíčová slova:

Hodnocení a odměňování, systém hodnocení, metody hodnocení, personalistika, manažerská práce a funkce manažerů či vedoucích a řídicích pracovníků, motivace zaměstnanců, zpětná vazba, zvyšování výkonnosti, CK Za sluncem, dotazník

## **ABSTRACT**

In my work of Bachelor I deal with evaluating and rewarding of employees, which is integral part of complex managerial work. Through evaluating and follow-up rewarding the employees gain reaction in sequence on job performance. There are general questions of evaluating and rewarding, their methods, developments, faults in evaluating of employees, etc. Characteristics of the travel agency „Za sluncem“ are described in the partical part. Also there is the overall situation summarized in the interrogatory. In the final part there are described the proposal for improvements of the evaluating.

Keywords:

Evaluating and rewarding, evaluation system, evaluation methods, personnel management, managerial work and function of managers, employee motivation, feedback, power increase, travel agency „Za sluncem“, interrogatory.

Poděkování, motto

Děkuji Ing. Jitce Ivanové, vedoucí mé bakalářské práce, za podnětné rady, doporučení a konzultace, které mi poskytla během zpracování mé bakalářské práce.

Dále děkuji konzultantovi doc. PhDr. Milanovi Mikuláščíkovi, Ph.D. za cenné informace a připomínky, které byly velkým přínosem pro vypracování této bakalářské práce.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>10</b>
<b>1 HODNOCENÍ ZAMĚŠTNANCŮ A JEJICH PRACOVNÍHO VÝKONU</b> .....	<b>11</b>
1.1 ZAVÁDĚNÍ SYSTÉMU HODNOCENÍ VÝKONU ZAMĚŠTNANCŮ.....	12
1.2 REALIZACE SYSTÉMU HODNOCENÍ VÝKONU ZAMĚŠTNANCŮ .....	13
1.3 METODY A NÁSTROJE HODNOCENÍ .....	15
1.3.1 Hodnotící metody z hlediska předmětu hodnocení.....	15
1.3.2 Hodnotící metody z hlediska použitých nástrojů .....	16
1.3.3 Hodnotící metody z hlediska hodnotitele.....	19
1.3.4 Hodnotící metody z hlediska času.....	23
1.3.5 Formální a neformální hodnocení .....	25
1.4 SOUČASNOST A TRENDY V HODNOCENÍ ZAMĚŠTNANCŮ .....	26
<b>2 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ</b> .....	<b>28</b>
2.1 ZÁKLADNÍ ZPŮSOBY ODMĚŇOVÁNÍ .....	30
<b>II ANALYTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>34</b>
<b>3 PŘEDSTAVENÍ FIRMY CK ZA SLUNCEM S. R. O.</b> .....	<b>35</b>
3.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA FIRMY CK ZA SLUNCEM S. R. O. ....	37
3.2 ZPŮSOB HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ VE FIRMĚ CK ZA SLUNCEM S. R. O. ....	38
3.2.1 Hodnocení zaměstnanců CK Za sluncem s. r. o.....	38
3.2.2 Odměňování zaměstnanců CK Za sluncem s. r. o. ....	40
3.2.3 Doporučení k využití dalších zaměstnaneckých výhod v rámci CK Za sluncem .....	42
3.2.4 Možný návod pro periodické hodnocení zaměstnanců .....	51
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>53</b>
<b>RESUMÉ</b> .....	<b>54</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b> .....	<b>55</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK</b> .....	<b>57</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ</b> .....	<b>58</b>
<b>SEZNAM TABULEK</b> .....	<b>59</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....	<b>60</b>



## ÚVOD

Hodnocení pracovníků v jeho přímé návaznosti na zvyšování kvality a efektivnosti práce v dané firmě či organizaci musí být prvotním zájmem manažerů, vedoucích a řídicích pracovníků nejen ziskového ale i neziskového a veřejného sektoru. V ziskovém sektoru je hodnotící systém založený na účinném ovlivňování a řízení pracovního výkonu, nastaven tak, aby přinášel zároveň kromě vyšší kvality i nižší náklady. Zpravidla si stejné cíle kladou i řídicí pracovníci ve veřejném sektoru a ve státních organizacích a institucích, kde je však jejich naplňování z mnoha důvodů mnohem složitější.

Velmi důležitá je skutečnost, aby manažeři či vedoucí a řídicí pracovníci hodnotili své podřízené efektivně a v daných podmínkách firmy či organizace objektivně. Jakékoliv vkládání ryze subjektivních soudů a hodnocení je zdrojem problémů, a to především ve větších firmách, či organizacích, kde bývá do hodnotícího systému zapojeno více hodnotitelů. Ale i v této oblasti nalezneme velké odlišnosti v systému hodnocení, neboť v každé firmě může být efektivní hodnocení zaměstnanců jiné. Každá firma je totiž nějak jedinečná.

Při hodnocení zaměstnanců můžeme vést řadu statistik, ale na základě nich nelze sestavit opravdu efektivní tým. Hodnocení druhých nebude nikdy objektivní. Subjektivita hodnocení umožňuje vytvořit si autoritu. Tato manažerská autorita však musí být spojována s důvěrou a respektem, nikoliv se strachem.

Cílem mé bakalářské práce je získání pracovních a rozvojových výsledků z rozboru metod hodnocení a odměňování pracovníků a zpracování dokumentu, který zmapuje současný způsob hodnocení a odměňování dané firmy. V teoretické části mé bakalářské práce se zabývám vymezením základních přístupů k hodnocení pracovníků a uvádím jeho roli ve vztahu k řízení pracovního výkonu a k dosahování stanovených cílů firmy či organizace. V analytické části své bakalářské práce se zaměřím na rozbor systému hodnocení pracovníků u konkrétní firmy. K dosažení tohoto cíle byly použity informace z odborné literatury a z dostupných internetových stránek. Celá práce se skládá ze dvou částí – teoretické a analytické.

# **I TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ A JEJICH PRACOVNÍHO VÝKONU

Hodnocení a odměňování je součástí již od nejútlejšího věku. V této době rodičové hodnotí pokroky dětí. Bývá spojováno s testováním inteligence batolat, kterým děti podstupují na základě rozhodnutí svých rodičů. V určitém prostředí je výkon jednotlivce lépe hodnocen. Jedná se např. o individuální výkon sportovce v určité disciplíně. Takové výkony jsou však rozdílné od výkonů ve firmě. Lépe by se daly přirovnat u týmových, kolektivních sportů. [1]

Hodnocení zaměstnanců patří k základním manažerským nástrojům, které plní řadu důležitých úkolů. Je nástrojem vedení, motivace a rozvoje zaměstnanců, podpory jejich výkonu, ovlivňování jejich chování neodpovídající vnitřním normám firmy a organizace, prostředkem vzájemné komunikace mezi vedoucími pracovníky a zaměstnanci. Slouží jako významný faktor při shrnutí výkonu zaměstnance za uplynulé období a jeho dokumentaci a ke stanovení nových výkonových cílů, k plánování dalšího rozvoje zaměstnanců i jako podklad pro kariérové plánování. Je i jedním z významných nástrojů firemní kultury. [2]

Hodnocení zaměstnanců posuzuje vlastnosti, názory, jednání, postoje, vystupování a výsledky, práci vzhledem k činnosti, k určité situaci a vzhledem k lidem. Je to nástroj, který plní důležitou funkci ve vedení, komunikaci, motivování, rozvoji pracovníků, podpory jejich výkonnosti i povzbuzení a inspirace. Každý zaměstnavatel musí mít na vědomí, jaké zaměstnance má ve firmě a kteří přispívají ke kladným výsledkům podniku, jako jsou výsledky hospodářské a dobré pověsti firmy. Zaměstnanci, kteří nejsou hodnoceni, ztrácejí časem i motivaci pro další rozvoj. [3]

V současnosti je proces hodnocení často prováděn ryze v papírové podobě a vyžaduje velkou administrativní zátěž pro hodnoceného, hodnotitele i nějakou další pracovní sílu při přípravě a zpracování podkladů. Další způsob, který je možné považovat za extrém, je zcela anonymní proces hodnocení zaměstnanců, kdy manažeři jsou toho názoru, že hodnocení lze vyřešit takovou formou, že se hodnotitel i hodnocený připojí do informačního systému firmy. Tento způsob je založen na absolutně neosobním styku. Obě metody však mají nějaký kvantifikovatelný přínos, naneštěstí ani jedna sama o sobě nemůže tvářit v tvář novým výzvám a potřebám lidí obstát. Je vhodný produkt pro hodnocení zaměstnanců, které spojuje výhody obou zmíněných způsobů. Jeho procesní realizace podporuje to, aby byl při pracovním hodnocení osobní kontakt, aby si manažer

firmy či vedoucí a řídicí pracovník se zaměstnancem vyměnili informace a navrhli konkrétní cíle, kompenzace a řešení. Elektronická podoba umožňuje zbavit se nadměrné administrativní zátěže a udržet proces pod velmi přísnou kontrolou. Jsou také dobrým nástrojem zpětné vazby. Personální aplikace tvoří značnou část současných papírových procesů, a proto jsou elektronické formuláře skvělou cestou k úsporám v administraci. [4]

### **1.1 Zavádění systému hodnocení výkonu zaměstnanců**

Při zavádění systému řízení a hodnocení výkonu zaměstnanců je nutné jasně definovat smysl systému hodnocení, stanovit co je jeho hlavním cílem a tento cíl, resp. hlavní cíle musí být jasně stanoveny a formulovány, jako např.:

- objektivně posoudit pracovní výkon zaměstnanců, jejich převládající pracovní chování, odborné znalosti a dovednosti;
- posílit pracovní motivaci zaměstnanců a jejich pozitivní vztah k firmě, budovat příznivou pracovní atmosféru a otevřené pracovní mezilidské vztahy;
- získávat informace umožňující zlepšit využití schopností jednotlivých zaměstnanců, případně přehodnotit jejich pracovní zařazení;
- určit další směr rozvoje zaměstnanců v souladu s potřebami firmy;
- stanovit individuální výkonnostní cíle pro nadcházející časové období;
- navrhnout změny v mzdovém ohodnocení zaměstnanců. [5]

Aby byl proces hodnocení zaměstnanců úspěšně zaveden, je nutno dále dodržet určité zásady, v jejichž rámci musí systém hodnocení odpovídat cílům firmy, organizace a odrážet její specifika a ze strany vedení firmy musí být zajištěno plné pochopení a podpora systému hodnocení ze strany celého managementu i zaměstnanců. Jako vhodná forma se jeví organizování tréninku manažerů a zaměstnanců ke schopnostem a předpokladům nezbytným pro zavedení a udržování systému hodnocení. Hodnocení zavádět tak, aby hodnocení podřízených zaměstnanců prováděli vždy manažeři a vedoucí pracovníci, kteří již byli sami hodnoceni a vytvořit formalizovaný postup, který bude umožňovat zaměstnancům odvolat se proti hodnocením, která považují za neobjektivní, nesprávná nebo nespravedlivá. Velmi důležitým kritériem při zavádění a hlavně udržování systému hodnocení je trvalé sledování toho, zda-li systém netrpí formalismem a zda-li plní

své cíle. Zásady hodnocení jsou výsledkem zkušeností s uplatňováním metod hodnocení a jejichž obsah je shrnutý do hlavních zásad firmy hodnocení pracovníků:

- Hodnocení vychází z výsledků sledování pracovních výkonů zaměstnanců během daného hodnoceného období.
- Hodnocení se provádí na základě jednotných metodických zásad z toho důvodu, aby bylo dosaženo porovnatelnosti výsledků mezi jednotlivými hodnotiteli a vnitřními organizačními jednotkami.
- Metody hodnocení musí odpovídat podmínkám firmy, zvolená kritéria struktury pracovních míst. Proces hodnocení vyžaduje metodickou přípravu. Firma by měla zpracovat metodický pokyn k hodnocení, v němž jsou uloženy konkrétní cíle, specifikovaná použitá kritéria, jejich obsah a práce s nimi. Důležitá je pracovní náplň zaměstnance, jeho znalosti a dovednosti, způsobilosti ve veřejné či soukromé správě, míra odpovědnosti, podíl činnosti s operativními a koncepčními vlastnostmi, atd.
- Závěrečné hodnocení zaměstnanců se provádí formou hodnotícího rozhovoru na základě předcházející přípravy hodnotitele, který je součástí osobního kontaktu obou stran. Hodnocený může bezprostředně reagovat na hodnocení, doplnit či upřesnit své stanovisko k návrhu hodnotitele. Návrhy na doporučené zprávy mohou být formulovány za účasti zaměstnance. Je zde větší pravděpodobnost, že se s nimi i vnitřně ztotožní. Závěry a výsledky procesu hodnocení musí být vždy zpracovány písemně a uvádějí se zpravidla do hodnotícího dokumentu ve struktuře obsažené v hodnotícím formuláři. Výsledkem je formulace celkových závěrů z hodnocení a doporučená opatření jak pro zaměstnance, tak i vedení firmy. [6]

## **1.2 Realizace systému hodnocení výkonu zaměstnanců**

1. Informování zaměstnanců je seznámení zaměstnanců dané firmy se zavedením systému hodnocení zaměstnanců a jeho cíly. Toto seznámení provedou všichni vedoucí zaměstnanci s případným využitím informačních médií používaných ve firmě.
2. Příprava hodnotitelů je seznámení s cíly a metodou hodnocení, stanovenými organizačními postupy a termíny hodnocení, seznámení s obsahem hodnotitelských

dokumentů, objasnění kritérií hodnocení. Vedle seznámení s metodickými pokyny se doporučuje i organizování metodické instruktáže pro hodnotitele jak vést hodnotící rozhovor a jak formulovat závěry z hodnocení.

