

Projekt systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY

Bc. Monika Macurová

Diplomová práce
2011

 **Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně**
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Monika MACUROVÁ**
Osobní číslo: **M09399**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Projekt systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši vztahující se k oblasti hodnocení zaměstnanců a formulujte teoretická východiska pro zpracování praktické části.

II. Praktická část

- Provedte analýzu současného systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY.
- Zhodnoťte přednosti a nedostatky tohoto systému.
- Zpracujte projekt efektivního hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY.
- Zhodnoťte ekonomickou náročnost navrhovaného projektu, rizika a přínosy spojené s jeho realizací.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

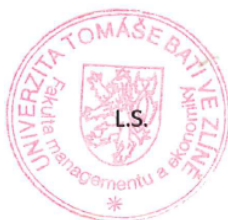
Seznam odborné literatury:

- [1] ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
[2] HRONÍK, František. Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 126 s. ISBN 80-247-1458-2.
[3] KOUBEK, Josef. Personální práce v malých a středních firmách. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
[4] KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
[5] VEBER, Jaromír; SRPOVÁ, Jitka. Podnikání pro malé a střední firmy. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 304 s. ISBN 80-247-1069-2.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jiří Bejtkovský**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: **24. června 2011**
Termín odevzdání diplomové práce: **15. srpna 2011**

Ve Zlíně dne 24. června 2011


prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka




Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

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

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.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohou užít své dílo – bakalářskou/diplomovou 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/diplomové 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/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

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

Ve Zlíně 1.8. 2011

.....


⁴ 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:

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

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá systémem hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY. Cílem teoretické části diplomové práce je zpracovat literární rešerši z oblasti hodnocení zaměstnanců a na jejím základě formulovat teoretická východiska pro zpracování praktické části. Cílem praktické části diplomové práce je analyzovat současný stav systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY a následně zhodnotit přednosti a nedostatky tohoto systému. V rámci analýzy je využito zejména kvalitativního výzkumu. Zjištěné výsledky jsou poté implementovány do zpracování projektu efektivního hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY. Součástí projektu je také jeho ekonomická náročnost, analýza rizik a přínosy spojené s jeho realizací.

Klíčová slova: zaměstnanec, pracovní výkon, řízení výkonu, metody hodnocení, oblasti hodnocení, cíle hodnocení, význam hodnocení

ABSTRACT

This thesis deals with the evaluation of employees in company XY. The theoretical part of my job is to prepare a literature search on the evaluation of employees and on that basis to formulate a theoretical basis for the practical part. The aim of the practical part of this thesis is to analyze the current state of the evaluation system of staff at XY and assess the strengths and weaknesses of the system. In the analysis is mainly used qualitative research. Observed results are then implemented in the processing of project staff in the effective evaluation of XY. The project is also its economic performance, analysis of risks and benefits associated with its implementation

Keywords: employee, job performance, employee job performance, performance management, evaluation methods, targets of evaluation, assessment objectives, the importance of assessing

Ráda bych poděkovala vedoucímu mé diplomové práce, Ing. Jiřímu Bejtkovskému, za odborné vedení, podnětné rady a konzultace, které mi během zpracování diplomové práce poskytoval.

Dále bych chtěla poděkovat managementu a zaměstnancům společnosti XY, s. r. o. za poskytnutí nezbytných informací pro zpracování této diplomové práce.

„Vlastní zkušenost je velikým bohatstvím, protože teprve ona zhodnocuje naše vědomosti. Vědomosti můžeme druhému dát, ale zkušenosti musí si každý vykoupit vlastním potem, vlastními mozoly. Jenom zkušenostmi přicházíme k vlastnímu názoru na věci. A jedině ti, kteří se na věci dívají vlastníma očima, mají vyhlídku na úspěch.“

Tomáš Baťa

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

OBSAH

ÚVOD	11
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 PERSONÁLNÍ PRÁCE A JEJÍ POSTAVENÍ	14
1.1 PERSONÁLNÍ PRÁCE V MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNICÍCH.....	14
1.2 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI V MALÝCH FIRMÁCH.....	15
1.3 PROBLÉMY PERSONÁLNÍ PRÁCE V MALÝCH A STŘEDNÍCH FIRMÁCH	15
1.3.1 Zaměstnávání příbuzných a přátel.....	15
1.3.2 Problémy při rozmisťování zaměstnanců.....	15
1.3.3 Péče o zaměstnance	16
1.3.4 Pracovní vztahy	16
2 ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU	17
2.1 DEFINICE HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	18
2.1.1 Formální hodnocení zaměstnanců	18
2.1.2 Neformální hodnocení zaměstnanců	18
2.2 CÍLE A VÝZNAM HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	19
2.3 PROCES HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	21
2.3.1 Fáze hodnocení zaměstnanců	21
2.3.2 Osoba hodnotitele.....	22
2.3.3 Kritéria hodnocení.....	23
2.3.4 Typy hodnocení	24
2.3.5 Chyby v hodnocení zaměstnanců	26
2.3.6 Sledování a vyhodnocování systému hodnocení zaměstnanců.....	27
2.4 HODNOTÍCÍ POHOVOR.....	28
2.4.1 Fáze hodnotícího pohovoru.....	28
2.4.2 Zásady hodnotícího pohovoru	30
2.5 METODY HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	32
2.5.1 Hodnocení pomocí stupnice (posuzovací škály).....	32
2.5.2 Hodnocení podle výkonu (MBO).....	32
2.5.3 Nucená volba.....	33
2.5.4 Metoda stanovení pořadí	33
2.5.5 Metoda bodovací	34
2.5.6 Metoda nuceného rozdělení	34
2.5.7 Metoda párového srovnávání	34
2.5.8 Hodnotitelské zprávy.....	34
2.5.9 Technika kritického incidentu (CIT).....	34
2.5.10 Behaviorálně observační škály (BOS).....	35
2.5.11 Behaviorálně zakotvené hodnotící škály (BARS).....	35
2.5.12 Assessment centre	35
2.6 PSYCHOLOGICKÝ ROZMĚR HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	36
3 SHRUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ – TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI	38

II	PRAKTICKÁ ČÁST	40
4	PROFIL SPOLEČNOSTI XY, S. R. O.	41
4.1	HISTORIE A CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI XY, S. R. O.	41
4.2	SOUČASNÁ CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI XY, S. R. O.	41
4.3	VÝVOJ TRŽEB SPOLEČNOSTI XY, S. R. O.	42
4.4	POSLÁNÍ A VIZE SPOLEČNOSTI XY, S. R. O.	43
4.5	SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI XY, S. R. O.	43
4.6	PORTFOLIO VÝROBKŮ A SLUŽEB SPOLEČNOSTI XY, S. R. O.	45
4.7	ODBĚRATELÉ SPOLEČNOSTI XY, S. R. O.	47
4.8	KONKURENCE A SPOLEČNOST XY, S. R. O.	48
5	INFORMACE O ZAMĚŠTNANCÍCH A JEJICH STRUKTUŘE	49
5.1	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI XY, S. R. O.	49
5.1.1	Členění společnosti XY, s. r. o. dle divizí.....	50
5.2	STRUKTURA ZAMĚŠTNANCŮ SPOLEČNOSTI XY, S. R. O.	51
5.2.1	Struktura zaměstnanců společnosti XY, s. r. o. podle pohlaví.....	51
5.2.2	Struktura zaměstnanců společnosti XY, s. r. o. podle vzdělání	52
5.2.3	Struktura zaměstnanců společnosti XY, s. r. o. podle věku	53
5.3	VÝVOJ POČTU ZAMĚŠTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI XY, S. R. O.	53
6	GE MATICE – ZAMĚŘENÁ NA OBLAST ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE SPOLEČNOSTI XY, S. R. O.....	55
7	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SYSTÉMU HODNOCENÍ ZAMĚŠTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI XY, S. R. O.....	62
7.1	VYHODNOCENÍ INTERVIEW S MAJITELKOU SPOLEČNOSTI XY, S. R. O. A TECHNICKO-HOSPODÁŘSKÝMI ZAMĚŠTNANCI SPOLEČNOSTI XY, S. R. O.	63
7.2	VYHODNOCENÍ INTERVIEW S DĚLNÍKY SPOLEČNOSTI XY, S. R. O.	66
7.3	ANALÝZA OSOBNOSTI PROVEDENÁ ODBORNOU SPOLEČNOSTÍ	67
8	SHRNUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI – PŘEDNOSTI A NEDOSTATKY SOUČASNÉHO STAVU SYSTÉMU HODNOCENÍ ZAMĚŠTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI XY, S. R. O.....	69
9	PROJEKTOVÁ ČÁST	70
9.1	POČÁTEČNÍ SITUACE.....	70
9.2	CÍLE PROJEKTU.....	70
9.3	OMEZENÍ PROJEKTU.....	71
9.4	ANALÝZA PRACOVNÍHO MÍSTA	71
9.5	METODIKA SYSTÉMU HODNOCENÍ ZAMĚŠTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI XY, S. R. O.	71
9.5.1	Cíl hodnocení zaměstnanců.....	71
9.5.2	Periodicita hodnocení zaměstnanců	72

9.5.3	Osoba hodnotitele.....	72
9.5.4	Metoda hodnocení zaměstnanců	73
9.5.5	Kritéria hodnocení.....	73
9.5.6	Stupnice hodnocení	75
9.5.7	Hodnotící pohovor	76
9.6	NÁVAZNOST VÝSLEDKŮ Z PROCESU HODNOCENÍ NA ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	77
9.7	ŠKOLENÍ ZAMĚSTNANCŮ	82
9.8	ČASOVÝ HARMONOGRAM PROJEKTU	83
9.8.1	Časová analýza projektu prostřednictvím programu WinQSB	85
9.9	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	87
9.10	RIZIKOVÁ ANALÝZA	88
9.10.1	Opatření na eliminaci rizik souvisejících s přijetím projektu	90
9.11	PŘÍNOSY SOUVISEJÍCÍ S REALIZACÍ PROJEKTU.....	92
9.12	MATICE ODPOVĚDNOSTI SOUVISEJÍCÍ S REALIZACÍ PROJEKTU	93
10	SOUHRN PROJEKTOVÉ ČÁSTI	94
	ZÁVĚR	95
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	97
	SEZNAM OBRÁZKŮ	101
	SEZNAM TABULEK.....	102
	SEZNAM PŘÍLOH.....	103

ÚVOD

Lidské zdroje jsou jedním ze základních faktorů každé tuzemské nebo zahraniční organizace. Lidské zdroje představují zaměstnance, kteří jsou hybnou silou každé organizace a uvádí do pohybu další faktory.

Aby se organizace na dnešním vysoce konkurenčním poli stala úspěšnou, musí začít u svých zaměstnanců. Kapitál či technologie – to vše se dá obstarat relativně snadno. Ale k čemu jsou bez kvalitních, vzdělaných, motivovaných a loajálních zaměstnanců, kteří nejen perfektně odvádí svou práci, ale jsou s organizací určitým způsobem svázáni a mají k ní vybudovaný vztah.

V současné době si to již většina organizací uvědomuje a přikládá oblasti řízení lidských zdrojů patřičný význam. Vychází se jednak z předpokladu, že jedině spokojený zaměstnanec může svou práci odvádět opravdu kvalitně a na druhé straně je kladen důraz na perfektně odvedený pracovní výkon.

Spokojenost každého zaměstnance v organizaci ovlivňují různé faktory, složky či oblasti, nicméně jednou z nich je i spravedlivý, efektivní a transparentní systém hodnocení jeho pracovního výkonu.

Důvodem výběru tématu hodnocení zaměstnanců je především požadavek společnosti XY na vypracování nového systému hodnocení svých zaměstnanců.

Pro zpracování své diplomové práce jsem si vybrala společnost XY. I když se jedná o společnost s malým počtem zaměstnanců, i zde je nutné věnovat oblasti řízení lidských zdrojů náležitý význam.

Diplomová práce bude rozdělena na část teoretickou, část praktickou a projekt.

Cílem teoretické části diplomové práce bude zpracovat literární rešerši z oblasti hodnocení zaměstnanců a na jejím základě formulovat teoretická východiska pro zpracování praktické části. Cílem praktické části diplomové práce bude analyzovat současný stav systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY a následně zhodnotit přednosti a nedostatky tohoto systému. V rámci analýzy bude využito zejména kvalitativního výzkumu. Zjištěné výsledky budou poté implementovány do zpracování projektu efektivního hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY. Součástí projektu bude také jeho ekonomická náročnost, analýza rizik a přínosy spojené s jeho realizací.

Diplomová práce tak bude zaměřena na oblast hodnocení zaměstnanců. Po zpracování teoretické části a stanovení teoretických východisek bude vypracována část praktická, v rámci které bude charakterizována společnost XY a zpracována analýza současného systému hodnocení zaměstnanců v této společnosti. Analýza současného systému bude realizována zejména prostřednictvím polostrukturovaných interview s vybranými technicko-hospodářskými zaměstnanci a dělníky ve společnosti XY. Po zhodnocení výsledků analýzy bude vypracován projekt zaměřený na oblast hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY.

Ke zpracování diplomové práce budou použity odborné monografické i seriálové publikace a také data a údaje poskytované prostřednictvím Internetu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PERSONÁLNÍ PRÁCE A JEJÍ POSTAVENÍ

Moderní pojetí personální práce bývá označováno termínem *řízení lidských zdrojů*. Je charakteristické tím, že klade důraz na strategický aspekt personální práce. Zvýšenou pozornost věnuje vnějším podmínkám fungování organizace. V moderních organizacích se personální práce stává tak zvanou páteří celého řízení organizace. [21]

1.1 Personální práce v malých a středních podnicích

Podle Kleibla [18] mají malé a střední organizace v hospodářství nezastupitelnou funkci. Dynamizují rozvoj, posilují konkurenční prostředí, obvykle zaměstnávají více než polovinu pracovní síly. V České republice se tyto společnosti podílí na tvorbě asi 70% HDP, v Evropě až 85%.

Výhodou malých a středních firem je využívání jednoduchých a přehledných organizačních struktur, mohou tak operovat s krátkými informačními toky a realizovat přímé vedení a kontrolu. Pružněji reagují na požadavky zákazníků či klientů a jsou schopny poskytovat individualizované služby.

Nevýhodou je však obtížnější možnost získání bankovních a dodavatelských úvěrů a obtížnější přístup k vnějším zdrojům financování, což do jisté míry ovlivňuje jejich rozvojové záměry. Následkem toho se stále potýkají s limity nákladů na reklamu a omezeného zasáhnutí trhu. Většinou se orientují na lokální trhy a stávají se do jisté míry závislí na častém osobním kontaktu. [18]

V porovnání s velkými organizacemi existují v řízení lidských zdrojů malých a středních firem určité zvláštnosti. Rozdílné podmínky se vyskytují především v těchto oblastech [8]:

- *povaha výzev, omezení a problémy,*
- *forma a rozsah uskutečňovaných manažerských funkcí,*
- *vyčleněné prostředky pro řízení lidských zdrojů a na rozvoj lidského potenciálu,*
- *promyšlenost, propracovanost a profesionalita manažerských postupů,*
- *neformální klima a vztahy mezi lidmi (zaměstnanci).*

1.2 Personální činnosti v malých firmách

V malých a středních podnicích jsou vynechány některé typické personální činnosti, jako například zaměstnanecké vztahy, péče o sociální rozvoj zaměstnanců, vztah k odborům a podobně. [30]

Mezi základní personální činnosti malých a středních firem tedy patří [30]:

- *strategie lidských zdrojů,*
- *plánování potřeby lidských zdrojů,*
- *rozhodnutí o zapojení zaměstnanců,*
- *získávání, výběr a adaptace zaměstnanců,*
- *hodnocení zaměstnanců,*
- *vzdělávání a rozvoj zaměstnanců,*
- *mzdová politika,*
- *propouštění zaměstnanců.*

1.3 Problémy personální práce v malých a středních firmách

Kromě výše uvedených specifíků personální práce malých a středních firem se často objevují problémy charakteristické pro společnosti s nízkým počtem zaměstnanců.

1.3.1 Zaměstnávání příbuzných a přátel

Podnikatel se někdy mylně domnívá, že s těmito lidmi nebudou problémy a právě „známost“ jim nedovolí pracovat odpovědně podle svých nejlepších sil. [21]

1.3.2 Problémy při rozmisťování zaměstnanců

V menší organizaci jsou možnosti rozmisťování zaměstnanců omezené, na rozdíl od velkých organizací. V praxi se nabízí tři možnosti: *povyšování, převedení na jinou práci, převedení na nižší funkci.* Při povyšování je nutné jasně stanovit daná kritéria, tak aby byla jasná a spravedlivá, nikdo nebyl preferován ani diskriminován. [21]

1.3.3 Péče o zaměstnance

Vzhledem k významnosti péče o zákazníky, jako efektivního nástroje získávání a stabilizace zaměstnanců, nemůže být opomíjena ani v malých podnicích. Zde zahrnuje [21]:

- *pracovní dobu a pracovní režim,*
- *pracovní prostředí,*
- *bezpečnost práce a ochranu zdraví zaměstnanců,*
- *personální rozvoj zaměstnanců,*
- *služby poskytované zaměstnancům na pracovišti,*
- *ostatní služby poskytované zaměstnancům a jejich rodinám.*

1.3.4 Pracovní vztahy

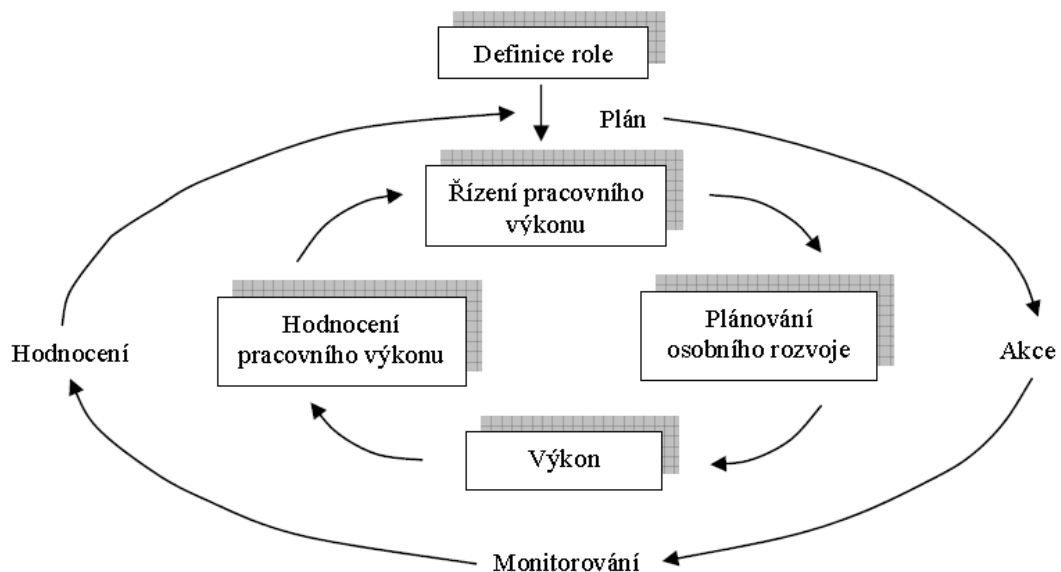
Vztahy na pracovišti mají klíčový význam pro existenci a úspěšnost celé organizace. Jedná se o oblast vztahů mezi [21]:

- *zaměstnancem a organizací,*
- *nadřízeným a podřízeným,*
- *zaměstnanci a zákazníky a veřejností,*
- *pracovními skupinami,*
- *spolupracovníky.*

2 ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

Podle Armstronga [1], [3] má řízení pracovního výkonu značný význam zejména pro to, že „poskytuje základnu pro spravedlivou výši peněžní odměny a hraje významnou roli jako nástroj naplňování zásady, že za stejnou práci má být stejná odměna.“

Řízení pracovního výkonu se zaměřuje na zlepšování individuálního a týmového výkonu a lze jej charakterizovat jako nepřetržitý cyklus, znázorněný na obrázku (Obr. 1).



Obr. 1. Cyklus řízení pracovního výkonu [1, s. 433]

Koubek [23] se vyjadřuje takto: „rozvíjení pracovních schopností se stále více považuje za součást pracovních úkolů zaměstnance, za složku jeho výkonu, a jako takové se stává předmětem hodnocení pracovního výkonu a odměňování.“

Podle Stýbla [28] se řešení problémů souvisejících s výkonem zaměstnanců stává pro manažery opravdovou výzvou, neboť výkonnost lidí je pro mnoho malých a středních podniků téměř existenční. Nedostatky u technologického zařízení je možné je prakticky ihned odstranit a výkon zvýšit, avšak u faktoru lidské práce tomu tak není.

2.1 Definice hodnocení zaměstnanců

Pracovní hodnocení je nástrojem řízení výkonu zaměstnanců, výkonu jednotlivců a pracovních skupin. Toto hodnocení podává managementu organizace zpětnou vazbu o tom, jakého výkonu zaměstnanci dosahují, jaké jsou výsledky jejich práce a jak na jejich práci pohlíží jejich nadřízení. [8]

Hodnocení zaměstnanců lze rozdělit na dvě základní podoby:

- *formální hodnocení a*
- *neformální hodnocení.*

2.1.1 Formální hodnocení zaměstnanců

Mezi vlastnosti formálního hodnocení patří jeho periodičnost, plánovitost a systémovost. Dále je racionální a standardizované a jeho výstupem jsou dokumenty, které se stávají součástí osobních materiálů zaměstnanců. [21]

Mezi formalizovaná pravidla hodnocení patří *standards*. Standardy jsou například firemní směrnice a manuály, pracovní postupy a pravidla, výkonové cíle. Jsou-li jednoznačně stanovena, představují pro zaměstnance jasné limity přijatelného chování. Při jejich nedodržení dochází k disciplinárním opatřením, v krajním případě i k propuštění daného zaměstnance. [29]

2.1.2 Neformální hodnocení zaměstnanců

Na rozdíl od formálního hodnocení probíhá neformální hodnocení nepravidelně. Probíhá během výkonu práce a bývá vyvoláno aktuální situací. Toto hodnocení většinou nebývá zaznamenáváno. Má význam v usměrňování práce zaměstnance a také k ocenění jeho práce a kontrole. [21]

V rámci neformálního hodnocení působí neformální pravidla hodnocení nazývaná jako *normy*. Ta jsou na pracovišti považována za všeobecně přijatelná. Vztahují se například ke způsobu komunikace či formě oblékání. Zaměstnanci se jimi dobrovolně řídí, nečíní jim to potíže, naopak jejich nedodržení by jim bylo nepříjemné. [29]

Výhodou malé firmy jsou přímé a osobní vztahy mezi zaměstnanci a vlastníky. Ty umožňují, aby byl zaměstnanec každý den pozorován a neformálně hodnocen. Často je zde for-

mální hodnocení považováno za příliš velkou administrativní zátěž, která vyžaduje příliš mnoho času. Zaměstnavatel tím ale přichází o možnost mít evidovány výsledky hodnocení, a tím i o možnost poskytnout zaměstnanci zpětnou vazbu. Stejně tak přichází o možnost použít tyto materiály jako zdůvodnění rozhodnutí při přeložení či propuštění daného zaměstnance. [30]

2.2 Cíle a význam hodnocení zaměstnanců

Cílem hodnocení výkonu zaměstnance je to, aby bylo maximálně využíváno schopností, znalostí a zájmů zaměstnanců.