3. Příprava hodnotícího rozhovoru znamená průběžné získání a utřídění informací o zaměstnanci firmy v určitém období. Příprava osnovy, která bude se zaměstnancem v průběhu hodnotícího pohovoru projednána a technické a organizační zabezpečení podmínek rozhovoru.
4. Hodnotící rozhovor patří do nejdůležitější fáze procesu hodnocení. V jeho rámci je nutno ohodnotit jednotlivá kritéria pracovního výkonu a jednání zaměstnance, formulovat pozitivní, případně i negativní informace. Vhodné je získat vyjádření hodnoceného jak k hodnocení, tak i pracovním podmínkám, k systému řízení a organizaci s náměty na zlepšení. Hodnotící rozhovor musí vést k získání konkrétních závěrů vůči zaměstnanci, k jeho úrovni a kvalitě v zastávané pracovní pozici a další perspektivní činnosti ve firmě.
5. Uchování a práce s hodnotícími dokumenty, kde veškeré výsledky procesu hodnocení jsou zaznamenány v hodnotícím dokumentu. Tento dokument je potvrzen podpisem zaměstnance, že byl seznámen se závěry uvedenými v hodnotícím dokumentu a následně se stává součástí osobního spisu pracovníka vedeného v personální evidenci a má důvěrnou vlastnost.
6. Vyhodnocení a využití výsledků hodnocení, kdy manažeři či vedoucí a řídicí pracovníci firmy spolu se zaměstnanci vyhodnotí výsledky a přijmou opatření, které umožňuje realizaci závěrů procesu hodnocení v rámci své řídicí kompetence. Současně vyhodnotí celkové výsledky, způsob formulování závěru a objektivitu použitého postupu, s tím je možno navrhnout i změny v použité metodice, jednotlivých kritérií pro příští hodnotící období tak, aby byla zvyšována účinnost a efektivnost systému hodnocení i jeho zvládnutí na žádoucí úrovni všemi stupni hodnocení. [6]

### 1.3 Metody a nástroje hodnocení

Volba metody pro proces hodnocení zaměstnanců je jednou z důležitých činností přípravných prací. Je však nutné dodržet pravidla, která se vztahují ke způsobu poskytování zpětné vazby. Dodržování těchto pravidel umožňuje, aby se proces hodnocení stal nástrojem motivace zaměstnance, ať už k vyššímu výkonu či případným změnám pracovního chování. V případě negativní zpětné vazby pravidla napomáhají k tomu, aby ji zaměstnanec akceptoval a respektoval. Velmi často jsou metody hodnocení důležitým nástrojem pro odměňování jednotlivých zaměstnanců. Jsou nástrojem k prosazení důslednosti. Metody hodnocení jsou různorodé. Liší se nejenom svou formou, obsahem, ale i tím, zda se jedná o organizaci či firmu v privátním nebo veřejném, státním sektoru. Je jich celá řada, přičemž některé jsou univerzálnější, některé jsou vhodné pro nedělnické kategorie, jiné jsou vhodnější pro dělníky a další kategorie zaměstnanců. Některé se více zaměřují na výsledky práce, jiné na pracovní chování. Nejčastěji se používají metody hodnotících škál, kdy je možno provést snadné srovnávání jednotlivých hodnocených pracovníků firmy. Srovnání může proběhnout na úrovni kritérií, ale i tzv. výsledném hodnocení, to pak klasifikuje zaměstnance jediným údajem. Nejrozšířenější metodou hodnocení bývá procentuální vyjádření výsledku. V situaci, kdy každé hodnotící kritérium má jinou hodnotu, lze tuto hodnotu vyjádřit číselně u každého z kritérií. Průběh hodnocení zaměstnance je zaznamenán a monitorován prostřednictvím protokolu. Standardem u většiny kvalitních systémů bývá, že takto tvořený protokol je kdykoliv k dispozici v tištěné či elektronické podobě. Kromě základních metod procesu hodnocení manažeri či vedoucí a řídicí pracovníci volí některou či některé z doplňkových metod hodnocení. K hodnocení zaměstnanců je možné použít více metod a tyto metody lze rozdělit i do řady typů. Jejich základním dělením patří rozdělení z hlediska předmětu hodnocení, podle používaných hodnotících nástrojů, z hlediska toho, kdo hodnocení provádí a podle časového horizontu. [2]

#### 1.3.1 Hodnotící metody z hlediska předmětu hodnocení

Dělení metod procesu hodnocení podle toho, co je předmětem hodnocení, lze možnost členit na:

- metody, které jsou vhodné hlavně k hodnocení výsledků práce zaměstnance;

- metody, které slouží především k posouzení pracovního chování zaměstnance na pracovišti;
- metody, které jsou vhodné k posouzení schopností a potenciálu zaměstnance. [2]

### 1.3.2 Hodnotící metody z hlediska použitých nástrojů

Z hlediska použitých nástrojů či metodických pomůcek lze hodnotící metody dělit do těchto skupin:

1. Hodnocení zaměstnanců podle dohodnutých cílů je metoda, která se používá především u vedoucích a specializovaných pracovních míst, v oblasti prodeje, nákupu, finančního i personálního řízení, apod. Vychází z koncepce řízení pracovního výkonu. Metoda je používána hlavně k měření výsledků výkonu. Je vhodná pro použití tam, kde je možnost objektivně posoudit či měřit individuální nebo skupinové výsledky. Jejím základem je stanovení veškerých cílů za předem stanovená období. Jedná se o jasné, dosažitelné, termínované, pracovníky akceptované osobní, příp. skupinové výkonové cíle. Důležitou součástí této metody je i opakované stanovování nových, zpravidla náročnějších cílů. Výhodou hodnocení na základě dohodnutých cílů je výrazné zapojení pracovníků do stanovování cílů i cest, jak jich dosáhnout, což zvyšuje jejich výkon a tím i spojené zvyšování motivace. Zaměstnanci na základě dokumentu, který obsahuje dané cíle, přikládají představu o svých cílech. Definitivní podoba je stanovena v rámci ročních hodnotících rozhovorů s nadřízenými. Hodnocení osobních cílů pracovníka by mělo brát v úvahu změny vnějších objektivních podmínek (např. legislativního rámce), případně konkrétních podmínek, které se vztahují k zaměstnanci. Příkladem může být třeba změna pravomocí ovlivňující možnost naplnění některého z cílů. Problémem může být určení vhodných cílů nebo hodnotících kritérií pro nekvalifikované složky výkonu a jejich měřitelnost. Metoda je náročná na činnost vedoucích zaměstnanců, kteří musí průběžně sledovat vhodnost podmínek pro plnění cílů. U metody procesu hodnocení podle dohodnutých, stanovených cílů je důležitý postup. Zpravidla prvním krokem je stanovení cílů práce, které má pracovník dosáhnout. Dále je zpracování plánu postupu ukazujících, jak se má těchto cílů dosáhnout. Následující krok určuje vytvoření podmínek pro to aby pracovníci mohli tento plán realizovat a v závěru je měření a posuzování plnění cílů.



2. Hodnocení na základě plnění norem a standardů porovnává závazné výkonové normy a kvalitativní standardy se skutečným výkonem zaměstnance. V Minulosti se používalo především pro hodnocení výrobních dělníků. V té době se normy stanovily nejčastěji pomocí časových studií, vzorku práce nebo výkonu vybraných pracovníků. V rámci řízení výkonu tuto metodu však lze uplatnit i pro technickohospodářské zaměstnance. Platné normy a standardy výkonu zaměstnance v dané firmě lze chápat jako stálé cíle, které udávají požadovanou úroveň a kvalitu pracovních výsledků. Výhodné je, že metoda tvoří objektivní hodnocení pro posuzování výkonu na určitých pracovních místech. Normy musí být jasné a srozumitelné a podíl pracovníků na jejich stanovení přiměřený a spravedlivý. Prvním krokem při postupování procesu hodnocení na základě plnění norem je stanovení norem nebo očekávané úrovně výkonu, pokračuje seznámením pracovníků s normami. V konečné fázi je porovnání výkonu každého pracovníka s normami.
3. Hodnocení pomocí hodnotících stupnic je náročná metoda na přípravu. Sestavit formulář s vhodnými kritérii a popisy úrovně je složité. Může dojít k nesrovnatelnosti hodnocení výkonu jednotlivých zaměstnanců. Je to dáno tím, že kritéria a popisy mohou být stanoveny tak, že jim hodnotitelé nejsou schopni stejně porozumět. Může docházet k subjektivnímu pohledu na výkon zaměstnance a cíl hodnocení může být ovlivněn i tehdy, je-li formulář sestaven podle určitého obecného vzoru a není přizpůsoben danému pracovnímu místu. Některá důležitá kritéria mohou chybět, jiná nepotřebná mohou přebývat. Umožňuje však značnou objektivní srovnatelnost úrovně výkonu u různých pracovníků. Slouží hlavně k hodnocení schopností zaměstnanců, tj. kvalitativních vlastností výkonu a jeho předpokladu. Metoda procesu hodnocení pomocí hodnotících stupnic se taktéž využívá u metod zkoumajících pracovní chování. Obtížné však bývá vybrat vhodné výkony a formy chování. Některé obecněji definované je možné použít na úrovni organizace. Jde např. o kvalitu práce i samostatnost., přítomnost v práci, ochota spolupracovat, atd. Jiné je potřeba stanovit útvarově, příp. týmově. Příkladem může být specifická znalost, zákaznická orientace, iniciativa, apod. Velký počet kritérií vede k formalismu a ani nepřináší žádné další podstatné informace o hodnoceném zaměstnanci. K subjektivnější variantě hodnocení pomocí posuzovaných stupnic patří hodnocení schopností zaměstnanců na základě modelů schopností

charakterizujících nároky jednotlivých pracovních míst. Metoda pomocí hodnotících stupnic je univerzální a relativně jednoduchá. Umožňuje důkladnou analýzu pracovního výkonu. Lze snadno porovnávat výkony jednotlivých zaměstnanců. Můžeme hodnotit jak souhrnný pracovní výkon, tak i jeho jednotlivé stránky. Tato metoda hodnotí jednotlivé aspekty práce pomocí předem stanovené stupnice. Vedoucí pracovníci mohou použít číselnou stupnici, která u každého kritéria používá odstupňování dle číselných hodnot (např. 4, 5, 6) a konečné hodnocení je dáno součtem bodů nebo prostého či váženého aritmetického průměru bodů za všechna kritéria. Dále je možnost použít grafickou stupnici, která využívá křivky a je velmi názorná pro stanovení silných a slabých stránek pracovníka. Slovní stupnice je vhodná pro použití u každého kritéria slovního odstupňování, kdy úroveň výkonu je vyjádřena buď vhodným slovem (např. výborný, velmi dobrý, dobrý, atd.) nebo odstupňováním slovním popisem (např. neplní minimální požadavky, pracuje jen tak, aby obstál, množství práce je uspokojivé, apod.). Nadřízení pracovníci mohou využít různých kombinací uvedených hodnotících stupnic. Na přípravě i vlastním hodnocení se mohou podílet všichni zaměstnanci a je vhodná pro využití v rámci moderních přístupů k procesu hodnocení.

4. Hodnocení na základě kritických případů spočívá v evidenci písemných záznamů o významných (kladných i záporných) případech, které se v pracovním prostředí při výkonu zaměstnance vyskytly. Výhodou této metody je konkrétní povaha hodnocení, nevýhodná může být nejasnost chápání kritického případu.
5. Assessment a development centre je komplexní diagnostický a výcvikový program, který má široké uplatnění v procesech výběru, vzdělávání a hodnocení zaměstnanců. Je časově, personálně i finančně náročný, tudíž se většinou využívá pouze u manažerů či vedoucích, řídicích pracovníků a specialistů. Metodu také charakterizuje „více očí“, které jsou dány počtem pozorovatelů, tedy hodnotitelů. Jejich vyšší počet zabezpečuje mnohostrannost hodnocení. V rámci assessment a development centre dochází k proměně psychodiagnostiky. Psychodiagnostika stále častěji probíhá před assessment a development centre po internetu, kde je i nezávisle vyhodnocována. Výstupem této metody je podrobná zpráva o úrovni kompetencí, které jsou uspořádány do modelu. Ve veřejné správě má omezené, ale možné uplatnění. Posuzovaný zaměstnanec či pracovní tým napodobuje řešení každodenních úkolů, které jim mohou být náhodně zadávány nebo řeší případové

studie, hrají manažerské hry, diskutují apod. Metody assessment a development centre jsou používány za nejplatnější metody ve své předpovědi. Assessment centre se používá při výběru, development centre jako zdroj poznatků při koncipování rozvoje. Tato metoda je personálně náročná na vyhodnocování a její výsledky je nutné podepřít i jinou formou hodnocení. Důvodem může být například to, že někteří pracovníci se mohou více snažit, když vědí, že jsou sledováni.

6. Personální a manažerský audit je nástroj hodnocení odborných a manažerských schopností a předpokladů osob v klíčových postaveních firmy, je nástroj personálního plánování a prostředek identifikace rozvojových potřeb zaměstnanců. Posuzuje vnější a nezávislé schopnosti, zkušenosti, pracovní postoje, motivaci nebo potenciál klíčových podnikových zaměstnanců, především manažerů, prováděné především specializovanými poradci. Probíhá především na základě určitých změn ve firmě, v její strategii, při sloučení podniků, převzetím podniku jinou firmou, při nových investičních záměrech, atd. Audit se snaží posoudit manažerský potenciál firmy v souvislosti s jejími novými úkoly a podpořit optimální využití. Výsledkem může být doporučení v souvislosti s dalším rozvojem osob, příp. požadavky na doplnění manažerského týmu. Výchozím krokem manažerského či personálního auditu je rozbor činností, úkolů a odpovědností pracovních pozic, které jsou zde zahrnuty a doplňkový rozbor současné řídicí situace firmy, včetně požadavků na hlavní a pracovní i manažerské, vedoucí pozice plynoucí z nové strategie firmy, jejich cílů a úkolů. V návaznosti s tímto krokem je vlastní hodnocení celkové profesionální způsobilosti osob, které tvoří hlavní personální či řídicí tým podniku. V závěrečné části auditu jsou uloženy návrhy a doporučení. [2]

### 1.3.3 Hodnotící metody z hlediska hodnotitele

Z hlediska toho, kdo hodnocení vykonává, může mít řadu podob. K základním způsobům patří:

1. Hodnocení pracovníků jejich nadřízenými nebo vedoucími a řídicími pracovníky, probíhající průběžně i pravidelně na základě hodnotícího rozhovoru. Hodnocení a dokumentace výkonu za uplynulé období a stanovení nových cílů nadřízeným pracovníkem je základem hodnocení. Vedoucí pracovník zpravidla zná náplň pracovní pozice, její výkonnostní kritéria s cíly i skutečnou výkonnost zaměstnanců. Je odpovědný i za odměňování a rozvoj svých zaměstnanců.

K hodnocení ze strany nadřízeného lze zařadit i hodnocení, které provádí vedoucí projektového týmu, do něhož byl pracovník dočasně zařazen. Pravidelný proces hodnocení také přispívá k budování správné podnikové kultury.

2. Sebehodnocení zaměstnanců, opírající se z hlediska hodnotících kritérií o stejná nebo podobná kritéria jako hodnocení manažerů. Cílem sebehodnocení zaměstnanců je zhodnocení svých splněných cílů za minulé období, zamyšlení se nad svou prací a vlastními výsledky, případně nad možnostmi jejího zlepšení, zvýšení jejich pracovní motivace a současně podpoření objektivitu hodnocení. Nadřízenému vlastní hodnocení zaměstnanců umožňuje získat důležitou zpětnou vazbu, která souvisí s vlastním pohledem na plnění jejich pracovních úkolů a zvyšuje zájem o své další výkonové, rozvojové i kariérové cíle. Využití metody sebehodnocení pracovníků je spojeno s metodickou přípravou a podporou. Předpokladem je zpravidla i určité zaškolení nadřízených i podřízených pracovníků při užívání této metody procesu hodnocení.
3. Vzájemné hodnocení zaměstnanců, používané spíše u osob pracujících na společných úkolech nebo projektech. Cílem je poskytnout zaměstnancům pohled na práci, kterou vnímají jejich kolegové a spolupracovníci a získat stimuly ke zvýšení výkonnosti a kvality spolupráce. Hodnocení zaměstnanců navzájem má různé výhody, např. v přesnosti, v posouzení potenciálních vůdcovských a řídicích předpokladů, také často vede k vyšší ochotě přijmout hodnocení výkonnosti a z důvodu skupinového tlaku tato metoda i výkonnost podporuje. Velmi důležitou roli vzájemného hodnocení mezi pracovníky hraje velká důvěra a nesoutěživost. Ne vždy je však hodnocení zaměstnanců navzájem právě z důvodu těchto nesplněných vlastností efektivní, proto je mnohdy vhodné použít konkrétní metodu pouze jako doplnění pravidelného hodnocení. Nezbytné je především poskytnout zaměstnanci zpětnou vazbu o tom, jak je jeho činnost vnímána ostatními pracovníky a na tomto základě zlepšit jeho práci.
4. Hodnocení nadřízených „zdola“, sloužící k posouzení jejich řídicích předpokladů. Cílem metody je inspirovat manažery v rozvoji svých řídicích asociálních dovedností, upozornit je na případné chyby, kterých se dopouštějí, ale i vytipovat osoby s vůdcovskými předpoklady. Hodnocení manažerů „zdola“ není řídicím nástrojem. Jeho použití udává skutečnost, že jsou zaměstnanci vesměs schopni dobře posoudit řídicí schopnosti a výkonnost nadřízených, vedoucích a řídicích

pracovníků a jejich hodnocení je důležitým ukazatelem kvality řízení. Výhodou této metody je identifikace schopných manažerů s vůdcovskými předpoklady, zlepšení manažerské výkonnosti, posílení motivace manažerů ke změně, zlepšení vnitrofiremní komunikace, posílení spokojenosti zaměstnanců, podpora atmosféry na pracovišti. Metoda nadřízených „zdola“ má i své nevýhody, do kterých můžeme začlenit např. oslabení autority některých manažerů z důvodu nepříznivých výsledků, někteří manažeři nemusejí negativní hodnocení emocionálně unést či hodnocení může odrážet spíše popularitu manažera než jeho správná rozhodnutí. Důležité je, aby hodnocení bylo správně vysvětlené společně s jeho využitím, nikoliv odměňováním. Přispěje k tomu zaměření pouze na pozorovatelské aspekty manažerské práce, zabezpečení absolutní anonymity účastníků, podpora vrcholového vedení, rychlé zveřejnění výsledků hodnocení v podobě průměru a rozpětí hodnocení, jasné pravidla týkající se způsobu zacházení se získanými informacemi a následná podpora hodnoceným.

5. Hodnocení zaměstnanců jejich mentory, tj. prováděné osobami z řad zkušených zaměstnanců, nikoliv však přímých nadřízených, kteří mají na starosti jejich dlouhodobější adaptaci ve firmě. Metoda slouží jako nástroj na podporu adaptace pracovníků. Hodnocení zaměstnanců jejich mentory má také opačný způsob hodnocení, tj. v případě, kdy jsou mentoři hodnocení ze strany zaměstnanců. Zahrnuje mimo jiné to, jak pravidelně mentor se zaměstnancem komunikuje, jak připravuje jeho rozvojový plán, poskytuje mu poradenství a pomoc, chápe jeho potřeby apod.
6. Hodnocení zaměstnanců a manažerů ze strany jejich interních zákazníků, tj. osob nebo oddělení, které využívají výstupy jejich práce. Cílem je poskytnout zaměstnancům pohled na zpětnou vazbu ze strany interních zákazníků a díky tomu lépe pochopit jejich potřeby a požadavky.
7. Hodnocení externích zaměstnanců. Hodnocení je prováděné nejčastěji písemně, a to formou standardních hodnotících formulářů. Důvodem je posílit spokojenost zákazníků z vnějšího prostředí firmy a podpořit jejich orientaci se zaměstnanci, kteří jsou s nimi ve styku.
8. Hodnocení na základě 360° zpětné vazby, relativně novým rysem řízení pracovního výkonu. V roce 1998 ji na území USA používalo jen 11% organizací, to se ale brzy

změnilo, metoda získala na oblibě svojí relativní objektivitou. Z USA se tato metoda, hlavně prostřednictvím mateřských společností, dostala do našeho personálního řízení. Jedná se o uplatnění několika metod uvedených výše. Metoda může být prováděna pravidelně nebo pouze dočasně a je předpokladem vypracování relevantních kritérií procesu hodnocení a jejich vysvětlení. Metoda hodnocení pomocí 360° zpětné vazby dává jedinečnou šanci pracovníkovi a jeho nadřízenému získat výkonovou zpětnou vazbu. Jejím hlavním přínosem je pochopení, jak je zaměstnanec vnímán z různých perspektiv. Metoda se zařadila mezi nástroje, které dokáží pomoci organizacím růst, nastavuje jim zrcadlo, jak jejich lidé fungují. Díky tomu firmy mohou realizovat nevyhnutelné změny a reagovat na měnící se podmínky v podnikatelském prostředí. Přináší vyšší objektivitu, směřuje pozornost na vnitřní zákazníky, ovlivňuje firemní kulturu. Je založena na komplexním hodnocení od svého nadřízeného, od kolegů, spolupracovníků, podřízených a zákazníků, hodnotí se i on sám. Informace od okruhu lidí, s nimiž spolupracuje, je to nejcennější, co mu mohou dát. Vyjádří názor, na podstatné aspekty jeho manažerské práce, na jeho chování. Pro zavedení 360° zpětné vazby jako systémového nástroje je nutné absolvovat mnoho kroků pro pozitivní očekávaný výsledek. Samotný průběh hodnocení zaměstnanců touto metodou je založen na absolutní anonymitě a důvěrnosti. Hodnotitelé by se neměli bát podat i negativní zpětnou vazbu. Zpětná vazba, která bude poskytována s kladným úmyslem a bude přijata manažerem, který je připraven ji použít ke svému zlepšení, pak lze očekávat kladné výsledky v rámci konkrétní metody. Nedůvěra vzniklá při hodnocení může vyvolat snížení platnosti celého hodnocení. Proto je vhodné při přípravě i realizaci celého procesu využít služeb externího konzultanta, který bude zárukou nestrannosti. [2]



Obr. 1 Schéma moderní metody hodnocení – 360° zpětná vazba

#### 1.3.4 Hodnotící metody z hlediska času

Metody hodnocení z hlediska času závisí na časovém aspektu. Vždy má nějakou omezenou délku. Hodnocení pracovníků provádíme vždy v nějaké periodě, která v nějakém ročním období začíná či končí. Mezi základní typy hodnocení z hlediska jeho časového průběhu patří především:

1. Průběžné hodnocení, které slouží operativnímu vedení a usměrňování zaměstnanců, včasnému rozpoznání a řešení problémů, které vznikají při plnění úkolů, průběžné motivaci, poskytnutí pomoci a rozvoji dovedností. Metoda vyžaduje zpravidla určitý systém sledování výkonů pracovníka. Sledované vlastnosti výkonu by měly odpovídat výkonovým cílům či chování zaměstnance, kterých manažer chce dosáhnout. Je důležité, aby systém průběžného sledování a hodnocení byl v optimální míře. Není žádoucí výkon sledovat nadměrně, jelikož přílišná pozornost může vést nejen ke zbytečné byrokracii, ale i k poklesu motivace, která hrozí hlavně u zkušených zaměstnanců. Nedostatečná pozornost potom může vyvolat nejen nesprávnost výsledků dané metody, ale i získání zaměstnaneckého dojmu, že nadřízený či firma o jejich práci nestojí nebo že manažerovi či nadřízenému na něm nezáleží natolik, aby zpětnou vazbu pracovníkovi předal. U průběžného hodnocení si firma často klade otázku, zda by informace o získaných

výkonech jednotlivých zaměstnanců měly být veřejně přístupné. Závisí především na skupinové atmosféře i složení pracovní skupiny. Ve většině případech však platí, že veřejně přístupné informace nabyté z procesu hodnocení zlepšují výkonnost.

2. Další metoda hodnocení z hlediska času je jednorázové hodnocení. Volba metod hodnocení je závislá na tom, jaký zvolíme časový cyklus. Nejrozšířenější je jednorozhodčí cyklus, který ovšem neznamená, že se hodnocení provádí 1x za rok. V daném cyklu probíhají průběžná, dílčí hodnocení, při kterých si hodnocený a hodnotitel nachází cíle. Obecně platí, že cyklus je kratší u výkonných lidí, zatímco u osob, které jsou v hierarchii postaveny výše, je cyklus delší. U výkonných pracovníků, pracovníků v poli je ideální cyklus jednoměsíční až čtvrtletní. Jako vhodná doba se nabízí konec roku, začátek roku nebo polovina roku (začátek či konec finančního roku), kdy uzavíráme jedno hodnotící období a zahajujeme nové.
3. Pravidelné hodnocení sloužící ke zhotovení a dokumentaci výkonu zaměstnance za určité období a ke stanovení cílů za následující období. Je vázané s předem stanoveným termínem. Pravidelné hodnocení je také nástrojem ke stanovení dlouhodobějších rozvojových potřeb zaměstnanců, podpoře jejich motivace, identifikaci talentů, stanovení dlouhodobějších kariérových plánů a podkladem ke změnám výše platu či stanovení roční odměny. Bývá zpravidla formalizované a písemné, pololetní nebo roční, může být však dáno i tzv. kontrolními body, tj. termíny splněných dohodnutých cílů. Hodnocení v pravidelném intervalu by mělo obsahovat pět základních částí, které tvoří hodnocení osobních cílů, hodnocení pracovního a sociálního chování zaměstnance, hodnocení odborných kompetencí a potenciálu zaměstnance, shrnutí výsledků hodnocení a formulace jeho závěrů a stanovení nových pracovních a rozvojových cílů pro příští období. Nejčastějším zdrojem chyb je přílišná složitost, formalismus i subjektivita. Další chybou je, když z pravidelného hodnocení nevyplývají žádné závěry. Toto hodnocení se tedy stává ztrátou času pro všechny účastníky, kteří se na něm podíleli a je lépe alespoň dočasně od něj upustit. V zájmu zvýšení objektivity i posílení motivace zaměstnanců může být doplněno sebehodnocením.
4. Hodnocení při ukončení projektů, má obdobná pravidla jako pravidelné hodnocení. Jeho termín však souvisí s časovým průběhem projektů. Je prováděno projektovým manažerem, který hodnocení zaměstnanců předává jejich stálému nadřízenému.



5. Hodnocení pracovníků ve zkušební době. Může být prováděno v průběhu zkušební doby i po jejím skončení. Jejím cílem je ověřit průběh adaptace nového pracovníka ve firmě a zjistit, zda jeho pracovní výkon a chování odpovídá očekávanému výkonu. Zaměstnanci jsou zpravidla hodnoceni podobným způsobem, který je uplatněn při ročním hodnocení pracovního výkonu. [2]

### 1.3.5 Formální a neformální hodnocení

Výrazným trendem současnosti je využívání výsledků hodnocení k odhalování pracovních rezerv se snahou nalezení cest jak a kde zvyšovat výkonnost a zlepšovat systém řízení práce s lidskými zdroji, zejména v oblasti stimulování a motivace zaměstnanců. V této souvislosti je nutno konstatovat, že současná odborná literatura stále častěji začíná nahrazovat termín „hodnocení pracovníků“ termínem „hodnocení pracovního výkonu“ a nebo se zabývá modernějším a širším pojetím této problematiky, především v kontextu řízení výkonnosti“ zaměstnanců dané firmy či organizace. Hodnocení zaměstnanců má dvě podoby:

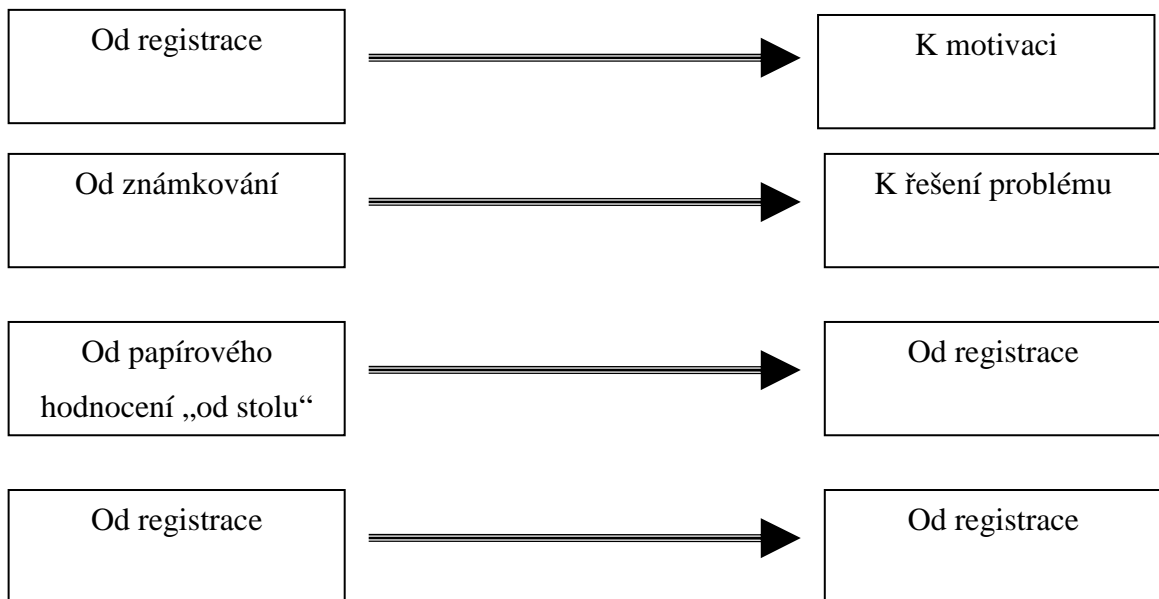
- formální hodnocení,
- neformální hodnocení. [7]

Formální hodnocení je plánované a systematické. Bývá zpravidla racionálnější a standardizované. Má pravidelný interval, je periodické. Slouží jako podklad pro jiné personální činnosti a pořizují se z něj záznamy či dokumenty, které následně bývají zařazeny do osobních materiálů zaměstnanců dané firmy. Zvláštním rysem tohoto hodnocení je tzv. příležitostné hodnocení, které je vyvolané okamžitou potřebou zpracování pracovního posudku v době ukončování pracovního poměru. K ukončování pracovního poměru však dochází, nejsou-li k dispozici dostatečné výsledky hodnocení, nebo došlo-li k výrazným změnám v pracovním výkonu. Formální hodnocení má spoustu výhod. Spočívají v tom, že poznávání a hodnocení zaměstnanců bývá komplexnější z hlediska komplexu dovedností, znalostí a kvalit k tomu, aby výkony pracovníků firmy odpovídaly požadavkům zaměstnavatele, lépe rozpoznává silné stránky zaměstnance, které jsou oceněny a slabé stránky, které vedou k efektivnějšímu odstraňování. Formální hodnocení také lépe a s předstihem umožňuje identifikovat potřebu vzdělávání a rozvojový potenciál pracovníka a možné stížnosti a problémy na pracovišti, soustavněji orientuje pozornost zaměstnance na pracovní výkon a díky tomu na něj vyvíjí větší tlak a přispívá ke zvyšování morálky ve firmě. [7]

Neformální hodnocení je průběžné hodnocení zaměstnance při vykonávání každodenní práce s cílem vést pracovníka firmy žádoucím směrem. Má příležitostnou charakteristiku a je určováno situací daného okamžiku, pocitem hodnotícího, jeho momentální náladou i jeho dojmem a neodráží faktickou jistotu celkových pracovních výsledků a komplexní úroveň práce zaměstnance. Neformální hodnocení je součástí každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným, součástí průběžné kontroly plnění pracovních úkolů, pracovního chování a poskytuje okamžitou zpětnou vazbu. Neformální hodnocení, pokud se provádí průběžně, má však i svou určitou důležitost při využití příznivého vlivu zpětné vazby na motivaci zaměstnanců, tzn., že upozorňuje na konkrétní dosažené výsledky a může v kladném slova smyslu vyzdvihnout dílčí úspěchy na cestě ke stanovenému cíli. Poskytování zpětné vazby proto znamená využití všech příležitostí k pochvale a dalšího povzbuzení zaměstnance. Pochválit zaměstnance, který vykonal dobrou práci, má v zásadě kladný účinek, pochvalu mají obecně zaměstnanci rádi, někteří zaměstnanci potřebují tuto formu motivace ke své práci trvale. Cílem zpětné vazby při neformálním hodnocení je i mimo jiné včas zaměstnanci sdělit, čeho by se měl vyvarovat nebo co by měl k případnému zlepšení svého výkonu provádět a dělat jinak. Základním úkolem řídicího pracovníka při tomto způsobu hodnocení však není zaměstnance trestat, ale pomoci mu zpravidla kladnou formou dodržet plnění stanovených úkolů a zjistit, zda-li nebude potřebovat dodatečnou pomoc a podporu, další zdroje, apod.. Neformální hodnocení bývá málokdy příčinou personálního rozhodnutí a nebývá zpravidla zaznamenáváno, avšak má významnou motivační hodnotu. [7]

#### **1.4 Současnost a trendy v hodnocení zaměstnanců**

Hodnocení zaměstnanců patří v řadě firem k nepříjemným aktivitám ze strany nadřízených i jejich podřízených. Lze se správně domnívat, že v mnoha případech proces hodnocení nefunguje a je považováno za nutné zlo, které nepřináší patřičný efekt. Bez hodnocení pracovníků však firma výrazně omezuje své možnosti ovlivňovat jejich výkonnost. Proto je důležité se zabývat tím, jakým způsobem změnit systém hodnocení, aby se stal fungujícím. V odborné literatuře, která spadá do oblastí nového managementu nebo personalistiky, lze zaznamenat různé posuny.