Základní cíle formálního hodnocení jsou následující [12], [19]:

- *zvyšovat výkonnost zaměstnance,*
- *poskytnout zpětnou vazbu zaměstnanci,*
- *zvýšit motivaci zaměstnanců,*
- *působit na osobní rozvoj zaměstnanců,*
- *stanovit potřeby vzdělávání zaměstnanců,*
- *řešit pracovní problémy zaměstnanců,*
- *zjistit osobní představy a potřeby zaměstnanců,*
- *zjistit předpoklady pro rozmístění zaměstnanců v organizaci,*
- *zlepšit komunikaci mezi nadřízenými a podřízenými.*

Vedlejší cíle hodnocení zaměstnanců jsou následující [24]:

- *slouží jako kritérium pro rozhodnutí o novém popisu pracovního místa,*
- *umožňuje novému nástupci poznat své nové spolupracovníky,*
- *umožňuje rychle identifikovat vztahy mezi jednotlivými členy řízení organizace,*
- *poskytuje informace pro plánované řízení lidských zdrojů,*
- *pomáhá vedoucímu zaměstnanci lépe pochopit motivaci spolupracovníků, za které je zodpovědný,*
- *poskytuje informace pro zahájení případného disciplinárního řízení.*

Milkovich [26] stanovuje také pořadí významnosti využití informací získaných hodnocením pracovního výkonu zaměstnance. Toto pořadí je uvedeno na obrázku (Obr. 2).

Nejdůležitější



Nejméně důležité

Zvýšení pracovních výkonů.

Odměňování podle zásluh.

Rozhodování o povýšení zaměstnanců.

Motivace zaměstnanců.

Hodnocení schopností zaměstnanců.

Zjišťování, kdy je nutno realizovat školení.

Zlepšení vztahů mezi zaměstnanci a řídicími zaměstnanci.

Spolupráce při stanovení cílů kariéry zaměstnance.

Zvyšování efektivnosti práce.

Rozhodování o přemístování zaměstnanců.

Rozhodování o ukončení pracovního poměru.

Podpora dlouhodobého plánování.

Hodnocení procesu přijímání zaměstnanců.

Obr. 2. Významnost informací získaných hodnocením pracovního výkonu zaměstnance [26, s. 148]

Arthur [4] tvrdí: „organizace, které se soustředí na plné využití schopností a oblastí zájmu každého jednotlivce, mají mnohem lépe motivované pracovní síly. Tato skutečnost mnohem lépe působí na produktivitu, čímž se zvyšuje konkurenční výhoda dané organizace.“

Význam pracovního hodnocení je podle Gregara trojí [14]:

- **poznávací význam:** na základě dlouhodobého a systematického sledování zaměstnance může hodnotitel objektivně posoudit výkonnost a kompetence každého zaměstnance,
- **motivační význam:** je založen na zpětné vazbě, kterou spravedlivé hodnocení poskytuje, jako významný nástroj pro ovlivňování zaměstnanců,

- **výchovný a rozvojový význam:** spočívá v tom, že zaměstnanci poskytují podklady pro sebehodnocení a sebezdokonalování.

Funkce pracovního hodnocení jsou následující [32]:

- **funkce poznávací:** umožňuje analyzovat činnosti podřízených a kontrolovat vhodnost zvolených postupů,
- **funkce motivační:** umožňuje konfrontovat aktivitu zaměstnance s hodnocením vedoucího,
- **funkce personální:** umožňuje odhadnout, jak daný nadřízený přistupuje k práci s lidmi, se zaměstnanci,
- **zlepšení výkonu:** na základě zpětné vazby je zaměstnanci umožněno neustále se vyvíjet a zlepšovat svůj pracovní výkon,
- **rozhodování o pracovním zařazení:** výsledkem pracovního hodnocení je rozhodnutí, zda zaměstnanec zůstane na dané pozici či bude přesunut na pozici jinou, umožňuje rozhodnout o povýšení nebo o přeřazení na nižší pozici,
- **potřeby odborného školení a přípravy:** na základě pracovního hodnocení mohou být odhaleny nedostatečné znalosti, schopnosti, zkušenosti a následně vzniká doporučení zaměřené na vzdělávací aktivity pro daného zaměstnance,
- **mentální hygiena:** jedná se vyčištění pozice mezi hodnotitelem a hodnoceným zaměstnancem.

2.3 Proces hodnocení zaměstnanců

Proces hodnocení zaměstnanců zahrnuje široké množství aspektů, které je třeba zvážit. Je důležité zvolit, kdo bude hodnotit, co se bude hodnotit a jakým způsobem. [21]

2.3.1 Fáze hodnocení zaměstnanců

I. Období příprav

- Rozpoznání a stanovení předmětů hodnocení, stanovení zásad, pravidel, postupu hodnocení a vytvoření pravidel a postupů pro hodnocení a sestavení formulářů.
- Analýza pracovních míst (profilů a požadavků na schopnosti).

- Formulace kritérií výkonu a jeho hodnocení, stanovení norem, volba metod hodnocení a určení stupnic pro rozlišení různých úrovní pracovního výkonu, určení rozhodného období pro zjišťování informací o pracovním výkonu.
- Informování zaměstnanců o chystaném hodnocení a jeho účelu, dále o kritériích hodnocení a normách pracovního výkonu.

II. Období získávání informací a podkladů

- Zjišťování informací (pozorování zaměstnanců, zkoumání výsledků jejich práce a podobně).
- Pořizování dokumentace: jedná se o nejdůležitější fázi, neboť se jedná o uchovávané záznamy, které poskytují informace i v budoucnosti, a jsou nástrojem zpětné vazby pro zaměstnance.

III. Období vyhodnocování informací

- Vyhodnocování pracovních výsledků, pracovního chování, schopností. Většinou dochází ke srovnání skutečných výsledků s normami. Výsledky této činnosti mají písemnou podobu.
- Rozhovor s hodnoceným zaměstnancem o výsledcích hodnocení, o rozhodnutích z nich vyplývajících a dalších možnostech řešení. Jedná se o rozhodující fázi vedoucí ke zlepšování výkonu zaměstnance. Zde se předává kritika, ale především pochvala.
- Pozorování zaměstnance a jeho výkonu, sledování efektivnosti hodnocení. [21]

2.3.2 Osoba hodnotitele

Hodnocení přímým nadřízeným: jedná se o tradiční přístup, jehož hlavní výhoda spočívá v tom, že nadřízený dobře zná úkoly hodnocené osoby.

Hodnocení spolupracovníky: je výhodné při týmové práci, neboť jednotliví zaměstnanci mají jasnější představu o efektivnosti svých spolupracovníků. Nevýhodou však může být strach z vyjádření upřímného názoru na spolupracovníka v obavě z nařčení z donášení. Mohou se sem také přenést osobní sympatie a tak zvaná falešná soudržnost, kdy ostatní reagují stejně jako jejich kolega.

Sebehodnocení: je v některých společnostech součástí hodnocení. Vede ke zvýšení sebeuvědomění. Vedoucí zaměstnanec pak porovnává jeho a zaměstnancovo hodnocení a zkoumá rozdíly. Nevýhodou je možnost, že se zaměstnanci nadhodnotí nebo podhodnotí.

Hodnocení personálním manažerem: se používá například v maticové struktuře, kde není přímý nadřízený a dále v organizacích, kde personální útvar monitoruje důslednost, objektivnost a funkčnost hodnotícího procesu. Personalista však hodnoceného zpravidla nezná tak dobře, jako přímý vedoucí, proto musí využívat i jeho podklady.

Podřízený hodnotí svého nadřízeného: objevuje v progresivních organizacích, kde má vedení zájem na sebezdokonalování. Je třeba zde dodržet dobrovolnost, anonymnost, diskrétnost a zamezení přístupu k získaným informacím. [8]

2.3.3 Kritéria hodnocení

Tradičné pojetí hodnocení zaměstnanců se zaměřovalo spíše na výsledky, množství a kvalitu vykonané práce a to především v kvantifikovatelných oblastech.

Moderní pojetí se však snaží chovat komplexněji a zahrnuje do hodnocení zaměstnanců i jejich přístup k práci, ochotu přizpůsobit se, vzdělávat se, míru dodržování pracovních povinností vyplývajících ze zákona, dodržování zásad chování i po pracovní době aj. [21]

Kritéria hodnocení lze rozdělit na [16]:

- *subjektivní:* jsou založena na úsudcích pozorovatelů, většinou jedná se o kvantitativní znaky,
- *objektivní:* používá se v případech, kdy lze výsledky práce měřit (například kvantita/kvalita práce, stabilita výkonu, nehody a podobně).

Výběr kritérií hodnocení by měl vyplývat z analýzy pracovního místa a také by se měl odvíjet od konkrétního účelu hodnocení. [25]

Základními oblastmi hodnocení jsou [6]:

- *ukazatele:*
 - počet vyrobených výrobků,
 - množství chyb, zmetků,
 - počet/objem získaných zakázek,

- hospodářské výsledky řízené jednotky,
- *plnění úkolů*,
- *osobní kvality*: vedení, motivování, komunikace, odbornost.

Dalšími oblastmi hodnocení jsou [32]:

- *pracovní výkon, cíle, normy*,
- *osobnost*,
- *odbornost*,
- *vztah k organizaci*,
- *oblast řízení (u řídicích zaměstnanců)*.

2.3.4 Typy hodnocení

Lze rozlišit celkem tři typy hodnocení zaměstnanců:

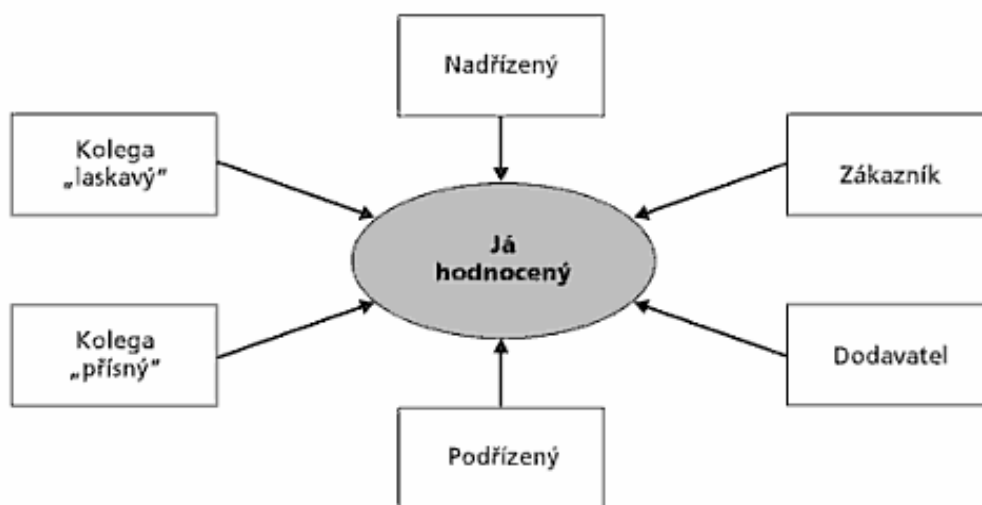
- *model 360° zpětné vazby*,
- *model 540° zpětné vazby*,
- *model 180° zpětné vazby*.

Model 360° zpětné vazby

Třistašedesátistupňová zpětná vazba je také známa jako vícezdrojové hodnocení, kde jsou údaje o pracovním výkonu poskytovány od bezprostředního nadřízeného, od přímých podřízených, od kolegů a od externích nebo interních zákazníků.

Je navržena tak, aby přinášela komplexní informace o činnosti zaměstnance. Součástí může být i sebehodnocení. [3], [32]

Model 360° zpětné vazby je znázorněn na obrázku (Obr. 3).



Obr. 3. Model 360° zpětné vazby [15, s. 62]

Model 360° zpětné vazby obvykle využívá dotazníky zaměřené na popis chování a zpravidla jsou tyto dotazníky anonymní. U jednotlivých hodnotitelů je různá validita jejich hodnocení, tudíž je třeba mít při vyhodnocování dotazníků specifický přístup ke každé skupině hodnotitelů. [3], [32]

Základem úspěšného použití modelu 360° zpětné vazby je, ještě před jejím samotným použitím, odpovědět na následující otázky: CO, KDO, PROČ, KDY, KDE, JAK.

- CO (CO SE POUŽÍJE): znamená, že budou zaměstnanci hodnoceni modelem 360° zpětné vazby.
- KDO (KDO HODNOTÍ): kolegové, podřízení, nadřízení, zákazníci.
- PROČ (DŮVODY PRO POUŽITÍ TĚTO METODY): zvýšení objektivity a kvality výstupu hodnocení, vyšší otevřenost hodnocení (díky anonymitě), identifikace silných a slabých stránek (nalezení prostoru pro vzdělávání a rozvoj), eliminace zkreslení hodnocení vlivem osobních preferencí.
- KDY A KDE (V JAKÉ ORGANIZACI A ZA JAKÝCH OKOLNOSTÍ BUDE MODEL 360° ZPĚTNÉ VAZBY APLIKOVÁN): v případě, že kritika je vnímána jako příležitost, organizace umožňuje individuální růst, je zabezpečena důvěrnost zpětné vazby.
- JAK (ZPŮSOB IMPLEMENTACE METODIKY MODELU 360° ZPĚTNÉ VAZBY): předpokladem pro úspěšnou implementaci je funkčnost kompetenčního modelu (kompetence

musí být sledovatelné, měřitelné/hodnotitelné a trénovatelné/přístupné ke konkrétní změně. [37]

Model 540° zpětné vazby

Zpětná vazba typu 540° vychází ze zpětné vazby 360°. Využívá informace v ní získané, které rozšiřuje o informace zákazníků a klientů.

Organizace tedy získává cenné informace o tom, jak se zaměstnanci chovají k zákazníkům a klientům. Nevýhodou se však stává čas nutný k vyplnění dotazníku.

V praxi není tato metoda zcela obvyklá. Neboť může u klienta vyvolat dojem, že si zaměstnavatel neví se svým podřízeným rady, nebo že poskytované služby nejsou na perfektní úrovni. [8]

Model 180° zpětné vazby

Do modelu 180° zpětné vazby jsou zapojeni pouze podřízení zaměstnanci konkrétního hodnoceného zaměstnance. Dále je zde využito také sebehodnocení daného hodnoceného zaměstnance. [22]

2.3.5 Chyby v hodnocení zaměstnanců

Je přirozené, že i v oblasti hodnocení zaměstnanců dochází ke vzniku chyb. Průběh hodnocení je značně zasažen neovlivnitelnými faktory.

Obecně lze vzniklé chyby rozdělit na [22], [31]:

- **chyby na straně hodnocených:** k nimž dochází především z důvodu nedostatečného zprostředkování smyslu a účelu hodnocení, z nedostatků v metodice a v přípravě hodnocení.
- **chyby hodnotitelů vyplývající z nedodržení formálních i obsahových zásad a cílů hodnocení:** objevuje se zde nebezpečí subjektivismu, možnost nevhodného výběru kritérií a metod hodnocení. [18]

Nejčastěji se při hodnocení zaměstnanců objevují tyto chyby [22]:

- *přílišná shovívavost:* koncentrace zaměstnanců na pozitivní části stupnice,
- *přílišná přísnost,*

- *tendence k hodnocení zaměstnanců hodnotami ze středu stupnice*: všichni jsou zdánlivě průměrní, což se dotýká lepších zaměstnanců a horší zaměstnanci se nesnaží zlepšit,
- *hodnotitel má tendence hodnotit zaměstnance podle vlastních měřítek*: preference přístupu a výkonu, který sám preferuje,
- *hodnotitel se nechává ovlivnit svými osobními sympatiemi, antipatiemi či předsudky*,
- *halo efekt*: hodnotitel se nechá unést prvním dojmem, vystupováním, vzhledem a pod tímto vlivem zaměstnance hodnotí,
- *hodnotitel přihlíží k sociálnímu postavení, sociální příslušnosti, příbuzenství, známosti, etnickým či rasovým znakům, pohlaví atd.*,
- *hodnotitel příliš přihlíží k hlavnímu účelu hodnocení*: snaha hodnotitele vylepšit tvář hodnocených v případě, že hodnocení je nástrojem změn v odměňování,
- *kritická forma hodnocení*: staví hodnoceného do opozice,
- *nejednotný přístup jednotlivých hodnotitelů*: vyvolává nespokojenost zaměstnanců a srovnávání; pocit nespravedlnosti.

Tyto chyby znemožňují srovnatelnost hodnocení v jednotlivých odděleních organizace a narušují průběh všech dalších činností, které se o výsledky hodnocení opírají. [22]

2.3.6 Sledování a vyhodnocování systému hodnocení zaměstnanců

Zavádění nového systému hodnocení zaměstnanců je nutné pečlivě sledovat. Neméně důležité je však také pokračovat v jeho sledování i po jeho zavedení. Především v prvním roce jeho fungování. [2]

Každý systém hodnocení je třeba neustále prověřovat a pracovat na jeho trvalém zlepšování. Systém hodnocení zaměstnanců by se měl pravidelně přizpůsobovat měnícím se podmínkám v organizaci a jejímu okolí. [20]

Nejlepší metodou sledování a vyhodnocování systému hodnocení zaměstnanců je dotazník, kde se zaměstnanci vyjadřují k jednotlivým aspektům hodnocení. Výhodou je anonymita.

Na druhou stranu individuální či skupinová diskuze může poskytnout přesnější a konkrétnější zpětnou vazbu. [2], [20]

Vyhodnocené informace ze získaných dat jsou většinou využívány pro následující personální činnosti a oblasti [32]:

- *odměňování zaměstnanců,*
- *povýšení zaměstnance,*
- *stanovení potřeb vzdělání v organizaci,*
- *zlepšení organizace jako celku,*
- *vzdělávání organizace jako celku.*

2.4 Hodnotící pohovor

Hodnotící pohovor představuje závěrečné formální setkání hodnotitele s hodnoceným zaměstnancem. Někdy bývá nazýván také motivační rozhovor, neboť má vést k hledání motivace zaměstnance. [5], [23]

Jak prezentuje Koubek [23], úkolem hodnotícího pohovoru je:

- *společně zhodnotit výkon zaměstnance za sledované období a společně zvážit, co by bylo možné dělat lépe a co je možné pro to udělat,*
- *rozhodnout o budoucím pracovním výkonu a rozvoji zaměstnance a stanovit plány pro budoucí období.*

2.4.1 Fáze hodnotícího pohovoru

Hodnotící pohovor se skládá z fáze *přípravné, průběhové* a *fáze konečné*.

I. Příprava

- *vyhodnocení formulářů z průběžného procesu hodnocení zaměstnanců,*
- *shrnutí údajů sloužících k objektivní analýze (stanovené cíle na začátku období),*
- *příprava otázek, které zajistí zpětnou vazbu zaměstnance,*
- *vyžádání si případných *dodatečných informací,**

- *kontrola* úkolů, které byly stanoveny při posledním procesu hodnocení,
- *příprava* návrhů cílů pro budoucí období,
- *informování* zaměstnance, dva až tři dny předem, o dnu, hodině a místě konání hodnotícího pohovoru,
- *vyčlenění* si minimálně 1 hodiny času a zajištění vhodného prostředí. [5], [12], [23]

II. Průběh

- *diskuze* o silných a slabých stránkách výkonnosti zaměstnance,
- *otevřená komunikace* na horizontální úrovni,
- *navržení* možností zlepšení zaměstnance,
- *vyslechnutí* názorů podřízeného na průběh práce a jeho návrhy na zlepšení. [5], [23]

Optimální průběh pracovního pohovoru by měl být metodicky stanoven například v podnikové směrnici. Může vypadat následovně [7]:

1. *Objasnění významu pohovoru.* Předejde se tak zbytečným nedorozuměním na straně hodnoceného zaměstnance.
2. *Pozitivní úvod.* Odstraní se tím nervozita, se kterou většinou hodnocení zaměstnanci přichází.
3. *Dotaz na zaměstnance.* Dotazuje se na jeho práci a problémy, jež s sebou přináší tato práce. Zjišťuje se, jak zaměstnanec vnímá situaci. Hodnocený zaměstnanec zde má rovněž možnost připomenout hodnotiteli významné skutečnosti, jím dosažené, za uplynulé období.
4. *Pozitivní hodnocení.* Dávat zaměstnanci najevo uznání a ujistit ho o jeho zásluhách pro organizaci. Pozitivní hodnocení by mělo převažovat nad negativním, jinak by mohl být zaměstnanec rychle demotivován.
5. *Kritika.* Kritika musí být konkrétní a doložená fakty a je nutné se na ni v předstihu připravit.
6. *Hodnocení ukazatelů a cílů.* Dochází k postupnému probírání jednotlivých úkolů a míře jejich splnění. Dochází k diskuzi týkající se příčin nesplnění úkolů. Zaměstnanec může oponovat například externími vlivy.

7. *Hodnocení kompetencí.* Vychází především z míry splněných úkolů. Hodnotí se schopnosti zaměstnance a hledají se případné bariéry a osobní nedostatky, na kterých je třeba zapracovat.
8. *Závěr.* Rozhovor se zakončí stanovením konkrétních úkolů vedoucích ke zlepšení výkonu a navrhnou se rozvojová opatření (vzdělávání, koučink a jiné) k odstranění bariér a nedostatků v práci hodnoceného zaměstnance.

III. Ukončení

- provedení shrnutí, které musí být odsouhlaseno oběma stranami,
- odsouhlasení stanovených cílů a plánů na další období,
- podpis obou stran na hodnotícím formuláři. [5], [23]

2.4.2 Zásady hodnotícího pohovoru

Je bezpodmínečně nutné, aby byl hodnotící pohovor dobře veden a splnil tak svůj účel. Proto je nutné dodržovat určité zásady, jako například [4], [7], [20], [32]:

- je nutné zvolit *vhodné místo* a především vyloučit rušení okolními vlivy,
- dodržovat vedení rozhovoru *formou dialogu* a ponechat tak hodnocenému možnost se vyjádřit,
- vytvořit pozitivní a přátelskou *atmosféru*,
- hodnotit *pouze pracovní výkon* zaměstnance a jeho výsledky, nekritizovat jeho osobnostní vlastnosti,
- *jednat* s podřízeným jako s dospělým člověkem,
- *nepodléhat* emocím, rozhodovat se klidně, *dodržovat* vzájemný respekt,
- cílem rozhovoru je *motivace*, nikoliv zesměšnění, ponížení a přílišná kritika,
- hodnotit *celé sledované období*, nikoli pouze pár dnů, kdy může zaměstnanec, vědom si svého hodnocení, vyvinout nadstandardní výkon,
- vytvořit *příjemné pracovní prostředí*, nejlépe posezení u konferenčního stolku, odklidit přebytečné věci ze stolu,
- zajistit *drobné občerstvení*,

- na závěr je důležité *ujistit podřízeného*, že nadřízený mu bude vždy k dispozici, pokud bude mít jakýkoliv dotaz či problém.

Mezi zásady hodnotícího pohovoru je možno zařadit také znalosti, kterými by měl disponovat samotný hodnotitel. Ten by měl mimo jiné znát [20]:

- *dobu zaměstnání* zaměstnance v dané organizaci,
- projekt, na kterém *v současné době* zaměstnanec pracuje,
- jak se zaměstnanci *v realizaci* této činnosti *daří*,
- vzdělání, praxi, *odborné znalosti a dovednosti* zaměstnance,
- datum posledního *povýšení* zaměstnance,
- zaměstnancovo *chování* ke spolupracovníkům,
- do jisté míry i jeho *rodinnou situaci* a jeho *zázemí*.