*Obr. 2 Posuny v hodnocení zaměstnanců*

Od registrování toho co se stalo a hodnocení minulosti s pečlivě vychytanými chybami se efektivní hodnotící systémy zaměřují na budoucnost prostřednictvím motivování a řešení problému. Cílem je především zlepšit pracovní výkon. Je třeba s lidmi komunikovat a motivovat je, aby oni sami byly autory návrhů cílů a způsobů jejich dosažení. Hodnocený by se tedy měl stát aktivním subjektem procesu hodnocení, nikoliv jeho pasivním objektem. Je nutné si hlediska vedení firmy uvědomit skutečnost, že jednotliví zaměstnanci jsou těmi, kteří by měli být spjati se stanovenými principy, hodnotami, cíli a směřováním dané firmy. Zaměstnanci by se měli cítit být motivováni k naplňování vytyčených cílů firmy. Proto je základním stavebním kamenem podnikatelského úspěchu firmy dobře a konkrétně definovaná strategie přijatá všemi jejími zaměstnanci, kteří svým pracovním výkonem podle svého zařazení přispívají k naplňování této strategie a k dosahování vytyčených cílů firmy. Pokud je ve firmě zaveden integrovaný systém řízení výkonnosti, který se prolíná celou firmou, není již pracovní výkon zaměstnance neurčitým pojmem, ale stává se sadou přesně definovaných očekávání (cílů) od zaměstnance na dané pracovní pozici. Tato očekávání jsou dána detailním rozložením strategických cílů firmy až na úroveň řadových zaměstnanců. Zaměstnanec následně v sobě hledá motivaci k plnění stanovených cílů a firma mu nastavenými podmínkami a opatřeními může k nalezení vhodné motivace přispět. [1]

## 2 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

System odměňování zaměstnanců by měl umožnit firmě nejen získat a udržet kvalitní zaměstnance, přispívat k růstu jejich produktivity, zajistit vnitropodnikovou i vnější spravedlnost v odměňování, ale umožnit i konkurenceschopnost jeho mzdových nákladů. Zainteresované osoby do vývoje tohoto systému jsou spjati s výzvami, které přináší třeba porozumění nejen různých forem odměňování, ale i jejich výhody a nevýhody. [2] Je však dosti komplikovaná činnost vyvolávající spory. Proto oboustranně přijatelný a efektivní systém odměňování usnadňující dosažení žádoucí produktivity a zároveň je spravedlivý k zaměstnancům, je jedním z nejdůležitějších faktorů vytváření harmonických vztahů v podniku. Tradičně se považuje za odměnu mzda nebo plat, popř. jiné formy peněžní odměny poskytované zaměstnanci jako kompenzace za pracovní výkon. Moderní personalistika však chápe odměňování poněkud rozsáhleji a zahrnuje do něj také zaměstnanecké výhody poskytované zaměstnanci nezávisle na jeho pracovním výkonu, povýšení pracovníka, vzdělávání pracovníka, formální uznání, pozvání na slavnostní oběd nebo večeři, pověřování významnými pracovními úkoly, pověřování vedením lidí, pověřování úkoly školitele nových pracovníků, rozmanitá a zajímavá práce, kladné vztahy na pracovišti, příjemný styl vedení lidí v podniku, vytváření příznivějších pracovních podmínek, zejména prestižního charakteru a další odměny. Jedná se o složky, bez kterých by se firma neobešla, protože bez odměn by zaměstnanci nepracovali. [7]

Ve firmě má systém odměňování poměrně velké možnosti a do značné míry záleží na samotné firmě, jaké ze způsobů odměňování využije. Stěžejním problémem odměňování pracovníků je vytvoření přiměřeného, spravedlivého a motivujícího systému odměňování. Je důležité, aby tento systém byl přijímán pracovníky firmy, k čemuž výrazně dopomáhá to, když se pracovníci firmy podílejí na vytváření tohoto systému.

Má-li být odměňování úspěšné, musí plnit několik funkcí zároveň a pro jeho efektivitu a úspěšnost je třeba dodržovat následující zásady:

- Systém musí být stabilní a zajišťovat, aby rozdíly v odměně za práci byly založeny na rozdílech v požadavcích práce (např. na znalosti, dovednosti, úsilí, odpovědnosti pracovníka) a na pracovních podmínkách.
- Úroveň mezd a platů by se neměla odchylovat od úrovně převažující ve společnosti (trhu práce). V některých případech lze místo úrovně na trhu práce brát úroveň mezd a platů v daném odvětví.

- Systém by měl důsledně rozlišovat mezi prací na pracovním místě, její hodnotou pro firmu a odměňováním na jedné straně, a pracovníkem, jeho (tržní) hodnotou, schopnostmi, výkonem a odměňováním na druhé straně.
- Stejná práce by měla být stejně odměňována. Jestliže dvě pracovní místa mají stejné požadavky, odměna musí být stejná bez ohledu na to, kdo je na těchto pracovních místech zařazen. Tato zásada však nebrání mít mzdové (platové) rozpětí umožňující, aby jednotlivci v rámci rozpětí dostávali rozdílnou odměnu podle svého pracovního výkonu či jiných pro firmu důležitých zásluh.
- K rozpoznávání individuálních rozdílů ve schopnostech a celkovému přínosu zaměstnanců k výsledkům firmy, organizace, by měly být používány stejné nástroje, stejný pohled na odměňování.
- Zaměstnanci by měli být přiměřeně a odpovídajícím způsobem informováni o postupech používaných ke stanovování mzdových tarifů, o pravidlech uplatňovaných při použití nejrůznějších mzdových forem, poskytování zaměstnaneckých výhod, apod.. Každý zaměstnanec by měl být informován o způsobu odměňování na svém konkrétním pracovním místě. Utajování platů by nemělo být používáno jako zástěrka pro slabiny systému odměňování a porušování zdravých zásad při jeho uplatňování. [7]

Systém odměňování má obecně dvojí úlohu:

- Podněcuje zaměstnance k pracovnímu výkonu a rozvoji ve firmě, motivuje je k dosažení jejich cílů a rozšiřuje či prohlubuje jejich schopnosti nebo dovednosti s přihlédnutím na budoucnost. V tomto případě se jedná o pobídky, tzn. za dobře odvedenou práci zaměstnanec bude v patřičné výši odměněn.
- Oceňuje, odměňuje zaměstnance za vykonanou práci, poskytuje jim uznání s přihlédnutím na minulost. Jedná se o odměny nebo-li bonusy, tzn. jelikož zaměstnanec dobře nebo nad očekávání odvedl vykonanou práci, bude v patřičné výši odměněn. [8]

Je však stále více důkazů, že pracovníci přispívají k plnění cílů firmy nejen svými dosaženými výsledky, ale i tím, co do firmy přináší a co vkládá do své pracovní náplně. S touto teorií je spjatý pojem zásluhové odměny za celkový přínos zaměstnance k plnění

cílů firmy, kdy se odměňuje výkon i schopnosti zaměstnance. Odměna v podobě zásluh může být dvojitá:

- Za předpokladu, že pracovník firmy bude dosahovat výkony minimálně na stejné úrovni jako v minulosti, může mu být zvýšen pevný základní tarif, tzn. že bude tedy odměňován trvalým zvýšením mzdy nebo platu.
- Za splnění nějakého úkolu či dosažení nějakého cíle nebo za trvale vysoký výkon může být zaměstnanec odměněn na základě určitého množství peněz. Nejde o trvalé zvýšení peněz, jedná se pouze o odměnu jednorázového charakteru. [8]

## 2.1 Základní způsoby odměňování

K zajištění základních cílů a funkcí odměňování slouží firmě různé způsoby či formy, které tvoří v souhrnu celkovou odměnu zaměstnance. K volbě toho vhodného systému pro konkrétní firmu či organizaci je však nejprve potřeba objektivně zjistit, jakou hodnotu a jaký význam má každá konkrétní práce. Je také třeba zjistit vzájemné rozdíly v hodnotě jednotlivých prací ve firmě a vyhodnotit jejich náročnost pro daného zaměstnance. To je vlastně úkolem celkového hodnocení práce, které zajišťuje, aby se požadavky, náročnost, složitost práce i pracovní podmínky na konkrétním pracovním místě odrazily v rozdílnosti odměny zaměstnanců a poskytly tak základnu pro spravedlivé a řádné odstupňování odměňování. Hodnocení práce neurčuje konkrétní výši odměny a nehodnotí jednotlivý výkon zaměstnance. I když hodnocení zaměstnanců bylo, a mnohdy ještě je, pouhým nástrojem pro stanovení odměn a byla opomíjena jeho rozvojová funkce, bez jeho návaznosti na odměňování bychom se dostali do slepé uličky. [2]

I když odměňování můžeme posuzovat z řady různých hledisek, jako např. odměňování na základě osobních schopností nebo odměňování na základě výkonu, lze ho obecně rozdělit na dvě základní formy, tj. hmotné složky a nehmotné složky (nazývané zaměstnaneckými výhodami). Do hmotných složek patří:

- Základní nebo pevná mzda, tarifní nebo smluvní, tj. hodinová, týdenní, resp. měsíční mzda včetně přesčasů. Pevná či polopevná složka mzdy vázaná na hodnocení osobních schopností zaměstnance.
- Pohyblivá motivační, resp. výkonová složka, vázaná na individuální výkon zaměstnance, výkon jeho pracovní skupiny, oddělení, případně na výkon celého podniku, firmy.

- Mzdové příplatky, odrážející mimořádné podmínky pracovního místa, které znamenají zvýšené nároky na zaměstnance. Mohou být stanoveny např. procentuálním podílem ze mzdového tarifu nebo absolutní sazbou finančně vyjádřenou. [2]

Nástrojem, jehož pomocí se stanovuje zvýšení na základě procesu hodnocení pracovního výkonu a postavení aktuální mzdy ve mzdovém rozpětí, je tzv. mzdová matice.

*Tab. 1 Mzdová matice*

Bodové hodnocení zaměstnance	Postavení zaměstnance ve mzdovém rozpětí (střed rozpětí je 100%)			
	80-90%	91-100%	101-110%	111-120%
5	10	8	6	4
4	8	6	4	2
3	6	4	2	1
2	4	2	1	0
1	0	0	0	0

Zdroj: [8]

Tabulka (Tab. 1) nám ukazuje hodnoty mzdové matice, které odpovídají procentnímu zvýšení aktuální mzdové sazby.

Systém odměňování založený zcela či převážně na hmotných odměnách ve finančním vyjádření je ve firmách zpravidla hlavním způsobem odměňování. Je relativně jednoduchý a své uplatnění tradičně nachází především ve větších či středních průmyslových firmách s hromadnou výrobou a zpravidla i se silným vlivem odborové organizace. Jeho hlavním cílem je sloužit jako hlavní podklad pro vnitřně spravedlivou a relativně stabilní mzdovou strukturu, usnadňující řízení a plánování mzdových prostředků. Jeho základním principem je rozlišit rozdíly mezi pracovními činnostmi vykonávanými ve firmě a na jejich základě odstupňovat firemní platy a mzdy. [5]



Obr. 3 Vztah zaměstnance a jeho mzdy [9]

Jako příklad odměňování prostřednictvím hmotných složek uvádím v příloze [P1] část zavedeného mzdového systému platného v roce 2009 u stavební nadnárodní firmy působící v ČR.

Odměna může být i bez hmotné povahy, důležité je, že přispívá ke spokojenosti pracovníka, k jeho pocitu užitečnosti a důležitosti. Nehmotné složky jsou uváděny jako zvláštní ustanovení v pracovní smlouvě, která rozšiřují podmínky odměňování v zaměstnání a upřesňují individuální nároky zaměstnance. Tyto nehmotné odměny, zpravidla klasifikované jako zaměstnanecké výhody, jsou vázané na zaměstnanecký vztah k firmě, organizaci, případně na hierarchické postavení v ní. Tvoří je výrobky a služby poskytované zaměstnancům naturálně, příp. cenovým zvýhodněním poskytovaným zaměstnavatelem s cílem zvýšit jejich pracovní stabilitu a spokojenost, posílit identifikaci s firmou, přispět k jejich rozvoji, relaxaci, apod. Tyto zaměstnanecké výhody se zvláště v menších firmách dají zařadit do čtyř skupin:

- výhody sociální povahy (např. důchodové připojištění hrazené zcela nebo zčásti firmou, životní pojištění, půjčky a ručení za půjčky, příspěvky na rekreaci, apod.);
- výhody zkvalitňující využívání volného času zaměstnance (např. kulturní a sportovní aktivity, organizování dotovaných zájezdů, nabídka či dotování rekreace pro pracovníky a jejich rodinné příslušníky, apod.);



- výhody mající vztah k přímo vykonávané práci (např. stravování, výhodnější prodej firemních produktů zaměstnancům, firemní parkoviště, příspěvek na úhradu cestovních nákladů při dojíždění do zaměstnání, vzdělávání a jeho rozšiřování hrazené firmou, apod.);
- výhody spojené s postavením ve firmě (např. prestižní firemní automobil pro vedoucí pracovníky, používání firemních automobilů pro soukromé účely, přidělení firemního mobilního telefonu, nárok na společenský oděv a úhrada jiných nákladů při reprezentaci firmy, aj.). [10]

Význam systému nehmotných odměn (zaměstnaneckých výhod) spočívá zvláště v tom, že slouží osobním potřebám zaměstnanců, je nástrojem zvyšování jejich oddanosti firmě, organizaci a demonstruje to, že zaměstnavatelé pečují o jejich blahobyt a pohodu. Nikoliv však všem zaměstnavatelům jde o péči a blahobyt zaměstnanců, ale stejně jako ti, kterým o to jde, rovněž nabízejí zaměstnanecké výhody, aby si zajistili konkurenceschopnost svého celkového souboru hmotných odměn. Některé nehmotné odměny (zaměstnanecké výhody), jako např. mateřská dovolená, musejí být zabezpečeny ze zákona. [11]

Na systém odměňování má významný vliv pojem celková odměna. Dle definice Manuse a Grahama (2003) komplexní odměna „obsahuje všechny typy odměn – nepřímých i přímých, vnitřních i vnějších“. Celková odměna se skládá ze dvou hlavních kategorií:

- transakční – hmotné, plynoucí z transakce mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci;
- relační, nebo-li vztahové – nehmotné, které se týkají vzdělávání a rozvoje, zkušeností a zážitků z práce.

Transakční odměny	Základní mzda/plat	Celková v penězích vyjádřitelná (hmotná) odměna	Celková odměna
	Zásluhová odměna		
	Zaměstnanecké výhody		
Relační (vztahové) odměny	Vzdělávání a rozvoj	Nepeněžní/vnitřní odměny	
	Zkušenosti/zážitky z práce		

Obr. 4 Složky celkové odměny [11]

## **II ANALYTICKÁ ČÁST**

### 3 PŘEDSTAVENÍ FIRMY CK ZA SLUNCEM S. R. O.

Firma Za sluncem s. r. o. je dynamicky se rozvíjející cestovní kancelář se sídlem v Olomouci. Cílem této společnosti je, aby si potenciální klienti co nejlépe a nejrychleji vybrali z široké nabídky svůj zájezd.

Cestovní kancelář Za sluncem s. r. o. zajišťuje autorizovaný prodej vlastních produktů a zájezdů na základě udělené licence, tj. platné koncesní listiny. Nabízí destinace po celém světě. Firma také zajišťuje prodej zájezdů a produktů jiných cestovních kanceláří, které mají dle zákona pojistnou smlouvu pro případ úpadku. Se všemi spolupracujícími cestovními kancelářemi má firma uzavřenou řádnou smlouvu o zprostředkování prodeje zájezdů a služeb cestovního ruchu. S CK Za sluncem spolupracuje mnoho firem, z těch nejvýznamnějších jsou např. CK Zemek, Alexandria s. r. o., ATIS a. s., Azur Reizen, s. r. o., Čedok a.s., EXIM TOURS a. s., FIRO tour a. s., Vítkovice tours s. r. o., Zlín tour trips, s. r. o. Za sluncem je pouze internetová cestovní kancelář.

V této souvislosti zaujímá na trhu cestovního ruchu specifické místo. Přesto, že využití internetu v této oblasti u nás podobně jako v jiných zemích prudce roste, v Česku se prodává po internetu 20% všech zájezdů. V zemích původní patnáctky Evropské unie je to 35% a ve Spojených státech 40% všech prodaných zájezdů. Současný trend je však v přesunu na internet a to jak co se týká prodeje, tak i komunikace. V této souvislosti je pro CK stěžejní webová prezentace, kterou se pak snaží prostřednictvím různých hlavních serverů propagovat. [12]

Veškeré nabídky standardizovaných zájezdů či pobytů této cestovní kanceláře jsou uvedeny na webových stránkách firmy neomezeně včetně potřebných informací. Tyto informace jsou však následně prověřeny zaměstnancem kanceláře, potenciální klienti i stálí zákazníci mohou veškeré informace získat prostřednictvím tzv. call centra, které je k dispozici v pracovních dnech od 8 hodin do 18 hodin, v sobotu je potom jeho provoz od 9 hodin do 12 hodin. Zákazníci mohou čerpat z výhod cestovní kanceláře, které jsou následující:

- za sluncem nabízí zájezdy mnoha renomovaným cestovním kancelářím utříděné na jednom místě;
- ceny zájezdů nebo pobytů jsou pro klienty stejné jako v kamenných pobočkách;

- cestovní smlouvu firma Za sluncem klientovi připraví dle objednávky a doručí ji prostřednictvím e-mailu, faxem, kurýrem, poštou nebo na dobírku;
- platbu zákazníci mohou provádět převodem, vkladem, složenkou nebo dobírkou;
- pro vybrané zájezdy společnost připravuje platby kreditní kartou on-line přes internet;
- za sluncem zajistí zaslání pokynů na cestu na adresu, kterou si klienti přejí;
- zajišťuje také prodej dárkových šeků pro všechny příležitosti a text na šeku si navrhnou přímo zákazníci cestovní kanceláře.

Pokud se klient rozhodne pro koupi produktu od firmy CK Za sluncem, zpravidla se postupuje tímto způsobem:

1. Zákazník je informován o organizátorovi zájezdu či pobytu v oddělu kalkulace cen zájezdu, který si vybral zasláním objednávkového formuláře. Za sluncem s. r. o., cestovní kancelář si vyhrazuje právo na případnou úpravu nepřesností, které vznikly při převzetí a zadávání dat do rezervačního programu.
2. Pracovníci cestovní kanceláře rezervují zájezd pro zákazníka po obdržení úplně a správně vyplněného objednávkového formuláře a to bez dalšího prověření u zákazníka. V okamžiku, kdy má firma potvrzeno, že je požadovaný zájezd možno realizovat, kontaktuje zákazníka telefonicky, e-mailem anebo formou textové zprávy mobilním telefonem na udané kontakty. Pokud není možné z jakéhokoliv důvodu zájezd realizovat, uvědomí zákazníka a společně se najde další varianta ke splnění jeho požadavků. Za sluncem si vyhrazuje právo nerealizovat objednávku, pokud jsou v ní uvedeny údaje nepřesné, neúplné nebo rozporuplné.
3. Jakmile je rezervace potvrzena, zasílá pověřený zaměstnanec cestovní kanceláře zákazníkovi cestovní smlouvu dohodnutým způsobem (e-mailem, faxem, telefonicky, odkazem na www formuláři). Zákazník je povinen cestovní smlouvu zkontrolovat, zda obsahuje všechny rezervované služby, potvrdit podpisem a obratem zaslat firmě Za sluncem dohodnutým způsobem. Pro zákazníka je závazná doba platnosti rezervace a data splatnosti záloh a doplatků uvedené v cestovní smlouvě. Cestovní kancelář nemůže být zodpovědná za pozdní platby zákazníka, které znemožní realizaci zájezdu.

4. Termíny splatnosti plateb jsou rozvrženy na základě podmínek, které uvádí firma. Zpravidla při objednávce delší jak jeden měsíc do odjezdu platba činí 50% a doplatek se hradí měsíc před nástupem, u zájezdů typu „last minute“ je požadována 100% platba okamžitě s podpisem cestovní smlouvy.
5. Platby je možno provádět převodem na účet, složenkou nebo přímým vkladem na pobočce banky na daný účet. Číslo účtu a variabilní symbol jsou součástí pokynů, které obdrží zákazník spolu s cestovní smlouvou.

### **3.1 Organizační struktura firmy CK Za sluncem s. r. o.**

Organizační struktura cestovní kanceláře Za sluncem velmi úzce navazuje na velikost odpovídající jejímu celkovému rozsahu činnosti. Tato cestovní kancelář je ve své činnosti relativně nezávislou provozní jednotkou. Relativně z toho důvodu, že i když prodává vlastní produkty (zájezdy), tak značnou částí její činnosti je zprostředkování prodeje těchto produktů jiným cestovním kancelářím na základě smluvního vztahu, což vytváří určitou závislost na činnosti a výsledcích smluvních cestovních kancelářích.

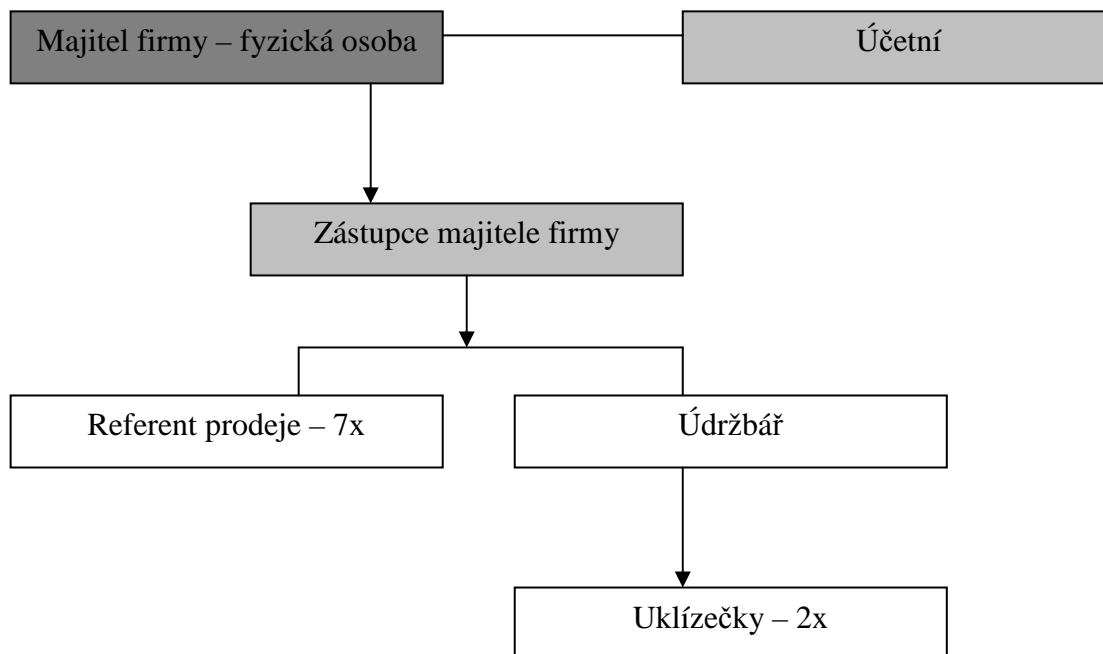
Vnitřní organizace CK Za sluncem s.r.o. je řízena vlastním organizačním řádem, ve kterém jsou stanoveny hlavní pravidla a zásady, její členění a odpovědnost jednotlivých zaměstnanců CK. S tímto organizačním řádem jsou seznámeni všichni zaměstnanci a pravidelně jednou za čtvrtletí jsou na jeho základě proškolení v rámci čtvrtletního hodnocení.

Koncepčně je tento organizační řád postaven na základě realizačního procesu CK, který spočívá ve třech stěžejních oblastech její činnosti:

- tvorba vlastních produktů (zájezdů);
- prodej produktů (zájezdů) a poskytování doprovodných služeb;
- zprostředkovávání prodeje produktů a dalších služeb s tím spojených.

Majitelem cestovní kancelář Za sluncem s.r.o. je fyzická osoba. Majitel firmy zaměstnává 12 pracovníků, kteří vykonávají práci na základě zařazení do pracovní pozice. Účetní má na starosti fakturaci produktů, podklady pro fakturaci, kontrolu úhrad produktů od zákazníků, zavedení a zpracování účetnictví firmy, mzdy zaměstnanců, roční uzávěrky včetně daňových přiznání, zastupování na úřadech, aj. Pracovní náplní zástupce majitele firmy je především personální práce, ale i smluvní vztahy a kontrola práce svých

podřízených. Referenti prodeje vykonávají veškerou práci, která je spojená s poskytováním služeb v oblasti cestovního ruchu. Jsou ve styku s klienty. Údržbář a uklízečky se starají o údržbu, opravy a úklid ve firmě.



Obr. 5 Organizační schéma firmy CK Za sluncem s. r. o.

## 3.2 Způsob hodnocení a odměňování ve firmě CK Za sluncem s. r. o.

### 3.2.1 Hodnocení zaměstnanců CK Za sluncem s. r. o.

Hodnocení kmenových zaměstnanců (zaměstnanci v pracovním poměru na základě pracovní smlouvy) probíhá u CK v periodických intervalech:

- měsíčních,
- čtvrtletních (kvartálních),
- ročních.

Měsíční a čtvrtletní hodnocení zaměstnanců provádí zástupce majitele firmy – ředitelka kanceláře, která je zároveň zaměstnankyní této cestovní kanceláře.

Měsíční hodnocení zaměstnanců je součástí operativních porad na počátku každého kalendářního měsíce v rámci celého pracovního kolektivu. Ředitelka CK řeší splnění krátkodobých úkolů jednotlivých zaměstnanců za uplynulý měsíc, obsahem této pracovní porady zpravidla není konkrétní zhodnocení jednotlivých zaměstnanců, ale řešení akutních problémů v celkovém chodu CK s poukázáním na podíl jednotlivých zaměstnanců. Jedná

se spíše o hodnocení práce celého pracovního kolektivu s poukázáním na některé zaměstnance v souvislosti s jejich kladně výraznými (nebo naopak zápornými) pracovními výsledky v daném uplynulém kratším časovém horizontu. Z těchto pracovních jednání se zpravidla neprovádí písemný záznam v souvislosti s hodnocením a případným personálním opatřením.

Čtvrtletní (kvartální) hodnocení kmenových zaměstnanců je obsáhlejší, není však obdobně jako týdenní hodnocení prováděno individuálně s jednotlivými zaměstnanci, ale formou hodnocení v rámci celého pracovního kolektivu. Řídí a provádí ho ředitelka cestovní kanceláře, která vyhodnotí u každého zaměstnance dva aspekty, na které vedení CK klade důraz a to na:

- kvalitativní hodnocení zaměstnance – jak se pracovník chová, jak jedná s klienty, vztah k pracovnímu kolektivu, apod.;
- výkonnostní hodnocení zaměstnance – jeho pracovní výsledky, zvláště potom množství a finanční objem uzavřených a realizovaných smluv s klienty kanceláře, podíl na získání stálých klientů, apod.

V souhrnu se dá říci, že každý zaměstnanec je ohodnocen z hlediska plnění požadavků a úkolů vyplývajících z organizačního řádu cestovní kanceláře. Z tohoto hodnocení se provádí zápis se stručným písemným hodnocením jednotlivých zaměstnanců, který je podkladem pro komplexní, tj. roční hodnocení činnosti nejen jednotlivých zaměstnanců, ale celé cestovní kanceláře. Z čtvrtletního (kvartálního) hodnocení se zpravidla provádí písemný záznam s následným konkrétním návrhem pro majitele firmy na úpravu pohyblivé složky mzdy jednotlivých zaměstnanců (tzv. čtvrtletní prémie) nebo naopak na snížení nebo odejmutí této pohyblivé složky mzdy u některých zaměstnanců.

Roční hodnocení zaměstnanců probíhá v závěru kalendářního roku za účasti majitele firmy, který zhodnotí celkové výsledky cestovní kanceláře za uplynulé období a dosaženou úroveň splnění ročních cílů s konkrétním vyhodnocením podílu jednotlivých zaměstnanců na základě podkladů čtvrtletních hodnocení zpracovaných ředitelkou cestovní kanceláře. Toto hodnocení probíhá ve dvou etapách:

- Komplexní zhodnocení výsledků cestovní kanceláře v rámci celého pracovního kolektivu s poukázáním podílu jednotlivých zaměstnanců na výsledcích za uplynulý rok.