Neméně důležité je také klást důraz na ***neverbální faktory***, které pomáhají především navodit přátelskou atmosféru.

Není vhodné vést rozhovor u pracovního stolu nadřízeného, přičemž hodnocený sedí zpravidla na židli před stolem – je vytvořena autokraticky nerovná pozice a převažuje autoritářský styl řízení. V této situaci je velmi obtížné vyvolat otevřenou diskuzi.

Naopak posezení u *konferenčního stolku*, kde nadřízený a podřízený sedí k sobě v pravém úhlu, vytváří příjemnou, přátelskou a uvolněnou atmosféru, kde se podřízený cítí mnohem lépe. [32]

Důležitý je i způsob *podání ruky*. Za nejvhodnější je považován *krátký pevný stisk*, kdy dlaně směřují kolmo k podlaze. Držení oběma rukama či obejetí podřízeného kolem ramen je pokládáno za příliš důvěrné.

Udržování *očního kontaktu* je samozřejmostí, stejně jako *uvolněný a přátelský výraz*.

Co se týká *verbální komunikace*, měla by být podložena *fakty, srozumitelná* a správně *strukturovaná*. Měly by být kladeny *otevřené otázky*. *Kritika* musí být *co nejvíce konkrétní* a měla by být doplněna možnostmi její nápravy. [32]

2.5 Metody hodnocení zaměstnanců

Existuje celá řada metod hodnocení zaměstnanců, které se liší svou náročností, ale také tím, pro jaký typ zaměstnanců v organizaci jsou vhodné. Některé se lépe hodí pro dělnické profese, zatímco jiné jsou vhodné například pro všechny zaměstnance v organizaci.

Obecně se diferencují metody hodnocení zaměstnanců na [5]:

- *srovnávací* a
- *nesrovnávací*.

Srovnávací metody jsou obvykle spolehlivější a objektivnější, neboť vychází ze srovnávání zaměstnanců mezi sebou. Jejich nevýhodou je však to, že jsou časově náročné.

Nesrovnávací metody naopak hodnotí zaměstnance podle předem stanovených kritérií, kde jsou dány možné odpovědi. Stanovená škála (stupnice) může být sudá nebo lichá, ovšem v celém hodnotícím formuláři by měla být jednotná. [5]

2.5.1 Hodnocení pomocí stupnice (posuzovací škály)

Hodnocení pomocí stupnice je jednou z nejpoužívanějších metod v malých a středních firmách. Používá se zde hodnocení pomocí stupnice, která může být jak verbální, tak číselná. Tato metoda patří do kategorie nesrovnávacích metod a umožňuje komplexní hodnocení zaměstnanců v organizaci. V praxi jsou zde využívány posuzovací škály obsahující většinou verbální charakteristiky umožňující posoudit výkon zaměstnance. [5], [21]

2.5.2 Hodnocení podle výkonu (MBO)

Management by objectives je systém, který se snaží zlepšit výkonnost organizace a motivovat, hodnotit a vyškolit své zaměstnance tím, že spojuje pracovní cíle daného zaměstnance s cíli organizace. [13]

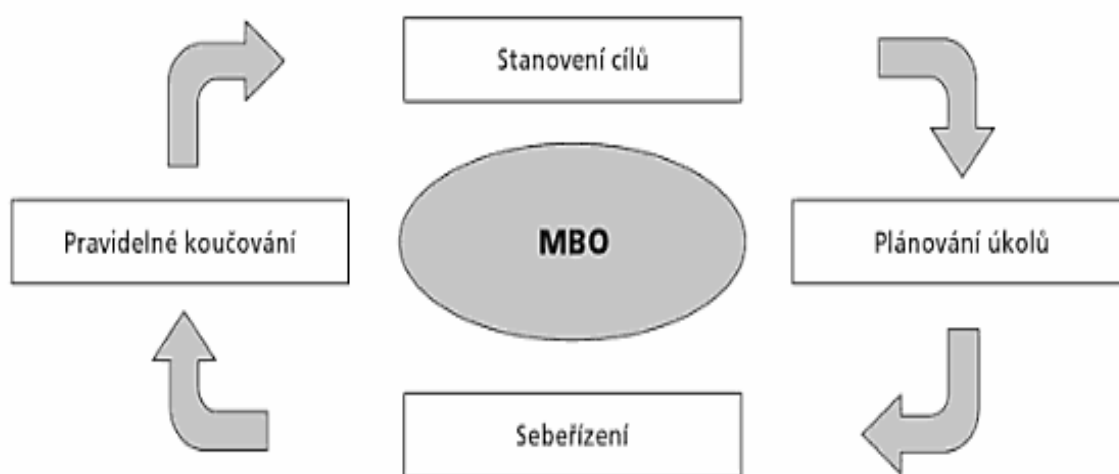
Jedná se rovněž o nesrovnávací metodu, která klade důraz na potřebu stanovení jasných cílů, které mají zaměstnanci splnit. Dále jsou stanoveny tzv. *akční plány*, které definují jakým způsobem a v jakém časovém intervalu bude cílů dosahováno.

V hodnotícím pohovoru se pak posuzuje, jak byly stanovené cíle splněny a zároveň se nadřízený se svým zaměstnancem snaží dohodnout na stanovení dalších cílů. [5], [32]

Výhodou MBO je to, že je zde značná participace zaměstnance, který je nucen přemýšlet nad svou pozicí, cíli a možnostmi dosažení těchto cílů. Dále MBO podporuje rozvoj komunikace a vztahů mezi nadřízenými a podřízenými.

Nevýhodou se může stát obtížné nalezení cílů, které by byly výzvou. Koncentrace na dosažení krátkodobých cílů může negativně ovlivnit plnění dlouhodobých cílů. [13]

Model procesu Management by objectives je znázorněn na obrázku (Obr. 4).



Obr. 4. Model procesu MBO [15, s. 59]

2.5.3 Nucená volba

Při hodnocení nucenou volbou jsou zaměstnanci předloženy výroky, z nichž si hodnocený vybírá ten, který nejvíce odpovídá jeho mínění. Po důkladné analýze jsou pak stanovena slabá místa, která je třeba rozvíjet. [5]

2.5.4 Metoda stanovení pořadí

Metoda stanovení pořadí patří do kategorie srovnávacích metod a je založena na seřazení zaměstnanců do pořadí podle kvality odvedené práce.

Výhodou je její jednoduchost, srozumitelnost a přehlednost. Nevýhodou se však mohou stát rozdílné distance mezi jednotlivými pořadími. [5]

2.5.5 Metoda bodovací

Bodovací metoda je rovněž metodou srovnávací a odstraňuje nedostatek metody založené na stanovení pořadí zaměstnanců – tedy jasně vymezuje distance v pořadí zaměstnanců. Pracuje tak, že vedoucí zaměstnanec přiděluje svým podřízeným body, z jejichž hodnoty pak jasně vyplývá, kdo je nejlepší a naopak. Zjevné jsou zde také rozdíly mezi jednotlivými zaměstnanci v organizaci. [5]

2.5.6 Metoda nuceného rozdělení

Tato metoda se využívá v organizacích, které mají při odměňování svých zaměstnanců omezené finanční možnosti.

Vychází z určitého počtu či procenta zaměstnanců, kteří mohou ohodnoceni na určité úrovni (například může být maximálně 30 % zaměstnanců ohodnoceno jako nejlepších). [5]

2.5.7 Metoda párového srovnávání

Metoda párového srovnávání srovnává vždy dva zaměstnance. Tak vzniká určitá matice, ve které je dvěma body ohodnocen ten zaměstnanec, který je lepší, popřípadě získávají oba zaměstnanci jeden bod (v případě, že jsou jejich výkony rovnocenné). [5]

2.5.8 Hodnotitelské zprávy

Tato metoda spočívá v tom, že hodnotitel podává písemnou zprávu o zaměstnancových přednostech, slabinách a potenciálu. Dále navrhuje možnosti zlepšení.

Hodnotitelská zpráva může být napsána volně nebo mohou být zadány instrukce, podle kterých je tato zpráva vypracována. Nespornou výhodou této metody je, že poskytuje detailní zpětnou vazbu. [11]

2.5.9 Technika kritického incidentu (CIT)

Technika kritického incidentu je také nazývána metodou kritických nebo klíčových událostí. Při použití této metody je nutné stanovit tak zvané výkonnostní incidenty, které rozděluje pracovní výkon na úspěšný a neúspěšný.

Vedoucí zaměstnanec pak sleduje a zaznamenává výkony zaměstnance v kritických incidentech. Podle úspěšnosti v tomto bodě je pak zaměstnanec hodnocen.

Nevýhodou této metody je značná náročnost jednak na rozsáhlou dokumentaci, a také na identifikaci hranice mezi úspěšným a neúspěšným chováním. [32]

2.5.10 Behaviorálně observační škály (BOS)

Behaviorálně observační škály vyžadují, aby hodnotitel hodnotil výkon zaměstnance v každém pracovním chování na základě toho, zda zaměstnanec pracuje nebo nepracuje podle zadaných pravidel. [32]

2.5.11 Behaviorálně zakotvené hodnotící škály (BARS)

Tato metoda je zaměřena na přístup k práci, dodržování postupů a účelnost vykonané práce daného hodnoceného zaměstnance.

Při této metodě se zpracovává stupnice pro každý výkon konaný na pracovním místě. Pracovní úkol je zahrnut do jednoho z několika bodových stupňů, přičemž tyto stupně jsou pro lepší pochopení doplněny i o verbální charakteristiku.[19]

2.5.12 Assessment centre

Assessment centre je speciální forma hodnocení. Jedná se zpravidla o jednodenní program, který diagnostikuje pracovní způsobilost každého zaměstnance.

Assessment centre je soubor metod, kde hodnotitelé podle stanovených kritérií posuzují schopnosti, vlastnosti a dovednosti zaměstnanců.

Hodnocení zaměstnanců je prováděno speciálně školenými hodnotiteli, kteří mohou být jak externí, tak interní.

Skupina externích hodnotitelů obvykle zahrnuje psychologa, specialistu z řízení lidských zdrojů a specialistu z konkrétní zkoumané oblasti hodnocení, například IT specialista.

Mezi interní hodnotitele lze pak zařadit přímého nadřízeného, vedoucího organizační jednotky, podřízené, kolegy a specialistu pro hodnocenou odbornou oblast.

Poměr hodnotitelů a hodnocených by přitom neměl být vyšší než 1:2. [19], [27]

2.6 Psychologický rozměr hodnocení zaměstnanců

Jak uvádí Bedrnová [40], v rámci zavedení normativního procesu hodnocení zaměstnanců je třeba dbát na dodržování následujících zásad:

I. *Hodnocení zaměstnanců v organizaci je personální činnost, která přísluší výhradně manažerovi.*

Delegování této činnosti na další zaměstnance je nesprávné a nežádoucí. Přesto může hodnocení vycházet z dílčích hodnocení provedených spolupracovníky či zákazníky. [5]

II. *Hodnocení zaměstnanců musí být vzájemně srovnatelné.*

III. *Hodnocení zaměstnanců je činnost průběžná.*

Nejedná se o jednorázovou akci spočívající pouze ve vypracování posudku. Je vhodné dbát na průběžné vedení záznamů o zvládnání pracovních úkolů a povinností. [5]

IV. *Při hodnocení zaměstnanců je nutné jasně stanovit kritéria hodnocení.*

Tato kritéria se vztahují k požadavkům práce a k cílům, které mají být splněny. Kritéria by měla vycházet z rozboru profesionálních požadavků, to znamená z požadavků vykonávané práce a konkrétního pracoviště. [5]

V. *Východiskem při hodnocení zaměstnance je posuzování jeho výkonu.*

Týká se toho, jak se zaměstnanec podílí na dosahování cílů organizace. Zkoumá se jednak podíl plnění očekávaného výkonu, ale také jednání v rámci skupiny. Posuzuje se také vztah zaměstnance k respektování autorit a dodržování pracovní kázně. [5]

VI. *Hlavní pozornost je věnována aspektům pracovního jednání a posouzení výsledků práce.*

VII. *Je nutné stanovit také kritéria hodnocení profilu osobnosti člověka.*

Tato oblast je důležitá především pro odhadování možností zaměstnance pro přesun na vyšší pozici. Zde je totiž důležité nejen jakých výkonů zaměstnanec dosahoval, ale také jeho povaha a osobnost. Je tedy nutné zabývat se i následujícími oblastmi [5]:

- úroveň a skladba *intelektu*,
- *morální* profil,
- *životní zaměření*,

- *psychická zralost a vyrovnanost,*
- *smysl pro odpovědnost,*
- *míra sociální konformity,*
- *pracovní motivace a postoje,*
- *temperament,*
- *charakter,*
- *zdravotní stav.*

VIII. *Použití hodnotících kritérií je nutné vázat na specifické znaky profese a pracovní pozice.*

IX. *Účinnost a celková úroveň hodnocení je do určité míry značně ovlivněna použitím vybrané metody. [5]*

3 SHRUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ – TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

Současné pojetí personální práce bývá označováno termínem řízení lidských zdrojů. V moderních organizacích se personální práce stává tak zvanou páteří celého řízení organizace. V porovnání s velkými organizacemi existují v řízení lidských zdrojů malých a středních firem určité zvláštnosti či diference.

V malých a středních podnicích jsou vynechány některé typické personální činnosti, jako například péče o sociální rozvoj zaměstnanců, vztah k odborům či oblast zaměstnaneckých vztahů.

Řízení pracovního výkonu se všeobecně zaměřuje na zlepšování individuálního a týmového výkonu a lze jej charakterizovat jako nepřetržitý cyklus.

Pracovní hodnocení je nástrojem pro řízení výkonu zaměstnanců – výkonu jednotlivců a pracovních skupin. Toto hodnocení podává managementu organizace zpětnou vazbu o tom, jakého výkonu zaměstnanci dosahují, jaké jsou výsledky jejich práce a jak na jejich práci pohlížejí jejich nadřízení. Cílem hodnocení pracovního výkonu je to, aby bylo maximálně využíváno schopností, znalostí a dovedností zaměstnanců.

Proces hodnocení zaměstnanců zahrnuje široké množství aspektů, které je třeba zvážit. Hodnocení se dělí na formální a neformální. Je také důležité zvážit, kdo bude hodnotit, co se bude hodnotit a jakým způsobem. Jednotlivé fáze procesu zahrnují období příprav, období získávání informací a podkladů a období vyhodnocování informací.

Hodnocení může provádět přímý nadřízený, spolupracovníci, personální manažer, sám hodnocený prostřednictvím tak zvaného sebehodnocení nebo mohou podřízení zaměstnanci hodnotit nadřízeného. Podle toho, kdo proces hodnocení provádí, se rozlišuje model 360°, 540° a 180° zpětné vazby.

Kritéria hodnocení se dělí na subjektivní, která jsou založena na úsudcích pozorovatelů a objektivní, která se používají se v případech, kdy lze výsledky práce určitým způsobem kvantifikovat.

V procesu hodnocení často dochází k mnoha chybám, a to jak na straně hodnotitelů, tak na straně hodnocených. Tyto chyby mohou značně výsledky hodnocení zkreslit, proto je zapotřebí se jich důsledně vyvarovat.

O výsledcích hodnocení je zaměstnanec informován formou hodnotícího pohovoru, který je vzájemnou diskuzí nadřízeného a podřízeného. Cílem je probrat problémy pracovního výkonu, navrhnout možnosti jejich řešení, dále stanovit plán do budoucna a samozřejmě zaměstnance efektivně motivovat.

Na základě výše uvedených teoretických poznatků byly stanoveny následující předpoklady, které budou verifikovány v praktické části diplomové práce:

- společnost XY alespoň jednou ročně provádí formální hodnocení svých zaměstnanců, které je písemně zaznamenáváno a uchováno pro případné pozdější využití,
- s každým zaměstnancem společnosti XY je každoročně realizován hodnotící pohovor zaměřený na zhodnocení jeho dosavadního výkonu a vytýčení budoucích cílů,
- proces hodnocení zaměstnance provádí jeho přímý nadřízený, který je ztotožněný s kritérii a požadavky hodnocení společnosti XY.

Cílem teoretické části diplomové práce bylo zpracovat literární rešerši z oblasti hodnocení zaměstnanců a na jejím základě formulovat teoretická východiska pro zpracování části praktické.

Na základě výše uvedených skutečností se domnívám, že jsem splnila hlavní cíl teoretické části své diplomové práce.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 PROFIL SPOLEČNOSTI XY, S. R. O.

Ke zpracování diplomové práce jsem si vybrala společnost XY, s. r. o., protože tato společnost sama vyslovila nabídku na zpracování diplomové práce v oblasti řízení lidských zdrojů. Po konzultaci s vedením společnosti XY, s. r. o. jsem se rozhodla zaměřit se na jednu z personálních činností, a to hodnocení zaměstnanců.

Cílem této části diplomové práce je analyzovat současný stav systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY, s. r. o. a po evaluaci současného systému hodnocení zaměstnanců navrhnout společnosti XY, s. r. o. projekt zaměřený na proces hodnocení zaměstnanců, ve kterém budou odstraněny nedostatky, které vyplynuly z analýzy současného systému.

Součástí projektu bude také jeho ekonomická náročnost, analýza rizik a přínosy spojené s jeho realizací.

4.1 Historie a charakteristika společnosti XY, s. r. o.

Společnost XY, s. r. o. byla založena v roce 1994 jako podnik fyzické osoby se základním kapitálem CZK 100 000.

Na přelomu let 1994/1995 se stala tzv. *signmakingovou firmou* (výroba značení a nosičů reklamního sdělení [39]), která zaměstnávala přes 20 zaměstnanců.

Později se firma stala tzv. *fullservice firmou*, která se zaměřila především na výrobu technický štítků pro strojírenské firmy. Během 5 let dokázala vyrobit přes milion štítků na elektroměry.

V roce 2000 byla firma certifikována v souladu s ISO 9001 pro vývoj, výrobu a prodej identifikačních technických štítků a samolepek.

Po nástupu světové krize rozšířila portfolio svých odběratelů mezi více firem, včetně reklamních agentur. [42]

4.2 Současná charakteristika společnosti XY, s. r. o.

V současné době zaměstnává společnost XY, s. r. o. 12 zaměstnanců a od začátku roku zpracovala přes 1 500 objednávek. Průměrná hodnota zakázky činí cca CZK 8 000.

Do zemí Evropské unie – především *Norsko a Dánsko* – je 5 % veškerých zakázek společnosti XY, s. r. o.

Do strojírensky zaměřených firem po celém světě je vyváženo 80 % výrobků společnosti XY, s. r. o.

Společnost XY, s. r. o. se zabývá také drobnou a jednkusovou výrobou – například pro firmy zaměřené na generální opravy strojů a zařízení.

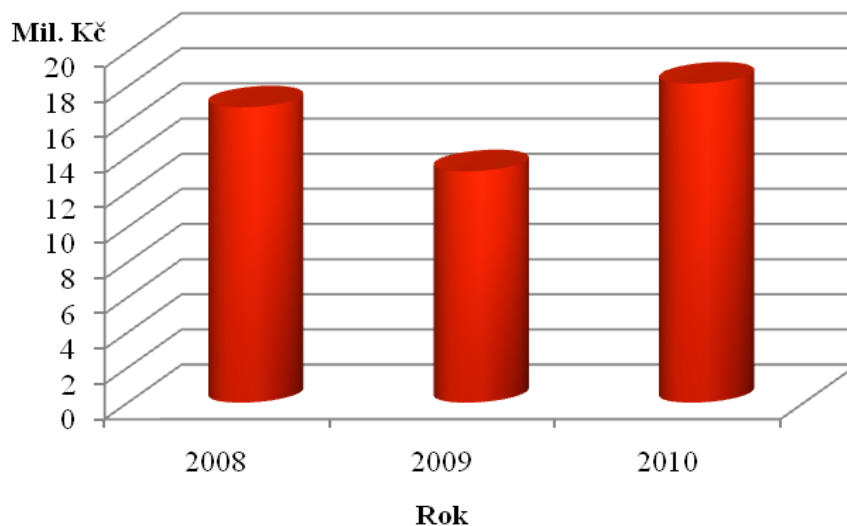
Samozřejmostí je *vysoká kvalita, přesnost, spolehlivost, rychlost, poradenská činnost a příznivé ceny*. [42]

4.3 Vývoj tržeb společnosti XY, s. r. o.

V tabulce (Tab. 1) je uveden vývoj tržeb společnosti XY, s. r. o. od roku 2008 do roku 2010.

Tab. 1. Vývoj tržeb společnosti XY, s. r. o. v letech 2008 až 2010 (v mil. CZK) [42]

Rok	2008	2009	2010
Tržby[mil. CZK]	16,802	13,163	18,154



Obr. 5. Vývoj tržeb společnosti XY, s. r. o. v letech 2008 až 2010 [Vlastní zpracování]

Na obrázku (Obr. 5) je znázorněn vývoj tržeb společnosti XY, s. r. o. od roku 2008 do roku 2010. V roce 2008 dosáhla společnost XY, s. r. o. tržeb ve výši téměř 17 milionů CZK. V dalším roce se však projevily následky světové hospodářské krize a tržby se v tomto roce snížily na 13 milionů CZK.

Ovšem management společnosti XY, s. r. o. dokázal minimalizovat negativní dopady finanční a ekonomické krize na svoji společnost a v dalším roce tržby opět zvýšil, a to dokonce nad úroveň dosaženou v roce 2008.

4.4 Poslání a vize společnosti XY, s. r. o.

I. Poslání společnosti XY, s. r. o.

Poslání společnosti XY, s. r. o. je diferencováno do dvou částí. První část se týká oblastí, ve kterých se chce společnost XY, s. r. o. angažovat. Zahrnuje výrobu technických štítků, bezpečnostní značky, samolepky a etikety, digitální tisk.

Druhá část se zaměřuje na zákaznické potřeby, které chce společnost XY, s. r. o. uspokojovat. Jedná se zde především o využívání mnohaletých zkušeností a nejlepších technologií, zhotovení technických štítků, bezpečnostních značek a samolepek pro široké spektrum materiálů a to v nejvyšší kvalitě. Dále tato oblast zahrnuje nabídku zcela nových produktů (propiskovizitka) a nabídku excelentního digitálního plnokrevného tisku na reklamní předměty. [42]

II. Vize společnosti XY, s. r. o.

Vizi společnosti XY, s. r. o. je být dynamickou společností, která přichází na trh s novými technologiemi. [42]

4.5 SWOT analýza společnosti XY, s. r. o.

SWOT analýza je metoda, s jejíž pomocí je možné identifikovat silné a slabé stránky společnosti a dále také příležitosti a ohrožení.

Základem je klasifikace a zhodnocení jednotlivých faktorů a jejich následné rozdělení do čtyř skupin. Silné a slabé stránky většinou reprezentují analýzu současného stavu, zatímco odhalení příležitostí a hrozeb představuje možnosti dalšího vývoje. [40]

Při sestavování SWOT analýzy společnosti XY, s. r. o. jsem vycházela ze svého pozorování ve společnosti XY, s. r. o. a z interních zdrojů a materiálů této společnosti.

SILNÉ STRÁNKY SPOLEČNOSTI XY, s. r. o.:

- flexibilita společnosti XY, s. r. o.,
- důslednost při dodržování termínů dodavatelských faktur,
- široké portfolio výrobků,
- otevřenost vůči novým technologiím,
- osobní přístup k zaměstnancům,
- důraz na dobré vztahy s odběrateli a dodavateli.