- Zhodnocení pracovní činnosti jednotlivých zaměstnanců samostatně, které provádí ředitelka cestovní kanceláře za účasti majitele firmy. V závislosti na dosažených výsledcích a úspěšnosti cestovní kanceláře v uplynulém roce je jednotlivým zaměstnancům zhodnocen konkrétněji jejich podíl na těchto výsledcích, příp. je předána finanční odměna, tzv. „roční prémie“, které však nejsou nárokové a vyjadřují uznání pouze některým nejlépe hodnoceným zaměstnancům za jejich pracovní nasazení a úsilí.

V souvislosti s předmětem činnosti CK Za sluncem s.r.o. se zmíním ještě o příležitostném nebo-li operativním hodnocení, které se týká hlavně „dočasných zaměstnanců – brigádníků“ pracujících na základě dohody o provedení práce zpravidla v letní, méně již v zimní sezóně. S touto formou ústního neformálního hodnocení jsem se setkala i já v rámci své odborné praxe v rámci studia. Prakticky se jedná o krátké slovní zhodnocení ze strany ředitelky cestovní kanceláře před kolektivem zaměstnanců při ukončování krátkodobé pracovní činnosti.

### **3.2.2 Odměňování zaměstnanců CK Za sluncem s. r. o.**

Z hlediska hmotné části zaměstnaneckých odměn stálí zaměstnanci cestovní kanceláře Za sluncem s. r. o. dostávají základní smluvní mzdu na základě pracovní smlouvy. K ní se připočítává pohyblivá složka mzdy, tj. odměna dle výkonnosti a úspěšnosti při získávání klientů z kvantitativního hlediska (celkového smluvního počtu) a dále v průběhu časového období (zpravidla čtvrtletního a ročního) v závislosti na celkových prodejních výsledcích cestovní kanceláře v daném období na základě čtvrtletního (kvartálního) hodnocení ze strany vedoucí cestovní kanceláře a ročního hodnocení za účasti majitele cestovní kanceláře.

K základní smluvní mzdě náleží každému zaměstnanci tzv. výkonnostní odměna ve výši 20 Kč za jednoho smluvně získaného klienta této cestovní kanceláře. To znamená, že při smluvně uzavřeném zájezdu, např. pro čtyři osoby získává zaměstnanec celkovou částku 80 Kč, která je připočítávána k základní smluvní mzdě. I přesto, že tato výkonnostní složka mzdy by měla být pro zaměstnance motivující, v průběhu své odborné praxe jsem se setkala spíše s názorem, že její účinek z hlediska své finanční výše nijak výrazně zaměstnance nemotivuje. Protože ne ve všech obdobích v roce jdou však nabízené zájezdy na odbyt, je zde výrazný sezónní vliv poptávky, tak se dá konstatovat, že výše průměrné mzdy jednotlivých zaměstnanců této cestovní kanceláře v souhrnu kalendářního roku nijak



nedosahuje ani statistického průměrného platu v České republice, ba naopak je více než podprůměrná. Zaměstnanci, kteří se přímo podílí na prodeji, mají dále procentuálně stanovené čtvrtletní bonusy nad fixní mzdu, jejich výše však závisí na plnění zadaných úkolů (opět výkonová složka mzdy) a zvláště na celkových výsledcích kanceláře za dané časové období. V průměru jsou tyto čtvrtletní (roční) bonusy vyjádřeny rozdílně dle výkonnosti jednotlivých zaměstnanců a to v odstupňované výši 5 až 12% souhrnné mzdy daného zaměstnance za uplynulé období – čtvrtletí (rok).

Pro určité srovnání vývoje uvádím v tabulce (Tab. 2) srovnání průměrné hrubé měsíční mzdy podle vybraných odvětví v ČR a v cestovní kanceláři Za sluncem s. r. o.

*Tab. 2 Srovnání průměrné hrubé měsíční mzdy v ČR a v CK Za sluncem s. r. o.*

Subjekt	2007	2008	2009
Česká republika celkem	20 957 Kč	22 691 Kč	23 598 Kč
Kulturní, zábavní a rekreační činnosti celkem	17 890 Kč	18 766 Kč	19 545 Kč
Cestovní kancelář Za sluncem s. r. o.	10 740 Kč	11 250 Kč	11 890 Kč

Zdroj: [13]

Z nehmotných odměn (zaměstnaneckých výhod, benefitů) je ze strany majitele cestovní kanceláře využíván ve prospěch zaměstnanců pouze tzv. poukázkový systém v souvislosti s možností zakoupení poukázek firmy Sodexo i z toho důvodu, že cestovní kancelář nezajišťuje občerstvení a obědy formou závodního stravování. Zaměstnanci cestovní kanceláře mají tudíž možnost zakoupit zpětně za uplynulý kalendářní měsíc počet těchto stravenek odpovídající počtu odpracovaných dnů. Hodnota jedné stravenky je 80 Kč, přičemž zaměstnanci při jejich nákupu uhradí částku 36 Kč (45% finanční hodnoty stravenky) a zbývající část je z pohledu zaměstnanců de facto příspěvek zaměstnavatele.

Tato část systému zaměstnaneckých výhod formou poskytování poukázek je velmi rozšířená a i mezi zaměstnanci této cestovní kanceláře oblíbená, neboť nijak daňově nezatěžuje zaměstnance, protože poukázky jsou osvobozeny od daně z příjmu a sociálního a zdravotního pojištění na straně zaměstnance. Navíc jsou tyto poukázky určeny i k úhradě zboží a služeb v oblasti stravování, kultury a sportu, relaxace či k nákupu dárků.

Jiné zaměstnanecké výhody nejsou v cestovní kanceláři ve prospěch zaměstnanců využívány, pokud neberu v potaz přidělení firemního mobilního telefonu ředitelce cestovní

kanceláře, který však může využívat pouze ve stanoveném měsíčním paušálním limitu pro telefonický kontakt se zákazníky, smluvními cestovními kanceláři a majitelem firmy.

V návaznosti na hodnocení a zvláště odměňování, a to nejenom v případě této cestovní kanceláře, platí v plné míře ta skutečnost, že zaměstnanci pro firmu sice přirozeně představují v účetní teorii nákladové položky, ale ve skutečnosti jsou jedním z nejdůležitějších firemních aktiv a jako k takovým by se k nim, opět v souladu s účetní teorií, mělo přistupovat, tj. rozvíjet je a komplexně vylepšovat, přinejmenším alespoň udržovat na určité úrovni. Proto se v této souvislosti budu v další části své práce zabývat i doporučením k využití dalších motivačních faktorů v systému odměňování.

### **3.2.3 Doporučení k využití dalších zaměstnaneckých výhod v rámci CK Za sluncem**

Za dobu mé odborné studijní praxe u cestovní kanceláře Za sluncem s. r. o. jsem došla k závěru, že z hlediska stávajícího systému hodnocení a odměňování zaměstnanců této cestovní kanceláře existuje značný prostor pro jeho zlepšení a využití dalších možností i v souvislosti s relativně malým pracovním kolektivem dané CK.

V oblasti hodnocení si myslím, že ze strany ředitelky cestovní kanceláře by bylo efektivní v mnohem větší míře využívat průběžné, operativní denní hodnocení v rámci plnění dílčích pracovních úkolů jednotlivými zaměstnanci formou slovního krátkého zhodnocení ať již v pozitivním či negativním slova smyslu. Mám ten názor, že rozbor plnění či neplnění dílčích denních pracovních úkolů až v rámci týdenní pracovní porady se do určité míry mívá účinkem. Navíc by toto průběžné denní hodnocení z hlediska malého pracovního kolektivu cestovní kanceláře mělo být ze strany ředitelky prováděno neoficiálně se zaměřením na průběžný pracovní výkon v daném dni a mělo by mít spíše motivační podtext. Formou denního hodnocení je vlastně i průběžná kontrola plnění konkrétních pracovních úkolů a co pokládám za důležité je to, že se dá využívat jako účinná oboustranná vazba mezi nadřízeným a podřízeným. V případě této cestovní kanceláře by v souvislosti s průběžným operativním hodnocením mělo více platit přísloví „kdo rychle dává, dvakrát dává“ v motivujícím slova smyslu.

V rámci ročního hodnocení zaměstnanců, které probíhá v závěru kalendářního roku za účasti majitele firmy, bych větší důraz položila na ověřenou formu hodnotícího pohovoru, který by měl být důležitou zpětnou vazbou jak pro samotného zaměstnance, tak pro majitele cestovní kanceláře a zvláště pro její ředitelku, která je se zaměstnanci

prakticky v denním kontaktu. Na toto roční zhodnocení formou hodnotícího pohovoru bych doporučovala to, aby na něj byly obě strany předem připraveny formou písemných podkladů (pro hodnotící stranu zvláště z podkladů kvartálních, čtvrtletních hodnocení) a tento hodnotící pohovor by určitě měl obsahovat obě jeho důležité složky, kterými jsou písemné sebehodnocení zaměstnance, kdy by měl toto zhodnocení předat s dostatečným časovým předstihem ředitelce a jeho následné porovnání s hodnocením ředitelky (resp. majitele cestovní kanceláře).

Myslím si, že tomuto stupni hodnocení by měla být dána veškerá vážnost a důležitost zároveň s vytvořením určitého prvku slavnostní události v chodu cestovní kanceláře. Proto bych z pohledu vedení CK roční hodnocení zaměstnanců neprováděla v rámci celého, byť malého pracovního kolektivu, ale doporučovala bych jednodenní pronájem menší kanceláře, která je k dispozici v budově. Zcela jistě by to mělo pozitivní dopad na vytvoření atmosféry vzájemné důvěry a navození kladné verbální součinnosti hodnotitele a hodnoceného zaměstnance. Můj výše uvedený názor se dá shrnout do několika stručných zásad, které by měly v rámci hodnotícího pohovoru platit:

- vytvořit klidnou a přátelskou atmosféru v neoficiálním prostředí;
- ze strany nadřízeného uvítat zaměstnance s cílem odstranit pocit určitého napětí;
- stručně, ale jasně a srozumitelně vysvětlit cíl a postup hodnotícího pohovoru;
- ze strany nadřízeného požádat zaměstnance, aby sám ohodnotil svůj celkový výkon za dané časové období;
- stručně, ale výstižně sdělit zaměstnanci názor nadřízeného na jeho celkové pracovní výsledky a výkony, jeho chování a jednání v rámci pracovního kolektivu i ve vztahu k nadřízenému;
- jednoznačně naznačit zaměstnanci směry a oblasti jeho výkonu práce, ve kterých by se mohl zlepšit a zároveň mu nechat prostor pro jeho vyjádření pro možné způsoby, jak tohoto docílit;
- nezapomenout pochválit zaměstnance za dobře vykonanou práci;
- v závěru může případně dojít k vzájemné diskusi, ve které by si obě strany měly objasnit případné nesrovnalosti a vzniklé problémy;
- stejně jako při zahájení, tak i ukončení hodnotícího pohovoru provést v pozitivním duchu, povzbudivě a motivačně.

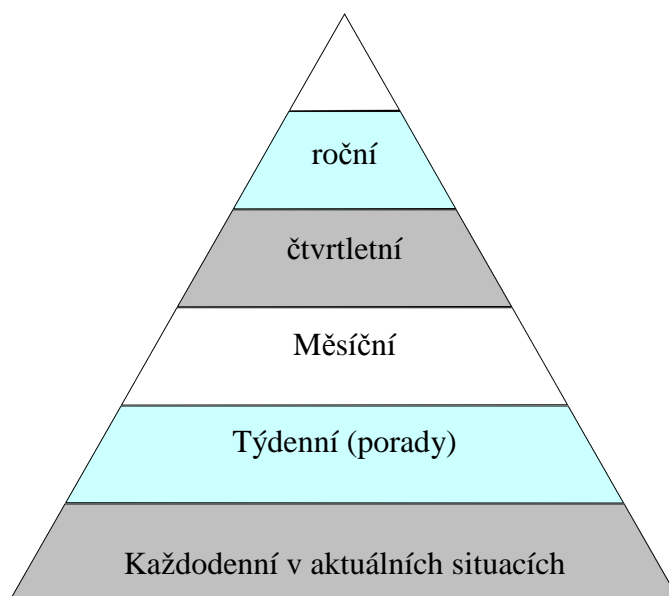
Musím konstatovat, že je nezbytně nutné, aby celému procesu hodnocení byla věnována dostatečná pozornost. Při každém hodnocení zároveň vždy záleží na tom, kdo je hodnotitelem a jaké k tomu má předpoklady. Ve většině případů však hodnotí nadřízený jejich nadřízený, který ale nemá odborné personální vzdělání. Platí to i v případě cestovní kanceláře Za sluncem s. r. o. V tomto případě se jeví jako určitá nutnost, aby vedoucí pracovník byl v rámci výkonu své funkce odborně vyškolen a zvláště aby měl dostatečnou podporu ze strany personálního oddělení, což je v případě této CK nahrazeno majitelem kanceláře. Hodnotitel, tj. vedoucí pracovník by měl chápat toto odborné školení jako přínos pro svou řídicí práci a jako velmi ocenitelný vklad i pro svůj další kariérní růst. V této souvislosti se dále ve svém doporučení zmíním o možnosti využití personálních agentur, které dnes nabízejí komplexní profesionální služby pro řídicí pracovníky na různých stupních prakticky ve všech oborech činnosti firem.

Hodnocení zaměstnanců nemůže být pouhým „vyplněním formuláře“ pro jeho následné založení do spisu, neboť pak hodnocení pozbývá smysl a po několika opakování stejného postupu rozhodně nebude žádného zaměstnance motivovat. Stejně tak důležité je zajistit objektivnost hodnocení, což se v případě této CK zdá relativně snadné z důvodu malého počtu zaměstnanců, ale na druhou stranu to klade zvýšené nároky na ředitelku kanceláře z hlediska dvou možných extrémů, a to buď případného možného „protěžování“ nebo naopak „osobnímu negativismu“ v rámci „skororodinných“ vztahů malého pracovního kolektivu. Zajištění objektivity je však také možné například tím, že zaměstnanec může být hodnocen také svými kolegy (což je oficiálně méně obvyklé), případně jiným manažerem, který má s jeho prací zkušenosti (v tomto případě jej nahrazuje majitel cestovní kanceláře) nebo např. zákazníkem. Z uvedeného je zřejmé, že hodnotit nemusí vždy jen nadřízený. Právě z důvodu dosažení objektivity je vhodnější, i když mnohdy náročnější, zapojení více hodnotitelů.

Je zřejmé, že funkční systém hodnocení je velice důležitou částí připravené a konkurenceschopné firmy, což platí zcela i v rámci cestovního ruchu, kde je konkurence velmi výrazná. Při dodržování daných principů hodnocení je možno v rámci cestovní kanceláře Za sluncem s. r. o. očekávat zlepšení celkové situace, neboť správné využívání systému hodnocení zlepšuje vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, velice důležitá je v této oblasti motivační funkce hodnocení. Toto by také výrazně napomohlo přehlednému chodu cestovní kanceláře, efektivnímu využívání všech pracovních faktorů,

což je základem pro úspěšné budování a posilování konkurenceschopné a perspektivní firmy.