SLABÉ STRÁNKY SPOLEČNOSTI XY, s. r. o.:

- nízká image společnosti XY, s. r. o., malý podíl na trhu,
- absence kontroly hospodaření společnosti XY, s. r. o. pomocí finančních ukazatelů,
- nedostatek vlastních investičních prostředků pro rozvoj společnosti XY, s. r. o.,
- nerozpracovaná marketingová komunikace,
- nemožnost souběžného zpracování více náročných zakázek,
- problémy získávání nových zaměstnanců.

PŘÍLEŽITOSTI SPOLEČNOSTI XY, s. r. o.:

- nízká konkurence,
- rostoucí trend firem poskytovat svým obchodním partnerům reklamní předměty,
- zvyšující se odbyt díky odeznívající hospodářské krizi,
- rozšíření evropského trhu, díky rozšíření EU.

HROZBY SPOLEČNOSTI XY, s. r. o.:

- snížení zisku zvýšením nákladů za energie,
- ztížení podmínek pro dosahování bankovních úvěrů,
- nepříznivé zásahy státu (vyšší míra zdanění),

- vznik nové konkurence,
- zvýšení nákladů a časové náročnosti na zaučování nových zaměstnanců způsobené odchodem klíčových zaměstnanců.

Za hlavní silnou stránku společnosti XY, s. r. o. lze považovat široké portfolio výrobků, naopak slabá stránka spočívá v nerozpracované marketingové komunikaci společnosti XY, s. r. o. Příležitostí a zároveň hrozbou může být pro společnost XY, s. r. o. konkurence.

4.6 Portfolio výrobků a služeb společnosti XY, s. r. o.

Společnost XY, s. r. o. je dodavatelem pro řadu domácích i zahraničních společností.

Výrobky jsou určeny jak pro velké i malé firmy působící na průmyslovém trhu, tak pro drobné výrobce a spotřebitele.

Výrobní program společnosti XY, s. r. o. zahrnuje [42]:

I. VÝSTRAŽNÉ BEZPEČNOSTNÍ ZNAČKY



Obr. 6. Výstražné bezpečnostní značky [42]

II. SAMOLEPÍCÍ ETIKETY



Obr. 7. Samolepící etikety [42]

III. ŠTÍTKY

- *hliníkové,*



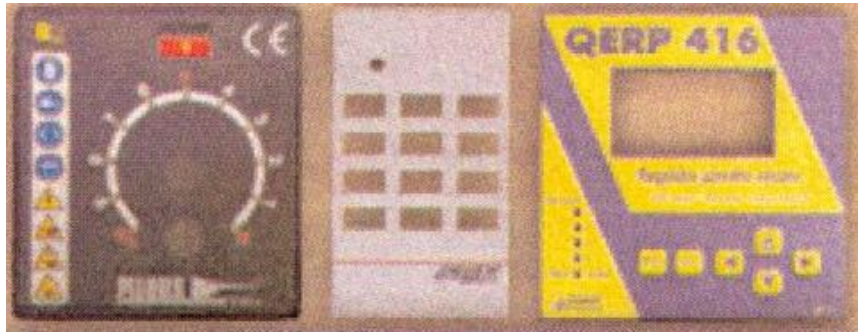
Obr. 8. Hliníkové štítky [42]

- *nerezové,*



Obr. 9. Nerezové štítky [42]

- *mosazné,*
- *identifikační,*
- *popisné,*
- *ozdobné,*
- *na reklamní cedule,*
- *na panely strojů,*



Obr. 10. Štítky na panely strojů [42]

- z různých materiálů například polykarbonát, polyester atd.

Mezi poskytované služby společnosti XY, s. r. o. lze zařadit [42]:

- UV lakování – plný formát i parciální lak,
- číslování štítků – strojní barevná číslovačka na principu ražby,
- děrování štítků ve vysoké přesnosti, zhotovení pravidelných i nepravidelných otvorů,
- zakulacování rohů,
- nános ochranných nástřiků ke zvýšení otěruvzdornosti povrchů, případně chemické odolnosti,
- opatření povrchu štítku ochrannou montážní fólií,
- poradenská činnost.

4.7 Odběratelé společnosti XY, s. r. o.

Společnost XY, s. r. o. spolupracuje s více než tisíci firmami, a to jak z tuzemska, tak i ze zahraničí. Mezi významné odběratele lze zařadit [42]:

- Velux Česká republika, s. r. o.
- Cominfo a. s.,
- Telefónica O2,
- Technimetal – CZ, a. s.,

- *Hepos spol. s r. o.*
- *Schäfer Sudex s. r. o.*,
- *Otis a. s.*
- *TOS Hulín a. s.*,

4.8 Konkurence a společnost XY, s. r. o.

Společnost XY, s. r. o. vychází se svými hlavními konkurenty v regionu až překvapivě dobře. Jejich vztahy dosahují takové úrovně, že si navzájem přenechávají některé své zakázky. Není neobvyklé, že jsou společnosti XY, s. r. o. postoupeny zakázky, o nichž se konkurence domnívá, že je dokáže společnost XY, s. r. o. zpracovat lépe. Stejně tak i společnost XY, s. r. o. přenechává některé své zakázky konkurenčním společnostem, pokud je nemůže zpracovat sama.

Mezi hlavní konkurenty patří *Graspo CZ, a. s.*, *V Print s. r. o.*, *Hart Press spol. s r. o.* [42]

5 INFORMACE O ZAMĚSTNANCÍCH A JEJICH STRUKTUŘE

Následující kapitola je zaměřena na základní informace o zaměstnancích a jejich struktuře ve společnosti XY, s. r. o.

5.1 Organizační struktura společnosti XY, s. r. o.

Na obrázku (Obr. 11) je uvedena organizační struktura společnosti XY, s. r. o.



Obr. 11. Organizační struktura společnosti XY, s. r. o. [42]

Neboť má společnost XY, s. r. o. poměrně nízký počet zaměstnanců, lze říci, že je její organizační struktura relativně jednoduchá, což prezentuje také obrázek (Obr. 11).

Na vrcholku organizační struktury se nachází *majitelka společnosti XY, s. r. o.*, již je podřízen *jednatel společnosti*. Jednateli podléhá *zakázkové oddělení*, zahrnující tři zaměstnance zabývající se zpracováním objednávek. Pod toto oddělení spadá *oddělení výroby*, které je rozděleno na čtyři části a je řízené jedním vedoucím zaměstnancem.

Výroba zahrnuje *oddělení mechanické dílny*, které zaměstnává dva zaměstnance, *oddělení sítotisku*, kde pracuje celkem pět zaměstnanců a *oddělení digitálního tisku* se dvěma zaměstnanci. Současně je zde řazeno *oddělení expedice*, kde jsou zaměstnáni dva zaměstnanci.

Celkový počet zaměstnanců je sice 15, ale někteří zaměstnanci pracují ve více odděleních podle množství a druhu zpracovávaných zakázek.

5.1.1 Členění společnosti XY, s. r. o. dle divizí

Společnost XY, s. r. o. má vypracovány podrobné materiály svého členění do celkem sedmi divizí, a to *Komunikace a personál, Obchod, Finance, Výroba, Kvalita a kvalifikace, Vnější a vnitřní vztahy, Vedení společnosti*.

Každá divize společnosti XY, s. r. o. je pak ještě rozdělena do několika oddělení. Pro každé oddělení jsou vymezeny povinnosti, odpovědnosti, produkt oddělení a činnosti.

I. KOMUNIKACE A PERSONÁL

Produkt divize:

- produktivní zaškolení a etičtí zaměstnanci,
- dostatek kvalitních zaměstnanců,
- hladce a bezchybně fungující systém řízení společnosti XY, s. r. o., která je schopna expanze.

1) PERSONALISTIKA

Produkt oddělení: efektivní a zaškolení zaměstnanci schopní produkovat.

Činnosti – personalista:

- správný člověk na správném postu,
- splněný požadovaný počet zaměstnanců,
- správně přijatý a úvodně proškolený zaměstnanec,
- správně propuštěný zaměstnanec,
- zaškolený zaměstnanec na daný post.

2) KOMUNIKACE

Produkt oddělení: fungující firemní komunikace.

Činnosti:

- **sekretariát:** spolupráce a součinnost s vedoucím divize, přijatý a správně přeměrovaný telefonní hovor,
- **správa výrobních/nevýrobních dokumentů:** správně a přesně vedená správa dokumentů společnosti XY, s. r. o.,

- **interní komunikace:** funkční, používaný a aktuální systém interní komunikace, vydaná autorizovaná směrnice,
- **kancelářské činnosti:** funkční a potřebné kancelářské potřeby, trvalý dostatek cenově vyvážených kancelářských potřeb, funkční a potřebné kancelářské prostředky,
- **kurýr:** převzetí a předání služby ve stanoveném rozsahu postu příjmu zakázek,
- **správce IS/IT:** funkční PC technika a datové spojení včetně internetu, rychlá oprava či výměna PC techniky, funkční telefonní spojení vně a uvnitř společnosti XY, s. r. o., funkční kancelářská technika celé společnosti XY, s. r. o.

3) INSPEKCE A ZPRÁVY

Produkt oddělení: produktivní zaměstnanci pod kontrolou.

Činnosti:

- **inspekce:** pravidelná inspekční prohlídka vedoucí k pojmenování nedostatků v systému komunikace a řízení, centrální obchodní databáze udržovaná v úplném a přehledném stavu,
- **statistiky:** aktuálně vedené, správně zpracované a zobrazené statistiky společnosti XY, s. r. o.,
- **etika:** napravený, opět produkující etický zaměstnanec společnosti XY, s. r. o. [42]

5.2 Struktura zaměstnanců společnosti XY, s. r. o.

Ve společnosti XY, s. r. o. je zaměstnáno celkem 15 zaměstnanců. Někteří z těchto zaměstnanců pracují i ve více odděleních podle množství a druhu zpracovávaných zakázek společností XY, s. r. o.

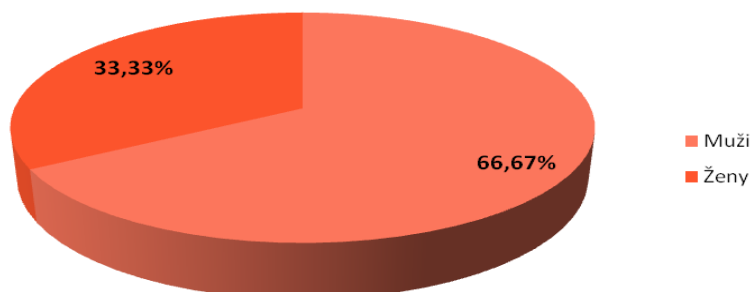
Struktura zaměstnanců společnosti XY, s. r. o. podle pohlaví, vzdělání a věku je postupně znázorněna na níže uvedených obrázcích (Obr. 12 až Obr. 14).

5.2.1 Struktura zaměstnanců společnosti XY, s. r. o. podle pohlaví

Obrázek (Obr. 12) znázorňuje podíl mužů a žen na celkovém počtu zaměstnanců ve společnosti XY, s. r. o.

Ve společnosti XY, s. r. o. tedy pracuje celkem 10 mužů a 5 žen. [42]

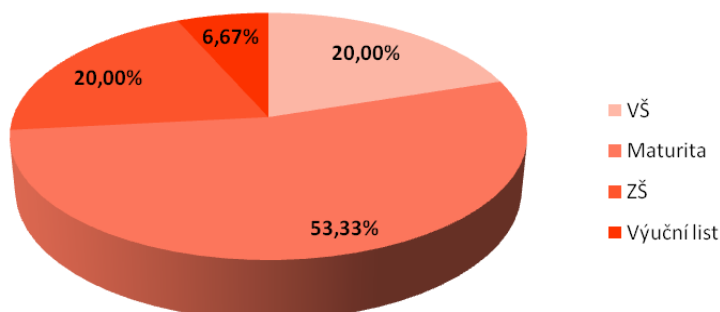
Lze říci, že převaha mužů je zapříčiněna povahou výroby – jedná se o fyzickou práci, kterou lépe zvládají muži. Ženy se věnují spíše oblasti zpracování objednávek a získávání nových klientů či zákazníků.



Obr. 12. Podíl mužů a žen ve společnosti XY, s. r. o.
[Vlastní zpracování]

5.2.2 Struktura zaměstnanců společnosti XY, s. r. o. podle vzdělání

Obrázek (Obr. 13) uvádí diferenciaci zaměstnanců společnosti XY, s. r. o. podle vzdělání. Vysokoškolské vzdělání mají tři zaměstnanci, a to jednatel společnosti, grafik a zaměstnankyně obchodního oddělení. Stejný podíl je zaměstnanců s nejvyšším ukončeným *základním vzděláním*. Zaměstnanec s *výučním listem* zde pracuje jeden. Vzhledem k manuální povaze práce to zde však nepředstavuje nijak závažný problém. Nejvíce je ve společnosti zaměstnanců s dokončeným *středoškolským vzděláním*, s maturitou, a to celkem 8 zaměstnanců.

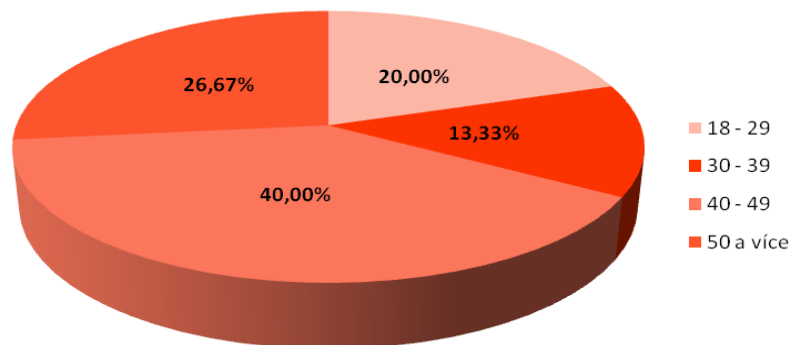


Obr. 13. Vzdělání zaměstnanců ve společnosti XY, s. r. o.
[Vlastní zpracování]

5.2.3 Struktura zaměstnanců společnosti XY, s. r. o. podle věku

Struktura zaměstnanců společnosti XY, s. r. o. podle věku je uvedena na obrázku (Obr. 14). Z tohoto obrázku jasně vyplývá, že se největší počet zaměstnanců nachází v rozmezí 40 až 49 let. Celkem je zde téměř 75 % zaměstnanců ve věku do 49 let.

Společnost XY, s. r. o. nezaměstnává žádné zaměstnance důchodového věku, příležitostně však využívá brigádníků, kteří zde nejsou zahrnuti.



Obr. 14. Podíl zaměstnanců společnosti XY, s. r. o. podle věku [Vlastní zpracování]

5.3 Vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti XY, s. r. o.

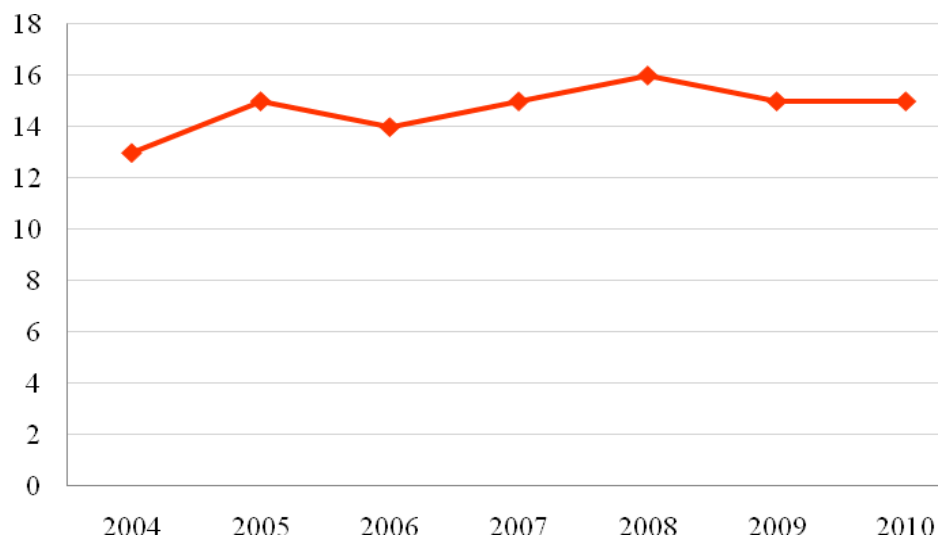
V tabulce (Tab. 2) je uveden vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti XY, s. r. o. v letech 2004 až 2010.

Počet zaměstnanců je ve společnosti XY, s. r. o. velmi stabilní. Kolísá pouze o jednoho či dva zaměstnance meziročně.

Počet zaměstnanců k 26. 06. 2011 je celkem 15 zaměstnanců.

Tab. 2. Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2004 až 2010 ve společnosti XY, s. r. o. [42]

Rok	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Počet zaměstnanců	13	15	14	15	16	15	15



Obr. 15. Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2004 až 2010 ve společnosti XY, s. r. o. [Vlastní zpracování]

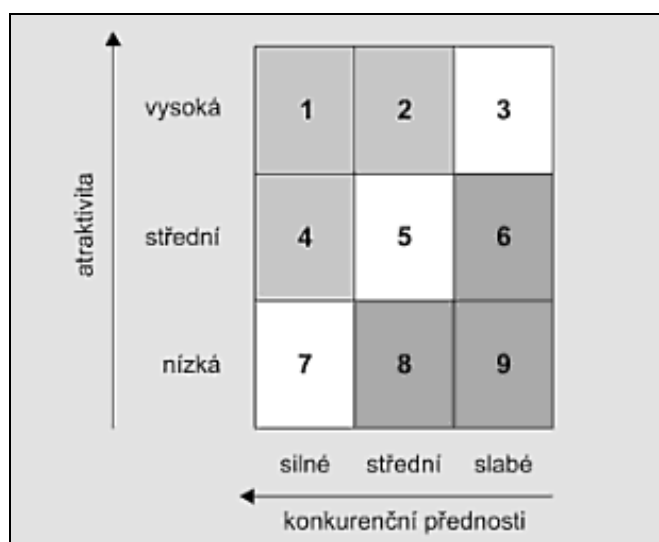
Vývoj počtu zaměstnanců od roku 2004 do roku 2010 je znázorněn na obrázku (Obr. 15). Spojnice jednotlivých hodnot je téměř rovnou čarou, z čehož jasně vyplývá stálá struktura zaměstnanců ve společnosti XY, s. r. o.

Počty zaměstnanců se mění pouze o jednoho či dva zaměstnance, přičemž, tento trend byl udržen i v letech 2008 a 2009, která byla ovlivněna světovou hospodářskou krizí.

6 GE MATICE – ZAMĚŘENÁ NA OBLAST ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE SPOLEČNOSTI XY, S. R. O.

Portfolio matice sestavené společností *General Electric* zkoumá dvě skupiny faktorů: na horizontální ose zobrazuje **konkurenční postavení** organizace a na vertikální ose **tržní atraktivitu**. Faktory je nutno volit s ohledem na konkrétní situaci, charakter produktů a tržní podmínky. [33]

Pro obě skupiny faktorů jsou stanovena tři pásma: pro *oblast konkurenční schopnosti* silná, střední a slabá a pro *oblast tržní atraktivity* vysoká, střední a nízká. Na základě kombinací těchto pásem vzniká matice 3x3, zobrazená na obrázku (Obr. 16). [17]



Obr. 16. Portfolio matice GE [17, s. 112]

Pole 1, 2, 4 představují *výhodné postavení* – jedná se o oblast s dlouhodobou atraktivitou odvětví a příznivou konkurenční schopností, doporučuje se *investovat, růst a budovat*, jedná se o prioritní aktivity pro organizaci. *Pole 3, 5, 7* jsou pole *průměrná*, pro něž platí *udržovací strategie*, přičemž je nutné zvažovat rizika spojená s investováním, provádí se selektivní výběr a preferují se spíše krátkodobé investice. *Pole 6, 8, 9* představují oblasti *doporučeného útlumu, ukončení a zrušení*. [17], [41]

Obrázek (Obr. 17) prezentuje navrhované postupy strategie s výrobky nacházejícími se v jednom z devíti polí matice GE.



Obr. 17. Atraktivnost trhu a konkurenčního prostředí [36]

Pro účely zpracování GE matice jsem se zabývala oblastí řízení lidských zdrojů ve společnosti XY, s. r. o. a analyzovala jsem tuto společnost v oblasti řízení lidských zdrojů se třemi konkurenčními organizacemi. Údaje pro vytvoření GE matice jsem získala konzultací se zaměstnanci společnosti XY, s. r. o., kteří mi poskytli jednak informace o jejich společnosti a také o odhadovaných výsledcích konkurenčních organizací. Pod písmenem A tedy v následujících tabulkách a obrázku vystupuje společnost XY, s. r. o., písmena B, C, D označují tři konkurenční organizace.

Hodnocení *tržní atraktivity* bude provedeno na základě následujících ukazatelů:

- *tempo růstu trhu,*
- *velikost trhu,*
- *technologická náročnost,*
- *intenzita konkurence,*
- *ekonomická stabilita,*
- *ziskovost odvětví,*
- *společenské vlivy,*
- *ekologické vlivy.*

Obchodní síla bude hodnocena podle následujících ukazatelů:

- *podíl na trhu,*
- *fluktuace zaměstnanců,*
- *kariérní růst zaměstnanců,*
- *úroveň managementu,*
- *loajalita zaměstnanců,*
- *náklady na zaměstnance,*
- *pracovní prostředí,*
- *vzdělání zaměstnanců.*

Níže uvedená tabulka (Tab. 3) prezentuje váhy jednotlivých faktorů a hodnocení organizací A – D v každém z těchto faktorů. Součet vah faktorů v obou zkoumaných oblastech je vždy roven číslu jedna. Hodnotící škála se pohybuje v intervalu od 1 do 5, přičemž 1 znamená nejhorší výsledek či hodnocení a 5 nejlepší hodnocení konkrétní organizace.

Tab. 3. Hodnocení tržní atraktivity a obchodní síly [Vlastní zpracování]

		Hodnocení společností				
Faktor	Váha	A	B	C	D	
<i>Tržní atraktivita</i>	Tempo růstu trhu	0,15	2	2,5	2	2
	Velikost trhu	0,15	4	4	2	3
	Technologická náročnost	0,20	4	2	1	2
	Intenzita konkurence	0,15	3	5	2	3
	Ekonomická stabilita	0,15	3	1	3	3
	Ziskovost odvětví	0,10	3	5	2	2
	Společenské vlivy	0,05	1	1	1	1
	Ekologické vlivy	0,05	3	2	2	2
CELKEM	1					
<i>Obchodní síla</i>	Podíl na trhu	0,10	2	2	1	2
	Fluktuace pracovníků	0,15	5	4	2	3
	Kariérní růst	0,05	1	3	3	2
	Úroveň managementu	0,20	4	2	3	4
	Loajalita zaměstnanců	0,15	4	2	3	3
	Náklady na zaměstnance	0,15	2	2	2	2
	Pracovní prostředí	0,05	2	1	2	2
	Vzdělání pracovníků	0,15	2	1	3	1
CELKEM	1					

V první fázi dochází k hodnocení všech zkoumaných organizací v oblasti stanovených faktorů týkajících se *tržní atraktivity*.

Prvním z faktorů bylo *tempo růstu trhu*. Organizace A, respektive trh, na kterém tato organizace působí, dosáhla hodnocení 2. Tento trh tedy neprojevuje výrazné tempo růstu, spíše naopak. V současné době víceméně stagnuje. Konkurenční organizace a trhy, na kterých společnosti působí, dosahují přibližně identických hodnot.

Následujícím faktorem byla *velikost trhu*. Daný trh je poměrně rozsáhlý vzhledem k typu poskytovaných výrobků a služeb. Určité konkrétní typy výrobků mohou nalézt uplatnění v téměř každé organizaci (potisk reklamních diářů, propisek). Trh byl ohodnocen stupněm 4, stejně jak trh spojený s organizací B. Další společnosti byly ohodnoceny na nižší úrovni.

Dalším zkoumaným faktorem byla *technologická náročnost*. Trh okolo organizace A může být označen za poměrně technologicky náročný, konkrétně stupněm 4. Organizace využívá pokročilé technologie, jimiž si odlišuje od konkurence. Využívá nejmodernější technologické postupy, aby dosáhla nejkvalitnějšího zpracování. Technologická náročnost je pro organizaci A velkou konkurenční výhodou před organizacemi B, C, D, jak je i zřejmé z ohodnocení jejich technologické náročnosti (2, 1, 2).

Intenzita konkurence byla dalším zkoumaným faktorem týkající se tržní atraktivity. Vzhledem k typu výroby a poskytovaným službám lze říci, že intenzita konkurence je pro organizaci A na střední úrovni (stupněm 3). Ve Zlínském kraji působí několik podobně zaměřených organizací, které lze považovat za přímou konkurenci. V celorepublikovém měřítku je tento počet několikanásobně vyšší. Důvodem vyšší konkurence oproti jiným zkoumaným organizacím je široké portfolio nabízených výrobků a služeb.

Ekonomická stabilita týkající se trhu organizace A je také na střední úrovni (stupeň 3). Je značně ovlivněna předešlou hospodářskou krizí, jež značně narušila stabilitu téměř všech odvětví. Nyní je tedy možno považovat trh za středně stabilní, přičemž se předpokládá další zlepšování tohoto ukazatele.

Ziskovost odvětví byla dalším faktorem použitým v GE analýze společnosti XY. Ziskovost trhu, na němž organizace A působí je hodnocena stupněm 3. I v tomto faktoru se odráží světová hospodářská krize, jež ziskovost trhu významně snížila. Vzhledem k obecné tendenci snižování nákladů ve společnostech došlo k omezení poptávky po reklamních předmětech, což se projevilo v ziskovosti odvětví všech zkoumaných organizacích.

Dalším zkoumaným faktorem byly *společenské vlivy*. V rámci tohoto faktoru dosáhly všechny organizace zahrnuté v GE analýze shodného výsledku, a to nejnižšího stupně – 1. Nepředpokládá se tedy, že trhy a odvětví, ve kterých analyzované organizace působí, jsou ovlivněny společenskými vlivy.

Posledním faktorem v oblasti tržní atraktivity byly *ekologické vlivy*. Organizace A byla ohodnocena stupněm 3, zatímco ostatní zkoumané konkurenční organizace stupněm 2. Důvodem jsou mimo jiné technologické postupy organizace A, jež s sebou přináší také odlišné – náročnější ekologické podmínky.

Druhá část se zabývá analýzou *obchodní síly* daných zkoumaných organizací.

Prvním analyzovaným faktorem byl *podíl na trhu*. V oblasti personalistiky představuje podíl na trhu počet zaměstnaných osob, což odráží velikost společnosti. Ohodnocení stupněm 2 vychází ze srovnání podobnými konkurenčními organizacemi podobné velikosti.

Dalším zkoumaným faktorem byla *fluktuace zaměstnanců*. Zaměstnanci organizace A jsou loajální. Většina z nich zde působí dlouhou dobu, někteří již od doby založení společnosti. Oproti ostatním organizacím lze tedy tento faktor hodnotit stupněm 5 – fluktuace je na nízké úrovni. Tohoto výsledku je dosaženo i díky pečlivému výběru a zaučení zaměstnance.

Kariérní růst byl také součástí analýzy obchodní síly zkoumaných společností v rámci GE matice. Kariérní růst, který je zaměstnancům v organizaci A dostupný, není příliš významný. Organizace A je malou společností s malým počtem zaměstnanců, a tedy i možnosti kariérního růstu jsou velmi omezené. Přesto se zde však nacházejí, a to především ve spojení s rozšiřováním výroby a zvyšování počtu zaměstnanců. Kariérní růst byl tedy pro organizaci A ohodnocen stupněm 2.

Úroveň managementu lze v organizaci A považovat za dobrou. Je ohodnocena stupněm 4, především proto, že vedení společnosti pracuje na svém neustálém vývoji a aktivně se zajímá o své zaměstnance.

Jak vyplývá z výše uvedeného odstavce, tak i *loajalita zaměstnanců* organizace A je na vysoké úrovni a dosahuje stupně 4. Zaměstnanci společnosti XY jsou spokojeni, probíhá zde komunikace s vedením společnosti, zaměstnanci mohou otevřeně projevit svůj názor a dostává se jim uznání za dobře odvedenou práci.

Dalším faktorem obchodní síly společností byly *náklady na zaměstnance*. Všechny analyzované organizace získaly známku 2. Je poměrně diskutabilní, jaké náklady jsou příliš velké a naopak. Co se týká organizace A, můžeme náklady považovat za vyšší, než průměrné, což lze vysvětlit snahou managementu společnosti XY správně odměňovat zaměstnance za jejich kvalitně odvedenou práci.

Součástí analýzy obchodní síly bylo také *pracovní prostředí*. V organizaci A bylo ohodnoceno stupněm 2. Současné prostory, v nichž společnost XY nyní sídlí, nejsou zcela vyhovující. V současné době se však dokončuje dostavba nové moderní výrobní haly, do níž by měla být většina výroby přesunuta, což kvalitu pracovního prostředí pozitivně ovlivní.

Posledním analyzovaným faktorem bylo *vzdělání zaměstnanců*. Je ohodnoceno stupněm 2. Vzhledem k povaze výroby není u dělnických zaměstnanců nezbytně nutné vysoké vzdělání, jde především o zkušenosti, praxi a šikovnost. U THP zaměstnanců se, dle vlastního zaměření, vyšší vzdělání předpokládá, a ve většině případů je i dosaženo.

V tabulce (Tab. 4) je znázorněn součin váhy faktorů a hodnocení každé zkoumané organizace. Součet všech součinů každého organizace je zvýrazněn tučně a je důležitý pro určení pozice v GE matici.

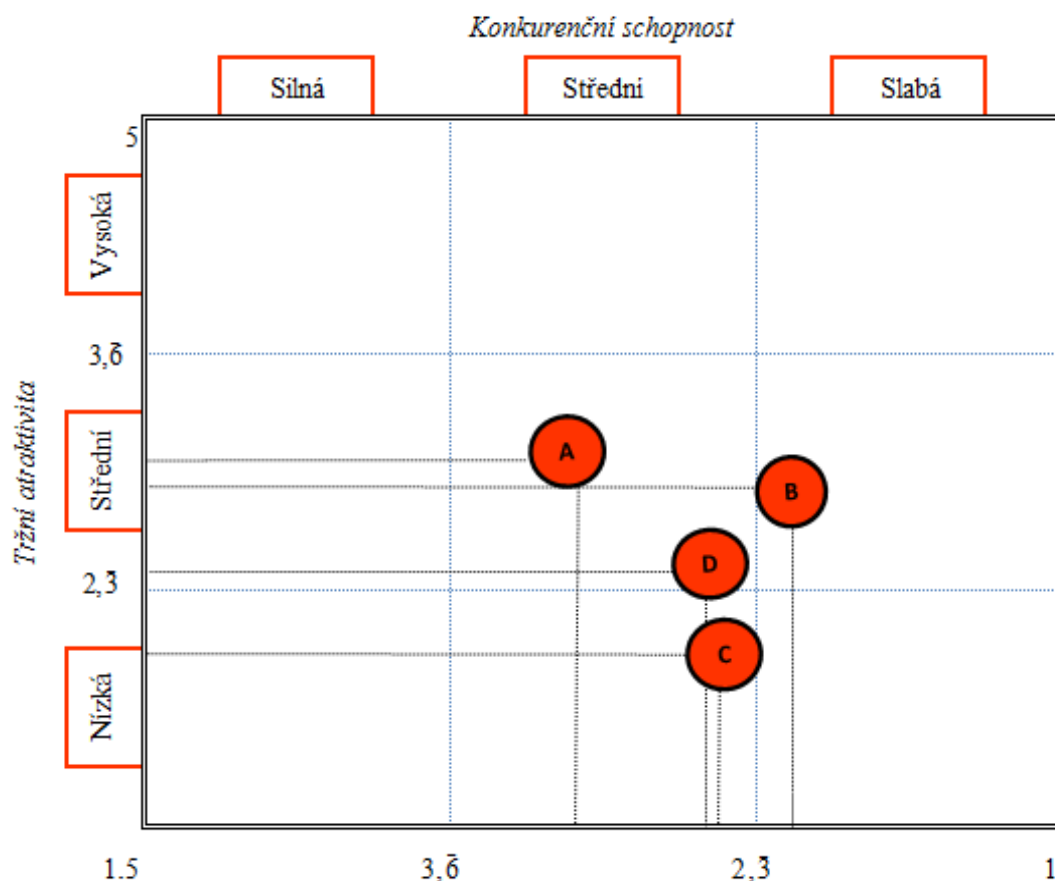
Tab. 4. Vyhodnocení tržní atraktivity a obchodní síly [Vlastní zpracování]

Společnost XY	Faktor	Váha	Hodnocení společnosti			
			A	B	C	D
Tržní atraktivita	Tempo růstu trhu	0,15	0,30	0,375	0,30	0,30
	Velikost trhu	0,15	0,60	0,60	0,30	0,45
	Technologická náročnost	0,20	0,80	0,40	0,20	0,40
	Intenzita konkurence	0,15	0,45	0,75	0,30	0,45
	Ekonomická stabilita	0,15	0,45	0,15	0,45	0,45
	Ziskovost odvětví	0,10	0,30	0,50	0,20	0,20
	Společenské vlivy	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
	Ekologické vlivy	0,05	0,15	0,10	0,10	0,10
CELKEM		1,00	3,10	2,925	1,90	2,40
Obchodní síla	Podíl na trhu	0,10	0,20	0,20	0,10	0,20
	Fluktuace pracovníků	0,15	0,75	0,60	0,30	0,45
	Kariérní růst	0,05	0,05	0,15	0,15	0,10
	Úroveň managementu	0,20	0,80	0,40	0,60	0,80
	Loajalita zaměstnanců	0,15	0,60	0,30	0,45	0,45
	Náklady na zaměstnance	0,15	0,30	0,30	0,30	0,30
	Pracovní prostředí	0,05	0,10	0,05	0,10	0,10
	Vzdělání pracovníků	0,15	0,30	0,15	0,45	0,15
CELKEM		1,00	3,10	2,15	2,45	2,55

Na níže uvedeném obrázku (Obr. 18) se nachází pozice jednotlivých analyzovaných společností na základě výsledků GE matice. *Nejlepší pozice dosáhla společnost A, následovaná společností D.* Obě se nachází v prostředním čtverci, který znamená střední tržní atraktivitu a střední konkurenceschopnost každé společnosti.

Konkurenční *společnosti B a C* se nachází v hůře hodnocených polích GE matice. Obě dosáhly v jedné ze zkoumaných oblastí nízké úrovně, u společnosti B se jedná o slabou konkurenceschopnost, zatímco u společnosti C je slabým místem nízká tržní atraktivita.

I přes výhodné umístění společnosti XY, s. r. o. v GE matici bych doporučovala, aby se její management zaměřil na *oblast kariérního růstu* svých zaměstnanců či tvorbu pracovního prostředí, což je již ale řešeno dostavbou nové moderní výrobní haly.



Obr. 18. Pozice analyzovaných společností na základě výsledků GE matice [Vlastní zpracování]

7 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SYSTÉMU HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI XY, S. R. O.

Cílem diplomové práce je vytvořit projekt efektivního hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY, s. r. o. Proto je nutné nejdříve analyzovat současný stav tohoto systému, čemuž se věnuji v následující kapitole.

Ve společnosti XY, s. r. o. není stanoven žádný oficiální systém, podle kterého by bylo hodnocení zaměstnanců prováděno. Proto jsem k analýze systému hodnocení zvolila kvalitativní metodu výzkumu, a to polostrukturované rozhovory.

Interview jsem provedla s majitelkou společnosti XY, s. r. o. a dalšími čtyřmi technicko-hospodářskými zaměstnanci. Tento počet představuje 100 % zastoupení technicko - hospodářských zaměstnanců společnosti XY, s. r. o.

Všem jsem pokládala následující otázky a vzhledem k velikosti společnosti XY, s. r. o. byly jejich odpovědi téměř identické, což lze hodnotit pozitivně.

- I. *Je ve Vaší společnosti prováděno neoficiální hodnocení zaměstnanců?*
- II. *Jak často a kým je toto hodnocení prováděno?*
- III. *Uvítal/a byste nový formální systém hodnocení zaměstnanců?*
- IV. *V čem spatřujete hlavní výhody zavedení formálního hodnocení zaměstnanců ve Vaší společnosti?*
- V. *Kdo provádí kontrolu práce zaměstnanců ve Vaší společnosti?*
- VI. *Podle jakých kritérií by podle Vás mělo být hodnocení zaměstnanců prováděno?*

Dále jsem realizovala rozhovory s 5 dělníky, což představuje 50 % dělnických zaměstnanců společnosti XY, s. r. o. Tato interview se týkala především jejich představ a názorů, jak by hodnocení mělo vypadat. Interview mělo následující baterii otázek:

- I. *Jste spokojen/a s dosavadním způsobem hodnocení?*
- II. *Uvítal/a byste nový formální systém hodnocení zaměstnanců?*

III. Co očekáváte od nového způsobu hodnocení?

IV. Dostává se Vám nyní od nadřízeného zpětné vazby?

Výsledky tohoto průzkumu budou sloužit jako podklad pro sestavení nového systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY, s. r. o.

7.1 Vyhodnocení interview s majitelkou společnosti XY, s. r. o. a technicko-hospodářskými zaměstnanci společnosti XY, s. r. o.

Interview se zúčastnila majitelka společnosti XY, s. r. o. a čtyři technicko-hospodářští zaměstnanci. Tento počet představuje 100 % zastoupení technicko - hospodářských zaměstnanců společnosti XY, s. r. o.

I. Je ve Vaší společnosti prováděno neoficiální hodnocení zaměstnanců?

Formální oficiální systém hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY, s. r. o., jak již bylo výše zmíněno, prozatím není zaveden.

Primárním cílem této otázky však bylo zjistit, zda je ve společnosti XY, s. r. o. prováděno hodnocení zaměstnanců na neoficiální bázi.

Ve svých odpovědích se dotazovaní shodli na tom, že neoficiální hodnocení je ve společnosti XY, s. r. o. prováděno.

U technicko-hospodářských zaměstnanců je založeno především na sledování pracovního výkonu. Je však pouze dílem náhody, které aktivity jsou nadřízeným zaznamenány a mohou být poté promítnuty do odměňování zaměstnance.

Podobně je tomu i u dělnických profesí. K neoficiálnímu hodnocení dochází spíše v takových případech, jako mimořádně dobře odvedená práce a výkon, či naopak přílišná spotřeba materiálu z důvodu velkého množství zmetků.

V tomto neoficiálním hodnocení se vůbec nepromítají vztahy a chování zaměstnanců.

II. Jak často a kým je toto hodnocení prováděno?

Jak již částečně vyplynulo z předcházející otázky, hodnocení zaměstnanců není ve společnosti XY, s. r. o. prováděno nijak systematicky, a tedy nelze ani stanovit pravidelný interval jeho konání. Četnost hodnocení má náhodný charakter.

V případě technicko-hospodářských zaměstnanců je hodnocení prováděno jednatelem a majitelkou společnosti XY, s. r. o. Zde vyvstává zásadní problém. Hodnocení totiž není zaznamenáváno a informace, které by mohly ovlivnit odměňování těchto zaměstnanců, se k majitelce společnosti, která má odměňování zaměstnanců na starosti, vůbec nedostanou. Zohledněny jsou poté pouze spíše ty činnosti, o kterých má povědomí přímo sama majitelka společnosti XY, s. r. o.

Co se týká dělnických profesí, zde hodnocení provádí vedoucí výroby. Opět zde není žádný pravidelný interval. Jedná se spíše o zvláštní případy například neplnění pracovních povinností, porušování pracovní kázně a podobně.

III. Uvítal/a byste nový formální systém hodnocení zaměstnanců?

K možnosti vytvoření formálního systému hodnocení ve společnosti XY, s. r. o. se její zaměstnanci staví velmi kladně a pozitivně. Všichni se jednomyslně shodují, že zavedení formálního systému povede k větší efektivitě hodnocení.

IV. V čem spatřujete hlavní výhody zavedení formálního hodnocení zaměstnanců ve Vaší společnosti?

Vedení společnosti a další technicko-hospodářští zaměstnanci považují za největší výhody systematického hodnocení především jeho spravedlivost a pravidelnost.

Dále oceňují přesné stanovení kritérií podle, kterých se bude hodnotit a zaznamenávání výsledků hodnocení pro případné řešení budoucích záležitostí, týkajících se například povyšování, žádostí o zvýšení mzdy, či řešení porušení pracovních povinností a kázeňských přestupků.

V. *Kdo provádí kontrolu práce zaměstnanců ve Vaší společnosti?*

Z odpovědí respondentů vyplynulo, že kontrola práce je poměrně slabým místem ve společnosti XY, s. r. o.

U dělníků účastnících se výroby jsou kontrolovány pouze výsledky práce, tedy kvalita zhotovených výrobků. Tuto činnost zajišťuje vedoucí výrobu.

Výdej materiálu ze skladu však není kontrolován, a proto pokud zaměstnanec zakázku nezhotoví správně a musí použít nového materiálu, není tato skutečnost nikde zaznamenána. Není proto možné relevantně hodnotit kvalitu pracovního výkonu dělníků.

Majitelka společnosti XY, s. r. o. si je však tohoto problému vědoma a po dostavbě nové budovy, do které se výroba přesune, plánuje pečlivě kontrolovat a zaznamenávat výdej materiálu ze skladu do výroby.

U technicko-hospodářských zaměstnanců má kontrolu na starosti jednatel a majitelka společnosti XY, s. r. o. Právě absence hodnotícího formuláře však tuto kontrolu značně sťažuje. Nejsou zde například dostatečně zohledněny další aktivity konané pro společnost XY, s. r. o. mimo hlavní náplň pracovních povinností zaměstnance.

VI. *Podle jakých kritérií by podle Vás mělo být hodnocení zaměstnanců prováděno?*

Dotazovaní zaměstnanci se shodli na následujících kritériích, která by podle nich měla být zahrnuta v nově navrhovaném systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY, s. r. o.:

- *množství odvedené práce*: týká se především dělnických profesí, u nichž lze množství práce měřit v přímém poměru k množství vyrobených kusů konkrétních výrobků ze zadané objednávky,
- *kvalita odvedené práce*: u dělníků vychází z předpokladu zavedení kontroly výdeje materiálu ze skladu a výstupní kontroly hotových výrobků; u technicko-hospodářských zaměstnanců se týká kontroly včasného a správného plnění zadaných pracovních povinností,
- *efektivnost pracovního výkonu*: zkoumá, jak je daný zaměstnanec schopný si svoji práci zorganizovat,
- *zodpovědnost*: posuzuje přístup zaměstnance k práci,

- *spolehlivost*: se zabývá tím, jak zaměstnanec dbá na správné a včasné splnění svých pracovních povinností,
- *samostatnost*: hodnotí nakolik je zaměstnanec schopen plnit svou práci sám, bez potřeby dalších informací a pokynů svých kolegů a nadřízených,
- *pracovní kázeň*: se zabývá schopností zaměstnance dodržovat zadané pokyny svého nadřízeného a udržovat dobré vztahy s ostatními kolegy na pracovišti.

7.2 Vyhodnocení interview s dělníky společnosti XY, s. r. o.

Interview se zúčastnilo 5 dělníků, což představuje 50 % dělnických zaměstnanců společnosti XY, s. r. o. Tato interview se týkala především jejich představ a názorů, jak by hodnocení mělo vypadat.

I. Jste spokojen/a s dosavadním způsobem hodnocení?

Z odpovědí dotazovaných zaměstnanců společnosti XY, s. r. o. jasně vyplynulo, že zaměstnanci jsou do jisté míry s hodnocením svého pracovního výkonu spokojeni. Zároveň však vyjádřili, že vidí určité možnosti zlepšení systému hodnocení.

Kladně hodnotí osobu, která je hodnotí, jíž je vedoucí výroby. Společně se shodují, že právě on je ta osoba, která by jejich hodnocení měla provádět, neboť se ve vykonávané práci vyzná. Zároveň je po celou délku pracovní směny v úzkém kontaktu se zaměstnanci oddělení výroby, a proto může jejich výkon hodnotit co možná nejobjektivněji.

II. Uvítal/a byste nový formální systém hodnocení zaměstnanců?

Nový systém hodnocení by zaměstnanci uvítali. Poté co jim bylo vysvětleno, jak by takový systém fungoval, jednoznačně vyjádřili svou podporu pro realizaci tohoto projektu.

Největší pozitivum nového způsobu hodnocení vidí především v tom, že budou jasně stanoveny kritéria hodnocení a přesný slovní popis jednotlivých stupňů škály, které je možno v hodnocení dosáhnout.

III. Co očekáváte od nového způsobu hodnocení?

Z odpovědí dělníků, s nimiž byl rozhovor proveden, bylo zjištěno, že v novém systému hodnocení zaměstnanců vidí možnost vyšší spravedlnosti hodnocení.

Dále očekávají, že by nový systém hodnocení mohl zvýšit jejich variabilní složku mzdy, neboť se očekává, že výstup hodnocení bude provázán s procesem odměňování zaměstnanců ve společnosti XY, s. r. o., a to by se mohlo pozitivně projevit na výši jejich mzdy.

Dotazovaní zaměstnanci také očekávají, že formálnost hodnocení – tedy tištěný formulář – povede k větší objektivnosti a menší možnosti subjektivního hodnocení ze strany hodnotitele ovlivněného vlastními sympatiemi a vztahy k hodnoceným zaměstnancům.

IV. Dostává se Vám nyní od nadřízeného zpětné vazby?

V této otázce se odpovědi dotazovaných neshodovaly. Někteří dělníci se domnívají, že jejich nadřízený jim podává dostatečnou zpětnou vazbu a nevidí v této oblasti rezervu ani nutnost zlepšování.

Druhá skupina se spíše přiklání k názoru, že by se přístup nadřízeného měl zlepšit. Tvrdí, že poskytovaná zpětná vazba není dostatečná a měla by se zlepšit. Tito zaměstnanci podporují zavedení pravidelného hodnotícího pohovoru, kde by mimo jiné mohli vyjádřit svůj názor k vykonávané práci a poskytnout vlastní návrhy zlepšení.

7.3 Analýza osobnosti provedená odbornou společností

V roce 2007 si společnost XY, s. r. o. nechala vypracovat *odbornou analýzu osobností* u svých tehdejších zaměstnanců. Výsledky této studie jsou využitelné i nyní, neboť většina nynějších zaměstnanců pracovala ve společnosti již v době realizace dotazníkového šetření.

Cílem projektu bylo zjistit, zda se zaměstnanci skutečně hodí na pracovní pozici, kterou zastávají. Pro zpracování této studie byla vybrána společnost *Performia, spol. s. r. o.* Ta provedla u všech zaměstnanců *EXEC-U-Test*, který odkrývá 10 charakterových vlastností, které prozrazují, *jaké tendence k chování v práci* a *při plnění úkolů* zkoumaný jedinec má.

Písemná zpráva, kterou společnost vypracovala o každém zaměstnanci má rozsah kolem pěti stránek a je přehledně rozdělena do několika částí. [38]

V první oblasti obsahuje slovní popis chování dané osoby v pracovním procesu. Zkoumá například, zda je člověk spíše aktivní či pasivní, jak je flexibilní a jak reaguje na změny. Popisuje, jak se vyrovnává s nesouhlasy a reaguje na kritiku a zahrnuje tipy, jak s tímto pracovníkem nejlépe jednat a využít kladných vlastností a potenciálu. [38]

Druhá část obsahuje tabulku se souhrnem zkoumaných povahových vlastností zahrnujících:

- *stabilitu,*
- *pozitivnost,*
- *klid,*
- *jistotu,*
- *aktivitu,*
- *tah na bránu,*
- *zodpovědnost,*
- *správný odhad,*
- *empatii,*
- *komunikaci.*

V každé z těchto oblastí získal zaměstnanec určitý počet bodů, znázorněný v tabulce, přičemž stupnice se pohybuje v rozmezí od -100 do +100 bodů. Výsledky jsou podkladem pro *hlubší analýzu produktivity a potenciálu testovaného*. Důležitější než hodnoty jednotlivých vlastností jsou vztahy mezi nimi. [38]

Každá ze zkoumaných povahových vlastností je dále doplněna o své přesnější vysvětlení a její konkrétního určení. Například *stabilita* určuje úroveň koncentrace, standardy, smysl pro pořádek, plánování a organizování. Následuje *slovní popis hodnoty* dosažených bodů. Zde je vysvětleno, jak v rámci dané povahové vlastnosti člověk jedná, k čemu má sklony a jaké mohou být jeho reakce na určité podněty.

Závěr každého odstavce jednotlivých zkoumaných vlastností je doprovázen *doporučeními a upozorněními*, na co by si zkoumaný zaměstnanec měl dát pozor, jak by měl jednat a chovat se. [38]

Informace z tohoto průzkumu slouží společnosti XY, s. r. o. především ke zhodnocení správnosti zaměstnancem zastávané pozice. Souvisí tedy i s hodnocením zaměstnanců, neboť právě umístění zaměstnance značně souvisí s kvalitou jeho práce v jejím rámci a s výsledky hodnocení. Pokud nepracuje zaměstnanec na pozici, která odpovídá jeho potenciálu a povahovým vlastnostem, výsledky hodnocení jeho práce nemusí dopadnout pozitivně. Pokud však dojde k využití informací získaných právě tímto zpracovaným profilováním a následně pak k přesunu na vhodnější pracovní pozici, lze předpokládat zlepšení výsledků hodnocení daného zaměstnance.

8 SHRNUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI – PŘEDNOSTI A NEDOSTATKY SOUČASNÉHO STAVU SYSTÉMU HODNOCENÍ ZAMĚŠTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI XY, S. R. O.

Společnost XY, s. r. o. je malou společností zabývající se výrobou technických štítků, samolepek a etiket. Vznikla v roce 1994 ve Zlíně, kde dodnes sídlí.

Ve společnosti XY, s. r. o. není zaveden žádný formalizovaný systém hodnocení zaměstnanců. Doposud byli zaměstnanci společnosti hodnoceni vedením společnosti, nedocházelo ovšem k písemnému zaznamenávání výsledků hodnocení.

Vzhledem k plánovanému zvyšování počtu zaměstnanců si vedení společnosti XY, s. r. o. uvědomuje potřebu zavedení nového systému hodnocení zaměstnanců. Jeho přínos spatřují především v efektivitě a spravedlivosti hodnocení a větší motivaci zaměstnanců. Dále se očekává lepší zpětná vazba, zefektivnění odměňování a také procesu vzdělávání zaměstnanců společnosti XY, s. r. o.

První předpoklad se tedy nepotvrdil. Ve společnosti XY, s. r. o. není zaveden formální způsob hodnocení zaměstnanců, což lze považovat za kritický nedostatek. Zaměstnanci jsou však hodnoceni neformálně, spíše na základě průběžného sledování jejich výkonů. Není však nijak zaznamenáváno a využívá se pouze jako podklad k odměňování zaměstnanců.

Druhý předpoklad se také nepotvrdil. Ve společnosti XY, s. r. o. není hodnotící pohovor realizován vůbec.

Třetí předpoklad je zčásti platný a zčásti neplatný. V současné době se hodnocením zabývají majitelka a jednatel společnosti. Přičemž pro technicko-hospodářské zaměstnance se jedná o přímého nadřízeného, zatímco pro dělnické profese nikoliv. Zde je přímým nadřízeným vedoucí výroby, který se nyní hodnocením zaměstnanců nezabývá.

V projektové části diplomové práce se budu zabývat navržením nového, efektivního systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY, s. r. o. Vycházet budu z požadavků vedení společnosti XY, s. r. o., realizovaného kvalitativního šetření a doplním zde vlastní návrhy, aby byl nový systém hodnocení zaměstnanců co možná nejúčinnější a pro zaměstnance společnosti XY, s. r. o. co nejvíce motivující.

9 PROJEKTOVÁ ČÁST

V přecházející kapitole byla provedena analýza současného stavu systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY, s. r. o. Z realizovaných interview vyplynulo, že je nutné zavést ve společnosti XY, s. r. o. nový, efektivní, formální a motivující systém hodnocení zaměstnanců.

Nový systém bude využívat hodnocení zaměstnanců pomocí stupnice. Je nutné navrhnout formulář, do kterého budou výsledky hodnocení zaznamenávány, a jež bude uchováván pro případné pozdější využití.

Dále musí být stanovena přesná kritéria, včetně slovních vyjádření, podle kterých se budou zaměstnanci hodnotit a stupnice hodnot, které mohou zaměstnanci v daném kritériu získat.

9.1 Počáteční situace

Společnost XY, s. r. o., jako zadavatel této diplomové práce, vyslovila požadavek na zpracování efektivního systému hodnocení svých zaměstnanců. V současné době žádný oficiální systém hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY, s. r. o. neexistuje.

Při hodnocení se využívá především průběžného každodenního hodnocení zaměstnanců. To ovšem není nikde zaznamenáváno a tím je znemožněno jeho pozdější využití.

9.2 Cíle projektu

Primárním cílem projektu je navrhnout efektivní systém hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY, s. r. o.

Sekundárními cíli tohoto projektu jsou:

- zajištění formální podoby hodnocení zaměstnanců,
- vytvoření podkladů pro kariérní postup,
- zlepšení komunikace mezi nadřízenými a podřízenými,
- získání informací důležitých pro odměňování zaměstnanců,
- odhalení potřeb dalšího vzdělávání.

9.3 Omezení projektu

Vzhledem k velikosti společnosti XY, s. r. o. jsou omezení především *finančního charakteru*. Pro společnost XY, s. r. o. je neúčelné vynakládat velké náklady na školení hodnotících zaměstnanců, neboť díky nízkému počtu zaměstnanců se nadřízení velmi dobře znají.

Je nutné se seznámit s obecnými pravidly hodnocení a vedením hodnotícího pohovoru, což je možné realizovat pomocí odborné literatury a Internetu.

Další omezení je *časového charakteru*. Nový systém hodnocení musí být jednoduchý, srozumitelný a přehledný, aby jeho implementace nebyla příliš složitá a časově náročná. Především používané formuláře musí být přehledné a jednoduché jak na vyplnění, tak na vyhodnocení získaných informací.

9.4 Analýza pracovního místa

Pro zajištění požadované kvality práce je třeba přesně definovat požadavky každé pracovní pozice ve společnosti XY, s. r. o. Pro tento účel bude vytvořen formulář *Popis pracovního místa*, který je znázorněn v příloze (Příloha – P I).

Analýza pracovního místa má za úkol definovat význam pracovního místa, náplň práce, požadavky na vzdělání, schopnosti, dovednosti a vlastnosti, odpovědnosti a pravomoci.

Cílem vypracování popisu pracovních pozic je jednoznačná definice požadavků na zaměstnance na určité pozici. Tím je umožněna lepší a snadnější kontrola a hodnocení zaměstnance na dané pracovní pozici.

9.5 Metodika systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY, s. r. o.

Aby byl nový systém hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY, s. r. o. efektivní, motivující a přinesl společnosti zlepšení stávající situace, je třeba jej důkladně připravit.

Musí být stanoveny cíle, smysl a metody hodnocení, osoby, které budou hodnocení provádět a podle jakých kritérií.

9.5.1 Cíl hodnocení zaměstnanců

Cílem nového systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY, s. r. o. je vytvořit přehledný způsob, jak sledovat výkon nových i stávajících zaměstnanců. Smyslem hodnocení

je poskytovat podklad pro spravedlivé hodnocení zaměstnanců a také pro odhalení potřeby vzdělávání.

Hodnotící pohovor by měl přispět ke zlepšení komunikace mezi nadřízeným a podřízeným a také umožnit podřízeným vyjádřit svůj názor k vykonávané práci a přednést své návrhy na zlepšení.

Objektivně měřitelným ukazatelem může být vyšší spokojenost zaměstnanců s novým systémem hodnocení, který je spravedlivý pro všechny a má formální podobu, která je standardizována, což vylučuje možnost subjektivního zkreslení. Vyšší spokojenost zaměstnanců je možno zpozorovat v průzkumu spokojenosti zaměstnanců prováděném většinou formou dotazníkového šetření. Tento průzkum není obvykle prováděn častěji, než jednou ročně, proto se zavedená opatření projeví až po realizaci tohoto průzkumu.

9.5.2 Periodicita hodnocení zaměstnanců

Společnost XY, s. r. o. je malou společností, proto navrhuji, aby bylo hodnocení prováděno jedenkrát ročně.

Častější hodnocení by bylo zbytečně administrativně náročné a ne tolik neefektivní.

Roční periodicita se týká formální stránky hodnocení.

Neformální část hodnocení probíhá denně při běžném pracovním procesu, kdy nadřízení pozorují pracovní výkon a chování svých podřízených. Vzhledem k nízkému počtu zaměstnanců je to velmi efektivní, neboť vedení společnosti XY, s. r. o. své zaměstnance dobře zná.

9.5.3 Osoba hodnotitele

Hodnocení bude provádět majitelka společnosti XY, s. r. o., její jednatel a vedoucí výroby. Společnost XY, s. r. o. zaměstnává celkem patnáct zaměstnanců.

Mezi technicko-hospodářské zaměstnance spadá celkem 5 zaměstnanců. Tito zaměstnanci budou hodnoceni majitelkou či jednatelem společnosti XY, s. r. o. Někteří z nich se však občas – pokud je to potřeba – podílí i na výrobě, proto je potřeba do jejich hodnocení zahrnout i tuto práci, kterou by měl posoudit vedoucí výroby.

Dělničtí zaměstnanci, kteří se věnují pouze výrobě, budou hodnoceni vedoucím výroby.

Následné hodnotící pohovory budou se zaměstnanci vedeny majitelkou a jednatelem společnosti XY, s. r. o.

9.5.4 Metoda hodnocení zaměstnanců

Pro hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY, s. r. o. byla jako nejvhodnější vybrána *metoda hodnocení pomocí stupnice neboli posuzovací škály*, která na základě vhodně zvolených kritérií umožňuje komplexní hodnocení zaměstnanců.

Tímto způsobem budou hodnoceni jak zaměstnanci dělnických profesí, tak zaměstnanci technicko-hospodářští.

Hodnocení bude založeno na tištěném formuláři. Ten zahrnuje identifikační údaje hodnoceného zaměstnance, hodnotící kritéria, poznámky a vyjádření zaměstnance.

Po vyplnění hodnotících formulářů bude následovat hodnotící pohovor s každým zaměstnancem s cílem prodiskutovat s daným zaměstnancem výsledek hodnocení a jeho názory či další připomínky a podobně.

9.5.5 Kritéria hodnocení

Zavedení hodnotících kritérií je velmi důležitou součástí nového systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY, s. r. o.

Pro potřeby hodnotícího formuláře budou přesně stanovena kritéria, podle kterých bude nadřazený zaměstnanec hodnotit. Vzhledem k rozdílné povaze pracovní náplně dělníků a technicko-hospodářských zaměstnanců je nutné určitým způsobem tato kritéria diferencovat.

Budou proto vytvořeny dva rozdílné formuláře – jeden pro zaměstnance dělnických profesí a druhý pro technicko-hospodářské zaměstnance.

I. Kritéria hodnocení dělnických profesí:

- *množství odvedené práce*: hodnotí kvantitu odvedené práce, tedy měřitelné množství zpracovaných výrobků,
- *kvalita odvedené práce*: u dělníků vychází z předpokladu zavedení kontroly výdeje materiálu ze skladu a výstupní kontroly hotových výrobků neboli sledování množství nepoužitelné produkce – zmetků,

- *zodpovědnost*: posuzuje přístup zaměstnance k práci,
- *spolehlivost*: se zabývá tím, jak zaměstnanec dbá na správné a včasné splnění svých pracovních úkolů a povinností,
- *samostatnost*: hodnotí nakolik je zaměstnanec schopen plnit svou práci sám, bez potřeby dalších informací a pokynů svých kolegů a nadřízených,
- *loajalita*: posuzuje vztah zaměstnance ke společnosti XY, s. r. o. a identifikaci s jejími cíli,
- *pracovní kázeň a dodržování bezpečnostních předpisů*: zabývá se schopností zaměstnance dodržovat zadané pokyny svého nadřízeného a stejně tak se řídit stanovenými bezpečnostními předpisy,
- *vztah k udržování pořádku*: hodnotí, jak zaměstnanec zachovává pořádek ve všech místech výkonu své práce.

II. Kritéria hodnocení technicko-hospodářských zaměstnanců:

- *plnění pracovních povinností*: posuzuje, jak zaměstnanec zvládá všechny uložené pracovní úkoly a povinnosti,
- *efektivnost odvedené práce*: zkoumá, kolika chyb se zaměstnanec dopouští, a jak je schopen si práci rozvrhnout,
- *pracovní vytížení*: se zabývá tím, jak je každý zaměstnanec vytížen, aby nedocházelo k přílišnému zatížení některých zaměstnanců na úkor jiných, a aby byla zajištěna úspora nákladů,
- *zodpovědnost*: posuzuje přístup každého zaměstnance k práci,
- *spolehlivost*: vyplývá ze schopnosti zaměstnance svědomitě, přesně a včas plnit zadané úkoly a povinnosti,
- *samostatnost*: představuje schopnost zaměstnance samostatně zpracovávat zadanou práci, rozhodovat se a umět si poradit se vzniklými menšími obvyklými problémy,
- *iniciativa*: představuje vlastní zájem, podněty, návrhy na zlepšení a jiné přímo ze strany zaměstnance,

- *loajalita vůči společnosti*: spočívá ve vztahu zaměstnance ke společnosti XY, s. r. o. a ve ztotožnění se s cíli společnosti,
- *mimořádná aktivita*: spočívá ve speciální aktivitě týkající se společnosti XY, s. r. o. – může se jednat například o získávání zakázek pro společnost či jinou činnost, která bezprostředně nesouvisí s přímou náplní práce zaměstnance,
- *pracovní kázeň a dodržování bezpečnostních předpisů*: zabývá se schopností zaměstnance dodržovat zadané pokyny svého nadřízeného a stejně tak se řídit stanovenými bezpečnostními předpisy,
- *vztah k udržování pořádku*: hodnotí, jak zaměstnanec zachovává pořádek ve všech místech výkonu své práce.

Formulář pro hodnocení dělnické profese je znázorněn v příloze (Příloha – P III).

Formulář pro hodnocení technicko-hospodářského zaměstnance je znázorněn v příloze (Příloha – P IV).

9.5.6 Stupnice hodnocení

Ke každému kritériu hodnocení vyplní hodnotitel úroveň odpovídající skutečnému stavu daného hodnoceného zaměstnance. V každém kritériu může zvolit jednu ze čtyř úrovní hodnotící škály, které zní následovně:

- 1 – *výborný*,
- 2 – *velmi dobrý*,
- 3 – *přijatelný*,
- 4 – *nepřijatelný*.

Pro dosažení spravedlnosti hodnocení je každému stupni v rámci každého hodnotícího kritéria přiřazen slovní popis. Tyto definice vysvětlují, jak se zaměstnanec chová v rámci konkrétního kritéria, a jsou shrnuty ve formuláři **Definice hodnotících kritérií**, který je znázorněn v příloze (Příloha – P II). Vedle kolonky pro vyplnění hodnocení v oblasti daného kritéria následuje sloupec **Připomínky**, sloužící pro případné upřesnění a poznámky k dosaženému ohodnocení.

9.5.7 Hodnotící pohovor

Výsledky hodnocení budou prezentovány pomocí hodnotícího pohovoru, který povede majitelka společnosti XY, s. r. o. či její jednatel spolu s hodnoceným zaměstnancem.

Hodnotící pohovor bude realizován až po samotné realizaci vyplnění hodnotícího formuláře a je nutné se na něj předem připravit.

Cílem tohoto rozhovoru bude seznámit zaměstnance s výsledky hodnocení, probrat s ním pozitivní a negativní oblasti jeho hodnocení. Součástí bude také diskuze se zaměstnancem týkající se jeho názorů, postřehů a zlepšovacích návrhů v oblasti jím vykonávané činnosti.

Realizace hodnotícího pohovoru

Pro dosažení efektivnosti hodnotícího pohovoru je nutné stanovit zásady realizace hodnotícího pohovoru:

I. Místo konání hodnotícího pohovoru

Rozhovor bude realizován v kanceláři majitelky a jednatele společnosti, kterou mají společnou. Je nutné zajistit, aby zde po dobu konání pohovoru nebyli rušeni, popřípadě zajistit přesměrování hovorů (vyjímaje neodkladných obchodních a výrobních záležitostí).

II. Termín konání hodnotícího pohovoru

Hodnotící pohovor by se měl uskutečnit nejpozději do jednoho měsíce po provedení formálního hodnocení. Zaměstnanec, který bude pohovor provádět, se s hodnoceným osobně domluví na termínu pohovoru, který jim oběma bude nejvíce vyhovovat, tak aby nedošlo k narušení běžného pracovního procesu. Na hodnotící pohovor by si měli připravit přibližně jednu hodinu času, přičemž je možné pohovor ukončit i po kratší době, pokud budou probrány všechny podstatné náležitosti.

III. Příprava na hodnotící pohovor

Zaměstnanec, který povede hodnotící pohovor, se na něj musí pečlivě připravit. Samozřejmostí je, že se seznámí s výsledky hodnotícího formuláře. V případě, že se jedná o dělníka, jehož hodnocení zpracovával vedoucí výroby, může se s ním v případě jakýchkoliv nejasností či nesrovnalostí sejit a detaily hodnocení probrat. Dále si připraví výsledky neformálního hodnocení, realizovaného v průběhu celého roku.

V druhém kroce, kdy bude hodnocení realizováno, si zaměstnanec, který pohovor povede, připraví také výsledky hodnocení z předchozího roku. Zde se zaměří na stanovené cíle pro hodnocené období a zhodnotí, do jaké míry byly dosaženy. V další fázi se domluví se zaměstnancem na datu a čase setkání. V prvním roce realizace hodnotícího pohovoru zaměstnanci krátce vysvětlí, o co se jedná, co od rozhovoru může očekávat. Vyvrátí zaměstnanci případné obavy a uklidní je, že se nemá čeho obávat.

IV. Průběh hodnotícího pohovoru

Na počátku samotného hodnotícího pohovoru je nutné navodit přátelskou atmosféru, nabídnout drobné občerstvení, tak aby se hodnocený zaměstnanec uvolnil a cítil příjemně.

Zaměstnanec vedoucí hodnotící rozhovor jej otevře dotazem na zaměstnance, kdy jsou kladeny dotazy na práci a problémy, které s sebou práce přináší. V této fázi může zaměstnanec zároveň připomenout významné skutečnosti, jím dosažené za uplynulé období.

Dále se přechází k pozitivnímu hodnocení. Je třeba dát zaměstnanci najevo uznání za odvedenou práci. Poté se předloží kritika, která musí být konkrétní a doložená fakty.

Poté by měly být probrány všechny cíle a plány uložené při minulém hodnocení. Hodnotí se míra a kvalita jejich plnění a případné problémy, kvůli nimž k plnění nedošlo.

Hodnotí se také schopnosti zaměstnance a oblasti, na kterých je nutné ještě zapracovat.

Na závěr dochází ke shrnutí a stanovení plánů a úkolů pro příští hodnocené období.

Hodnotitel sečte dosažené body, které hodnocený zaměstnanec získal a oznámí mu výši odměny, která se promítne do osobního ohodnocení daného zaměstnance.

Hodnocený zaměstnanec i zaměstnanec, který pohovor vede, podepíše hodnotící formulář, čímž stvrzují jejich souhlas s ním. Hodnotící formulář se bude ve společnosti XY, s. r. o. dále archivovat pro další personální potřeby.

9.6 Návaznost výsledků z procesu hodnocení na odměňování zaměstnanců

Jedním z cílů vytvoření nového systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY, s. r. o. je jeho návaznost na proces odměňování zaměstnanců. Osobní ohodnocení každého zaměstnance bude navýšeno o odměnu podle výše bodů dosažených při realizaci hodnocení.

Požadavek managementu společnosti XY, s. r. o. byl takový, aby proces hodnocení zaměstnanců byl jednoduchý a srozumitelný a stejně tak i jeho návaznost na odměňování zaměstnanců. Zároveň bylo managementem společnosti stanoveno finanční omezení.

Vedení společnosti XY, s. r. o. se rozhodlo, že na osobní ohodnocení všech zaměstnanců může měsíčně vyčlenit maximálně CZK 21 000. Tato částka musí tedy být respektována v následujícím plánu odměňování na základě dosaženého výsledku hodnocení.

Aby bylo možné spravedlivě určit finanční částku, jež každému zaměstnanci bude náležet na základě osobního ohodnocení, jen nutné nejprve stanovit převodní systém.

I. Stanovení vah hodnotících kritérií

Každému kritériu bude přiřazena procentuální váha odpovídající jeho významnosti v hodnocení zaměstnance, a to následujícím způsobem:

Kritéria hodnocení dělnických profesí:

- *množství odvedené práce: 20 %,*
- *kvalita odvedené práce: 20 %,*
- *zodpovědnost: 15 %,*
- *spolehlivost: 15 %,*
- *samostatnost: 15 %,*
- *loajalita: 5 %,*
- *pracovní kázeň a dodržování bezpečnostních předpisů: 5 %,*
- *vztah k udržování pořádku: 5 %.*

Kritéria hodnocení technicko-hospodářských zaměstnanců:

- *plnění pracovních povinností: 10 %,*
- *efektivnost odvedené práce: 15 %,*
- *pracovní vytížení: 5 %,*
- *zodpovědnost: 10 %,*

- *spolehlivost: 10 %*,
- *samostatnost: 10 %*,
- *iniciativa: 15 %*,
- *loajalita vůči společnosti: 10 %*,
- *mimořádná aktivita: 5 %*,
- *pracovní kázeň a dodržování bezpečnostních předpisů: 5 %*,
- *vztah k udržování pořádku: 5 %*.

II. Bodové ohodnocení jednotlivých stupňů hodnocení

V každém kritériu hodnocení může každý zaměstnanec získat jeden ze čtyř stupňů hodnocení. Každý z těchto stupňů je ohodnocen určitým počtem bodů:

- 1 – výborný: 20 bodů,
- 2 – velmi dobrý: 10 bodů,
- 3 – přijatelný: 5 bodů,
- 4 – nepřijatelný: 0 bodů.

III. Celkové hodnocení v jednotlivých kritériích

Konkrétní bodové ohodnocení zaměstnance se získá *součinem váhy hodnotícího kritéria a bodového ohodnocení* jednotlivého stupně dosaženého v daném kritériu.

Následující tabulky (Tab. 5 a Tab. 6) zobrazují konkrétní počet bodů v jednotlivých sledovaných kritériích.

Tabulka (Tab. 5) se zabývá kritérii pro hodnocení dělnických profesí, zatímco tabulka (Tab. 6) se zaměřuje na kritéria pro hodnocení technicko-hospodářských zaměstnanců.

Konkrétní bodové hodnocení se získá jako násobek váhy daného kritéria a počtu získaných bodů v hodnocení (0 – 20).

Tab. 5. Bodové hodnocení jednotlivých kritérií u dělnických profesí
[Vlastní zpracování]

<i>DĚLNÍK</i>		<i>Bodové ohodnocení jednotlivých stupňů</i>			
<i>Kritérium</i>	<i>Váha</i>	0	5	10	20
<i>Množství odvedené práce</i>	0,20	0,00	1,00	2,00	4,00
<i>Kvalita odvedené práce</i>	0,20	0,00	1,00	2,00	4,00
<i>Zodpovědnost</i>	0,15	0,00	0,75	1,50	3,00
<i>Spolehlivost</i>	0,15	0,00	0,75	1,50	3,00
<i>Samostatnost</i>	0,15	0,00	0,75	1,50	3,00
<i>Loajalita</i>	0,05	0,00	0,25	0,50	1,00
<i>Pracovní kázeň a dodržování bezpečnostních předpisů</i>	0,05	0,00	0,25	0,50	1,00
<i>Vztah k udržování pořádku</i>	0,05	0,00	0,25	0,50	1,00

Tab. 6. Bodové hodnocení jednotlivých kritérií u technicko-hospodářských zaměstnanců [Vlastní zpracování]

<i>TECHNICKO-HOSPODÁŘSKÝ ZAMĚSTNANEC</i>		<i>Bodové ohodnocení jednotlivých stupňů</i>			
<i>Kritérium</i>	<i>Váha</i>	0	5	10	20
<i>Plnění pracovních povinností</i>	0,10	0,00	0,50	1,00	2,00
<i>Efektivnost odvedené práce</i>	0,15	0,00	0,75	1,50	3,00
<i>Pracovní vytížení</i>	0,05	0,00	0,25	0,50	1,00
<i>Zodpovědnost</i>	0,10	0,00	0,50	1,00	2,00
<i>Spolehlivost</i>	0,10	0,00	0,50	1,00	2,00
<i>Samostatnost</i>	0,10	0,00	0,50	1,00	2,00
<i>Iniciativa</i>	0,15	0,00	0,75	1,50	3,00
<i>Loajalita</i>	0,10	0,00	0,50	1,00	2,00

<i>Mimořádná aktivita</i>	0,05	0,00	0,25	0,50	1,00
<i>Pracovní kázeň a dodržování bezpečnostních předpisů</i>	0,05	0,00	0,25	0,50	1,00
<i>Vztah k udržování pořádku</i>	0,05	0,00	0,25	0,50	1,00

Maximální počet bodů, který může konkrétní zaměstnanec při hodnocení získat je **20 bodů**. Jedná se o situaci, kdy by ve všech hodnocených kritériích dosáhl nejlepšího hodnocení a nejvyššího počtu bodů.

IV. Finanční ohodnocení zaměstnance

Následující tabulka (Tab. 7) znázorňuje výši finančního ohodnocení podle počtu dosažených bodů. Rozpětí počtu bodů a výše finančního ohodnocení byly stanoveny na základě konzultace s managementem společnosti XY, s. r. o.

Tab. 7. Výše osobní odměny na základě počtu získaných bodů [Vlastní zpracování]

Počet bodů	Finanční ohodnocení v CZK	
	<i>Dělnické profese</i>	<i>THP zaměstnanci</i>
<i>05 – 08</i>	500	1 000
<i>09 – 12</i>	800	1 500
<i>13 – 17</i>	1 100	1 800
<i>18 – 20</i>	1 400	2 200

Pokud by všech 10 dělnických zaměstnanců i všichni 3 technicko-hospodářští zaměstnanci získali nejvyšší počet bodů a dosáhli tak maximální odměny, činily by náklady společnosti XY, s. r. o. na osobní odměnu **CZK 20 600 měsíčně**, čím je dodržena podmínka finančního limitu společnosti XY, s. r. o.

9.7 Školení zaměstnanců

Aby byla zajištěna profesionalita zaměstnanců vedoucích hodnotící pohovory, navrhuji, aby se tito zaměstnanci zúčastnili vzdělávacího kurzu se zaměřením na vedení hodnotícího pohovoru.

Tohoto školení by se měla zúčastnit majitelka společnosti XY, s. r. o. spolu s jejím jednatelem.

Z nabídky na trhu jsem pro realizaci školení vybrala společnost *Outward Bound – Česká cesta, spol. s r.o.* Ta nabízí prostřednictvím portálu www.kurzy.edumenu.cz školení nazvané ***Hodnotící rozhovory – Vést dobře rozhovor vás nic nestojí, ale získáte mnoho.***

Školení se koná 01. 11. 2011 v Brně a náklady na účast jedné osoby jsou ve výši CZK 3 590 bez DPH nebo CZK 4 308 s DPH. [35]

Cílem tohoto školení je [35]:

- *seznámit se s principy vedení hodnotícího a motivačního rozhovoru,*
- *vyzkoušet si metody neexpertního vedení lidí, jaké se využívají například v koučinku,*
- *získat zpětnou vazbu na svůj styl vedení rozhovorů,*
- *pomocí tréninkových metod a koučovacích přístupů zlepšit své dovednosti vedení hodnotících a motivačních rozhovorů,*
- *rozvinout svoji schopnost sebereflexe jako jednoho ze základních předpokladů pro práci s lidmi.*

Naplň školení je především zaměřena na [35]:

- *zpětnou vazbu – smysl a potenciál, zaměření na rozvoj – zmenšování slepé skvrny, principy poskytování a přijímání zpětné vazby pro její efektivní použití,*
- *přípravu a plán rozhovoru – příprava na pohovor, cíle hodnocení, vyhodnocení rozhovoru; struktura pohovoru – obsah, vedení pohovoru, rovnováha mezi výsledkem, stylem jeho dosažení a impulsem k osobnímu rozvoji zaměstnance,*
- *roli hodnotitele – od mentora ke kouči, autorita versus podpora,*
- *nástroje a metody efektivního hodnocení,*

- formulaci doporučení pro další rozvoj a stanovení cílů rozvoje,
- roli hodnoceného – očekávání kladená na roli hodnoceného, osobnost hodnoceného, zhodnocení skutečného zvládnutí své pracovní role, nástroje a metody vlastního rozvoje,
- modelové situace – nácvik poskytování zpětné vazby a vedení hodnotících a motivačních rozhovorů, nácvik sebereflexe; simulační hry a aktivity,
- případové studie a reálné situace ze zkušeností účastníků,
- trénink vedení rozhovoru se supervizí a zpětnou vazbu od lektora a účastníků kurzu,
- představení základních teoretických modelů, doporučení pro určité situace s následným tréninkem,
- koučování při hledání vlastního stylu.

9.8 Časový harmonogram projektu

Projekt zavedení nového systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY, s. r. o. je nutné pečlivě připravit. Zavedení systému hodnocení do běžného chodu společnosti XY, s. r. o. vyžaduje přípravu mnoha aktivit, které musí být realizovány v závislosti na předem určené návaznosti jednotlivých aktivit projektu.

Tabulka (Tab. 8) uvádí jednotlivé aktivity a činnosti související s realizací nového systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY, s. r. o.

Tab. 8. Doba trvání jednotlivých činností projektu [Vlastní zpracování]

Číslo	Aktivity a činnosti související s realizací nového systému hodnocení zaměstnanců	Datum zahájení	Datum ukončení	Doba trvání [dny]
I.	Rozhodnutí o změně systému hodnocení zaměstnanců	03. 10. 2011	03. 10. 2011	1
II.	Schválení návrhu změny systému	03. 10. 2011	03. 10. 2011	1
III.	Analýza pracovních pozic	04. 10. 2011	12. 10. 2011	9

9.8.1 Časová analýza projektu prostřednictvím programu WinQSB

Při řešení časové analýzy projektu prostřednictvím programu WinQSB jsem využila metodu CPM (*Critical Path Method*) – metoda kritické cesty.

Jedná se o deterministickou metodu, která považuje doby trvání všech činností za pevně dané a nepřipouští možnost jejich změny.

Tabulka (Tab. 10) zobrazuje vstupní údaje použité pro analýzu kritické cesty pomocí programu WinQSB. V prvním sloupci jsou velkými tiskacími písmeny označeny jednotlivé činnosti projektu, jež jsou uvedené v tabulce (Tab. 8).

Prostřední sloupec přiřazuje každé činnosti předcházející činnost, jež musí být splněna, aby mohl projekt plynule pokračovat.

Poslední sloupeček poskytuje informaci o délce dané činnosti. Měrnou jednotkou jsou dny.

Tab. 10. Vstupní údaje analýzy [Vlastní zpracování]

Activity Number	Activity Name	Immediate Predecessor (list number/name, separated by ',')	Normal Time
1	A		1
2	B		1
3	C	A, B	9
4	D	A, B	19
5	E	D	1
6	F	E	15
7	G	F	31
8	H	G	5
9	I	H	7

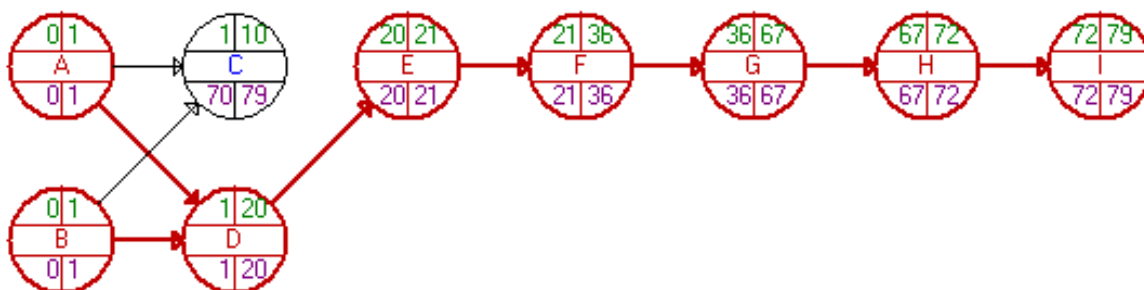
V tabulce (Tab. 11) je uvedeno řešení navrhovaného projektu zaměřeného na proces hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY, s. r. o. pomocí programu WinQSB.

Z této tabulky (Tab. 11) jasně vyplývá **celková délka realizace projektu**, která tedy činí **79 dní** (Project Completion Time). Dále určuje, která činnost se nachází na kritické cestě a která nikoliv (On Critical Path). Existuje zde pouze jedna činnost, která neleží na kritické cestě, a to činnost C. Všechny ostatní činnosti na kritické cestě leží a nemůže u nich dojít ke zpoždění, aniž by došlo k prodloužení celkové doby realizace projektu.

Tab. 11. Řešení navrhovaného projektu pomocí programu WinQSB [Vlastní zpracování]

06-21-2011 13:24:24	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	1	0	1	0	1	0
2	B	Yes	1	0	1	0	1	0
3	C	no	9	1	10	70	79	69
4	D	Yes	19	1	20	1	20	0
5	E	Yes	1	20	21	20	21	0
6	F	Yes	15	21	36	21	36	0
7	G	Yes	31	36	67	36	67	0
8	H	Yes	5	67	72	67	72	0
9	I	Yes	7	72	79	72	79	0
	Project Completion Time	=			79	days		
	Number of Critical Path(s)	=			2			

Na obrázku (Obr. 19) je znázorněn síťový graf sestrojený pomocí programu WinQSB.



Obr. 19. Síťový graf sestrojený pomocí programu WinQSB [Vlastní zpracování]

Obrázek (Obr. 19) znázorňuje průběh kritických cest projektu. Ty jsou dle síťového grafu sestrojeného pomocí programu WinQSB celkem dvě.

První kritická cesta projektu je charakterizována následujícími činnostmi: $A \rightarrow D \rightarrow E \rightarrow F \rightarrow G \rightarrow H \rightarrow I$.

Druhá kritická cesta projektu prochází následujícími činnostmi: $B \rightarrow D \rightarrow E \rightarrow F \rightarrow G \rightarrow H \rightarrow I$.

Na obou kritických cestách se tedy nacházejí činnosti D, E, F, G, H, I. Pokud dojde ke zpoždění některé z těchto činností, dojde ke zpoždění celého projektu, ať už bude realizována kterákoliv z výše uvedených cest.

Doba trvání celého projektu zaměřeného na zavedení nového systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY, s. r. o. je **79 dní**.

9.9 Nákladová analýza

Nákladová analýza zahrnuje vyčíslení nákladů souvisejících s realizací projektu zaměřeného na proces hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY, s. r. o. Tyto náklady lze rozdělit na *náklady jednorázové* spojené se zavedením projektu a *náklady periodické*, které budou vynakládány při každé realizaci hodnocení zaměstnanců.

Cílem je samozřejmě minimalizovat celkové náklady na realizaci projektu.

I. Náklady spojené se zavedením projektu

Níže uvedená tabulka (Tab. 12) zahrnuje náklady spojené se zavedením nového systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY, s. r. o.

Před zavedením nového systému hodnocení zaměstnanců je nutné, aby se majitelka společnosti XY, s. r. o. spolu s jednatelem zúčastnili školení zaměřeného na vedení hodnotícího pohovoru (viz kapitola 9.7).

Náklady spojené se zkušební realizací procesu hodnocení zaměstnanců je možné rozdělit na náklady spojené s vytištěním formulářů sloužících k zaznamenání výsledků hodnocení a náklady oportunitní spojené s dobou zaměstnanců strávenou realizací hodnotícího pohovoru.

Tab. 12. Náklady spojené se zavedením projektu [Vlastní zpracování]

<i>Činnost</i>	<i>Náklady na jednotku</i>	<i>Počet jednotek</i>	<i>Celkové náklady</i>
Školení vedoucích zaměstnanců	4 308,00 CZK	2	8 616,00 CZK
Zkušební realizace hodnocení			
• papír	3,00 CZK	13	39,00 CZK
• hodnotící pohovory	144,65 CZK	13	1 880,45 CZK
<i>Celkem</i>	4 455,65 CZK		10 535,45 CZK

II. Periodické náklady

Následující tabulka (Tab. 13) se zabývá souhrnem nákladů, které bude nutno *pravidelně vynakládat na každou realizaci hodnocení zaměstnanců*. To se bude konat jednou ročně pro všechny zaměstnance ve společnosti XY, s. r. o.

Periodické náklady na hodnocení zaměstnanců se sestávají s nákladů spojených s vytištěním formulářů určeným k zaznamenávání výsledků hodnocení zaměstnanců a nákladů oportunitních, které se týkají nečinnosti zaměstnance v době jeho účasti na hodnotícím pohovoru.

Tab. 13. Periodické náklady na realizaci procesu hodnocení [Vlastní zpracování]

<i>Činnost</i>	<i>Náklady na jednotku</i>	<i>Počet jednotek</i>	<i>Celkové náklady</i>
Realizace hodnocení			
• papír	3,00 CZK	13	39,00 CZK
• hodnotící pohovory	144,65 CZK	13	1 880,45 CZK
Osobní ohodnocení		13	20 600,00 CZK
<i>Celkem</i>	<i>147,65 CZK</i>		<i>22 519,45 CZK</i>

Náklad na jednotku vztahující se k hodnotícím pohovorům vychází z obecných údajů průměrné mzdy v České republice za první čtvrtletí roku 2011. Výše průměrné mzdy podle ČSÚ činí CZK 23 144. [34]

Standardní náplň měsíčního časového fondu činí 160 hodin. Jednoduchým výpočtem jsem tedy vyčíslila náklady na jednu hodinu práce na CZK 144,65.

Počet jednotek se týká počtu hodnocených zaměstnanců ve společnosti XY, s. r. o. Celkový počet zaměstnanců společnosti XY, s. r. o. je 15. Nepočítám však s hodnocením majitelky a jednatele společnosti XY, s. r. o., kteří společnost společně vedou. Standardní počet hodnocených zaměstnanců, kterých se týká i osobní odměna, je tedy v současné době 13.

9.10 Riziková analýza

Riziková analýza se zabývá analýzou faktorů, které by mohly negativně ovlivnit úspěšnou realizaci navrhovaného projektu. Cílem této analýzy je odhalit možná rizika, určit jejich závažnost, riziko výskytu a zároveň navrhnout možnost jejich eliminace.

Mezi možná rizika související s realizací projektu zaměřeného na proces hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY, s. r. o. lze zařadit:

- *negativní přístup za strany zaměstnanců,*
- *nepochopení ze strany zaměstnanců,*
- *nedostatečnost školení,*
- *nevhodně zvolená kritéria hodnocení,*
- *nesplnění očekávání projektu,*
- *časová vyčerpání na straně hodnotitelů,*
- *subjektivní hodnocení,*
- *žádná či nedostatečná provázanost výsledků hodnocení a odměňování zaměstnanců,*
- *nedodržení časového harmonogramu.*

Všechny výše uvedená rizika jsem použila při sestavení matice *Pravděpodobnost / dopad rizika*, kde jsem ke každému rizikovému faktoru přiřadila *pravděpodobnost*, s jakou se může tento jev vyskytnout a *stupeň rizika*, čili závažnost následku při existenci tohoto rizika.

V obou kategoriích může riziko dosahovat *nízké, střední* nebo *vysoké* hodnoty.

Každé z těchto hodnot je jak v oblasti pravděpodobnosti výskytu rizika, tak v oblasti stupně rizika přiřazena *číselná hodnota*.

Vynásobením hodnoty pravděpodobnosti výskytu rizika a stupně rizika jsem získala *výslednou hodnotu*, která určuje celkovou závažnost daného rizika (vyšší hodnota znamená vyšší riziko).

Dle níže uvedené tabulky (Tab. 14) získala nejvyšší hodnotu následující možná rizika, která by souvisela s realizací projektu zaměřeného na proces hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY, s. r. o.:

- *časová vyčerpání na straně hodnotitelů,*
- *nevhodně zvolená kritéria hodnocení a*

- subjektivnost při hodnocení.

Tab. 14. Riziková analýza [Vlastní zpracování]

RIZIKO	PRAVDĚPODOBNOST VÝSKYTU RIZIKA			STUPEŇ RIZIKA			Výsledek
	Nízká 0,3	Střední 0,5	Vysoká 0,7	Nízké 0,1	Střední 0,4	Vysoké 0,7	
Negativní přístup ze strany zaměstnanců	X					X	0,21
Nepochopení ze strany zaměstnanců	X			X			0,03
Nedostatečnost školení	X					X	0,21
Nevhodně zvolená kritéria hodnocení		X				X	0,35
Nesplnění očekávání projektu	X				X		0,12
Časová vytíženost na straně hodnotitelů			X			X	0,49
Subjektivní hodnocení		X				X	0,35
Žádná či nedostatečná provázanost výsledků hodnocení a odměňování zaměstnanců		X			X		0,20
Nedodržení časového harmonogramu		X		X			0,05

9.10.1 Opatření na eliminaci rizik souvisejících s přijetím projektu

Negativní přístup ze strany zaměstnanců – pravděpodobnost výskytu tohoto rizika je nízká, stupeň rizika je však vysoká. Je nutné pečlivě vysvětlit zaměstnancům veškeré přínosy nového systému hodnocení oproti předchozímu způsobu hodnocení.

Nepochopení ze strany zaměstnanců – pravděpodobnost i stupeň rizika jsou v tomto případě nízké. Přesto je vhodné vysvětlit zaměstnancům společnosti XY, s. r. o. všechny rozdíly a výhody tohoto systému hodnocení na rozdíl od stávajícího způsobu hodnocení zaměstnanců, dále jim vysvětlit a zodpovědět všechny otázky týkající se způsobu hodnocení.

Nedostatečnost školení – pravděpodobnost, že by plánované školení nebylo dostačující je nízká, pokud by se tak ovšem stalo, stupeň rizika je zde vysoký. Opatřením proti tomuto riziku je tedy dopředu se na školení připravit, sepsat si všechny podstatné cíle, kterých chtějí školení zaměstnanci dosáhnout a připravit si doplňující otázky na školitele, případně se obrátit na školitele a informovat se o možnostech rozšiřujícího školení v této oblasti.

Nevhodně zvolená kritéria hodnocení – jedná se o poměrně závažné riziko se střední pravděpodobností výskytu. Chybně zvolená kritéria totiž mohou zcela zkreslit výsledky hodnocení. Opatřením proti tomuto riziku je zavedení zkušební realizace hodnocení a jeho vyhodnocení, včetně zpracování názorů a připomínek zaměstnanců.

Nesplnění očekávání projektu – faktor s nízkou pravděpodobností výskytu a středním stupněm rizika. Pro eliminaci tohoto rizika je nutné důsledně dodržovat stanovený plán zavedení projektu hodnocení zaměstnanců společnosti XY, s. r. o. a pečlivě vyhodnotit výsledky zkušební realizace procesu hodnocení.

Časová vytiženost na straně hodnotitelů – je nejrizikovější faktor. Je nutné, aby se vedoucí zaměstnanci na nový systém hodnocení svých zaměstnanců pečlivě připravili. Proto je nutná dobrá organizace času a vyčlenění dostatečného času, jak v přípravném období, tak v období realizace hodnocení zaměstnanců a samozřejmě i ve fázi vyhodnocování výsledků a provádění hodnotících pohovorů.

Subjektivní hodnocení – nastává se střední pravděpodobností a nese s sebou vysoký stupeň rizika. Opatřením pro eliminaci tohoto rizika je účast vedoucích zaměstnanců na školení a také dostatečná doba věnovaná vypracování hodnocení.

Žádná či nedostatečná provázanost výsledků hodnocení a odměňování zaměstnanců – je rizikem se střední pravděpodobností výskytu a střední závažností. Opatřením proti tomuto riziku je především důsledné zpracování výsledků hodnocení a jejich implementace do systému odměňování ve společnosti XY, s. r. o.

Nedodržení časového harmonogramu – je rizikovým faktorem se střední pravděpodobností výskytu a nízkým stupněm rizika. Je důležité dodržovat časový harmonogram a dopředu počítat s nadcházejícími naplánovanými událostmi spojenými se zaváděním nového systému hodnocení ve společnosti XY, s. r. o.

9.11 Přínosy související s realizací projektu

Realizace projektu zaměřeného na proces hodnocení zaměstnanců přinese společnosti XY, s. r. o. mnoho pozitivních efektů.

Samotné *zavedení projektu* hodnocení zaměstnanců je pro společnost XY, s. r. o. velkým přínosem, neboť doposud zde žádný organizovaný systém hodnocení zaměstnanců nefungoval.

Lze také předpokládat, že nový systém hodnocení, který bude reflektovat výsledky do odměňování zaměstnanců, *zvýší spokojenost zaměstnanců*, což je pro malou společnost velmi důležité. Spokojenost zaměstnanců, kteří se budou cítit spravedlivě ohodnocení, zvýší jejich *loajalitu* a pozitivně se projeví také ve *fluktuaci* zaměstnanců.

Propojení výsledků hodnocení zaměstnanců s jejich odměňováním zároveň podporuje vyšší výkonnost zaměstnance a má tedy *motivační charakter*. Mimo oblast samotného výkonu motivuje zaměstnance i v oblasti kvality odvedené práce, odpovědnosti, samostatnosti a dalších oblastí zahrnutých v hodnotícím formuláři.

Přínosem projektu je také formalizace systému hodnocení. Hodnocení každého zaměstnance bude nyní písemně *zaznamenáno a uchováno*. To umožňuje jeho pozdější využití pro zpracování posudku zaměstnance či při řešení případných pracovních problémů.

Písemná podoba hodnocení dále umožňuje využití při *posouzení o stabilitě výkonu* zaměstnance. To napomáhá při rozhodování o povýšení, zvýšení mzdy, potřebě školení a podobně. Současně je možné na základě vyhodnocení vytíženosti zaměstnanců analyzovat *potřebu přijímání dalších zaměstnanců* či *reorganizace pracovní náplně* každého ze zaměstnanců ve společnosti XY, s. r. o.

Pravidelné hodnocení zaměstnanců působí také pozitivně na *zlepšení komunikace a vztahů* mezi zaměstnanci a vedením společnosti XY, s. r. o.

Výše prezentované přínosy projektu související s procesem hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY, s. r. o. jasně dokazují celkovou efektivitu tohoto projektu a potřebu jeho zavedení.

9.12 Matice odpovědnosti související s realizací projektu

Následující tabulka (Tab. 15) se zabývá vymezením odpovědnosti jednotlivých zaměstnanců za klíčové činnosti realizace projektu souvisejícím s procesem hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY, s. r. o.

Byly stanoveny následující klíčové činnosti:

- *schválení* – S,
- *realizace* – R,
- *kontrola* – K.

Tab. 15. Matice odpovědnosti za jednotlivé činnosti [Vlastní zpracování]

ČINNOST	Majitelka	Jednatel	Vedoucí výroby	Zaměstnanci
<i>Rozhodnutí o změně systému hodnocení zaměstnanců</i>	S	R		
<i>Schválení návrhu změny systému</i>	S			
<i>Analýza pracovních pozic</i>	S, R	R	K	
<i>Informování zaměstnanců o zavedení nového systému hodnocení</i>		R	R	
<i>Školení hodnotitelů</i>	S, R	R		
<i>Zkušební realizace nového systému hodnocení zaměstnanců</i>	R	R	R	
<i>Zkušební hodnotící pohovory</i>	R	R		
<i>Připomínky zaměstnanců k novému systému hodnocení</i>	K		R	R
<i>Vyhodnocení zkušební realizace nového systému hodnocení zaměstnanců</i>	R	R		

10 SOUHRN PROJEKTOVÉ ČÁSTI

Na základě poznatků zjištěných v analytické části byl navržen projekt na zavedení nového systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY, s. r. o. Vzhledem k absenci jakéhokoli formalizovaného systému hodnocení zaměstnanců byl pro společnost XY, s. r. o. navržen nový systém zcela od základů.

Cílem nového systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY, s. r. o. je vytvořit formalizovaný systém, který se bude řídit jasnými pravidly a vnese do hodnocení spravedlnost a provázanost na odměňování zaměstnanců.

V rámci projektu byly respektovány požadavky společnosti XY, s. r. o. na to, aby byl nový systém hodnocení zaměstnanců ve své podstatě jednoduchý, srozumitelný, časově nenáročný a také finančně nenákladný.

V první fázi byl navržen formulář pro popis pracovního místa, který slouží k analýze požadavků na každou pracovní pozici ve společnosti XY, s. r. o. Tento formulář stanoví přesné požadavky na vzdělání, schopnosti i vlastnosti zaměstnance a umožní odhalit potřebu dalšího vzdělání, případně přeřazení zaměstnance na jinou pracovní pozici.

Hlavní náplní projektové části je navržení celé metodiky systému hodnocení zaměstnanců. To se tedy týká určení hodnotitelů, periodicity hodnocení, metody hodnocení, kritérií hodnocení, stupnice hodnocení a hodnotícího pohovoru. V této fázi byla dále definována hodnotící kritéria pro dvě skupiny hodnocených – dělnické profese a technicko-hospodářské zaměstnance ve společnosti XY, s. r. o.

V každém kritériu bude daný zaměstnanec hodnocen podle stupnice. Pro tyto účely byl sestaven formulář Definice hodnotících kritérií, kde je slovně definován každý stupeň hodnocení v rámci daného kritéria. Periodické hodnocení bude zaznamenáváno na formuláři vytvořeném k tomuto účelu – jedná se hodnotící formulář pro dělnické profese a technicko-hospodářské zaměstnance.

V rámci projektu byla dále provedena nákladová a riziková analýza, analýza přínosů a v neposlední řadě stanovena matice odpovědnosti. Náklady spojené se zavedením zkušební fáze projektu byly vyčísleny na částku CZK 10 535, 45.

Doba trvání celého projektu zaměřeného na zavedení nového systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY, s. r. o. byla dle programu WinQSB stanovena na 79 dní.

ZÁVĚR

Tématem diplomové práce byl Projekt systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY, s. r. o. Cílem práce tak bylo navrhnout zcela nový, efektivní a motivující systém hodnocení zaměstnanců.

Diplomová práce je rozdělena do dvou základních částí – části teoretické a části praktické.

Cílem teoretické části diplomové práce bylo zpracovat literární rešerši z oblasti hodnocení zaměstnanců a na jejím základě formulovat teoretická východiska pro zpracování praktické části. V této části práce byla nejdříve popsána specifika personálního řízení v malých firmách a poté se již práce věnuje přímo procesu hodnocení zaměstnanců.

Cílem praktické části diplomové práce bylo analyzovat současný stav systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY, s. r. o. a následně zhodnotit přednosti a nedostatky tohoto systému. V rámci analýzy bylo využito zejména kvalitativního výzkumu – polostrukturovaných interview s managementem společnosti a zaměstnanci společnosti XY, s. r. o.

Z těchto rozhovorů vyplynulo, že žádný formální způsob hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY, s. r. o. neprobíhá, přestože většina zaměstnanců by jej uvítala. Jeho výhodu by poté oslovení zaměstnanci spatřovali především ve spravedlnosti, pravidelnosti a stanovení jasných kritérií hodnocení. Pozitivně hodnotili i provázanost na jejich odměňování.

Na základě těchto získaných poznatků byl navržen zcela nový systém hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY, s. r. o., přičemž musely být respektovány požadavky managementu společnosti na jednoduchost, srozumitelnost, časovou a finanční nenáročnost.

Periodicita hodnocení byla tedy zvolena na období jednou za rok, prostřednictvím navržených formulářů s následnou realizací hodnotícího pohovoru.

Jako hodnotící subjekt bylo stanoveno vedení společnosti XY, s. r. o., tedy majitelka a jednatel, kteří budou proškoleni externí společností v oblasti vedení hodnotícího pohovoru s hodnocenými zaměstnanci.

V závěru projektové části jsou zhodnocena možná rizika související s přijetím projektu a navržena opatření na jejich případnou eliminaci.

Dále je provedena časová a nákladová analýza a stanovena odpovědnost za jednotlivé činnosti spojené realizací projektu.

Náklady spojené se zavedením zkušební fáze projektu byly vyčísleny na částku CZK 10 535,45. Doba trvání celého projektu zaměřeného na zavedení nového systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY, s. r. o. byla dle programu WinQSB stanovena na 79 dní.

Ke zpracování diplomové práce byly použity odborné monografické publikace, elektronické zdroje a interní materiály společnosti XY, s. r. o.

Při zpracování diplomové práce bylo postupováno podle Zásad pro vypracování, které jsou formulovány v zadání diplomové práce. Domnívám se, že se mi podařilo zpracovat všechny uvedené body a splnit tak formulované a navržené cíle diplomové práce.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie

- [1] ARMSTRONG, Michael. *A handbook of human resource management practice*. 9th edition. London: Kogan Page, 2003. 979 s. ISBN 0 7494 4105 4.
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5
- [3] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [4] ARTHUR, Diane. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2010. 168 s. ISBN 978-80-247-2937-4.
- [5] BEDRNOVÁ, Eva, et al. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. Vyd. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
- [6] BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a řídit lidi*. Brno: Computer Press, 2003. 100 s. ISBN 80-7226-840-6.
- [7] BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést rozhovory s pořízenými pracovníky*. Praha: Grada Publishing, 2009. 136 s. ISBN 978-802-247-2313-6.
- [8] BLÁHA, Jiří; MATEJČÍK, Aleš; KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- [9] CEKOTA, Antonín. *Geniální podnikatel Tomáš Baťa*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2004. 272 s. ISBN 80-7318-220-3.
- [10] DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: KEY Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-87071-89-2.
- [11] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, et al. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [12] FOOT, Margaret; HOOK, Caroline. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. Dostupné z WWW: <80-7226-515-6>.
- [13] GRAHAM, Harold Thomas. *Human resources management*. 6. vyd. London: Pitman Publishing, 1991. 339 s. ISBN 0712110283.

- [14] GREGAR, Aleš. *Personální management: Vybrané kapitoly*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010. 95 s. ISBN 978-80-7318-915-0.
- [15] HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 126 s. ISBN 8024714582.
- [16] HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [17] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2005. 2009 s. ISBN 8024509024.
- [18] KLEIBL, Jiří; DVOŘÁKOVÁ, Zuzana; ŠUBRT, Bořivoj. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.
- [19] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [20] KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky*. 1. vyd. Praha: Linde, 2000. 400 s. ISBN 80-86131-25-4.
- [21] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
- [22] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [23] KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. 209 s. ISBN 80-7261-116-X.
- [24] LIVIAN, Yves Frederic; PRAŽSKÁ, Lenka. *Řízení lidských zdrojů v Evropě (srovnání s Českou republikou)*. 1. vyd. Praha: HZ Systém, 1997. 148 s. ISBN 80-86009-19-X.
- [25] MARQUES, Carlos, et al. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Bankovní institut, 2004. 274 s. ISBN 80-7265-018-1.
- [26] MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 1993. 930 s. ISBN 80-85623-29-3.
- [27] PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2042-5.

- [28] STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 146 s. ISBN 80-7261-097-X.
- [29] URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2003. 298 s. ISBN 80-86395-46-4.
- [30] VEBER, Jaromír; SRPOVÁ, Jitka. *Podnikání pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 304 s. ISBN 80-247-1069-2.
- [31] VODÁK, Josef; KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 212 s. ISBN 978-80-247-1904-7.
- [32] WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

Elektronické zdroje

- [33] BusinessInfo.cz: Oficiální portál pro podnikání a export [online]. 13. 1. 2009 [cit. 2011-01-31]. *Specifické metody marketingové situační analýzy*. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/metody-marketingove-situacni-analyzy/1001663/55296/>>.
- [34] Český statistický úřad [online]. 2011 [cit. 2011-06-22]. *Průměrné mzdy*. Dostupný z WWW: <<http://czso.cz/csu/csu.nsf/kalendar/aktual-pmz>>.
- [35] Kurzy edumenu.cz [online]. c1999 – 2011 [cit. 2011-06-16]. *Hodnotící rozhovory. Vést dobře rozhovor vás nic nestojí, ale získáte mnoho – kurz*. Dostupný z WWW: <<http://kurzy.edumenu.cz/d-33549/hodnotici-rozhovory-vest-dobre-rozhovor-vas-nic-nejstoji-ale-ziskate-mnogo-kurz-praha-5-smichov>>.
- [36] Ing. Vítězslav Hálek, MBA, Ph.D. [online]. 24. 5. 2011 [cit. 2011-05-24]. *Prezentace ke cvičení z předmětu MARKETING – 03. Marketingové procedury a nástroje*. Dostupný z WWW: <<http://halek.info/prezentace/marketing-cviceni3/mcyp-print.php?l=03>>.
- [37] KUDLÁČEK, Ladislav. *Hodnocení metodou 360°*. *Moderní řízení* [online]. 2005, [cit. 2010-06-22]. Dostupný z WWW: <http://modernirizeni.ihned.cz/1-10024700-16776390-600000_detail-74>.

- [38] Performia [online]. 2010 [cit. 2011-03-02]. *Performia testy*. Dostupný z WWW: <http://performia.net/cs/performia-slu%C5%BEby/slu%C5%BEby/performia-testy.html>.
- [39] Reklama, marketing, internetový marketing – Vladimír Matula [online]. 2011 [cit. 2010-12-16]. Signmaking – vyřezávaná reklama, digitální tisk a reklamní předměty. Dostupný z WWW: <http://www.vladimirmatula.zjihlavy.cz/signmaking.php>.
- [40] Středoevropské centrum pro finance a management [online]. 2005 – 2009 [cit. 2011-01-26]. *SWOT analýza*. Dostupný z WWW: <http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?IdPojPass=59&X=SWOT+analyza>.
- [41] ŠIMÁK, Jan. *Analýza portfolia: matice BCG, matice GE, matice životního cyklu* [online]. Česká zemědělská univerzita v Praze, 2006. 16 s. Seminární práce. Česká zemědělská univerzita v Praze. Dostupný z WWW: <http://www.scribd.com/doc/6850606/Prezentace-analyzaportfolia>.

Ostatní zdroje

- [42] *Prezentační katalog*. Zlín: Společnost XY, s. r. o., 2010. 17 s.

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. Cyklus řízení pracovního výkonu [1, s. 433]</i>	17
<i>Obr. 2. Významnost informací získaných hodnocením pracovního výkonu zaměstnance [26, s. 148]</i>	20
<i>Obr. 3. Model 360° zpětné vazby [15, s. 62]</i>	25
<i>Obr. 4. Model procesu MBO [15, s. 59]</i>	33
<i>Obr. 5. Vývoj tržeb společnosti XY, s. r. o. v letech 2008 až 2010 [Vlastní zpracování]</i>	42
<i>Obr. 6. Výstražné bezpečnostní značky [42]</i>	45
<i>Obr. 7. Samolepící etikety [42]</i>	45
<i>Obr. 8. Hliníkové štítky [42]</i>	46
<i>Obr. 9. Nerezové štítky [42]</i>	46
<i>Obr. 10. Štítky na panely strojů [42]</i>	47
<i>Obr. 11. Organizační struktura společnosti XY, s. r. o. [42]</i>	49
<i>Obr. 12. Podíl mužů a žen ve společnosti XY, s. r. o. [Vlastní zpracování]</i>	52
<i>Obr. 13. Vzdělání zaměstnanců ve společnosti XY, s. r. o. [Vlastní zpracování]</i>	52
<i>Obr. 14. Podíl zaměstnanců společnosti XY, s. r. o. podle věku [Vlastní zpracování]</i>	53
<i>Obr. 15. Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2004 až 2010 ve společnosti XY, s. r. o. [Vlastní zpracování]</i>	54
<i>Obr. 16. Portfolio matice GE [17, s. 112]</i>	55
<i>Obr. 17. Atraktivnost trhu a konkurenčního prostředí [36]</i>	56
<i>Obr. 18. Pozice analyzovaných společností na základě výsledků GE matice [Vlastní zpracování]</i>	61
<i>Obr. 19. Síťový graf sestrojený pomocí programu WinQSB [Vlastní zpracování]</i>	86


SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1. Vývoj tržeb společnosti XY, s. r. o. v letech 2008 až 2010 (v mil. CZK) [42]</i>	42
<i>Tab. 2. Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2004 až 2010 ve společnosti XY, s. r. o. [42]</i>	53
<i>Tab. 3. Hodnocení tržní atraktivity a obchodní síly [Vlastní zpracování]</i>	57
<i>Tab. 4. Vyhodnocení tržní atraktivity a obchodní síly [Vlastní zpracování]</i>	60
<i>Tab. 5. Bodové hodnocení jednotlivých kritérií u dělnických profesí [Vlastní zpracování]</i>	80
<i>Tab. 6. Bodové hodnocení jednotlivých kritérií u technicko-hospodářských zaměstnanců [Vlastní zpracování]</i>	80
<i>Tab. 7. Výše osobní odměny na základě počtu získaných bodů [Vlastní zpracování]</i>	81
<i>Tab. 8. Doba trvání jednotlivých činností projektu [Vlastní zpracování]</i>	83
<i>Tab. 9. Časový harmonogram navrhovaných činností projektu [Vlastní zpracování]</i>	84
<i>Tab. 10. Vstupní údaje analýzy [Vlastní zpracování]</i>	85
<i>Tab. 11. Řešení navrhovaného projektu pomocí programu WinQSB [Vlastní zpracování]</i>	86
<i>Tab. 12. Náklady spojené se zavedením projektu [Vlastní zpracování]</i>	87
<i>Tab. 13. Periodické náklady na realizaci procesu hodnocení [Vlastní zpracování]</i>	88
<i>Tab. 14. Riziková analýza [Vlastní zpracování]</i>	90
<i>Tab. 15. Matice odpovědnosti za jednotlivé činnosti [Vlastní zpracování]</i>	93


SEZNAM PŘÍLOH

- P I Formulář – Popis pracovního místa
- P II Definice hodnotících kritérií
- P III Formulář pro hodnocení dělnické profese
- P IV Formulář pro hodnocení technicko-hospodářského zaměstnance

PŘÍLOHA P I: FORMULÁŘ – POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA


 Agentura D s.r.o. POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA	
POPIS FUNKCE	
Název funkce Oddělení Nadřizená funkce Podřizená funkce Účel pracovního místa	
POPIS PRACOVNÍCH ČINNOSTÍ PROVÁDĚNÝCH:	
denně týdně měsíčně	
PRACOVNÍ DOBA	
od - do přesčasy směnnost	
KVALIFIKAČNÍ POŽADAVKY	
vzdělání délka praxe práce s pc jazykové znalosti fyzické předpoklady	

PŘÍLOHA P II: DEFINICE HODNOTÍCÍCH KRITÉRIÍ


 Agentura D s.r.o.				
DEFINICE HODNOTÍCÍCH KRITÉRIÍ				
KRITÉRIUM				
<i>Hodnotící škála</i>	<i>1 - Výborný</i>	<i>2 - Velmi dobrý</i>	<i>3 - Přijatelný</i>	<i>4 - Nepřijatelný</i>
<i>Množství odváděné práce</i>	Zvládá všechnu zadanou práci i s předstihem	Zvládá zadanou práci	Občas nestihne vykonat v termínu vše	Opakovaně nestihá vykonat zadanou práci včas
<i>Plnění pracovních povinností</i>	Naprosto bez chyb	Vyjímečně drobné chyby	Opakovaně drobné chyby	Opakovaně závažné chyby
<i>Efektivnost odvedené práce</i>	Velmi kvalitní práce ve velmi rychlém čase	Dostatečně kvalitní práce v dobrém čase	Přijatelná kvalita akceptovatelné době	Nekvalitní práce/příliš dlouhá doba zpracování
<i>Kvalita odvedené práce</i>	Zcela bezchybná, kvalitně provedená práce	Dostatečně kvalitní práce	Dobrá práce s určitými rezervami	Nekvalitní práce
<i>Pracovní vytížení</i>	Příliš vytížený, ale práci zvládá	Vytížený a práci zvládá	Příliš vytížený a práci nezvládá	Příliš/ málo vytížený a práci nezvládá
<i>Zodpovědnost</i>	Zcela zodpovědný	Zodpovědný	Občasné problémy se zodpovědností	Zcela nezodpovědný
<i>Spolehlivost</i>	Naprosto spolehlivý	Spolehlivý	Většinou spolehlivý, občas ne	Zcela nespolehlivý
<i>Samostatnost</i>	Naprosto samostatný	Samostatný	Ve většině případů samostatný	Zcela samostatný
<i>Iniciativa</i>	Velmi iniciativní, sám přichází s nápady	Příležitostně iniciativní	Vyjímečně iniciativní	Zcela neiniciativní
<i>Loajálnost vůči společnosti</i>	Za každých okolností loajální	Převážně loajální	V určitých směrech loajální	Neloajální
<i>Pracovní kázeň a dodržování bezp. předpisů</i>	Pečlivě dodržuje bezp. Předpisy a pokyny nadřízeného	Převážně dodržuje bezp. Předpisy, občasné problémy s kázní	Snaží se dodržovat bezp. předpisy, pracovní kázeň občas nedodržuje	Nerespektuje bezp. Předpisy ani pokyny nadřízeného pracovníka

<i>Mimořádná aktivita</i>	Často sám získává zakázky, přináší návrhy	Občas vyvine mimořádnou aktivitu z vlastní vůle	Mimořádnou aktivitu vyvine pouze na popud někoho jiného	Nevyvíjí mimořádnou aktivitu
<i>Vztah k udržování pořádku</i>	Preferuje dokonalý pořádek všude, kde se pohybuje	Dodržuje pořádek, ale pouze na určitých místech	Na pořádek dbá příležitostně	Nedbá na udržování pořádku

PŘÍLOHA P III: FORMULÁŘ PRO HODNOCENÍ DĚLNICKÉ PROFESE

	Agentura D s.r.o. HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE	ROK	
IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE			
Jméno Příjmení	Funkce	Titul	
HODNOTÍCÍ KRITÉRIA			
<i>KRITÉRIUM</i>	<i>HODNOCENÍ</i>		<i>PŘIPOMÍNKY</i>
	<i>stupeň</i>	<i>body</i>	
Množství odváděné práce			
Kvalita odváděné práce			
Zodpovědnost			
Spolehlivost			
Samostatnost			
Loajálnost			
Pracovní kázeň a dodržování bezp. předpisů			
Vztahy k udržování pořádku			
CELKOVÉ HODNOCENÍ			
POZNÁMKY			
VYJADŘENÍ ZAMĚSTNANCE			
Hodnotil	Podpis	Datum	
Hodnocený	Podpis	Datum	

PŘÍLOHA IV: FORMULÁŘ PRO HODNOCENÍ TECHNICKO- HOSPODÁŘSKÉHO ZAMĚSTNANCE

	Agentura D s.r.o.	HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE	ROK	
IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE				
Jméno Příjmení		Funkce	Titul	
HODNOTÍCÍ KRITÉRIA				
<i>KRITÉRIUM</i>	<i>HODNOCENÍ</i>		<i>PŘIPOMÍNKY</i>	
	<i>stupeň</i>	<i>body</i>		
Plnění pracovních povinností				
Efektivnost odváděné práce				
Pracovní vytížení				
Zodpovědnost				
Spolehlivost				
Samostatnost				
Iniciativa				
Loajálnost				
Mimořádná aktivita				
Pracovní kázeň a dodržování bezp. předpisů				
Vztahy k udržování pořádku				
CELKOVÉ HODNOCENÍ				
POZNÁMKY				
VYJÁDRĚNÍ ZAMĚSTNANCE				
Hodnotil	Podpis	Datum		
Hodnocený	Podpis	Datum		