Přestože v rámci cestovní kanceláře Za sluncem s. r. o. probíhá hodnocení zaměstnanců v určitých periodických intervalech, doporučovala bych vedení cestovní kanceláře důsledně dodržovat níže navrženou optimální schematickou četnost hodnocení zaměstnanců:



*Obr. 6 Optimální četnost hodnocení*

V části doporučení v oblasti hodnocení pro cestovní kancelář Za sluncem s. r. o. bych chtěla upozornit na možnosti využití služeb některých profesionálních personálních agentur, které mohou mimo jiné i prostřednictvím školicích kurzů pro vedoucí pracovníky výraznou měrou přispět k propracování a zefektivnění systému hodnocení zaměstnanců.

Určitou výhodou cestovní kanceláře Za sluncem s. r. o. je skutečnost, že v místě sídla jejího podnikání – v Olomouci, sídlí zároveň celá řada kvalitních personálních agentur. Namátkou jsem vybrala tři nejznámější, které poskytují komplexní personální služby i pro klienty v oblasti cestovního ruchu, přičemž krátkodobý intenzivní kurz pro oblast hodnocení pracovníků v rozsahu 2 až 4 dnů je hrazen v průměrném rozsahu 9 000 Kč za jednoho účastníka:

1. Dittmann Consulting s. r. o., Vídeňská 16, 772 00 Olomouc

S výběrem pracovníků, stavbou týmů a jejich dalším rozvojem personální agentura začala v roce 1992. Od roku 1996 poskytuje tyto služby rovněž prostřednictvím exklusivního zastoupení firmy Horton International, s působností ve 40-ti zemích světa. V rámci České republiky nyní existují kanceláře v Praze a v Olomouci, což agentuře umožňuje flexibilně reagovat na potřeby klientů. [14]

## 2. Manpower, spol. s r. o., Tř. Svobody 22/619. 772 00 Olomouc

Manpower Inc. je jedna z předních světových společností v oblasti personálních služeb. Společnost vytváří a poskytuje služby, které umožňují jejím klientům dosáhnout úspěchu v měnícím se světě práce. Společnost nabízí zaměstnavatelům celou řadu služeb pokrývajících celý zaměstnanecký a obchodní cyklus, kam patří poskytování zaměstnanců na dobu neurčitou i určitou, hodnocení a výběr pracovníků, školení, outplacement, outsourcing a poradenské služby. [15]

## 3. FIDES POPULI, s. r. o., kosmonautů 8, 772 00 Olomouc

Je společností, která přináší profesionální řešení úloh spojených s rozvojem firem a společností. Na trhu působí již od roku 1997. Staví své aktivity na oblastech organizační kultury, řízení lidských zdrojů, komunikaci a marketingu a vzdělávání. [16]

Využití služeb některé třeba z výše uvedených personálních agentur v oblasti proškolení vedoucích pracovníků z problematiky hodnocení zaměstnanců by zcela jistě přispělo k dalšímu růstu a rozvoji cestovní kanceláře Za sluncem s. r. o.

V závěru části doporučení v oblasti hodnocení pro cestovní kancelář Za sluncem s. r. o. se ještě zmíním o možnosti případného využití počítačových programů pro hodnocení zaměstnanců, což se mi ve spojení s intenzivním školícím kurzem pro vedoucí pracovníky jeví jako vysoce efektivní a optimální řešení dalšího rozvoje v oblasti hodnocení pracovníků ve firmách obecně. U cestovní kanceláře Za sluncem s. r. o. by například zavedení některého tohoto hodnotícího programu v souvislosti s intenzivním využitím počítačové techniky v oblasti internetového prodeje zájezdů, kdy všichni zaměstnanci mají k dispozici počítač a jsou zkušenými uživateli programového vybavení, stálo zcela jistě za úvahu. Zvláště v případě, kdy softwarové firmy tímto oborem se zabývající, nabízejí zkušební demoverzi programu, příp. programové vybavení upraví dle potřeb konkrétního zájemce, zákazníka. Již několik let poskytuje tyto služby např. firma TREXIMA, spol. s r. o., tř. Tomáše Bati 299, 764 21 Zlín – Louky, která získala v rámci programu tzv.

„Operační program rozvoje lidských zdrojů“ grant spolufinancovaný ze státního rozpočtu České republiky a Evropského sociálního fondu na podporu vzdělávání zaměstnanců, zavedení nového způsobu řízení firmy a vytvoření nových pracovních míst. Operační systém od této firmy pod obchodním názvem PERSYT 2000 (Personální Poradenský Systém) je intranetovou aplikací, kterou je možno nainstalovat na vlastní server přímo u konkrétní firmy. Tento operační systém firma nabízí zároveň ve spojení se službou zavedení systému hodnocení zaměstnanců, což obnáší instalaci programu, proškolení zaměstnanců a smluvní servis a údržbu programového vybavení s jeho průběžnou aktualizací. Ve verzi, kterou je možno aplikovat na cestovní kancelář Za sluncem s. r. o., pracuje operační program s počtem zaměstnanců cca 10 osob a nabízí podprogramy hodnocení, sebehodnocení zaměstnancem a rozvoj kariérových plánů v rámci malé firmy. V této formě se jedná pro danou firmu o jednorázovou investici ve výši cca 60 000 – 70 000 Kč pro zavedení programu a proškolení zaměstnanců. Údržba systému potom vychází řádově několik tisíc Kč v průběhu roku. Demoverze tohoto programového vybavení je volně přístupná na webové adrese [www.persyt.cz](http://www.persyt.cz) pro základní seznámení se zájemců o tento program hodnocení zaměstnanců.

Ale myslím, že cestovní kanceláře Za sluncem s. r. o. může v této oblasti čerpat z bližších zdrojů přímo v Olomouci, neboť v podnikatelském inkubátoru, progresivní součásti Vědeckotechnického parku Univerzity Palackého působí mimo jiných firem, zabývajících se programováním a vývojem originálních produktů i firma DATAMIX Solutions, s. r. o., Šlechtitelů 813/21, 779 00, Olomouc-Holice, (Podnikatelský inkubátor CITT UP), která vyvinula program e-hodnocení zaměstnanců. Firma DATAMIX Solutions s. r. o. byla založena v roce 2006, aby nabídla svým zákazníkům širokou paletu služeb a produktů v oblasti informačních technologií. Její motto "lepší život s počítači" vyjadřuje jasně, co mají služby a produkty této firmy přinést jejím zákazníkům. Programové vybavení je určeno mimo jiné i k podpoře zaměstnanců v malých a středních, ale i velkých firmách. Jeho hlavním přínosem je převedení „papírových“ nebo programových „excelových“ výstupů z hodnocení do systému, který velmi přehledně uchovává získaná data a umožňuje s nimi velmi efektivně pracovat. Největším přínosem tohoto elektronického hodnocení je snadná administrace procesu hodnocení, tvorba kvalitní personální databáze a vytvoření variabilních manažerských výstupů. Programové vybavení pod obchodním názvem Helios Orange je technologicky vyspělý informační a ekonomický systém zefektivňující všechny běžné i vysoce specializované firemní procesy. Poskytuje dokonalý a aktuální přehled

o situaci na trhu i uvnitř podniku, automatizaci rutinních operací, zefektivňování provozu, snižování nákladů a účinnou komunikaci. V mnoha úspěšných firmách již řadu let pomáhá managementu v řízení všech potřebných oblastí. Bližší seznámení s tímto produktem mohou zájemci z řad firem, společností najít na webové adrese [www.datamix.eu](http://www.datamix.eu).



*Obr. 7 Moduly programového vybavení systému Helios Orange*

Investice do tohoto programového vybavení je obdobná jako u operačního systému zlínské firmy TREXIMA, spol. s r.o. a bylo by pouze na zvážení vedení cestovní kanceláře, který systém (po jejich seznámení se s nimi) by lépe pro chod firmy vyhovoval. V každém případě si myslím, že i tato na první pohled nezanedbatelná investice má svou návratnost z hlediska dlouhodobější strategie firmy a zcela jistě má volba zavedení těchto nebo i jiných obdobných programových systémů své opodstatnění pro další úspěšný rozvoj firem a značný význam při upevňování jejich konkurenceschopnosti.

Zmínila jsem se o těchto programových produktech, které charakterizují současný trend vývoje a možností forem zpracování hodnocení zaměstnanců z toho důvodu, že vývoj v této oblasti jednoznačně ukazuje, že hodnocení zaměstnanců již nemusí být pro vedoucí pracovníky a manažery pouhou „papírovou“ a neoblíbenou formalitou.



V oblasti nehmotného odměňování (zaměstnaneckých výhod) vidím značné rezervy ze strany majitele cestovní kanceláře vůči zaměstnancům i v souvislosti s již mnou výše citovanou víceméně podprůměrnou složkou hmotného odměňování – současnou výší mezd jednotlivých zaměstnanců. V této oblasti bych se i v rámci udržitelnosti stávajícího jádra pracovního kolektivu zaměřila na rozšíření těch zaměstnaneckých výhod (benefitů), které nejsou pouze zaměřeny na vytváření nadstandardních pracovních podmínek, ale jsou více orientovány na tzv. spotřebu a požitky zaměstnanců. Zcela určitě by ze strany majitele stálo za úvahu vzhledem k zaměření cestovní kanceláře využít následující motivační nástroje:

- penzijní připojištění zaměstnanců (daňově uznatelné pro zaměstnavatele);
- životní pojištění zaměstnanců (daňově uznatelné pro zaměstnavatele);
- poukázky ve směru péče o zdraví a krásu (tzv. wellness poukázky), jelikož prakticky všichni zaměstnanci CK jsou mladé ženy;
- možnost slevového kupónu pro nákup pobytového zájezdu 1x až 2x ročně v rámci programu cestovní kanceláře pro zaměstnance, příp. i pro rodinné příslušníky.

V rámci své odborné praxe u cestovní kanceláře Za sluncem s. r. o. jsem v tabulkách (Tab. 3, Tab. 4) provedla kalkulaci případného zavedení poskytování výše uvedených zaměstnaneckých benefitů v rámci této cestovní kanceláře s porovnáním celkového měsíčního příjmu (vyčíslení stávajících hmotných i nehmotných složek) jednotlivého zaměstnance za uplynulý rok.

*Tab. 3 Současný stav celkové hrubé mzdy zaměstnance CK Za sluncem*

<b>Současný stav celkové hrubé mzdy zaměstnance</b>	
Průměrná výše měsíční mzdy zaměstnance v roce 2009	11 890 Kč
Průměrná měsíční výše výkonnostní odměny za počet klientů v roce 2009	800 Kč
Finanční vyčíslení benefitů ve formě poukázek firmy Sodexho v měsíci	1 600 Kč
Průměrná výše čtvrtletních a ročních bonusů v roce 2009 v měsíci	2 050 Kč
<b>Celkem průměrný příjem zaměstnance – hmotná i nehmotná složka mzdy</b>	<b>16 340 Kč</b>

Zdroj: vlastní

Tab. 4 Kalkulace mnou navrhovaných motivačních nástrojů

<b>Kalkulace mnou navrhovaných motivačních nástrojů</b>	
Příspěvek na penzijní připojištění zaměstnance (průměr) za měsíc	300 Kč
Příspěvek na životní pojištění zaměstnance (průměr) za měsíc	300 Kč
Poukázka ve směru péče o zdraví a krásu (tzv. wellness poukázka)	200 Kč
Slevový kupón pro nákup pobytového zájezdu 1x až 2x ročně	200 Kč
Celkem průměrná částka benefitů zaměstnance (přepočet na 1 měsíc)	1 000 Kč

Zdroj: vlastní

Při celkovém procentuálním poměru 6,1% mnou výše navrhovaných zaměstnaneckých výhod k celkové výši průměrného příjmu zaměstnance, tj. 16 340 Kč je zřejmé, že případné poskytnutí těchto výhod zaměstnancům by mělo na cestovní kancelář minimální okamžitý dopad z ekonomického hlediska (a to nejenom i pro jejich určitou daňovou výhodnost), ale maximální z dlouhodobého hlediska udržení klíčových zaměstnanců a tím posílení stability celého pracovního kolektivu, v upevnění loajality jednotlivých zaměstnanců vůči cestovní kanceláři, z hlediska posílení pracovní aktivity a v neposlední řadě i ve zpětné vazbě na celkových výsledcích kanceláře v delším časovém horizontu. Možná se na první pohled jeví můj návrh na rozšíření zaměstnaneckých výhod pro zaměstnance cestovní kanceláře Za sluncem s. r. o. v souvislosti se současnou celkovou hospodářskou situací jako nelogický. Je pravdou, že ještě v nedávné minulosti se třeba bezplatné občerstvení v práci nebo přidělení služebního mobilu považovalo téměř za samozřejmost. V současnosti se situace výrazně mění v neprospěch zaměstnanců, neboť značné množství firem omezuje benefity v mnoha oborech. Věřím však tomu, že se jedná o stav přechodný a firmy, které mají své postavení na trhu a svou schopnost konkurovat v rámci daného oboru, budou mít snahu své zaměstnance a odborníky v rámci firmy udržet. I v dnešní situaci stále zůstává mnoho firem, které možnost využití benefitů zaměstnancům neutlumily. Jednou z možností je třeba přehodnocení forem zaměstnaneckých výhod a zefektivnění jejich využití. V rámci cestovní kanceláře Za sluncem s. r. o. je to například možnost využití i třeba mnou výše navrhovaných zaměstnaneckých výhod.

### 3.2.4 Možný návod pro periodické hodnocení zaměstnanců

V rámci absolvování praxe jsem vytvořila dotazníkovou formu pro sebehodnocení podřízených zaměstnanců jako podklad pro další personální a manažerskou práci vedoucího pracovníka firmy CK Za sluncem.

*Tab. 5 Možný předpoklad k navazujícímu osobnímu hodnotícímu pohovoru*

	<b>Domnívám se, že:</b>	<b>Rezolutní souhlas</b>	<b>Spíše souhlas</b>	<b>Souhlas ani nesouhlas</b>	<b>Spíše nesouhlas</b>	<b>Rezolutní nesouhlas</b>
<b>1</b>	Je hodnocení nejbližšího nadřízeného efektivní?					
<b>2</b>	Panuje mezi mnou a nadřízeným otevřená atmosféra?					
<b>3</b>	Dostávám od nadřízeného dostatečnou zpětnou vazbu o kvalitě svého výkonu?					
<b>4</b>	Funguje tok informací mezi mnou a nadřízeným, příp. mezi kolegy?					
<b>5</b>	Má můj nadřízený ve skutečnosti zájem mě hodnotit?					
<b>6</b>	Je systém hodnocení zaměstnanců užitečný?					
<b>7</b>	Jsou mi jasné normy výkonu, které se od mě očekávají?					
<b>8</b>	Povzbuzuje současný systém odměňování k lepšímu výkonu?					
<b>9</b>	Jsou kritéria pro stanovování mého platu spravedlivá?					
<b>10</b>	Existují ve firmě nevyřešené konflikty a velké problémy?					

Zdroj: vlastní

Při využití tabulky (Tab. 5) jsem získala od 7 pracovnic – referentek prodeje firmy Za Sluncem převážně kladné odpovědi u všech 10 otázek. Konkrétně u první otázky byl u 4 zaměstnankyň spíše souhlas na efektivnost hodnocení nejbližšího nadřízeného,

rezolutně souhlasilo až 5 zaměstnankyň, že ve firmě panuje otevřená atmosféra mezi nadřízeným a podřízenými CK, 4 podřízení rezolutně souhlasí s tím, že dostávají od nadřízeného dostatečnou zpětnou vazbu o kvalitě svého výkonu, 6 pracovníc rezolutně souhlasí, že tok informací ve firmě funguje, 5 referentek prodeje se neutrálně vyjádřily k tomu, jestli má nadřízený skutečně zájem je hodnotit, opět 5 pracovníc se domnívá, že je systém hodnocení ve firmě užitečný, všech 6 zaměstnankyň rezolutně souhlasilo, že jim jsou jasné normy výkonu, které se od nich očekávají. Avšak 4 referentky spíše nesouhlasily s tím, že je povzbuzuje současný systém odměňování k lepším výkonům, opět 4 pracovníce spíše nesouhlasily s tím, že jsou kritéria pro stanovování platu spravedlivá. V konkrétní cestovní kanceláři 6 zaměstnankyň spíše nesouhlasily, že by ve firmě existovaly nevyřešené konflikty a problémy.

V příloze [PII] uvádím možnou formu – formulář pro hodnocení podřízených zaměstnanců v rámci hodnotícího (zpravidla ročního) pohovoru, kterou je možno ze strany zaměstnavatele užít.

## ZÁVĚR

Moje bakalářská práce je složena ze dvou částí – teoretické a analytické.

V teoretické části jsem shrnula obecné poznatky, které se týkají systému hodnocení a odměňování zaměstnanců se zaměřením na jejich nejčastější metody a měřítko. V teoretické části se také zabývám vzájemnou vazbou mezi hodnocením a odměňováním a jejich přímého vlivu na plnění strategických cílů firmy a společnosti a vlivu na úspěšnost a schopnost firmy obstát v konkurenčním prostředí.

V analytické části své práce jsem se zaměřila na proces hodnocení a systém odměňování pracovníků ve firmě – cestovní kanceláři Za sluncem s. r. o. Popsala jsem stav hodnocení zaměstnanců u této cestovní kanceláře, způsob a formy odměňování a pomocí mnou, na základě získání určitých teoretických znalostí, vytvořeného formuláře osobního hodnotícího pohovoru v rámci pracovního kolektivu u dané firmy zjistila poznatky, se kterými jsem mohla celkový stav a úroveň systému hodnocení a odměňování u firmy Za sluncem v práci posoudit. Následně jsem stanovila i některá, dle mého úsudku, nejdůležitější doporučení pro další rozvoj firmy z hlediska hodnocení zaměstnanců. Na základě svých poznatků a praktických znalostí při působení v cestovní kanceláři Za sluncem jsem v práci navrhla právě ta doporučení, která považuji pro firmu za důležitá. Systém hodnocení i systém odměňování u této firmy je z hlediska jeho funkčnosti na úrovni, která v zásadě odpovídá požadavkům a stanoveným cílům vedení cestovní kanceláře. Na určité rezervy v efektivitě a v přímé provázanosti obou složek tohoto systému jsem se snažila na základě nabytých poznatků a praktických zkušeností v analytické části své práce poukázat i ve svých doporučeních.

Tato doporučení nejsou ryze teoretického rázu, neboť jsem zjistila, že mohou mít konkrétní a praktický dopad na zvýšení úrovně procesu hodnocení pracovníků této firmy.

Hlavním cílem mé práce byla tvorba dobrého teoretického základu pro celkový rozbor hodnocení a odměňování zaměstnanců v souvislosti s vytvořením konkrétních doporučení.

Při zpracování mé práce jsem si plně uvědomovala tu skutečnost, že systematické hodnocení a s tím i spojené odměňování podřízených musí mít ve firmě prioritu, jehož důležitost vystihuje realita, že jejich výše má doslova existenční důsledky na chod firmy.

Zpracováním této práce jsem mohla aplikovat své znalosti získané při studiu a tyto jsem rozšířila přímo při praktické činnosti u firmy, což pro mne bylo přínosem.

## RESUMÉ

My thesis is composed of two parts – theoretical and analytical.

In the theoretical part summarizes general information concerning the system of evaluation and compensation of employees, focusing on the most common methods and standards. In the theoretical part, I discuss the interrelations between evaluation and reward, and their direct impact on the strategic objectives of the company and society and the impact on the success of a company's ability to succeed in a competitive environment. The analytical part of my work, I focused on the process of evaluation and pay system for workers in the firm – a travel agency „Za sluncem s. r. o.“. I described the state of assessing staff at the travel agency, the method and form of remuneration, and by me, based on gaining knowledge, created a form personal interview in the evaluation of the working group at the firm discovered evidence with which I could overall condition and level of assessment and remuneration system in the company „Za sluncem s. r. o.“ to work to assess. Then I set as one, in my discretion, the most important recommendations for further development of the company in terms of employee evaluation. On the basis of their knowledge and practical skills to work in a travel agency. I'm at work now proposed that the recommendations that I consider to be important for the company. Evaluation system and pay system for this company is in terms of its functionality at a level that meets the requirements in principle and stated objectives of management of travel agency. On some reserves in the effectiveness and coherence of both the direct components of this system, I tried on the basis of acquired knowledge and practical experience in the analytical part of my job to point out in their recommendations. These recommendations are not purely theoretical one, since I found out that they have a concrete and practical impact on raising the level of assessment process for workers of this company. The main goal of my work was making a good theoretical basis for the analysis of the overall assessment and remuneration in connection with the creation of specific recommendations. When processing my work I am fully aware of the fact that the systematic evaluation and the associated pay child must have priority in the company, whose importance reflects the reality that the amount has virtually existential impact on your business. Processing of this work, I could apply their knowledge gained in these studies and I have extended the right to do practical work at the firm, which was beneficial.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada, 2006. 126 s. ISBN 80-247-1458-2.
- [2] STÝBLO, Jiří; URBAN, Jan; VYSOKAJOVÁ, Margerita. *Personalistika 2007-2008*. Praha : ASPI, 2007. 897 s. ISBN 978-80-7357-239-6.
- [3] BEDRNOVÁ, Eva, et al. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha : Management Press, 1998. 559 s. ISBN 80-85943-57-3.
- [4] *KTC data* [online]. 1999 [cit. 2010-04-08]. Hodnocení zaměstnanců. Dostupné z WWW: <<http://www.kctdata.cz/produkty/hodnoceni-zamestnancu/>>.
- [5] STÝBLO, Jiří, URBAN, Jan, VYSOKAJOVÁ, Margerita. *Personalistika 2006*. 8. vyd. Praha : Aspi, 2006. 771 s. ISBN 80-7357-148-X.
- [6] *Ministerstvo pro místní rozvoj ČR* [online]. 2005 [cit. 2010-04-08]. Hodnocení zaměstnanců ve veřejné správě. Dostupné z WWW: <<http://www.vcvscr.cz/ke-stazeni/41hodnoceni-zamestnancu-ve-verejne-sprave.pdf?PHPSESSID=13ebbc1a0f915d4c81dea36761bf3e09>>.
- [7] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách* : 3., aktualizované a rozšířené vydání. 3. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
- [8] KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2004. 208 s. ISBN 80-7261-116-X.
- [9] ŘÍHOVÁ, Ivana. *Deloitte* [online]. 2009 [cit. 2010-04-09]. Motivace a odměňování. Dostupné z WWW: <[http://www.deloitte.com/view/cs\\_CZ/cz/tiskove-centrum/clanky/article/7fcecce5c6434210VgnVCM200000bb42f00aRCRD.htm](http://www.deloitte.com/view/cs_CZ/cz/tiskove-centrum/clanky/article/7fcecce5c6434210VgnVCM200000bb42f00aRCRD.htm)>.
- [10] KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 2. dopl. vyd. Praha : Grada, 2003. 248 s. Manažer. ISBN 80-247-0602-4.
- [11] ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha : Grada Publishing, 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- [12] DOUBRAVOVÁ, Johana. *Strategie* [online]. 2009 [cit. 2010-04-12]. Marketingové mapy cestovních kanceláří. Dostupné z WWW: <<http://www.strategie.cz/scripts/detail.php?id=407334>>.

- [13] *Czso* [online]. 2000 [cit. 2010-04-15]. Průměrná hrubá měsíční mzda podle odvětví - sekce CZ-NACE. Dostupné z WWW: <[http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/i/tab\\_3\\_pmz/\\$File/cpmzcr030910\\_3.xls](http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/i/tab_3_pmz/$File/cpmzcr030910_3.xls)>.
- [14] *Dittmann* [online]. 2009 [cit. 2010-04-16]. Dittmann Consulting. Dostupné z WWW: <<http://www.dittmann.cz/>>.
- [15] *Manpower* [online]. 2008 [cit. 2010-04-16]. Hledáme lidem práci. Dostupné z WWW: <<http://www.manpower.jobs.cz/>>.
- [16] *Fides populi* [online]. 1997 [cit. 2010-04-16]. Personální a poradenské služby. Dostupné z WWW: <<http://www.fidespopuli.cz/>>.



**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

aj.	A jiné
apod.	A podobně
atd.	A tak dále
CK	Cestovní kancelář
ČR	Česká republika
např.	Například
popř.	Popřípadě
příp.	Případně
resp.	Respektive
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
THP	Technicko-hospodářský pracovník
tj.	To je
tzv.	Takzvaně
tzn.	To znamená
USA	Spojené státy americké

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1 Schéma moderní metody hodnocení – 360° zpětná vazba .....	23
Obr. 2 Posuny v hodnocení zaměstnanců .....	27
Obr. 3 Vztah zaměstnance a jeho mzdy .....	32
Obr. 4 Složky celkové odměny .....	33
Obr. 5 Organizační schéma firmy CK Za sluncem s. r. o. ....	38
Obr. 6 Optimální četnost hodnocení .....	45
Obr. 7 Moduly programového vybavení systému Helios Orange .....	48

**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1 Mzdová matice .....	31
Tab. 2 Srovnání průměrné hrubé měsíční mzdy v ČR a v CK Za sluncem s. r. o.....	41
Tab. 3 Současný stav celkové hrubé mzdy zaměstnance CK Za sluncem .....	49
Tab. 4 Kalkulace mnou navrhovaných motivačních nástrojů.....	50
Tab. 5 Možný předpoklad k navazujícímu osobnímu hodnotícímu pohovoru .....	51

## SEZNAM PŘÍLOH

- PI Výpis z části systému odměňování nadnárodní stavební společnosti v roce 2009
- PII Formulář pro hodnocení zaměstnance

# **PŘÍLOHA P I: VÝPIS Z ČÁSTI SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ NADNÁRODNÍ STAVEBNÍ SPOLEČNOSTI V ROCE 2009**

## Zásady pro zařazování

Základní princip zařazování zní: stejná mzda za stejný výkon na stejném místě. Zařazení zaměstnanců do tarifních skupin se provádí s přihlédnutím k následujícím kritériím:

- u THP jde o stupeň a druh ukončeného odborného vzdělávání, dosavadní odborná kvalifikace, druh vykonávané práce;
- u dělníků je potřeba znát odborné vzdělání, druh vykonávané práce.

## Systém odměňování

### 1. Dělníci

#### - Základní mzda

Zaměstnanci dělnické kategorie přísluší základní mzda ve výši násobku hodinového mzdového tarifu, tj. zařazení do tarifní skupiny pro dělníky, do které ho zařadí vedoucí zaměstnanec dle konkrétní složitosti, zodpovědnosti a namáhavosti vykonávané práce, dle obtížnosti pracovních podmínek, pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků. V případě, kdy určené základní hodinové mzdě neodpovídá žádný tarif, tj. neexistuje odpovídající tarifní skupina pro dělníky, základní mzda se bude skládat z hodinového tarifu, tj. tarifní skupiny pro dělníky a nadtarifního příplatku (doplatku).

#### - Stálá mzda

Při uplatnění konta pracovní doby přísluší zaměstnanci stálá mzda ve výši nejméně 80% jeho průměrného výdělku z předchozích 12 kalendářních měsíců po sobě jdoucích. Dle uvážení je zaměstnavatel oprávněn poskytnout zaměstnanci navýšení stálé mzdy o dalších 5% až 15% v závislosti na dosahovaných výsledcích.

#### - Příplatek ke mzdě dle dalších ustanovení

#### - Dobrovolný výkonnostní příplatek (prémie)

Dělníci na výrobních a servisních pracovištích mohou na základě své pracovní produktivity obdržet měsíční dobrovolný výkonnostní příplatek ve výši 0 až 100% jejich základní mzdy. Změní-li se pracovní produktivita dělníka v negativní smyslu. Může být tento dobrovolný výkonnostní příplatek kdykoliv v příštím měsíci snížen, popř. zrušen. Základem pro výpočet dobrovolného výkonnostního příplatku je příslušná mzda produktivně odpracovaných hodin.

## 2. THP

### - Základní mzda

THP přísluší základní mzda ve výši měsíčního tarifu, tj. zařazení do tarifní a kvalifikační skupiny pro THP, do které ho zařadí vedoucí pracovník dle konkrétní složitosti, odpovědnosti a namáhavosti vykonávané práce, dle obtížnosti pracovních podmínek, pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků. V případě, kdy určené základní měsíční mzdě neodpovídá žádný tarif, tj. neexistuje odpovídající tarifní a kvalifikační skupina pro THP, základní mzda se bude skládat z měsíčního tarifu, tj. tarifní a kvalifikační skupiny pro THP, základní mzda se bude skládat z měsíčního tarifu, tj. tarifní a kvalifikační skupiny pro THP a nadtarifního příplatku (doplatku).

## PŘÍLOHA PII: FORMULÁŘ PRO HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE

Jméno a příjmení: .....

Pozice, funkce: .....

Datum předchozího hodnocení: .....

Datum hodnocení: ..... Hodnotitel: .....

- Schopnost rozšiřování poznatků k zastávanému výkonu funkce, příp. aplikace:

- 1 2 3 4 5 +

- Schopnost produkovat nové a reálné myšlenky:

- 1 2 3 4 5 +

- Kvalita dosahování zadaných cílů:

- 1 2 3 4 5 +

- Spolehlivost práce (bezpečnost, dodržování směrnic, norem)

- 1 2 3 4 5 +

- Spolupráce s pracovním kolektivem (motivace, přesvědčování, autorita, schopnost tolerování stresu, zvládání nejasných situací, kolegiálnost)

- 1 2 3 4 5 +

- Hospodárnost jednání

- 1 2 3 4 5 +

- Rozhodování a odpovědnost (delegování, ochota přijímat riziko, prosadit řešení)

- 1 2 3 4 5 +

- Motivace (připravenost soustavně a tvrdě pracovat, cílevědomost, zvědavost, nadšení, vitalita, iniciativa, flexibilita)

- 1 2 3 4 5 +

Celkové hodnocení:

- 1 2 3 4 5 +

Případné stručné slovní vyjádření:

Vyjádření hodnoceného:

Podpis hodnoceného:

Podpis hodnotitele: