

# **Analýza systému hodnocení zaměstnanců ve firmě Siemens elektromotory Mohelnice s.r.o.**

Jan Mach

---

Bakalářská práce  
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu  
akademický rok: 2012/2013

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jan MACH**  
Osobní číslo: **M09079**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a ekonomika**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza systému hodnocení zaměstnanců ve firmě Siemens s.r.o. v Mohelnici**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

#### I. Teoretická část

- Zpracujte základní teoretické poznatky z oblasti hodnocení zaměstnanců jako nástroje personálního řízení.

#### II. Praktická část

- Provedte analýzu stavu hodnocení zaměstnanců ve firmě Siemens s.r.o. v Mohelnici.
- Na základě provedené analýzy navrhněte doporučení v oblasti hodnocení zaměstnanců této společnosti.

### Závěr

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

Seznam odborné literatury:

**ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.**

**GREGAR, Aleš. Řízení lidských zdrojů: vybrané kapitoly. 2. upravené vydání. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008, 95 s. ISBN 978-80-7318-685-2.**

**HALÍK, Jiří. Vedení a řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1.**

**HRONÍK, František. Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 126 s. ISBN 80-247-1458-2.**

**KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.**

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jiří Vaněk**  
Ústav managementu a marketingu  
Datum zadání bakalářské práce: **22. února 2013**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **17. května 2013**

Ve Zlíně dne 22. února 2013

  
prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
děkanka



  
Ing. Pavla Staňková, Ph.D.  
ředitel ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ 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 obhajoby<sup>1</sup>;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- 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. 3<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

---

<sup>1</sup> 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.

<sup>2</sup> 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 vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

<sup>3</sup> 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:

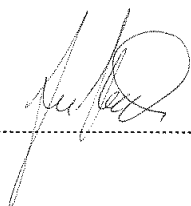
(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení §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

- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohu 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 15. 5. 2013 .....



.....

<sup>4</sup> 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 výtěžku 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 přihlíží k výši výtěžku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Důležitou součástí personálního systému je hodnocení pracovníků, kterým se ve své práci zabývám. V teoretické části se zkráceně věnuji vlastní definici řízení lidských zdrojů a následně samotnému hodnocení pracovníků, jakožto důležité součásti řízení lidských zdrojů, jeho významu pro organizaci, a také jeho důležitým součástí. V praktické části se zpočátku věnuji představení organizace a následně hlavnímu bodu, tedy charakteristice jejího systému hodnocení zaměstnanců. Posledním bodem mé práce je potom návrh doporučení na zlepšení stávající situace v dané organizaci.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, personální práce, personalista, hodnocení, hodnotitel, hodnocený, hodnotící systém, cíle hodnocení, proces hodnocení.

## **ABSTRACT**

Important part of personal system is evaluation system of employees, which I am dealing with in this work. In theoretical part of my work I am shortly dealing with the definition of human resource management and then with evaluation system of employees itself, which is important part of human resource management, its importance for organization and also with its important parts. In practical part I am dealing with introducing the organization in the beginning and subsequently with characteristics of its evaluation system of employees. Last point of my work is proposal of recommendation how to improve existing situation in this organization.

Keywords: Human resource management, Human resource, Human resource manager, Evaluation, Evaluator, Evaluated, Evaluation system, Evaluation process.

*Chtěl bych poděkovat vedoucímu práce, panu Ing. Jiřímu Vaňkovi, za vstřícnost a odbornou pomoc při zpracování mé bakalářské práce a také personálnímu oddělení Siemens, s.r.o., odštěpný závod Elektromotory Mohelnice, především potom vedoucímu pracovníkovi, panu Ing. Igoru Machálkovi za jeho rady a za poskytnutí cenných informací.*

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

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 PERSONÁLNÍ PRÁCE</b> .....	<b>12</b>
1.1 VÝZNAM PERSONÁLNÍ PRÁCE.....	12
1.2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	12
<b>2 HODNOCENÍ ZAMĚŠTNANCŮ</b> .....	<b>14</b>
2.1 DEFINICE HODNOCENÍ ZAMĚŠTNANCŮ.....	14
2.2 CÍLE A JEJICH DOSAHOVÁNÍ V HODNOTÍCÍM SYSTÉMU ZAMĚŠTNANCŮ .....	15
2.2.1 Cíle v hodnotícím systému.....	15
2.2.2 Dosahování cílů.....	15
2.3 PROCES HODNOCENÍ ZAMĚŠTNANCŮ .....	19
2.3.1 Stanovení cílů, očekávání a standardů .....	20
2.3.2 Průběžné poskytování zpětné vazby .....	21
2.3.3 Příprava formalizovaného, písemného hodnocení výkonnosti .....	21
2.3.4 Osobní setkání se zaměstnanci k diskusi nad formalizovaným hodnocením výkonu (hodnotící rozhovor).....	22
2.3.5 Stanovení nových cílů, očekávání a standardů .....	22
2.4 KDO MÁ HODNOTIT ZAMĚŠTNANCE .....	22
2.5 KRITÉRIA A ZÁSADY HODNOCENÍ ZAMĚŠTNANCŮ .....	27
2.5.1 Zásady hodnocení zaměstnanců .....	27
2.5.2 Kritéria hodnocení zaměstnanců .....	28
2.6 METODY HODNOCENÍ ZAMĚŠTNANCŮ .....	29
2.6.1 Postupy se zadanými znaky .....	30
2.6.2 Metody bez zadání znaků.....	31
2.7 HODNOTÍCÍ ROZHOVORY S PRACOVNÍKY .....	32
2.7.1 Hodnocení z hlediska času .....	32
2.7.2 Jak vést hodnotící rozhovor účinně.....	32
2.7.3 Co pracovníkům sdělovat.....	33
2.8 PROBLÉMY V HODNOCENÍ ZAMĚŠTNANCŮ.....	34
<b>3 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI</b> .....	<b>36</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>37</b>
<b>4 PROFIL SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>38</b>
4.1 SIEMENS NA ÚROVNI ČESKÉ REPUBLIKY .....	38
4.2 HISTORIE SIEMENS MOHELNICE.....	39
4.3 VIZE A HODNOTY SPOLEČNOSTI SIEMENS .....	40
4.4 STRUKTURA ZAMĚŠTNANCŮ SEM.....	41
4.5 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA FIRMY SIEMENS .....	42
<b>5 HODNOCENÍ ZAMĚŠTNANCŮ V SEM</b> .....	<b>44</b>
5.1 HODNOCENÍ DĚLNÍKŮ.....	44
5.2 HODNOCENÍ THP PRACOVNÍKŮ.....	46
5.2.1 Popis procesu PMP .....	46
5.2.2 Popis jednotlivých kroků PMP.....	47



5.3	HODNOCENÍ VRCHOLNÝCH MANAŽERŮ .....	59
5.4	SHRNUTÍ HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ V SEM .....	61
<b>6</b>	<b>NÁVRH A DOPORUČENÍ NA ZLEPŠENÍ.....</b>	<b>62</b>
6.1	HODNOCENÍ DĚLNÍKŮ .....	62
6.1.1	Zvýšení podílu osobního ohodnocení .....	62
6.1.2	Úprava kvalitativního hodnocení .....	62
6.1.3	Prémie pro jednotlivé úseky .....	63
6.1.4	Hodnotící rozhovory .....	63
6.1.5	Četnost hodnocení .....	64
6.2	HODNOCENÍ THP PRACOVNÍKŮ.....	64
6.2.1	Rozšíření benefitů .....	64
6.2.2	Prémie pro jednotlivé týmy .....	64
6.3	HODNOCENÍ MANAŽERŮ .....	65
6.4	ČASOVÝ INTERVAL ZAVEDENÍ NÁVRHŮ.....	65
6.5	PŘÍPADNÁ RIZIKA .....	66
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>67</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>68</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>70</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>71</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>72</b>

## ÚVOD

V dnešní době, jakožto v době technologické a znalostní, kdy se stírají veškeré rozdíly mezi jednotlivými organizacemi, se pro tyto stávají jednou z nejdůležitějších složek lidí. Proto je pro každou takovou organizaci nutností zajistit a udržet si takové lidi, kteří ji budou posouvat kupředu.

Důvod, proč jsem si vybral tohle téma je prostý. Jednoduše proto, že při svém dosavadním studiu mě vždy nejvíce zajímaly problémy právě z personalistiky, kterým se v této práci věnuji. Téma hodnocení zaměstnanců se mi zdá jako jedno ze stěžejních témat, kterým by se měla každá organizace zabývat z toho důvodu, aby si zajistila co možná nejlepší a nejvýkonnější pracovníky s jejich dalším možným potenciálem. Bez propracovaného systému jejich hodnocení se k tomuto cíli nemá, podle mého názoru, šanci nikdy ani přiblížit. Hodnocení není ovšem důležité jen pro organizaci, ale také pro daného pracovníka samotného, jelikož mu umožní identifikovat své postavení v dané organizaci, popřípadě si své postavení vylepšit.

Tato bakalářská práce je rozdělena do dvou základních částí. První část je čistě teoretická, přičemž na základě knižních a internetových publikací, se budu v jejím úvodu snažit vysvětlit vůbec celkový význam personální práce pro organizace a objasnit pojem řízení lidských zdrojů. Následně se pokusím popsat hodnocení zaměstnanců, jeho možné metody, formy a kritéria.

Ve druhé, praktické, části představím společnost Siemens s.r.o., odštěpný závod Elektromotory Mohelnice, ve kterém jsem měl možnost, přímo na personálním oddělení, absolvovat svoji odbornou praxi a jejíž systém hodnocení budu právě v navazující části analyzovat, na základě zjištění, plynoucích z teoretické části této bakalářské práce. V poslední řadě se pokusím navrhnout určitá zlepšení stávajícího systému, jež by se ve firmě dala aplikovat.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 PERSONÁLNÍ PRÁCE

Podle mého názoru je v této práci důležité zmínit, ještě před konkrétním popisováním hodnocení zaměstnanců, také pojmy „personální práce“ a „řízení lidských zdrojů“, jejichž součástí je hodnocení zaměstnanců zcela bezpochyby a kterými bych chtěl vyjádřit vůbec význam a důvody existence všech personálních činností.

### 1.1 Význam personální práce

Podle všech známých a dostupných informací, které se mi podařilo zjistit a vstřebat, je podle mě nejvýstižnější popis významu personální práce dle českého autora Josefa Koubka.(2007, s. 13)

A to, že efektivní a kvalitní řízení lidských zdrojů v organizacích je vlastně jedním ze základních stavebních kamenů, které pokud se správně nastaví a propojí s efektivním a kvalitním řízením materiálních, finančních a informačních zdrojů, zajišťuje celé fungování těchto organizací. (Koubek, 2007, s. 13)

„Neustálé shromažďování, propojování a využívání těchto čtyř zdrojů je tedy stěžejním úkolem řízení organizace.“ (Koubek, 2007, s. 13)

Jelikož jsou materiální a finanční zdroje neživé, musí existovat někdo, kdo je oživí a uvede do pohybu. Právě tím oživovatelem a motorem jsou lidské zdroje. Jako každý motor, i lidské zdroje musí mít pohonnou hmotu, kterou v tomto případě vykonávají informační zdroje, tedy ve skutečnosti znalosti a dovednosti vybudované na základech, jimiž jsou schopnosti lidí. (Koubek, 2007, s. 13)

To co je uvedeno výše jasně značí, že lidské zdroje lze zařadit do kontextu řídicích činností organizace, a také zároveň ukazuje jejich rozhodující význam pro organizaci a taktéž klíčový význam jejich řízení a hospodaření s nimi, tedy personální práce. (Koubek, 2007, s. 13)

### 1.2 Řízení lidských zdrojů

Pojem řízení lidských zdrojů bývá často dáván do souvislosti a taktéž jako synonymum pro ostatní pojmy, jako například personální práce nebo personalistika. (Koubek, 2007, s. 14)

To je ovšem pouze povrchová představa, jelikož řízení lidských zdrojů je pojmem doposud nejmodernější a nejnovější koncepce personální práce, která se začala formovat především na „vyspělém západě“ již od 50. let 20. století. (Koubek, 2007, s. 14-15)

Řízení lidských zdrojů se od této doby stává jakýmsi centrem řízení organizací, jeho nejdůležitější součástí a zároveň nejdůležitější činností všech řídicích manažerů. (Koubek, 2007, s. 14-15)

Podle Koubka (2007, s. 15) se tímto novým postavením personální práce začal vyjadřovat význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace. Dověřil se tímto vývoj personální práce od administrativní činnosti k činnosti koncepční, tedy skutečně řídicí.

## 2 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

### 2.1 Definice hodnocení zaměstnanců

Jako u ostatních definic, tak ani u této neexistuje jediná, absolutně správná definice.

Kupříkladu Josef Koubek (2007, s. 207-208) uvádí, že „hodnocení pracovníků je velmi důležitá součást personálních činností, která se zabývá:

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

Další český autor Růžička (2000, s. 83) dále kupříkladu zmiňuje, že „obecně hodnocení je součástí jakési poznávané skutečnosti. To je v podstatě posouzení závažnosti určitého předmětu, jevu, plánované nebo uskutečňované činnosti, dále zjištění, zda posuzovaná skutečnost je či není ve shodě s předem vytyčeným cílem, Hodnocení druhého člověka znamená posuzování jeho vlastností, postojů, názorů, jednání a vystupování vzhledem k určité situaci, ve které se nalézá, vzhledem k činnosti, kterou vykonává, vzhledem k druhým lidem, s nimiž vstupuje do kontaktu.“

Další autor, který vnáší světlo do této problematiky je Michael Armstrong (2007, s. 515), u něhož uvádím definici řízení odměňování zaměstnanců, protože aby mohl být zaměstnanec odměněn, musí být nejprve hodnocen, což spolu podle mě velice úzce souvisí.

Zde se někomu mohou plést pojmy odměňování a hodnocení, ale v tomto smyslu, jsou synonymem, protože jak je zaměstnanec ohodnocen, tak je také odměněn.

Celý proces se podle něj týká „formulování a realizace strategií a politiky, jejichž účelem je hodnotit a odměňovat pracovníky slušně, spravedlivě a důsledně v souladu s jejich hodnotou pro organizaci a s jejich přispěním k plnění strategických cílů organizace. Zabývá se vytvářením, realizací a udržováním systémů odměňování (procesů, postupů a procedur

odměňování), jejichž cílem je uspokojovat potřeby organizace i všech stran na organizaci zainteresovaných.“ (Armstrong, 2007, s. 515)

Tuto definici jsem zmínil záměrně jako poslední, protože podle mého názoru popisuje problém nejpřesněji a nejsrozumitelněji a navíc je v ní zohledněna i jakási potřeba spravedlnosti, slušnosti a důslednosti, což je pro mne velmi důležitým faktorem, který by neměl být v organizacích zanedbáván.

## 2.2 Cíle a jejich dosahování v hodnotícím systému zaměstnanců

### 2.2.1 Cíle v hodnotícím systému

Obecným cílem je tedy hodnotit a odměňovat zaměstnance slušně, spravedlivě a důsledně podle jejich hodnoty, kterou přinášejí organizaci, tak aby to posloužilo budoucímu dosažení celkových strategických cílů dané organizace. (Armstrong, 2009, s. 20)

Cíle řízení odměňování jsou:

- „Odměňovat lidi podle hodnoty, kterou vytvářejí.
- Propojovat postupy v hodnocení a odměňování s cíli podniku a podnikání i s hodnotami a potřebami pracovníků.
- Odměňovat správné věci, aby bylo jasné, co je důležité z hlediska chování a výsledků.
- Pomáhat získávat a udržovat si potřebné vysoce kvalitní pracovníky.
- Motivovat lidi a získávat jejich oddanost a angažovanost.
- Vytvářet kulturu vysokého výkonu.“ (Armstrong, 2009, s. 20)

### 2.2.2 Dosahování cílů

Cílů řízení hodnocení a odměňování se dle Armstronga (2009, s. 20) dosahuje pomocí vytváření a realizací strategií, politiky, procesů a postupů, které vycházejí z filozofie odměňování. Tyto musí být v souladu s principy distribuční spravedlnosti a přirozeného práva, fungovat slušně, spravedlivě, důsledně, logicky a transparentně. Musí být provázány s podnikovou strategií, odpovídat souvislostem, podmínkám a kultuře dané organizace, odpovídat účelu a pomáhat vytvářet kulturu vysokého výkonu.

V následujících odstavcích jsou popsány jednotlivé principy, které pokud jsou dodrženy, tak jak je popsáno, měly by zajistit fungování takového systému, který by organizaci přinesl naplnění jejích cílů v rámci zmíněného systému hodnocení a odměňování.

- **Filozofie odměňování:** Řízení hodnocení a odměňování by mělo být založeno na velmi dobře zformulované filozofii, což je vlastně soustava přesvědčení a hlavních principů, které odpovídají daným hodnotám v určité organizaci a pomáhají je tím uvádět do života. Tato filozofie uznává, že jestliže je řízení lidských zdrojů především o investicích do lidského kapitálu, od něhož se požaduje odpovídající a rozumná návratnost, pak je v pořádku odměňovat lidi rozdílně podle jejich příspěví a přínosu (tzn. podle návratnosti investic, kterou generují). (Armstrong, 2009, s. 20-21)

Armstrongova (2009, s. 21) filozofie řízení hodnocení a odměňování také uznává, že musí být strategické v určitém smyslu, což znamená, že je vlastně zaměřeno na dlouhodobější záležitosti týkající se toho, jak by měli být lidé ohodnocováni a oceňováni za to, co dělají a čeho dosahují. Strategie a procesy odměňování, které je potřeba realizovat musí tedy vycházet z celkové strategie podniku.

V řízení odměňování uplatňuje přístup tzv. „celkové odměny“, jenž zdůrazňuje uznávání všech aspektů odměny jako soudržného celku, který je provázán s ostatními iniciativami řízení lidských zdrojů, které jsou zaměřeny na motivaci, oddanost, angažovanost a rozvoj pracovníků. Tohle vše vyžaduje určitou integraci strategií hodnocení a odměňování s ostatními strategiemi řízení lidských zdrojů, včetně řízení talentů a řízení celkového rozvoje lidských zdrojů. Řízení hodnocení a odměňování je tak integrální součástí řízení lidí v podobě odpovídající koncepci řízení lidských zdrojů. (Armstrong, 2009, s. 21)

- **Distribuční spravedlnost:** Podle Leventhala se distribuční spravedlnost týká toho, jak se lidem poskytují odměny na základě jejich hodnocení. Lidé budou cítit, že se s nimi spravedlivě zachází pouze tehdy, budou-li věřit, že jsou odměny rozdělovány podle hodnoty jejich příspěví a přínosu organizaci, že dostávají to, co jim bylo dříve slíbeno, a že dostávají to, co potřebují. (Leventhal, 1980 cit. podle Armstrong, 2009, s. 21)
- **Procedurální spravedlnost:** Týká se toho, jak jsou činěna manažerská rozhodnutí a jak se ve skutečnosti uvádí politika odměňování „k životu“. „Tyler a Bies rozeznávají pět faktorů, které ovlivňují vnímání procedurální spravedlnosti. Jsou to:
  1. Hlediskům a názorům pracovníků se věnuje náležitá pozornost.
  2. Je minimalizována osobní předpojatost vůči pracovníkům.
  3. Kritéria pro rozhodování jsou uplatňována důsledně u všech pracovníků.



4. Pracovníci jsou včas informováni o výsledcích rozhodnutí.
  5. Pracovníkům se poskytuje odpovídající vysvětlení, proč ona rozhodnutí byla učiněna.“ (Tyler a Bies, 1990 cit. podle Armstrong, 2009, s. 21)
- **Slušnost:** Slušným systémem hodnocení a odměňování je pouze systém, který funguje v souladu jak s principy distribuční, tak procedurální spravedlnosti. Musí také odpovídat principům „dobrého“ pocitu formulovaným Eliotem Jaquesem, jenž říká, že systémy peněžního odměňování budou férové pouze tehdy, jestliže budou za férové považovány. (Jacques, 1961 cit. podle Armstrong, 2009, s. 21)  
Tento princip tzv. „dobrého pocitu“ pronikl také do společného jazyka lidí, kteří jsou zapojeni do řízení hodnocení a odměňování. Někdy se používá jako konečný soudce toho, jak by měla být daná práce zařazena do mzdových popřípadě platových stupňů a možná i převažuje nad závěry, ke kterým se dospělo na základě analytického hodnocení práce (to se nazývá jako „test dobrého pocitu“). Takové testy vyvolávají nebezpečí, že se budou velice jednoduše opakovat a reprodukovat tak existující předsudky týkající se relativních hodnot prací. (Armstrong, 2009, s. 21-22)
  - **Rovnost a Nestrannost:** Rovnosti a nestrannosti se podle Armstronga dosahuje, pokud jsou lidé v porovnání s lidmi ostatními v organizaci odměňování přiměřeně. Nestrannost procesů v odměňování zajišťuje, že vztahy mezi pracemi jsou měřeny a posuzovány co nejobjektivněji, a že za práce, které mají stejnou hodnotu, je poskytována stejná peněžní odměna. (Armstrong, 2009, s. 22)
  - **Důslednost a zásadovost:** Důsledný a zásadový přístup k řízení odměňování znamená, že rozhodování o peněžních se neliší jak u jednotlivých lidí, tak i v různé době. Nic se iracionálně neodchyluje od toho, co je všeobecně považováno za slušné, správné a spravedlivé. (Armstrong, 2009, s. 22)
  - **Průhlednost:** Průhlednost se zajistí pouze tehdy, když lidé pochopí, jak fungují procesy hodnocení a jaké pro ně tyto procesy nesou důsledky. Důvody pro rozhodnutí v oblasti hodnocení a odměňování jsou vysvětlovány už v době, kdy k němu dochází. Pracovníci by měli v procesu vytváření politiky a praxe v odměňování právo vyjádřit svůj názor. (Armstrong, 2009, s. 22)
  - **Strategická provázanost** praktického uplatnění hodnocené zajišťuje, aby všechny kroky, které se týkají hodnocení, byly plánovány s ohledem na požadavky podni-

kové strategie a byly vytvářeny tak, aby byly schopny naplnit podnikové cíle. (Armstrong, 2009, s. 22)

- **Přiměřenost souvislostem, podmínkám a kultuře organizace:** Vytváření procesů hodnocení by se mělo řídit souvislostmi a podmínkami (charakteristikami organizace, její vnitřní podnikovou a podnikatelskou strategií a typem jejích pracovníků) a kulturou organizace (jejími vnitřními hodnotami a normami chování). Měla by být věnována zvýšená pozornost postupům, které jsou dobré a jež se uplatňují v jiných organizacích. Tyto postupy by ovšem zároveň neměly být považovány za nejlepší možné postupy, tzn. univerzálně použitelné. Mnohem lepší je nejlepší přiměřenost souvislostem, podmínkám a kultuře organizace než nejlepší postupy. (Armstrong, 2009, s. 22)
- **Přiměřenost účelu:** Formulování určité strategie hodnocení a odměňování a vytváření podoby systému odměňování by měly být založeny na celkovém porozumění cílům řízení odměňování a měly by být vytvářeny tak, aby tento účel byl naplněn. (Armstrong, 2009, s. 22)
- **Vytváření kultury vysokého výkonu:** Kultura vysokého výkonu je kultura, v níž lidé vědí, že je potřeba odvádět dobrou práci, podle čehož se také chovají, aby buď splnili, nebo překročili očekávání. Pracovníci se ve své práci angažují a jsou své organizaci zcela oddáni. Taková kultura zahrnuje řadu vzájemně propojených procesů, které společně ovlivňují výkon dané organizace prostřednictvím jejích lidí v takových oblastech, jako je produktivita, kvalita, úroveň služby zákazníkům, růst, zisky a ve firmách vytvářejících zisk znamenají nakonec i narůstající hodnotu pro akcionáře. V naší ekonomice, která je výrazně založena na službách a znalostech se pracovníci stávají nejdůležitějším determinantem úspěšnosti organizace. (Armstrong, 2009, s. 22-23)

„Společnost Lloyds TSB zformulovala následující definici toho, co si představují pod vysoce výkonnou organizací:

- Lidé vědí, co se od nich očekává – mají jasno, pokud jde o jejich cíle a odpovědnost.
- Mají dovednosti a schopnosti pro plnění těchto cílů.
- Vysoký výkon je uznáván a přiměřeně odměňován.
- Lidé cítí, že jejich práce stojí za to a že existuje výrazný soulad mezi jejich prací a jejich schopnostmi.

- Manažeři fungují jako podporující a pomáhající lídři a koučové, zabezpečují pravidelnou zpětnou vazbu, zkoumání a posuzování výkonu a rozvoj svých spolupracovníků.
- Vhodný soubor talentů zajišťuje, že pro klíčové pracovní role jsou soustavně k dispozici vysoce výkonní pracovníci.
- Existuje ovzduší důvěry a týmové práce zaměřené na poskytování vynikajících služeb zákazníkům.“ (Armstrong, 2009, s. 23)

Podle Armstronga (2009, s. 23) lze kulturu vysokého výkonu vytvořit tak, že v úvahu se vezmou výše zmíněné charakteristiky a uplatní se určitý provázaný soubor procesů, v nichž je odměňování velice významnou složkou. Kromě hodnocení a odměňování budou tyto procesy zahrnovat také ty, jež souvisejí se zabezpečováním lidských zdrojů a řízením talentů (zabezpečí se tím to, že organizace bude mít potřebné vysoce výkonné lidi), vzděláváním a rozvojem, řízením pracovního výkonu, zlepšováním pracovního prostředí (např. vytvářením podoby práce a rovnováhy mezi pracovním a mimopracovním životem) a komunikací.

Podle mého názoru jsou všechny výše zmíněné aspekty k zajištění dosažení cílů velice důležité, a také si zároveň myslím, že bez jejich dodržování by opravdu nebylo možno vytvořit nějaký efektivní systém, který by organizaci zajistil správný systém odměňování.

### **2.3 Proces hodnocení zaměstnanců**

Podle Jana Urbana (2003, s. 137) platí pro hodnocení zaměstnanců totéž, co pro všechny ostatní manažerské úkoly, tedy, že je lze provádět dobře i špatně. Vzhledem k významu, jaký má hodnocení pro manažera, jeho organizaci i zaměstnance, je třeba správnému výkonu této manažerské funkce věnovat i odpovídající pozornost.

V jeho knize Řízení lidí v organizaci (Urban, 2003, s. 137-138) kupříkladu uvádí, že řada manažerů chápe proces hodnocení zaměstnanců pouze velice úzce, tedy jako jednorázový a převážně administrativní úkol. Hlavní otázkou, kterou se zabývají, je pouze to, jak by tento úkol mohli provést co nejrychleji, aby se mohli rychle vrátit ke své práci. Ve snaze mít hodnocení co nejrychleji za sebou, vycházejí při něm jen z několika málo příkladů pracovního výkonu, nejčastěji z posledního období, a své celé hodnocení založí na nich, Vzhledem k tomu, že jen málo manažerů poskytuje svým zaměstnancům trvalou zpětnou vazbu, kterou pro zlepšení své práce potřebují, může se hodnocení snadno stát obávanou záleži-

tostí, plnou překvapení a nepříjemností. Naopak může být natolik formálním a hladkým, že se stává jen ukázkou nesmyslného manažerského cvičení. Ani jedna z těchto podob správnému způsobu hodnocení zaměstnanců neodpovídá.

Hodnocení výkonu zaměstnanců nezahrnuje zdaleka jen vyplnění třístránkového formuláře, který personální oddělení jednou či dvakrát do roka rozdává, a setkání se zaměstnanci v rozsahu několika málo minut, při kterém jim manažer výsledky svého hodnocení předá. Hodnocení výkonu je trvalý proces, podstatně širší než jeho formalizovaná, závěrečná část. Pro manažera i zaměstnance začíná tento proces dnem, kdy je zaměstnanec přijat do dané organizační jednotky, a nekončí, dokud na základě převedení na jinou práci, povýšení nebo odchodu z organizace sféru manažerovy odpovědnosti neopustí. (Urban, 2003, s. 138)

Tohle je podle mě velice výstižný popis a názor, se kterým se ztotožňuji, jak svým názorem, tak i vlastní zkušeností.

Hodnocení podle Jana Urbana by mělo obsahovat pět základních kroků, kterými při jejich dodržení podle mého názoru zajistíme optimální proces fungování hodnotícího systému v organizaci.

### **2.3.1 Stanovení cílů, očekávání a standardů**

Předtím, než zaměstnanci začnou pracovat na svých úkolech a plnit očekávání svých manažerů, je třeba společně s nimi stanovit cíle a očekávání a vytvořit standardy určené k měření jejich výkonnosti. Cíle a očekávání je třeba zaměstnancům komunikovat před zahájením jejich hodnocení, nikoli až poté, co již bylo zahájeno. Hodnocení výkonu zaměstnanců začíná ve skutečnosti prvního dne jejich práce. Již tehdy by se zaměstnanci měli dozvědět, jak budou hodnoceni: seznámit se s kritérii hodnocení, s hodnotícími formuláři i s průběhem hodnotícího procesu. (Urban, 2003, s. 138)

Předpokladem hodnocení je podle Urbana (2003, s. 138) to, že popisy pracovních pozic jsou jasné a jednoznačné, že manažeři i zaměstnanci rozumí standardům, podle kterých budou hodnoceni, a že s nimi souhlasí. Jde přitom o proces, který je dvoustranný: manažer by měl zajistit, aby se zaměstnanci ke svým cílům a standardům hodnocení měli možnost vyjádřit.

### 2.3.2 Průběžné poskytování zpětné vazby

Zpětná vazba je efektivní především tehdy, je-li dávana včas (dokud není na změnu pozdě) a konkrétně, tj. následuje-li téměř bezprostředně poté, kdy zaměstnanec něco správně, nebo špatně vykoná. (Urban, 2003, s. 138)

Pravidelná a formalizovaná hodnocení pracovního výkonu probíhají nejčastěji na roční nebo pololetní bázi, neformální zpětnou vazbu týkající se jejich výkonu by však manažer měl svým zaměstnancům poskytovat, dokud je chování zaměstnance ještě v živé paměti. Nejlepší pravidelné hodnocení výkonu je takové, které obsahuje co nejmenší množství překvapení; toho dosáhneme, poskytneme-li zaměstnancům zpětnou vazbu průběžně – kdykoli je třeba jejich činnost podpořit nebo korigovat. (Urban, 2003, s. 138-139)

Je třeba vyvarovat se především sklonu schovávat si případy nedostatečného výkonu zaměstnance v zásobě a „vychrlit“ je na něj až po delší době, několika týdnech nebo měsících. Tento způsob zpětné vazby nejen nemá odpovídající dopad na výkon – nevede k podpoře výkonného chování, ani okamžité korekci nežádoucího chování, který chceme hodnocením dosáhnout – ale může vést i ke ztrátě osobní prestiže manažera u jeho zaměstnanců. Spíše než aby se zamysleli nad možnostmi, jak zvýšit svou výkonnost, si zaměstnanci po takovém hodnocení budou klást otázku, proč se jejich manažer k nim takto chová a co asi proti nim osobně má. (Urban, 2003, s. 139)

### 2.3.3 Příprava formalizovaného, písemného hodnocení výkonnosti

Na formalizované hodnocení výkonu má každá organizace poněkud jiné požadavky. Některá hodnocení jsou jednoduchá, v podobě jednostránkových formulářů, jiná jsou tvořena mnohastránkovými dokumenty vyžadujícími doprovodné popisy. Bez ohledu na formální úpravu hodnotících podkladů by však pravidelné hodnocení výkonu mělo být souhrnem významných událostí hodnoceného období – událostí, které již byly dříve se zaměstnanci prodiskutovány. Hodnocení by mělo být podepřeno příklady, a mělo by se vztahovat k cílům, očekáváním a standardům, které byly na počátku hodnoceného období se zaměstnanci domluveny. (Urban, 2003, s. 139)

Důležitým prvkem objektivity hodnocení je vlastní hodnocení (sebehodnocení) zaměstnanců. Manažer by měl vždy srovnat své hodnocení s hodnocením zaměstnance a o rozdílech s ním v průběhu hodnocení hovořit. (Urban, 2003, s. 139)

### 2.3.4 Osobní setkání se zaměstnanci k diskusi nad formalizovaným hodnocením výkonu (hodnotící rozhovor)

Sdělení, které by mělo hodnocení zaměstnanci poskytnout, vyžaduje nejen osobní setkání, ale i vysoce osobní přístup. K hodnotícímu rozhovoru se zaměstnanci je třeba zvolit vhodný čas a věnovat mu i odpovídající dobu, přinejmenším hodinu. Rozhovor je třeba naplánovat s dostatečným předstihem a vybrat k němu pohodlné a nerušené prostředí. Hodnotící rozhovor by měl vyznívat pozitivně. I když je při něm třeba hovořit o výkonových problémech zaměstnance, diskuze by se měla zaměřit na způsoby, jak by zaměstnanec s podporou manažera mohl problémy odstranit. (Urban, 2003, s. 139-140)

Hodnotícímu rozhovoru se budu věnovat důkladněji v kapitole 2.7.

### 2.3.5 Stanovení nových cílů, očekávání a standardů

Pravidelné hodnotící rozhovory umožňují manažerovi a jeho zaměstnancům odpoutat se od každodenních pracovních záležitostí a podívat se na úkoly svého pracoviště v širším pohledu. Obě strany mají možnost hodnotit a diskutovat úkoly, které se podařily, i ty, které možná tak hladce neprobíhaly. Na základě tohoto posouzení pak mohou společně stanovit nové cíle, očekávání a standardy pro příští hodnotící období. Poslední krok procesu pravidelného hodnocení se stává jeho prvním krokem a celý proces se opakuje. (Urban, 2003, s. 140)

Těchto pět názorů podle mne velice přesně a výstižně komentuje, jak by měl proces hodnocení zaměstnanců probíhat. Tím, že se jedná o jakýsi „uzavřený neustálý koloběh“, se systém, pokud je především časově a kriteriálně dodržován, stává neustále se opakujícím, ale hlavně funkčním.

## 2.4 Kdo má hodnotit zaměstnance

Podle Koubka se v tomto případě mimořádně shoduje teorie s praxí, přičemž nejvíce kompetentní osobou v hodnocení pracovníka je:

- **Bezprostřední nadřízený**, který provádí závěrečné vyhodnocování všech podkladů hodnocení, ať už je pořizoval či předložil kdokoliv, dělá z nich závěry, vede hodnotící rozhovory a navrhuje opatření vyplývající z hodnocení. (Koubek, 2007, s. 216)  
Dále Josef Koubek (2007, s. 216) uvádí, že hodnocení prováděné bezprostředním nadřízením má své určité výhody, s čímž nemohu než souhlasit. Bezprostřední nad-

řízení totiž důvěrně zná úkoly pracovního místa, práci daného podřízeného i podmínky, za kterých vykonává svoji práci, a často i jeho zázemí a možné vlivy na práci pracovníka. Poskytuje pracovníkovi zpětnou vazbu a provádí neformální hodnocení, přičemž formální poté představuje logické vyústění neformálního. Jeho hodnocení je poté pracovníky přijímáno jako hodnocení znalce a může tu tedy existovat i jakýsi „otcovský“ vztah, při němž pracovník hodnocení snáze přijme. Mezi nevýhody patří nebezpečí subjektivní deformace či nedostatečná autorita bezprostředního nadřízeného.

Koubek (2007, s 203) ve své publikaci ovšem uvádí, a je to podle mého názoru velmi logické, že hodnocení pracovníka provádějí i jiné osoby, popřípadě je možné provádět jej kolektivním způsobem či způsobem minimalizujícím vliv lidského činitele.

O dalších způsobech hodnocení tedy dále.

- **O stupeň vyšší nadřízený (nadřízený bezprostředně nadřízeného)**, je podle Koubka (2007, s. 216) osoba, která ověřuje a schvaluje hodnocení bezprostředního nadřízeného, jestli proces proběhl řádně a byl spravedlivý. Může však i hodnocení provádět zcela sám.

Mezi výhody patří překonávání nebezpečí z nedostatečné autority bezprostředního nadřízeného. Tohle se děje zejména tehdy, jestliže je hodnocení pouze východiskem pro povyšování či odměňování. Zajišťuje zároveň i jednotný způsob hodnocení ve větší skupině pracovníků. Nevýhodou představuje možný nedostatek kontaktu s jednotlivými pracovišti a jednotlivými pracovníky. Může se tedy jednat o hodnocení z příliš velkého odstepu. (Koubek, 2007, s. 216)

Dalším hodnocením je:

- **Hodnocení prováděné pracovníkem personálního útvaru**, které není příliš častým případem. Používá se spíše tehdy, jestliže neexistuje nejbližší nadřízený (například při maticové organizační struktuře), a kdy hodnocení slouží ke vzdělávání a rozvoji pracovníků nebo vyhledávání pracovníků vhodných pro nové úkoly organizace. Hodnocení se v tomto případě hůře organizuje, bývá založeno na různé kvalitě podkladů a je závislé na schopnostech příslušného personalisty, jak umí posoudit úkoly a požadavky dané práce. (Koubek, 2007, s. 216-217)

Dalším příkladem z Koubkovy knihy je:

- **Hodnocení nezávislým externím hodnotitelem** (například psychologem), které je ale použitelné spíše k hodnocení pouze některých aspektů pracovního výkonu nebo pracovního či rozvojového potenciálu pracovníka. (Koubek, 2007, s. 217)
- **Hodnocení zákazníky** (z vnějšku nebo organizace samé) se podle Koubka používá zpravidla v takových případech, ve kterých se pracovník bezprostředně stýká se zákazníkem nebo kdy lze jednoduchým způsobem identifikovat určitý výrobek nebo službu jako spojení s konkrétním pracovníkem. Mezi problémy patří, že nespokojenost zákazníka s výrobkem či službou se převede do kritiky pracovního výkonu pracovníka, který reprezentuje v kontaktu s ním organizaci. Další problém může být v tom, že zákazník je k provádění hodnocení stimulován častěji v případě nespokojenosti než spokojenosti. Pravděpodobnost, že se častěji vyskytnou negativní a často i vůči hodnocenému pracovníkovi neobjektivní a nespravedlivá hodnocení, je tedy dost vysoká. Pokud se hodnocení od zákazníka vyžaduje, dělá je tento často příliš formálně a bez rozmyslu, jen aby vyhověl. O tato hodnocení by se tedy personální hodnocení opírat neměla. Podle mého názoru by ovšem mohla sloužit jako jakýsi podpůrný prvek při hodnocení. To ovšem pouze tehdy, pokud jsou si hodnotitelé jisti, že data z nich jsou relevantní. (Koubek, 2007, s. 217)
- **Hodnocení prováděné spolupracovníkem či častěji skupinou spolupracovníků** (v tomto případě je zprůměrováno), je dalším způsobem hodnocení podle Koubka, které bývá přijatelně spolehlivé, protože spolupracovníci znají povahu práce i pracovníka, a tedy i jeho výkon. Toto hodnocení bývá často pro hodnocení přijatelnější, kvůli větší míře rovnoprávnosti než v jiných případech, ovšem zaměstnanci jsou málokdy ochotni se v něm angažovat. (Koubek, 2007, s. 217)
- **Hodnocení podřízeným** je používáno poměrně málo. Je vhodné tehdy, pokud podřízený důvěrně zná i povahu práce svého nadřízeného. Je zaměřeno spíše na chování daného nadřízeného. Výhodou je, že nadřízený získává představu o tom, jak ho jeho podřízený vidí a může k tomu přihlédnout při zlepšování své práce. Nevýhodou představuje silná tendence vyřizovat si s nadřízeným účty, při anonymním hodnocením nebo naopak přílišná snaha zalíbit se, pokud hodnocení anonymní není. (Koubek, 2007, s. 217)

Naopak neustále narůstá význam a používání hodnocení, kterým je:

- **Sebehodnocení**, jež se hodí jako příprava pracovníka na hodnotící rozhovory, případně jako jeden z více pohledů, které je možno vzájemně konfrontovat. Nejčastěji



mívá formu zprávy o výsledcích práce či vyplnění hodnotícího formuláře. Někdy se využívá formulářů zvláštních, z nichž pracovník nerozezná, jak budou jeho odpovědi například obodovány či jinak hodnoceny. To má zajistit větší otevřenost a pravdivost odpovědí. Vhodné je, když se pracovníkům dá na srozuměnou, že hodnocení bude použito v zájmu jejich dalšího rozvoje, obohacení práce, zlepšení pracovních podmínek a podobně. Je také vhodné jako pilotní akce před pravidelným formálním hodnocením. V tomto případě může posloužit ke zlepšení jeho obsahu i průběhu. Odstraňují se při něm totiž vlivy interpersonálních vztahů na hodnocení a subjektivita v posuzování jiných. Pracovník si uvědomuje požadavky své práce a to, jak je plní, a může tak být podněcována ke zlepšení. Mezi nevýhody patří to, že může být zdrojem natírání na růžovo. Lidé často nejsou schopni objektivně ohodnotit sami sebe, popřípadě nejsou ochotni to udělat a zveřejnit, mají spíše tendenci „mlžit“, někteří mají sklon se přeceňovat, jiní sklon nedoceňovat se. (Koubek, 2007, s. 217-218)

Dalším Koubkovým (2007, s. 218) příkladem hodnocení je:

- **Týmové hodnocení**, používané k překonání úskalí jednostrannosti a subjektivity hodnocení. Tým bývá zpravidla složen z bezprostředního nadřízeného, spolupracovníků, psychologa, popřípadě dalších osob. Hodnocení pracovníci se při tom spolupodílejí na práci týmu, popřípadě se zúčastňují výběru kritérií hodnocení a výběru členů týmu. Podobný tým se někdy používá ke shrnování hodnocení pracovníka získaného z různých zdrojů, tzn. od různých hodnotitelů.

Naproti tomu:

- **Assesment centra** - představují pokus a minimalizaci vlivu lidského faktoru na hodnocení pracovníků. Nelze je však používat univerzálně. Jejich používání však vzrůstá při vyhodnocování rozvojového potenciálu vedoucích pracovníků. Poskytují totiž komplexnější obraz schopností a pracovních výkonů (i když v umělých podmínkách a za relativně krátkou dobu) a tím, že je celý proces výrazně formalizován, se omezuje působení subjektivních vlivů. Je to poněkud neosobní, a je tedy častěji hodnocenými akceptováno. Vysoký všeobecný souhlas ovšem panuje s tím, že vysoký výkon na současném pracovišti ještě nezaručuje vysoký výkon ve vyšší funkci. Tím, že assesment centre posuzuje pracovníka komplexně, nejen výsledky

jeho práce, je velmi vhodným způsobem hodnocení zejména pro potřeby rozmístování a vzdělávání vedoucích pracovníků. (Koubek, 2007, s. 218)

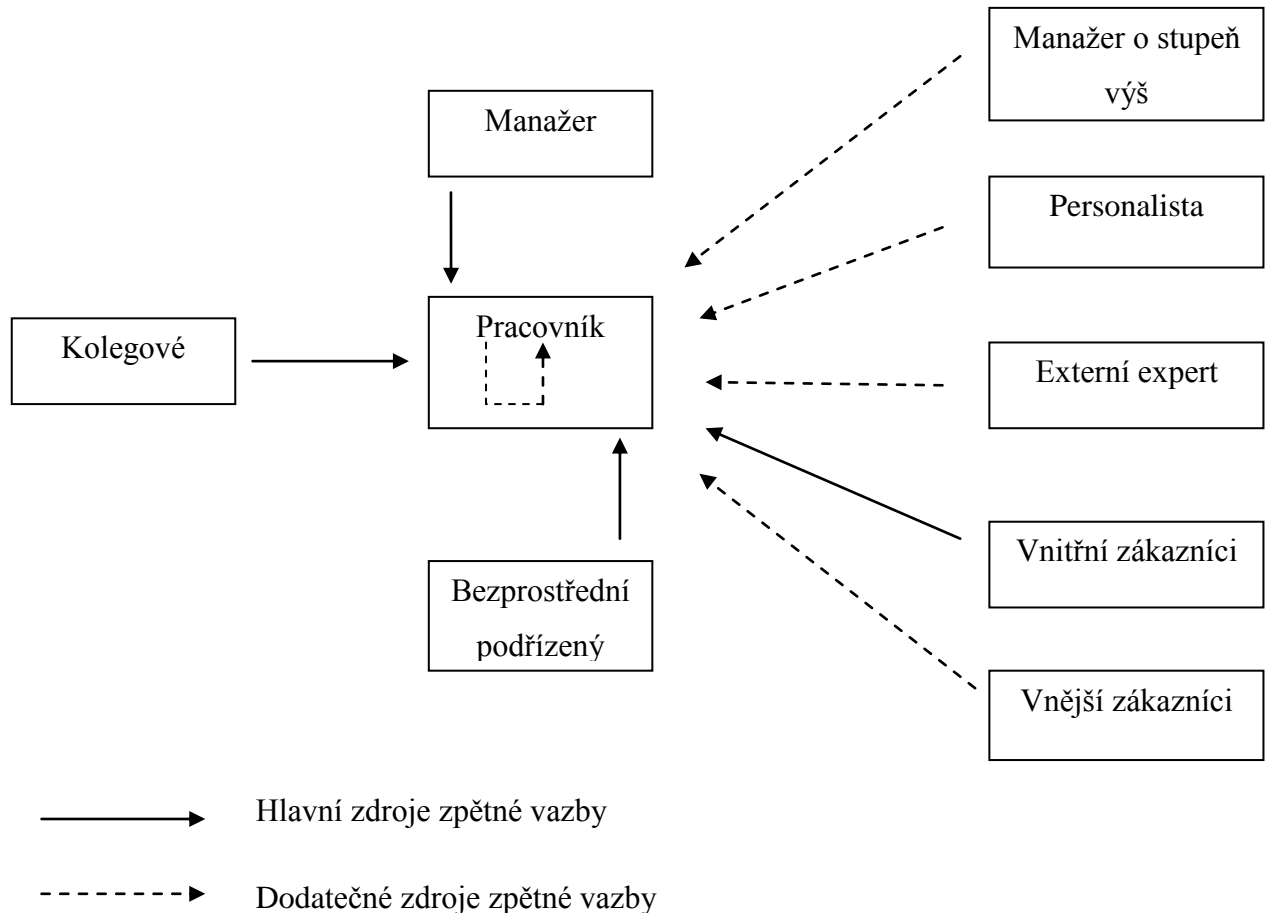
Pracovníky na některých místech v organizaci (např. pracovníky, kteří jménem organizace vystupují na veřejnosti) hodnotí i: (Koubek, 2007, s. 218)

- **Ostatní veřejnost.** To je však spíše vzácný příklad. (Koubek, 2007, s. 218)

Všechny výše uvedené způsoby hodnocení nelze využívat stejně pro všechny účely hodnocení. Mezi univerzálnější způsoby patří hodnocení bezprostředním nadřízeným, nadřízeným bezprostředního nadřízeného, spolupracovníky, týmové hodnocení a někdy do této skupiny bývá zařazováno i hodnocení zákazníky. Na druhé straně však např. hodnocení podřízeným či sebehodnocení se používá spíše pro účely seberozvíjení a sebezdokonalování pracovníků. (Koubek, 2007, s. 218-219)

Proto je snahou moderního hodnocení pracovníků hodnotit je co nejobektivněji a co nejvšestranněji. Tato snaha se odráží v tzv.:

- **třistašedesátistupňovém hodnocení pracovníků (třistašedesátistupňové zpětné vazbě).** Uplatňuje se při něm totiž, pokud možno, co nejširší množství kritérií, které můžete vidět na schématu níže, a hodnocení více hodnotiteli. Vedle kritérií týkajících se výsledků práce, jsou zde i kritéria týkající se pracovního a sociálního chování a kritéria dovedností, znalostí, potřeb a vlastností. I v tomto případě však hraje rozhodující roli bezprostřední nadřízený. Mnohem významnější roli však hraje i pracovník sám a jeho sebehodnocení. Nejširší variantu třistašedesátistupňového hodnocení zahrnující i sebehodnocení a tzv. dodatečné zdroje informací tedy ukazuje již zmíněné schéma. (Koubek, 2007, s. 219)



Obrázek 1: Třistašedesátistupňová zpětná vazba (Koubek, 2007, s. 219)

## 2.5 Kritéria a zásady hodnocení zaměstnanců

### 2.5.1 Zásady hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců může být úspěšné, pouze pokud je vykonáváno nějak normativně. Zároveň je však důležitý i požadavek na srovnatelný pohled na různé pracovníky, a aby takto uskutečňované hodnocení bylo závazné pro všechny vedoucí. Navíc je nutno dbát zásad uvedených níže. (Mayerová a Růžička, 2000, s. 85)

- Hodnocení pracovníků by měl provádět výhradně pracovník vedoucí. Přenášení odpovědnosti na pracovníky podřízené není správné z důvodů narušování autority vedoucího a k celkovému znehodnocování jeho řídicích činností.
- Hlubší poznání svých podřízených umožňuje získat podklady nutné k dalšímu vedení svých podřízených pracovníků.

- Sdělování hodnocení podřízeným, což jim dále umožňuje sebereflexi a porovnání svých postojů s postoji vedoucího. To přispívá i k sebevýchově hodnocený zároveň získává představu o své perspektivě a dalším rozvoji.
- Propojení s jinými formami hodnocení jako snaha vedoucího pracovníka. Zejména potřeba propojení forem odměňování a sankcionování. (Mayerová a Růžička, 2000, s. 85)

### 2.5.2 Kritéria hodnocení zaměstnanců

Stanovení určitých kritérií je jednou ze základních otázek přiměřenosti hodnocení pracovníků. Hlavní důraz je nutno klást na to, co pracovník dělá, jak to dělá a jak jedná. Kritéria hodnocení se týkají výkonnosti člověka a patří mezi ně: (Mayerová a Růžička, 2000, s. 85-86)

- „Kvantita výkonu
- Kvalita výkonu
- Úroveň odborných znalostí, dovedností a zručností
- Úroveň pracovní kázně a spolehlivosti
- Úroveň pracovní iniciativy a samostatnosti
- Úroveň kooperace, smysl pro spolupráci
- Zvládání fyzického zatížení, fyzická zdatnost
- Zvládání neuropsychického a duševního zatížení
- Práce bez nehod a mimořádných událostí
- Připravenost přijímat a nést riziko
- Zvládání změn, adaptabilita
- Úroveň organizační činnosti, organizační schopnost
- Společenská a vyjadřovací obratnost, vystupování
- Přiměřená loajalita vůči vedoucímu a hospodářské organizaci“ (Mayerová a Růžička, 2000, s. 86)

Dalšími kritérii jsou kritéria, která se týkají profilu osobnosti pracovníka. Tato kritéria jednoduše slouží k tomu, pokud nadřízený pracovník zvažuje přeřazení pracovníka z nižší pozice, na pozici vyšší. Je nutno ovšem podotknout, že pokud pracovník vykonával dobře práci na nižším postu, neznamená to, že ji bude vykonávat i na postu vyšším. Z toho důvo-

du je nutno porovnávat osobní kvality pracovníka s jeho možným jiným zařazením. K těmto kritériím patří: (Mayerová a Růžička, 2000, s. 86)

- „Rozumová vyspělost, úroveň intelektu
- Celková životní zralost a vyrovnanost
- Morální profil, společenská aktivita
- Smysl pro osobní odpovědnost
- Profilující charakterové vlastnosti z hlediska vztahu k práci, k druhým lidem a k sobě
- Základní temperamentové ladění, živost
- Pracovní ochota a pracovní postoje
- Zájmové zaměření
- Rodinné a osobní zázemí
- Zdravotní stav“ (Mayerová a Růžička, 2000, s. 86)

Z toho všeho vyplývá, že hodnocení pracovníků je průběžný úkol vedoucího, přičemž se nemůže jednat o jednorázovou akci. Je namístě, aby se hodnocení projevilo v podobě průběžně vedených záznamů o zvládnutí pracovního úkolu. Výsledkem je poté to, že hodnocení je věcné, smysluplné a vedoucí je na tomto základě schopen formulovat určité závěry. Vhodná je tedy i určitá podniková směrnice upravující tento problém. (Mayerová a Růžička, 2000, s. 86-87)

## 2.6 Metody hodnocení zaměstnanců

Po stanovení kritérií v hodnocení pracovníků se naskytá otázka, jakým postupem, popřípadě nástrojem mají být tato kritéria posuzována. V této problematice je snaha o co největší objektivitu ve vývoji těchto postupů. Tato objektivita znamená nezávislost posuzování na osobě, která toto měření provádí. Ve skutečnosti ale neexistuje postup, který by umožňoval naprostou shodu posuzovatelů. (Borman, 1974, cit. podle Personální management, řízení, organizace, 2005, s. 435)

Existuje mnoho metod hodnocení, ale jen málo z nich se prakticky používá. Zmíním proto tedy pouze metody nejdůležitější, které se dají rozlišovat podle toho, zda jsou hodnotící znaky posuzovateli předepsány, nebo zda posuzovatel má možnost volit hodnotící znaky libovolně. (Personální management, řízení, organizace, 2005, s. 435)

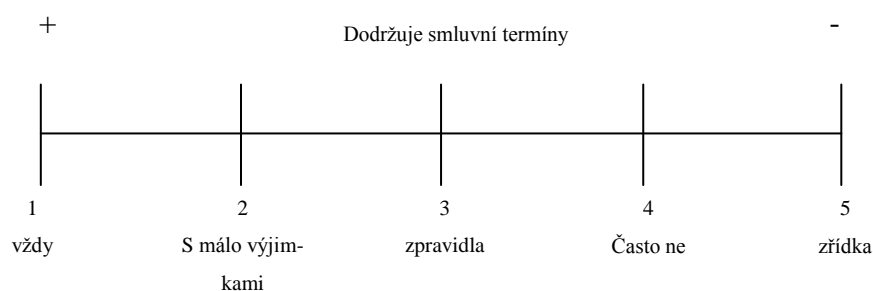
### 2.6.1 Postupy se zadanými znaky

V této metodě stanoví tvůrce hodnotícího systému, co se má hodnotit a následně poté posuzovatel je už těmito znaky vázán. Tyto znaky se mohou vztahovat jak na celkové posouzení výkonového chování (sumární posudek), tak na více jednotlivých kritérií výkonu (analytický posudek). U obou případů se používají stejné metody. (Personální management, řízení, organizace, 2005, s. 435)

- **Postupy založené na stupnicích**

Jedná se o nejrozšířenější metody vyskytující se především ve dvou formách: Přiřazovací metody a posuzovací stupnice s popisy chování. Přiřazovací postupy jsou založeny na stupnici s očíslovanými kategoriemi, přičemž kategorie představují stupeň intenzity znaku v určitém číselném pořadí. Tato metoda je velmi úsporná, avšak skýtá i řadu problémů. Jelikož jsou kategorie označeny pouze číselně, umožňují posuzovateli poměrně rozsáhlý interpretační prostor, tady i možnost „extrémního“ úsudku (příliš mírného nebo příliš přísného). Vyskytují se zde i tendence zakroužkovávat extrémní body stupnice. Nejvíce problematické je srovnávání, pomocí těchto postupů, mezi odděleními. Toto porovnávání je nepřijatelné z důvodu různých měřítek v odděleních. K odstranění tohoto problému byly vypracovány další metody jako například hodnotící stupnice s popisy chování. Namísto číselných stupnic se u nich vyskytuje slovní popis s vysokým nebo nízkým stupněm konkretizace, přičemž se zvyšující se konkretizací roste kvalita a snižuje se možnost zkreslení výsledků. (Personální management, řízení, organizace, 2005, s. 435)

Na obrázku níže můžete vidět příklad přiřazovací metody. U metody s popisem chování s vysokou konkretizací by bylo detailně a pouze slovně popsána hodnocení, u metody s nižší konkretizací by bylo pouze jedno nebo několik málo slov.



Obrázek 2: Přiřazovací postup (Personální management, řízení, organizace, 2005, s. 435)

- **Metody orientované na rozdíly**

V šetřeních se ukázalo, že za určitých okolností jsou výše uvedené metody neadekvátní z důvodů neakceptování výsledků u většiny zaměstnanců, kteří nebyli ohodnoceni nejvyšší známkou na stupnici a neefektivnosti nápravných kroků, vykonaných po posudcích. Nepříznivý účinek tkví v jakémsi zprůměrování výsledku a nevzetím v úvahu různé výkyvy. Proto je vhodné vzít v úvahu rozdíly v chování hodnoceného pracovníka a tím může být hodnocení i lepší, jelikož se dá vysledovat, kdy je dotazovaný výkon horší a kdy lepší, je proto poté mnohem snazší dosáhnout celkového zlepšení. Takto orientované posuzování se uplatňuje především u posudků zaměřených na rozvoj. (Personální management, řízení, organizace, 2005, s. 437-438)

### **2.6.2 Metody bez zadání znaků**

U těchto metod nejsou zadány žádné znaky a jejich cílem je stanovit postup při posuzování. Je zde charakteristické rozvíjení pro pracovní místo specifických výkonových dimenzí. Tím se stává postup i posuzovatel flexibilnějšími a posudek je zaměřován více na požadavky. Flexibilita je ovšem také původcem vyšší obtížnosti při porovnávání mezi pracovníky. (Personální management, řízení, organizace, 2005, s. 438)

Nejrozšířenější mezi těmito metodami je koncepce MbO „Management by Objectives“. Tato koncepce představuje nejen metodu hodnocení personálu, nýbrž především koncepci řízení a intenzivně se o ní ve výzkumech řízení diskutuje. Podstatnou součástí této metody je vysoká míra účasti pracovníka na rozhodnutích, která se ho bezprostředně dotýkají. Jádrem této metody spočívá ve zjišťování přínosu pracovníků pro organizaci jako takovou, přičemž základem jsou dohody o výkonnostních cílech a oborech zodpovědnosti mezi nadřízenými a pracovníky na všech vedoucích úrovních. Tímto se vlastně dojednávají dílčí cíle, které jsou potřeba pro dosažení cíle celkového. Nelze ovšem opomenout i vlastní osobní motivaci pracovníků, která často způsobuje nesoulady s celkovým cílem organizace. Při této metodě je bezesporu dosaženo vyšší transparentnosti a objektivity i posílení motivace pracovníků. (Personální management, řízení, organizace, 2005, s. 438-439)

Závěrem lze zdůraznit, že v praxi se nejčastěji vyskytuje kombinace metody MbO a metod založených na stupnicích (Personální management, řízení, organizace, 2005, s. 439), což podle mého názoru může kombinovat pozitiva obou těchto metod.

## 2.7 Hodnotící rozhovory s pracovníky

### 2.7.1 Hodnocení z hlediska času

Hodnotící rozhovory pracovníků se provádí vždy v určitém časovém období (za určitou periodu) a jeho standardní součástí je hodnotící rozhovor, který se může realizovat najednou nebo či v několika částech a má vždy nějakou omezenou délku. (Hroník, 2006, s. 103)

- **Hodnocení jako cyklus**

Volba metod závisí na volbě časového cyklu, ve kterém se hodnocení bude provádět. Nejčastěji se uplatňuje roční cyklus, který ovšem neznamená provádění hodnocení pouze jedenkrát ročně. V daném cyklu totiž probíhají také průběžná dílčí rozhodnutí, při kterých si hodnotitel i hodnocený nacházejí své cíle. (Hroník, 2006, s. 103)

- **Délka cyklu v závislosti na postavení**

Celkově obecně platí, že kratší cyklus je u výkonných lidí, zatímco u osob, z hlediska hierarchie výše postavených, je cyklus delší. U zmíněných výkonných pracovníků a pracovníků je ideální cyklus v délce jednoho až tří měsíců. (Hroník, 2006, s. 103)

- **Kdy hodnotit?**

Nejvhodnější dobou k hodnocení je začátek, polovina nebo konec roku, kdy uzavíráme staré a zahajujeme nové období. (Hroník, 2006, s. 103)

- **Délka rozhovoru**

Nejčastěji je rozhovor veden jednorázově a to v délce třiceti minut až jedné hodiny, přičemž existují i firmy s velkým důrazem na hodnocení, kde může rozhovor trvat až hodiny dvě. Délka je také závislá na předešlé přípravě, přitom pro začátečníky v těchto rozhovorech je vhodné začít na nižší časové dotaci. (Hroník, 2006, s. 103)

### 2.7.2 Jak vést hodnotící rozhovor účinně

Nutností je vést rozhovor v kolegiálním a partnerském duchu, při kterém se účastníci snadněji dohodnou na cílech. Je třeba dát si pozor, aby více mluvil hodnocený, nežli hodnotitel a velmi důležitá je také volba prostředí, ve kterém hodnocení probíhá a rozfázování rozhovoru, kdy každé fázi je věnována časem a obsahem vymezená pozornost. (Hroník, 2006, s. 103-104)



- **Místo rozhovoru**

Ve zkratce lze říci, že rozhovor může být veden:

- a. **Na domácí půdě hodnotitele**, čímž je myšleno pracoviště, na kterém působí hodnotitel, což zajišťuje lepší přípravu pro hodnotitele a servis pro hodnoceného. Nevýhodou je formalizace vztahu hodnocený-hodnotitel, protože hodnocený je svým způsobem předvolán ke svému nadřízenému. (Hroník, 2006, s. 104)
- b. **Na půdě hodnoceného**, což znamená, že za hodnoceným přijde hodnotitel. To je vhodné především, pokud se neshodují pracoviště nadřízeného a podřízených. Je to vhodné kupříkladu tehdy, než aby jelo auto s několika pracovníky za nadřízeným, přičemž v tomto případě by bylo „mimo“ několik pracovníků, tak aby jen pouze nadřízenými. To zajistí maximální možnou úsporu jak času, tak zdrojů. (Hroník, 2006, s. 104)
- c. **Na neutrální půdě**, kterou může být například zasedací místnost, která poskytuje hodnotiteli stejné zázemí jako jeho vlastní pracoviště, přičemž výhodou je určitá míra smazávání hierarchických rozdílů a eliminace rušivých elementů, jestliže si přítomní vypnou mobilní telefony. Nevýhodou může být, že jde o neosobní prostřední, kde nikdo ze zúčastněných není doma. (Hroník, 2006, s. 104). Podle mého názoru je toto prostředí nejvhodnější, protože zajišťuje určité stejné podmínky pro všechny zúčastněné.

### 2.7.3 Co pracovníkům sdělovat

Součástí rozhovorů s pracovníky je sdělování důležitých věcí. Je to především způsob, jak hodnotíme jejich přínos, za který vám „tohle“ zaplatíme. Zásadní význam má přitom transparentnost a průhlednost komunikace. (Armstrong, 2007, s. 609)

Obecně bychom měli pracovníkům sdělovat:

- **„Politiku odměňování** v organizaci při stanovování úrovně mezd, poskytování zaměstnaneckých výhod v platovém postupu;
- **Mzdovou strukturu** – stupně a mzdová rozpětí a způsob, jak je tato struktura řízena;
- **Strukturu zaměstnaneckých výhod** – okruh poskytovaných výhod včetně detailů týkajících se každého penzijního systému a dalších hlavních výhod;

- **Metody zařazování prací do stupňů (tříd) a jejich přiřazování** – systém hodnocení práce a jak se používá;
- **Platový postup** – jak se mzdy zvyšují v rámci mzdové struktury a jak se přijímají mzdová rozhodnutí s kolektivním i individuálním dopadem na pracovníky;
- **Systémy odměňování podle výkonu** – jak individuální, týmové nebo celopodnikové systémy fungují a jaký užitek z nich pracovníci mohou mít;
- **Odměňování podle dovedností nebo schopností** – jak fungují veškeré systémy založené na dovednostech a schopnostech, cíle organizace při používání těchto systémů a jaký užitek z nich pracovníci mohou mít;
- **Řízení pracovního výkonu** – jak fungují procesy řízení pracovního výkonu a jakou úlohu v něm hrají manažeři a pracovníci;
- **Vývoj a iniciativy v odměňování** – podrobnosti jakýchkoliv změn v systému odměňování, důvody pro takové změny a jak jimi budou ovlivněni pracovníci – nelze nikdy dost zdůraznit důležitost dělat to důkladně.“ (Armstrong, 2007, s. 609-610)

Některé věci je ovšem nutno sdělovat přímo jednotlivým pracovníkům, a to:

- **Stupeň (třídu) práce**, který jim byl stanoven;
- **Mzdová sazba**, především na základě čeho byla stanovena;
- **Mzdové příležitosti**, tedy prostor, pro růst mezd v jejich daném stupni, které jsou pro ně dosažitelné;
- **Řízení pracovního výkonu**, což znamená, jak se jejich výkon hodnotí a jakou roli hraje při jejich osobním rozvoji;
- **Zaměstnanecké výhody**, které jim náleží;
- **Odvolání stížnosti**, což vysvětluje, jakým způsobem se mohou odvolat proti zařazení do stupně (třídy) a také proti rozhodnutí a jejich mzdě nebo jak si stěžovat na cokoli z jejich odměňování. (Armstrong, 2007, s. 610)

Jako shrnutí lze říci, že výsledkem těchto rozhovorů je stanovení cílů na příští období, které budou směřovat k odstranění nedostatků, například prostřednictvím vzdělávacích aktivit a budou motivovat ke zvýšení dosavadního výkonu. (Bělohlávek, 2009, s. 72)

## 2.8 Problémy v hodnocení zaměstnanců

Podle Jana Urbana nestačí jen splnit požadavek zpětné vazby k tomu, aby bylo hodnocení správné. Nejčastějšími problémy, kdy je hodnocení chápáno jako nevhodné, je hodnocení,

keré je vnímáno jako nespravedlivé, neobjektivní nebo dokonce účelové. Tyto faktory poté vedou k demotivaci pracovníků. Na pocit nespravedlivého hodnocení totiž zaměstnanci reagují velice citlivě. (Urban, 2013, s. 103)

Tato neobjektivita může být způsobena jak ze strany organizace, tak i ze strany vedoucího. Mezi nejčastější takzvaná slabá místa v hodnocení patří: (Urban, 2013, s. 103)

- „Nejasná, nekonkrétní a příliš složitá hodnotící kritéria.
- Nedostatek objektivních informací o výkonu zaměstnanců.
- Systém hodnocení, který nedává možnost výkon zaměstnanců dostatečně diferencovat.“ (Urban, 2013, s. 103)

„K dalším příčinám náleží nedostatky spojené s vlastním hodnocením, a to:

- Subjektivní chyby hodnocení, to je vědomá nebo nevědomá zaujatost vedoucího vůči určitým zaměstnancům.
- Nestejná náročnost hodnocení ze strany různých vedoucích nebo nejednotně používaná kritéria.
- Tendence vedoucích hodnotit všechny zaměstnance stejně, ať již mírně a nadprůměrně (například z důvodů obav před možnými konflikty s hodnocenými), nebo naopak přísně a pouze kriticky (z důvodu příliš vysoké náročnosti).
- Sklon hodnotit nejednoznačně nebo příliš obecně.“ (Urban, 2013, s. 103)

Zdrojem nespravedlivého hodnocení může být i uplatnění různých požadavků na pracovníky pramenící z nestejných očekávání, která vůči nim uplatňuje jejich vedoucí. Jako příklad tohoto problému může být, že dva pracovníci byli hodnoceni naprosto odlišně v jejich prvním hodnocení. První podal málo přijatelný výkon a druhý velice dobrý. Při dalších hodnoceních se první vždy zlepšil a tím i jeho následná odměna, druhý podával stále stejné kvalitní výkony a proto zůstal bez povšimnutí, spíše se na něj ještě přenesly další povinnosti. (Urban, 2013, s. 103)

Podle mého názoru by mělo být cílem každého systému hodnocení snažit se od začátku vyvarovat těchto chyb. Každý hodnotitel by měl být seznámen s možnými chybami, kterých se může dopouštět, tím si na ně dá při hodnocení pozor.

### 3 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Jako shrnutí teoretické části bych si dovolil uvést svůj vlastní názor na problematiku, který jsem získal nastudováním informací při psaní této práce.

V každé organizaci by měl být nastaven spravedlivý, objektivní, ale také zároveň efektivní, což znamená nepříliš administrativně náročný, systém hodnocení zaměstnanců, který bude ctít odlišnosti jednotlivých pracovních míst a bude v něm přesně stanoveno, kdo a co má hodnotit.

Podle mě by měl být hodnotitelem téměř vždy přímý nadřízený, který velmi dobře zná jak zaměstnance, tak jeho pracovní náplň. U hodnocení by měly být vždy stanoveny nějaká očekávání, se kterými by měl být hodnocený seznámen a měl by mít možnost toto nastavení očekávání s hodnotitelem konzultovat, a která by se měl jak ve svém zájmu, tak v zájmu celé organizace snažit naplňovat. Nastavení systému hodnocení by měli mít na starost personalisté zároveň v konzultaci s hodnotiteli přesně tak, aby byly výsledky co nejvíce vypovídající.

Posledním důležitým faktorem je, aby byla přesně nastavena určitá kritéria hodnocení a časový harmonogram hodnocení, který hodnocenému i hodnotiteli přesně stanoví, co a kdy se má provádět. Tím se předejde neočekávaným situacím, které v hodnocení nemusí působit dobře.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 PROFIL SPOLEČNOSTI

Pro svoje téma jsem si vybral společnost Siemens s.r.o., odštěpný závod Mohelnice. V následujících odstavcích se nejprve zaměřím na historii a charakteristiku firmy, následně poté na analýzu jejího hodnocení zaměstnanců, přičemž se nakonec pro firmu pokusím najít nějaké zlepšení. Firmu Siemens budu, i podle zvyku ve firmě samotné, dále nazývat zkratkou SEM, což vlastně znamená Siemens elektromotory Mohelnice.



Obrázek 3: Logo Siemens (interní zdroj Siemens)

### 4.1 Siemens na úrovni České republiky

Historicky první zastoupení firmy Siemens sahá do 19. Století a to konkrétně do roku 1890, kdy byly otevřeny první pobočky v Praze a Brně. Ve 30. letech minulého století zaměstnával Siemens v Českých zemích kolem 2500 lidí, ke konci roku 2012 je to již 10,5 tisíce lidí a Siemens se řadí s obratem 32,5 miliardy Kč (za rok 2011/2012) na 38. místo v žebříčku 100 nejvýznamnějších firem České republiky (za rok 2012). Siemens také patří k velmi významným exportérům s objemem exportu 21,5 miliardy Kč (za rok 2011/2012). (interní zdroj Siemens)

Společnost Siemens Česká republika, patří pod globální značku Siemens AG, která se řadí mezi nejvýznamnější světové elektrotechnické koncerny, zabývající se výrobou průmyslové a veřejné infrastruktury, energetikou, zdravotnictvím, informačními technologiemi a výrobou spotřebního zboží. (interní zdroj Siemens)

Níže můžete vidět nejvýznamnější závody v ČR, přičemž pro tuto práci je nejvýznamnější závod v Mohelnici. (interní zdroj Siemens)

- Odštěpné závody Mohelnice, Drásov a Frenštát pod Radhoštěm – výroba nízkonapětových elektromotorů.
- Brno – výroba parních turbín.
- Mohelnice, Trutnov, Vrchlabí – nízkonapětová spínací technika.

- Letohrad – výroba jisticích přístrojů a zařízení nízkého napětí. (interní zdroj Siemens)

## 4.2 Historie Siemens Mohelnice

Historie tohoto závodu je datována k 30. Září 1904, kdy vznikla společnost Ludwig Doczekal & Company, která měla sídlo v Mohelnici a zaměřovala se na výrobu elektrických zařízení, v čemž se jí velice dařilo. Z toho důvodu mohla tato firma rozšířit svoji působnost na další druhy elektrických strojů, aparátů, elektroinstalčních materiálů, výstavbu elektráren v okolí, a provádění elektroinstalatérských prací. Do první světové války zaměstnávala firma kolem 300 zaměstnanců. (interní zdroj Siemens)

V roce 1913 se společnost změnila na akciovou s názvem Electrizitätz – und Maschinenbau Aktien Gesellschaft (EMAG). V průběhu války vyráběla firma i zbrojní průmysl, jako například součástky ručních a dělostřeleckých granátů. Díky této, i když ne zrovna příjemné expanzi se otevřel prostor i pro další rozšiřování firmy. Což nebylo udržitelné po skončení války, jelikož výrazně klesla poptávka a společnost převzaly z 93% německé banky. (interní zdroj Siemens)

V roce 1924 vstupuje do závodu v Mohelnici již firma Siemens, kdy cílem tohoto spojení bylo především zefektivnění a zdokonalení výroby i výrobků. Výroba se v této době už zaměřuje především na elektromotory. V roce 1926 potom proběhlo úplné začlenění závodu v Mohelnici do německého koncernu Siemens – Schuckertwerke AG. Do roku 1945 si potom závod v Mohelnici pod značkou Siemens vydobyl značnou oblibu jak na domácím trhu, tak na trhu evropském i zámořském. Hlavní byla výroba elektromotorů, leteckých generátorů a později i dalších vojenských zařízení. (interní zdroj Siemens)

Po roce 1945 došlo postupně k úplnému zastavení výroby z důvodu nedostatečné poptávky po výrobcích. Závod byl ve spojení s tehdejší situací znárodněn a stal se součástí Moravských elektrotechnických závodů (MEZ), které měly sídlo v nedaleké Olomouci. V roce 1950 byl závod osamostatněn a vznikl tak podnik MEZ Mohelnice, přičemž jediným produktem byly různé typy elektromotorů. V 60. letech potom dosáhla firma hranice téměř 2000 zaměstnanců. (interní zdroj Siemens)

Po sametové revoluci v roce 1989 byl vývoj nezastavitelný a firma musela být znárodněna, přičemž zájem o koupi projevil Siemens AG, který se tak po 40 letech vrátil znovu do závodu, který byl nucen opustit. (interní zdroj Siemens)

V dnešních dnech se Siemens s.r.o., odštěpný závod Mohelnice řadí k největším zaměstnavatelům a investorům ve svém regionu a i přes vleklé problémy od roku 2009, způsobené celosvětovou finanční krizí, a tím sníženou poptávkou po svém produktu, si zachovává svoji tvář a je nejvýraznějším evropským producentem elektromotorů. (interní zdroj Siemens)

### 4.3 Vize a hodnoty společnosti Siemens

Společnost Siemens se snaží o naplnění následujících vizí:

- Energetická úspornost a šetrnost vůči životnímu prostředí.
- Průmyslová produktivita při současném zajištění trvale udržitelného rozvoje.
- Zajištění a vývoj zdravotnických přístrojů a technologických řešení pro zajištění komplexní zdravotní péče.
- Vývoj inteligentních řešení pro veřejnou a soukromou infrastrukturu.
- Poskytování perfektního servisu zákazníkům, dodávání spolehlivých výrobků s nejvyšší kvalitou v požadovaných termínech. (Naše vize a hodnoty, 2013)

Siemens také klade velký důraz na určité hodnoty:

- **Odpovědné podnikání**

Tento princip slouží nejen jako známka kvality a profesionality, ale také jako morální kompas, který firmu naviguje správným směrem při obchodních rozhodnutích. Dodržování zákonů a ctění nejvyšších etických standardů. To samé vyžaduje od svých zákazníků a obchodních partnerů. Snaží se chovat vnímavě vůči svému okolí, pomáhat chránit životní prostředí a být společensky odpovědnou firmou. (Naše vize a hodnoty, 2013)

- **Špičkový výkon**

Stanovování vysokých cílů a hledání vždy nejefektivnější a nejúčelnější cesty jak jich dosáhnout. Špičková kvalita a výkon je by měl být výsledkem týmové práce a podpory osobního a profesního rozvoje zaměstnanců. Průběžná práce na zdokonaňování procesů a činností při současném sledování zákaznických potřeb, k zajištění okamžité schopnosti poskytnout ty nejlepší produkty, služby a poradenství. (Naše vize a hodnoty, 2013)



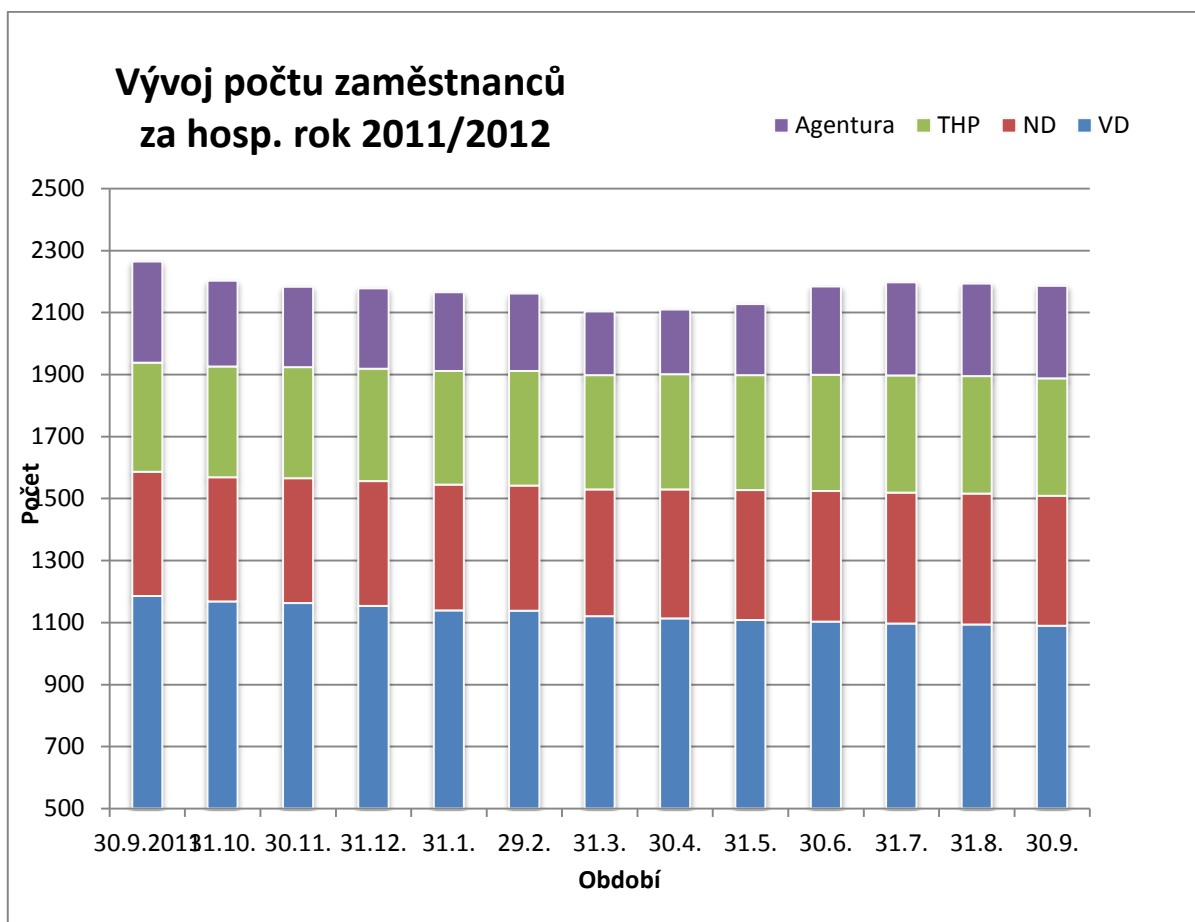
- **Inovativní přístup**

Siemens chce být synonymem pro inovativní přístup. Inovacemi se odpovídá na otázky současného světa a přináší jejich řešení. Snaha udávat trend a určovat směr vývoje v oblastech podnikání firmy Siemens. Díky inovacím a vizionářskému přístupu snaha nabízet zákazníkům unikátní řešení s vysokou přidanou hodnotou. To vše s důrazem na trvale udržitelný rozvoj lidstva a celé planety. (Naše vize a hodnoty, 2013)

#### **4.4 Struktura zaměstnanců SEM**

Jelikož se tato práce zabývá personalistikou, v dalším textu je popsán a graficky znázorněn počet zaměstnanců a jeho vývoj za uplynulý hospodářský rok. Celkově firma zaměstnávala ke konci minulého hospodářského roku, tj. k 30. 9. 2012, 2186 zaměstnanců. Nejvíce zaměstnanců tvoří kategorie výrobních dělníků v počtu 1090, další kategorii tvoří nevýrobní dělníci v počtu 419, THP pracovníci v počtu 379 a poslední kategorií jsou agenturní zaměstnanci, kteří jsou zaměstnáni na základě smlouvy s akreditovanou agenturou práce, v počtu 298 zaměstnanců. Z celkového počtu také vyplývá, že firma je pro město s 8000 obyvateli velice významným zaměstnavatelem.

Z grafu je také patrné, že firma si v posledním období udržuje jakousi stálou rovnováhu bez velkých výkyvů v počtu zaměstnanců.



Obrázek 4: Vývoj počtu zaměstnanců za hospodářský rok 2011/2012 (interní zdroj Siemens)

Tabulka 1: Vývoj počtu zaměstnanců za hospodářský rok 2011/2012 (interní zdroj Siemens)

Kat.	30.9.2011	31.10.	30.11.	31.12.	31.1.	29.2.	31.3.	30.4.	31.5.	30.6.	31.7.	31.8.	30.9.2012
VD	1186	1168	1163	1154	1139	1138	1120	1113	1108	1103	1097	1094	1090
ND	400	401	402	402	406	404	409	416	419	421	422	422	419
THP	352	357	359	363	366	369	369	372	371	375	378	379	379
Agentura	326	276	259	259	254	250	205	209	229	285	300	298	298
<b>CELKEM</b>	<b>2264</b>	<b>2202</b>	<b>2183</b>	<b>2178</b>	<b>2165</b>	<b>2161</b>	<b>2103</b>	<b>2110</b>	<b>2127</b>	<b>2184</b>	<b>2197</b>	<b>2193</b>	<b>2186</b>

#### 4.5 Organizační struktura firmy Siemens

SEM je organizován specifickým způsobem, přičemž je hlavní závod rozdělen na dvě střediska, a to středisko výrobní a ekonomické, přičemž každému jsou podřízeny jednotlivé úseky závodu. Ovšem za vedení závodu jako celku odpovídá vždy osoba, která je i zároveň výrobním ředitelem. Ostatní útvary, pro tuto moji práci důležitý především personální útvar je přiřazen přímo pod regionální centrum Siemens s.r.o. v Praze. Své služby tyto útvary poskytují odštěpnému závodu SEM na základě uzavřené smlouvy.

Pro znázornění jsem přiložil kompletní tabulku organizační struktury.

Tabulka 2: Organizační struktura SEM (interní zdroj Siemens)

Výrobní ředitel		Ekonomický ředitel	
Vývoj motorů	Slévárna	Zásobování a skladování	Strategický nákup
Příprava výroby	Výroba	Zpracování nabídek a zakázek	Operativní controlling
Řízení jakosti	Obsluha výroby		Informatika
Projekty a průmyslové inženýrství	Komunikace		
Personalistika	Siemens Real Estate	Zákaznický servis Mohelnice	Local Compliance Officer
	Aplikační management CZ		

Jak jsem již zmínil, pro tuto práci je hlavní personální útvar, který v SEM odpovídá za celkové stanovení metodiky hodnocení zaměstnanců.

## 5 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ V SEM

V SEM probíhá hodnocení na třech úrovních. První úroveň je hodnocení dělníků, druhou hodnocení technicko-hospodářských pracovníků a třetí potom hodnocení manažerů. Proto se v následujícím textu zaměřím nejprve na první skupinu a následně na skupinu druhou.

### 5.1 Hodnocení dělníků

Hodnocení zaměstnanců firmy SEM je poněkud problematické, což vysvětlím na dalších řádcích.

SEM uplatňuje jakýsi určitý rámec, který vychází v podstatě z nepříliš složitých hodnotících rozhovorů, které jsou vedeny na základě jednoduchého dotazníku, přičemž hodnotitelem je zpravidla mistr. Podle daného rámce a určité teorie, kterou SEM zastává, mají tyto dotazníky napomoci vedoucímu pracovníkovi k „ohodnocení“ zaměstnanců v dělnické profesi a zároveň se dozvědět, kde tito zaměstnanci vidí určité nedostatky nebo slabiny. Výsledky poté mají sloužit vedoucím pracovníkům k větší motivaci svých podřízených.

V SEM mají k tomuto účelu pro vedoucí pracovníky stanoveny určité fáze, které by měli do hodnocení náležet. Jsou to:

- Příprava hodnotícího rozhovoru.
- Analýza pracovního výkonu minulého období a celkové hodnocení zaměstnance.
- Definování určitých oblastí, které jsou vhodné pro zlepšení.
- Definování perspektivy zaměstnance, jak z jeho pohledu, tak i z pohledu vedoucího.
- Stanovení prostředků vedoucích k dalšímu rozvoji a vzdělávání daného zaměstnance.
- Vyslechnutí názoru pracovníka.

Pro vedoucí pracovníky v této organizaci je stanovena určitá osnova, která je po hodnotících pracovnících vyžadována k dodržování při hodnotícím procesu. Jedná se vlastně o jakýsi obecný návod, jak provádět dané hodnocení. Hodnotitel by měl tedy provést následující úkony:

- Konzultovat výsledky hodnocení se svým vedoucím a provést případné korekce.
- Stanovit možnosti a perspektivy hodnoceného zaměstnance opět ve spolupráci se svým vedoucím.

- Stanovit možnosti dalšího kariérního růstu, znovu na základě spolupráce se svým vedoucím.
- Včas (s určitým časovým předstihem) si domluvit termín konání hodnotícího rozhovoru s hodnoceným.
- Dopředu vymežit, jak dlouho bude hodnocení probíhat.
- Neplánovat si příliš mnoho rozhovorů v jediný den, z důvodu jejich velké psychologické náročnosti.
- Dbát na zásadu toho, že se rozhovor vede zpravidla na „neutrální půdě“. Například v zasedací místnosti apod.
- Nechat nejprve hodnoceného, aby se vyjádřil ke svému pracovnímu výkonu v minulém období, přičemž zároveň nikdy nezapomenout na pochvalu.
- Absolvovat diskuzi o možném zlepšení.
- Mít na mysli to, že mluvit by měl především pracovník.
- Považovat informace od hodnoceného za velice důvěrné.

Výše uvedené zásady, jak jsem se dozvěděl při analýze systému hodnocení dělníků, jsou vlastně jakýmsi teoretickým rámcem, jak by hodnocení mělo ve firmě probíhat.

Na druhou stranu se hodnotící rozhovory v praxi ve firmě téměř nepoužívají z důvodů takových, že velmi často je hodnotitelé (mistři) vlastně ignorují a že jsou jak pro hodnocené, tak pro hodnotitele příliš formální a stresující.

Dá se tedy říci, že firma od tohoto typu hodnocení prakticky upustila, protože z důvodů uvedených výše, nemělo toto hodnocení ve firmě, kde se nachází takové množství dělníků vlastně žádný efekt.

Na základě toho firma používá hodnocení pro ni podle mě snazší, a to formou mzdového ohodnocení. Dá se vlastně říci, že motivace pracovníků je dosahována tím, že čím vyšší podávají pracovní výkony, tím lepší, samozřejmě v rámci svého zařazení, mohou mít mzdové ohodnocení. K tomuto hodnocení také přispívá motivace v poměrně, pro zaměstnance zajímavém, peněžním ocenění různých zlepšováků a návrhů koncepcí na lepší fungování jejich pracovišť zároveň také například finanční bonusy za to, že zaměstnanec po určité době ne onemocněl apod.

Takto tedy probíhá hodnocení dělníků v SEM, na kterém podle mého názoru lze najít nedostatky, které se budu snažit odstranit v návrhu doporučení na zlepšení.

## 5.2 Hodnocení THP pracovníků

Na hodnocení technickohospodářských pracovníků se v této organizaci dbá především, protože podle filozofie firmy „jen s výkonnými zaměstnanci lze dosáhnout trvale udržitelného růstu organizace“.

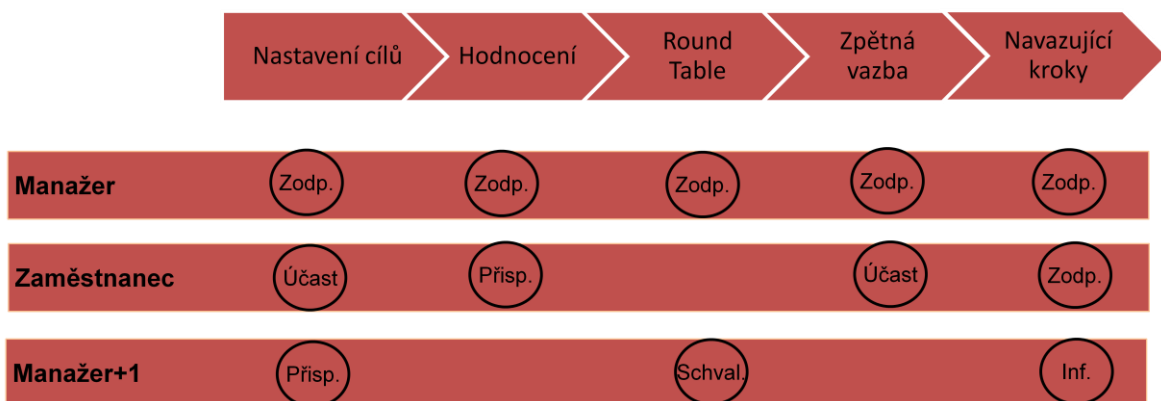
V SEM se uplatňuje takzvaný PMP, Performance Management Process, jež se dá přeložit jako proces řízení výkonnosti, je vlastně kompletní systém hodnocení pro THP pracovníky. Více o tomto procesu na dalších stranách této práce.

### 5.2.1 Popis procesu PMP

Performance Management Process slouží v této organizaci ke splnění následujících cílů:

- Sloužit k tomu, aby každý zaměstnanec mohl přispět tím nejlepším, co může firmě nabídnout.
- Umožňovat nastavit pro zaměstnance individuální cíle, vyhodnotit jejich naplnění, a vyhodnotit také individuální kompetence zaměstnance, které se projevují v jeho jednání či přístupu.
- Podporovat rozvoj zaměstnanců a tím umožňovat využití jejich potenciálu ve prospěch firmy.
- Podporovat jasné pojmenování dobrého či nedostatečného výkonu a podle tohoto výkonu také jeho závislé odměňování.

V následujícím obrázku je znázorněn celý proces, tak, jak v SEM funguje a jaké jsou role jednotlivých pracovníků v tomto procesu. Celý je dále popsán v následující kapitole textu.



Obrázek 5: Performance Management Process (interní zdroj Siemens)

Zodp. - Osoba je přímo za krok zodpovědná

Účast – Aktivně se tohoto kroku účastní

Přisp. – Přispívá do tohoto kroku svými vstupy

Inf. – Je o výstupech tohoto kroku informovaný

## 5.2.2 Popis jednotlivých kroků PMP

### NASTAVENÍ CÍLŮ

Tohle je úplně první krok, který se v daném systému vyskytuje a v němž manažer nikoliv stanoví, ale po vzájemné konzultaci prostřednictvím programu 4Success, který je k tomuto v SEM určen, navrhne určité, pro něj splnitelné cíle. Tyto cíle jednoduše vycházejí od nejvyššího cíle, kterým se řídí mateřská společnost SIEMENS AG, přes její českou pobočku až k zaměstnanci v SEM. Cíle pro zaměstnance v SEM by měli být jednoduše v souladu s celkovými cíli v Siemens.

Základním předpokladem pro stanovení cílů je v SEM zásada S.M.A.R.T., což je anglický výraz pro chytrý a v managementu zároveň zkratka pro metodiku stanovování cílů tvořená anglickými slovy specific (konkrétní), což znamená že cíl by měl být přesně definován, measurable (měřitelný), že cíl by mělo být možno nějak změřit, resp. zhodnotit, agreed (odsouhlasený), měl by s ním souhlasit jak hodnocený tak hodnotitel, realistic (realistický), tedy vlastně splnitelný a timely (definovaný v čase), což znamená vědět, jaký horizont je zapotřebí k jeho dosažení. (SMART, aneb jak definovat cíle, 2010)

Cíle se v SEM u THP pracovníků nazývají pracovní cíle a měli by být definovány ve čtyřech kvadrantech (oblastech) v souladu se Siemens Leadership Framework a samozřejmě i podle výše zmíněné zásady S.M.A.R.T. Těmito oblastmi jsou:

- **Oblast Financí:** To je například dodržování určitých peněžních limitů ve svém útvaru apod.
- **Oblast zaměstnanců:** Což znamená, pokud má zaměstnanec kupříkladu nějaké podřízené, tak se stanoví další jejich plánovaný rozvoj.
- **Zákazníci:** V této oblasti může být v SEM stanoven cíl například zlepšení dodavatelско-odběratelských vztahů s určitým zákazníkem.
- **Procesy:** Zde se může vyskytnout například zefektivnění, nebo zkrácení určitého procesu, který je příliš časově náročný.

V následující tabulce jsou popsány role, které mají jednotliví lidé při stanovování cílů. Jen pro vysvětlení ještě uvedu, že zaměstnanec = hodnocený, manažer = hodnotitel, manažer + 1 = nadřízený hodnotitele, HRM = vedoucí personální pracovník.

Tabulka 3: Role jednotlivých zúčastněných při stanovení cílů (interní zdroj Siemens)

<b>ZAMĚSTNANEC</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Navrhuje svoje individuální cíle založené na obchodních cílech a na svých zodpovědnostech vyplývajících z popisu práce</li> <li>• Projednává navržené cíle se svým manažerem na společném setkání</li> </ul>
<b>MANAŽER</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seznámí své zaměstnance s obchodními cíli společnosti a s cíli divize/oddělení</li> <li>• Požádá zaměstnance, aby navrhli své individuální cíle a je jim nápomocný při jejich definici dle pravidla S.M.A.R.T.</li> <li>• Schvaluje individuální cíle po vzájemné dohodě se zaměstnancem</li> </ul>
<b>MANAŽER+1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ověřuje, že cíle firmy/oddělení jsou správně rozpuštěny do individuálních cílů zaměstnanců</li> </ul>
<b>HRM</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zabezpečuje podporu celého procesu</li> <li>• Sleduje realizaci procesu stanovování cílů podle definovaných metrik</li> </ul>

## HODNOCENÍ

V SEM se hodnocení skládá z několika částí, respektive okruhů. Hodnocení výsledků, kompetencí, potenciálu a odbornosti. Všechny tyto okruhy dávají dohromady již jednou zmíněný SLF model, který je zkratkou pro Siemens Leadership Framework. Hlavními výhodami tohoto modelu podle organizace Siemens jsou:

### Přínosy pro hodnotitele:

- Má dobrý přehled, kdo pro něj pracuje.
- Může poskytnout komplexní a koncentrovanou zpětnou vazbu.
- Získá náhled na kompetence ve svém týmu.
- Může plánovat další směřování týmu.

### Přínosy pro hodnoceného

- Podpora sebe-reflexe



- Připomenutí očekávání od jeho role
- Možnost plánovat svůj rozvoj a kariéru
- Možnost získat uznání a ocenění

### Přínosy pro organizaci

- Možnost srovnat zaměstnance napříč světem.
- Transparentnost v kompetencích zaměstnanců (možnost řídit rozvoj kompetencí na strategické úrovni).
- Strategic Workforce Planning.

V dalších odstavcích popíši po jednotlivých částech, jak toto hodnocení probíhá.

- **HODNOCENÍ VÝSLEDKŮ**, jenž se hodnotí v pětibodové škále, která je zobrazena v následující tabulce. Hodnotí se stanovené cíle ze všech čtyř výše zmíněných oblastí, tedy z oblasti financí, zaměstnanců, zákazníků a procesů.

Tabulka 4: Hodnotící škála (interní zdroj Siemens)

<p><b>Výrazně překročeno</b></p> <p>Zaměstnanec dlouhodobě překračuje požadovaný výkon a plní jej s maximální efektivitou.</p>
<p><b>Částečně překročeno</b></p> <p>Zaměstnanec plní výkon na 100% a občas výkon překročí.</p>
<p><b>Dosaženo</b></p> <p>Zaměstnanec splňuje přesně to, co se od něj vyžaduje.</p>
<p><b>Částečně dosaženo</b></p> <p>Zaměstnanec některé stanovené cíle neplní.</p>
<p><b>Nedosaženo</b></p> <p>Zaměstnanec neplní většinu předem stanovených cílů.</p>

Nakonec tedy vyjde tabulka s výsledky hodnocení jednotlivých oblastí a s celkovým výsledkem zaměstnance, který se zahrne do hodnocení celkového. Tabulka s příkladem tohoto hodnocení je uvedena dále. Celkový výsledek je poté dán průměrem dílčích hodnocení.

Tabulka 5: Příklad dosaženého hodnocení (interní zdroj Siemens)

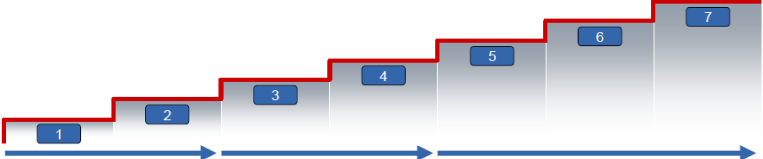
	Nedosaženo	Částečně dosaženo	Dosaženo	Částečně překročeno	Výrazně překročeno
<b>Celkový dosažený výsledek</b>			√		
<b>Finance</b>			√		
<b>Zaměstnanci</b>				√	
<b>Zákazníci</b>		√			
<b>Procesy</b>		√			

Hodnocení výsledků je podle mě v organizaci jednou z nejdůležitějších složek v celém hodnotícím procesu, protože především od něj se celkové hodnocení odvíjí.

- **HODNOCENÍ KOMPETENCÍ**

V tomto kroku hodnocení ohodnotí manažer kompetence zaměstnance, které se projevují především v jeho jednání a chování během hodnoceného období, a to v devíti kategoriích, které jsou v SEM předem stanoveny. V tabulce níže je znázorněna hodnotící škála a hodnotící kritéria, která manažer musí ohodnotit přidělením určitého počtu bodů, jež zjednodušeně reflektují specifika daného hodnocení.

Tabulka 6: Hodnocení kompetencí (interní zdroj Siemens)



<b>Orientace na obchodní výsledky</b>	Pracuje	Dosahuje a přesahuje cíle	Zlepšuje samotný způsob/cestu jak se mají věci udělat
<b>Strategická orientace a inovativnost</b>	Je si vědom, že existují priority a strategie	Plánuje a určuje priority	Vytváří významné strategické směry/zaměření
<b>Orientace na zákazníka</b>	Odpovídá zákazníkovi	Dodává zákazníkovi	Koná v předstihu před zákazníkem

<b>Řízení změny</b>	Otevřen změnám	Agent změn	Mobilizuje změny
<b>Spolupráce a schopnost ovlivňovat</b>	Akceptuje	Podporuje týmovou práci	Vytváří partnerství
<b>Interkulturní vnímání</b>	Je si vědom rozličných kultur	Umí pracovat napříč kulturami	Spojuje různé kultury dohromady
<b>Vůdcovství</b>	Informuje	Zahrnuje/podněcuje	Zplnomocňuje
<b>Rozvoj týmu</b>	Umožňuje rozvoj	Podporuje rozvoj	Buduje nové kapacity v organizaci
<b>Hodnotová orientace</b>	Zná hodnoty	Jedná podle hodnot	Posiluje hodnoty

Toto hodnocení má vlastně za úkol určit, jak se daný zaměstnanec chová v organizaci v, pro ni důležitých, devíti oblastech. I na základě tohoto poté stanovit jeho celkové hodnocení.

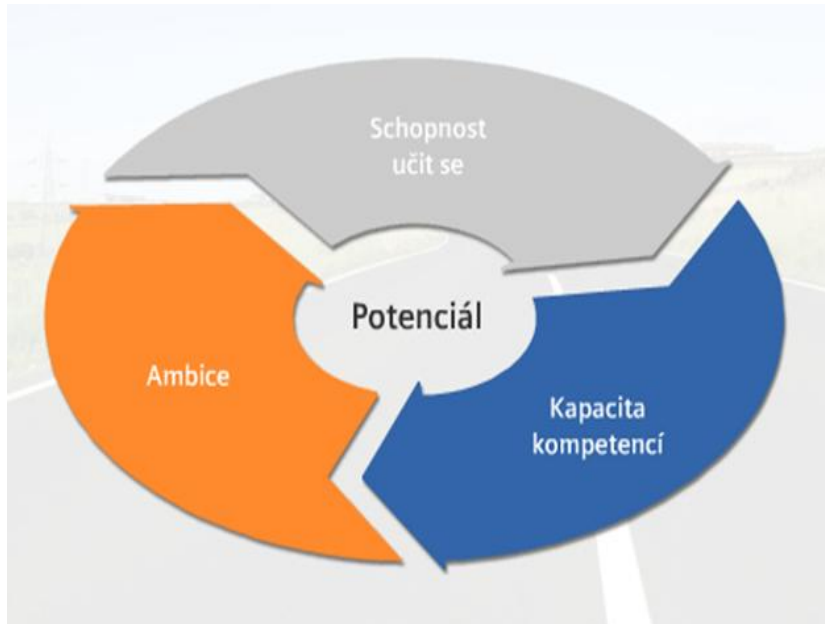
Nutno zdůraznit, že téměř 97% THP zaměstnanců se pohybuje ve škále 2-4, přičemž z nich vždy více jak polovina ve škále 3-4. Toto značí, že zaměstnanci se nacházejí ve škále, jejímž přirovnáním může být v hodnocení výkonu oblast „dosaženo“, tedy že plní to, co se od nich očekává, nebo to plní téměř. Podle rozhovoru mého rozhovoru s vedoucím personalistou je toto pro organizaci žádoucí, protože tito zaměstnanci jsou určitými tahouny ve smyslu plnění zadaných úkolů, které vždy splní přesně podle toho, jak se po nich vyžaduje. Organizace se snaží mít co nejvíce těchto zaměstnanců se snahou maximálně eliminovat škálu 1-2 ve prospěch škály 5-7.

Dalším krokem v hodnocení je:

- **HODNOCENÍ POTENCIÁLU**

Na základě hodnocení výsledků, tedy co bylo dosaženo a hodnocení kompetencí, což znamená, jak to bylo dosaženo manažer, musí zhodnotit potenciál zaměstnance. K tomu slouží

matice potenciálu, zobrazená na obrázku níže. Matice znázorňuje celkový potenciál zaměstnance složený z důležitých kompetencí, jeho vlastních ambicí a schopnosti učit se. Jak se celkový potenciál v SEM zjišťuje, popíše v následujícím textu.



Obrázek 6: Potenciál (interní zdroj Siemens)

V SEM se bere potenciál jako schopnost dále růst ve své roli, ale i do rolí nových.

Jako první se v organizaci bere v úvahu kapacita kompetencí, což znamená, že úkolem manažera je ověřit, zda zaměstnanec vykazuje chování, které patří mezi tři kompetence zaměřené na budoucnost:

1. **Orientace na obchodní výsledky**
2. **Strategická orientace a inovativnost**
3. **Řízení změny**

Manažer musí poté posoudit, má-li zaměstnanec ve **vybraných kompetencích** vyšší hodnocení než se očekává pro jeho aktuální pozici a projevuje-li daný zaměstnanec v kompetencích úroveň, které naznačují výraznější ovlivňování/myšlení než jaké odpovídá jeho aktuální pozici. Pokud ano, znamená to potom, že zaměstnanec má vyšší potenciál založený na schopnostech.

To ovšem není vše, protože jak je z obrázku znázorňující složení potenciálu patrné, dalším krokem je posouzení **motivace** daného zaměstnance. A to konkrétně, má-li zaměstnanec energii a „drive“ postupovat ve své korporátní kariéře a jít na vyšší než současnou pozici? Má motivaci se zlepšovat? Dosahovat stále náročnějších cílů? Inklinuje k tomu ovlivňovat

ostatní popřípadě mít vedoucí roli? Jaká je navázanost zaměstnance na aktuální místo výkonu práce? Jaká je jeho navázanost na aktuální pozici? Jsou tyto závazky a potenciální další kariérní růst kompatibilní? Toto jsou všechno otázky, které musí hodnotitel posoudit, aby mohl rozhodnout, zda se vůbec jedná o pracovníka s dalším potenciálem růstu. Samozřejmě zaměstnanec může splňovat všechna kritéria, ale musí se vzít v úvahu i kritérium jeho osobní, nejen pracovní, tedy, zda vůbec on sám chce být zařazen do jakési „škatulky“ s označením, že má možnost růst. To z důvodu toho, že mnoho pracovníků je spokojeno tam, kde se momentálně nachází a nemají potřebu dále postupovat.

Posledním krokem v hodnocení potenciálu je hodnocení schopnosti **učit se**, kde musí manažer posuzovat, projevuje-li zaměstnanec aktivně zájem o další rozvoj. Jestli se z vlastní vlastní iniciativy dostává do nových a nekomfortních situací. Zda někdy zaměstnanec riskuje a podstupuje výzvy. Nakonec jestli vyžaduje zpětnou vazbu a učí se z chyb. Pro manažera je ovšem také velmi důležité určit, jestli se zaměstnanec učí analyticky, tedy vzděláváním z knih, článků a vyhledáváním informací nebo prakticky, kdy se učí prostřednictvím jiných lidí a rozhovorů s nimi. Jen poté mu následně může umožnit správný růst.

Na základě tohoto všeho hodnotitel zařadí zaměstnance do matice potenciálu, kterou můžete vidět níže. Hodnotitel má k dispozici detailní popis toho, jak daného zaměstnance zařadit. Dá se říci, že jakýsi návod toho, jak jej umístit do matice, což mu velmi usnadňuje práci.

Ještě bych rád zmínil, že podle dat, která jsem získal v SEM, se 50%-60% THP zaměstnanců nachází v kolonce výkonný pracovník a 15%-20% v kolonce vysoce výkonný pracovník, což je pro firmu dle mého názoru velmi žádoucí. 2%-5% se nachází v kolonce talent a 0%-2% v kolonce potenciální a výjimečný talent. V kolonce změny pracovního zařazení je to 5%-10%. Tohle vše značí i politiku firmu spoléhající na výkonné pracovníky spolu se stálým vyhledáváním talentů.

Pro Talenty a výjimečné talenty existuje ve firmě možnost zapojení do mezinárodního programu nejlepších talentů Siemens AG. Pro výkonné a vysoce výkonné pracovníky s potenciálem poté existuje program na celorepublikové úrovni. Tímto si firma zajišťuje jejich další rozvoj a kariérní růst.

Tabulka 7: Matice potenciálu (interní zdroj Siemens)

	Potencionální talent	Talent	Výjimečný talent
	Podprůměrně výkonný pracovník se schopnost přinášet významný příspěvek v budoucnu, avšak v současnosti pouze omezeně	V současné době výkonný pracovník s vysokým potenciálem přinášet větší a lepší vstupy.	Vysoce výkonný pracovník s potenciálem pro všestranné zvyšování odpovědnosti, (v kvalitě i v širí záběru)
Změnit pracovní zařazení nebo rozsah práce		Výkonný pracovník s potenciálem	Vysoce výkonný pracovník s potenciálem
	Podprůměrně výkonný pracovník se schopnostmi přinášet příspěvek v budoucnu, avšak v současnosti pouze omezeně.	Výkonný pracovník s potenciálem přinášet větší nebo lepší vstupy.	Vysoce výkonný pracovník s potenciálem poskytovat vyšší kvalitu nebo zvětšit širí záběr
	Ohodnotit později	Výkonný pracovník	Vysoce výkonný pracovník
	Podprůměrně výkonný pracovník s omezeným potenciálem přinášet společnosti více	V současné době výkonný pracovník s potenciálem laterálního posunu	Vysoce výkonný pracovník s potenciálem laterálního posunu. Může zároveň demonstrovat potenciál k růstu

Na první pohled, se může zdát, že hodnocení je velice složité, ale ve skutečnosti tomu tak v praxi není. Ve firmě je zaveden zmíněný software, který tuto práci velice usnadňuje a hodnotitelé mají přesné a stručné návody, pokud si neví rady s kterýmkoliv z kroků. Ve skutečnosti hodnotitel posuzuje výsledky podle předem stanoveného plánu, kompetence podle tabulky a potenciál, ten podle instrukcí a svých určitých zkušeností. Systém hodnocení se mi tedy jeví jako propracovaný a i podle mých téměř 20 rozhovorů jak s hodnotiteli, tak hodnocenými je tento systém pro ně velmi přijatelný a schopný přinášet objektivní informace.

Pro názornost uvedu ještě jako v kapitole stanovení cílů, ve zkratce jednotlivé role zúčastněných.

Tabulka 8: Role jednotlivých zúčastněných při hodnocení (interní zdroj Siemens)

<b>ZAMĚSTNANEC</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyzuje svoje silné stránky a identifikuje oblasti pro zlepšení.</li> <li>• Poskytuje manažerovi výše uvedené informace jako vstup pro hodnocení.</li> </ul>
<b>MANAŽER</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Požádá zaměstnance o sebehodnocení v oblasti dosahovaných výsledků a jeho silných a slabých stránek.</li> <li>• Požádá zaměstnance, aby se vyjádřil ke svému dalšímu profesnímu rozvoji.</li> <li>• Na základě těchto vstupů provede hodnocení výkonu zaměstnance a definuje jeho potenciál.</li> <li>• Seznámí zaměstnance se svým návrhem hodnocení a při společné diskusi odstraní případné nejasnosti.</li> </ul>
<b>PERSONALISTA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pomáhá, radí a podporuje.</li> </ul>

Všechny údaje, které se získají v hodnocení, jsou zároveň podkladem pro další krok v hodnocení THP pracovníků, kterým je:

### ROUND TABLE

Round Table, neboli česky kulatý stůl, je vlastně setkání lidí, kteří vystupují v hodnocení. Je to setkání, které moderuje **personalista**, jež připravuje požadovaná data na základě vstupů od manažerů, zve na Round Table, prezentuje připravená data, facilituje diskusi, aktivně ze svého pohledu komentuje výkon hodnocených zaměstnanců, zajišťuje interní spravedlnost, poskytuje podklady pro srovnání mezd s trhem, zaznamenává závěry z Round Table a reportuje požadované údaje managementu.

Dále zde vystupují **manažeři**, kteří prezentují hodnocení daného zaměstnance v cílech, kompetencích a matici potenciálu, přičemž stručně sdělí důvody pro svoje hodnocení. Ostatní manažeři s tímto mohou souhlasit nebo nesouhlasit, zároveň jsou schopni poskytovat zpětnou vazbu. Pokud dojde k neshodě, manažer přistoupí k detailnějšímu hodnocení daného pracovníka a následuje hlubší zdůvodňování. Diskuze probíhá, až dokud není dosaženo úplné shody, přičemž v tomto má poslední slovo **nadřízený manažer**, který může diskusi ukončit přikloněním se na jednu, či druhou stranu.

V rámci tohoto kroku lze také zaměstnance zařadit do některého z talent programů, či jej označit za klíčového experta.

V následující tabulce jsou pro úplnost konkrétně popsány role a zodpovědnosti jednotlivých osob při Round Table.

Tabulka 9: Role jednotlivých zúčastněných při Round Table (interní zdroj Siemens)

<b>MANAŽER</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktivně se zúčastňuje diskuse týkající se hodnocení výkonu svých zaměstnanců i zaměstnanců jiného manažera (od hodnocení výkonu se odvíjí změny v oblasti odměňování).</li> <li>• Podporuje diferenciaci při hodnocení výkonu jednotlivých zaměstnanců.</li> <li>• Aktivně se zúčastňuje diskuse týkající se potenciálu zaměstnanců.</li> </ul>
<b>MANAŽER+1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schvaluje hodnocení výkonu, stanovený potenciál, rozvojové plány, plány následnictví a opatření v oblasti odměňování.</li> <li>• Zabezpečuje, aby opatření v oblasti odměňování vycházely z výsledků z Round Table .</li> </ul>
<b>PERSONALISTA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Přípravuje požadovaná data na základě vstupů od manažerů.</li> <li>• Zve na Round Table.</li> <li>• Prezentuje připravená data.</li> <li>• Facilituje diskusi.</li> <li>• Aktivně ze svého pohledu komentuje výkon hodnocených zaměstnanců.</li> <li>• Zajišťuje interní spravedlnost.</li> <li>• Poskytuje podklady pro srovnání mezd s trhem.</li> <li>• Zaznamenává závěry z Round Table.</li> <li>• Reportuje požadované údaje managementu.</li> </ul>

Jako shrnutí bych uvedl, že Round Table je vlastně setkání více hodnotitelů, kteří všichni znají hodnocené za účasti svého nadřízeného za moderování personálního pracovníka. Jejich úkolem je potom vyvodit z hodnocení závěry.

Dalším krokem následujícím po Round Table je mimořádně důležitá:

### **ZPĚTNÁ VAZBA**

Na základě výsledného hodnocení z Round Table manažer předá zaměstnanci zpětnou vazbu k výsledkům a kompetencím. Při této zpětné vazbě manažer s podřízeným naplňují rozvojové cíle a akce a proběhne mezi nimi diskuze o možném dalším kariérním směřování, při které by se měli obě strany vyjádřit a zároveň obě strany naslouchat. V případě nominace do talent programu si ještě hodnotitel s podřízeným ověří, jestli má o účast skuteč-



ně zájem. Zaměstnanec nakonec dostane informaci o odměnách. Role nadřízeného manažera, (manažer+1) je pouze kontrolní a potvrzovací, což znamená, že vše stvrdí svým podpisem.

Opět uvedu přehlednou tabulku s rolemi jednotlivých pracovníků.

Tabulka 10: Role jednotlivých zúčastněných při zpětné vazbě (interní zdroj Siemens)

<b>ZAMĚSTNANEC</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Společně se svým manažerem definuje potřebný akční plán pro implementaci.</li> <li>• Aktivně k celému procesu vyjadřuje svoji zpětnou vazbu.</li> <li>• Potvrdí formulář zpětné vazby svým podpisem.</li> </ul>
<b>MANAŽER</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizuje setkání, na které si připraví závěry z Round Table.</li> <li>• Informuje zaměstnance o hodnocení jeho výkonu, potenciálu, o stanovených platových opatřeních a dalším rozvojovém plánu.</li> <li>• Je-li hodnocení výkonu z Round Table odlišné od hodnocení dohodnutého se zaměstnancem, vysvětlí příčiny.</li> <li>• Jedná pozitivně, vede zpětnou vazbu upřímně, profesionálně a konstruktivně.</li> </ul>
<b>MANAŽER+1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vstupuje do procesu (je informován a stvrdí to svým podpisem) v případě nesouladu mezi názorem manažera a zaměstnance.</li> </ul>
<b>PERSONALISTA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoruje realizaci procesu.</li> <li>• Archivuje dokumentaci.</li> <li>• Poskytuje manažerům informace potřebné k podání feedbacku (srovnání s pozicemi na podobných funkčních úrovních).</li> </ul>

Po zpětné vazbě následují:

### NAVAZUJÍCÍ KROKY

Jedná se vlastně o implementaci tedy zavádění, které je posledním krokem celého Performance Management Procesu. V tomto kroku zavádějí manažer a zaměstnanec opatření, která byla identifikována v předcházejících krocích. Jedná se o implementaci následujících aktivit:

- Povýšení,
- Výkonnostní rozvojový plán.
- Případné propuštění.
- Opatření v oblasti odměňování.

- Ověření potenciálu.
- Rozvojové akce apod.

Personalista poskytuje při implementaci aktivit veškerou možnou podporu.

Opět uvedu tabulku pro přehled činností všech zúčastněných.

Tabulka 11: Role jednotlivých zúčastněných při navazujících krocích (interní zdroj Siemens)

<b>ZAMĚSTNANEC</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Je iniciátorem při naplňování akčního plánu opatření.</li> </ul>
<b>MANAŽER:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podporuje zaměstnance v realizaci jeho rozvojových a vzdělávacích opatření.</li> </ul>
<b>PERSONALISTA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementuje změny v odměňování a poskytuje podporu při naplnění akčního plánu.</li> </ul>

Nedílnou součástí celého procesu hodnocení, je také kontrola, která by měla přicházet jak od hodnotitele tak od hodnoceného. S tím souvisí i časový harmonogram, který k tomuto v organizaci slouží. Kontrola naplňování stanovených cílů by měla přicházet minimálně jednou za tři měsíce, v praxi je tomu ovšem ještě častěji, až jednou měsíčně, což je podle mého názoru velice výhodné z hlediska toho, že se dají cíle i lépe upravovat a lze s nimi i dá se říct celkově lépe „hýbat“.

Zmínil jsem už i časový harmonogram, který je nedílnou součástí celého systému hodnocení THP pracovníků. Harmonogram určuje takzvaný obchodní rok, který končí vždy 30. září a začíná 1. října. Od toho se odvíjí i celý časový plán, přičemž cíle a všechny aktivity s hodnocením spojené by měli být stanoveny do konce října, v praxi však většinou do konce kalendářního roku. V průběhu roku potom probíhá monitoring. Měsíc před koncem obchodního roku, tedy v srpnu opět začíná komunikace mezi hodnoceným a hodnotitelem. V říjnu poté následují hodnotící rozhovory a do konce listopadu potom proběhne Round Table i zpětná vazba, načež právě proto se stanoví nové cíle do až do konce roku kalendářního.

Tento proces je v SEM vlastně o neustálé komunikaci mezi hodnotitelem a hodnoceným, prostřednictvím jak systému 4Success, tak i osobně, formou rozhovorů.

Hodnocení THP pracovníků v této organizaci je podle mého názoru, na rozdíl od hodnocení dělníků velmi dobře propracováno a systém, ač se zdá na první pohled velmi složitý, takový není, protože má svá určitá daná pravidla a je realizován prostřednictvím propracovaného software, který vše velmi zjednodušuje a administrativně nezatěžuje jak hodnoceného, tak hodnotitele. Což je podle mě zcela jistě výhodou, jelikož se všichni mohou soustředit především na svoji práci, a svůj rozvoj, kterému se celý systém velmi jednoduše snaží napomáhat.

### 5.3 Hodnocení vrcholných manažerů

V SEM se při hodnocení manažerů řídí především jednou hlavní zásadou, která říká, že motivace je velice podstatná pro obchodní úspěchy firmy, a že manažeři mohou ovlivnit motivaci svých podřízených až z 70%. Proto se v SEM na motivaci pracovníků nahlíží jako na ukazatel pro hodnocení manažerů.

Ve firmě se k tomuto používá nástroj 10BA, neboli deset základních aspektů pro zpětnou vazbu manažera. Tento nástroj slouží jak manažerům k poznání a případné zvyšování motivace ve svém týmu, ale také poskytuje zpětnou vazbu o tom, jak vedou svůj tým, ve kterých oblastech jsou úspěšnější a kde se naopak mohou zlepšovat.

Nástroj 10BA je vlastně jednoduchý dotazník, který můžete vidět níže a jehož vyplnění zabere jen minimum času.

Tabulka 12: Dotazník pro hodnocení manažerů (interní zdroj Siemens)

	Zcela souhlasím					Zcela nesouhlasím
1. Jsem velmi přesvědčen/a o našich cílech/misi.						
2. Víím, jak má práce přispívá k celkovým cílům organizace.						
3. Jsou mi jasná očekávání ohledně mé práce.						
4. Můj nadřízený připisuje velký význam mému mínění.						
5. mám dostatek informací a zdrojů, abych mohl vykonávat svoji práci.						
6. Mám příležitost přispívat společnosti, jak nejlépe dovedu.						

	Zcela souhlasím					Zcela nesouhlasím
7. Jsme odhodláni dodat kvalitu v každém ohledu.						
8. Můj nadřízený mi poskytuje zpětnou vazbu, kdykoli potřebuji.						
9. Vidím v této společnosti dobré perspektivy rozvoje.						
10. Můj nadřízený dbá také o mé osobní potřeby.						

Dotazník se vyplňuje zaškrtnutím příslušného políčka, přičemž se používá známkování 1 až 6, kde 1 znamená celkový nesouhlas a 6 celkový souhlas.

Následně se v grafu porovnají výsledky ze strany zaměstnanců se sebehodnocením manažera, který vyplňuje odpovědi tak, jak je od svého týmu očekává.

Pro co a koho jsou konkrétní výsledky užitečné?

- **Pro hodnoceného manažera**, který obdrží výsledky zpracované studie, které porovnává s vlastním očekáváním, načež má k dispozici přehled jednotlivých otázek a seznam opatření, kterými je možno eliminovat nedostatky. Manažer následně prodiskutuje výsledky s podřízenými formou prezentace výsledků hodnocení a společnou diskuzí o případném zlepšení situace. Nakonec je samozřejmě velmi důležité, aby manažer informoval nadřízeného o celkových výsledcích a následných opatřeních, z nich plynoucích.
- **Pro nadřízené konkrétních manažerů**, protože výsledky ze studie vypovídají o manažerových schopnostech a dovednostech nižších podřízených. Nadřízený vidí slabé a silné stránky hodnoceného manažera, proto může stanovit určitá opatření vedoucí k rozvoji potenciálu hodnoceného manažera. To se děje formou tréninků speciálních manažerských dovedností, delegování úkolů v oblastech možného zlepšení apod.
- **Pro SEM**, kdy je vrcholný management společnosti informován o motivacích jednotlivých zaměstnanců v různých aspektech, což pro ně může být podkladem pro určitá strategická opatření a doporučení.

Jako shrnutí hodnocení by se dalo říci, že probíhá zmíněnou formou dotazníku, porovnáním se sebehodnocením manažera a po následné konzultaci s podřízeným týmem a nadřízeným manažerem se stanoví určitá opatření. V praxi tohle v SEM probíhá jednou za půl roku, ale výsledky jsou dle mých rozhovorů s manažery často příliš nadsazeny, aby takzvaně „nikdo neměl problémy“. Proto zde vidím prostor pro zlepšení.

#### **5.4 Shrnutí hodnocení zaměstnanců v SEM**

Ve firmě Siemens s.r.o., odštěpný závod Elektromotory Mohelnice probíhá hodnocení zaměstnanců ve třech úrovních. První úrovní jsou dělníci, u kterých, jak se mi podařilo zjistit, je vypracován kompletní hodnotící systém, ve kterém se zaměstnanec hodnotí podle výkonu, a následně se mají využívat hodnotící rozhovory. Tohle hodnocení ale ve firmě momentálně vůbec neprobíhá a hlavním hodnotícím kritériem je pouze zmíněný výkon.

U hodnocení technickohospodářských pracovníků je vypracován mnohem efektivnější a modernější způsob hodnocení zaměstnanců, kdy se k tomuto využívá moderního software a firma má tento systém velmi dobře propracovaný a podle mých rozhovorů jak s THP, tak s vedoucím personalistou je tenhle systém, tak jak je popsán výše, pro firmu velkým přínosem, jelikož se jedná o pravidelné stanovení cílů na základě dialogu mezi hodnoceným a hodnotitelem, neustálé průběžné kontroly, konečnou zpětnou vazbou a přijetím určitých případných opatření. V tomto hodnocení je také brán obrovský zřetel na potenciál a kompetence daného zaměstnance, což je plus jak pro firmu, tak pro zaměstnance samotné.

Třetí rovina, tedy rovina hodnocení vrcholných manažerů má jedno hodnotící kritérium, tedy nástroj zjišťování motivace svých podřízených, na základě kterých jsou poté manažeři hodnoceni.

Celkově si myslím, že ve firmě je vidět velká snaha dbát o správné nastavení hodnotícího systému a to především u THP, kde lze spatřit velkou snahu o správnou motivaci, identifikaci a hodnocení těchto pracovníků. U hodnocení dělníků a manažerů vidím určité mezery v hodnocení, které se budu snažit zaplnit v návrhu doporučení na zlepšení.

## 6 NÁVRH A DOPORUČENÍ NA ZLEPŠENÍ

V této závěrečné části svojí práce se budu snažit navrhnout zlepšení určitých nedostatků, které se podle mého názoru v systému hodnocení objevují.

Pro mne, jakožto studenta je obtížné navrhnout pro firmu co nejlepší návrh na zlepšení stávající situace. Ale jelikož jsem při psaní této práce získal určité poznatky a protože mě téma velice zajímá, budu se snažit navrhnout co nejlepší, nejjednodušší a také především nejlevnější, což je pro firmu jedním z klíčových faktorů, zlepšení stávající situace.

Návrhy rozdělím do tří oblastí a to hodnocení dělníků, THP pracovníků a manažerů.

### 6.1 Hodnocení dělníků

V hodnocení dělníků vidím jako největší problém fakt, že jakožto největší složka struktury zaměstnanců a složka, jež vlastně generuje zisk, není v praxi hodnocena, respektive je hodnocena pouze formou mzdového hodnocení, přičemž 75% z celkové odměny tvoří pevná hodinová mzda, 18% tvoří výkonnostní odměna za dosažení jak kvantitativních, tak kvalitativních cílů a 7% tvoří osobní ohodnocení zaměstnance.

#### 6.1.1 Zvýšení podílu osobního ohodnocení

Cílem SEM by podle mého názoru mělo být zachování hodnocení jak kvalitativní, tak kvantitativní, ale i zvýšení osobního ohodnocení zaměstnance ze stávajících 7% na 15%-20% na úkor hodinové mzdy, což by podle mého názoru přispělo k větší motivaci dělníků odevzdávat perfektní a precizní výkon. Navíc by společnost nezaplatila nic navíc, protože celková odměna by zůstala de facto stejná a i v rámci administrativní náročnosti by se nejednalo o přílišnou zátěž

#### 6.1.2 Úprava kvalitativního hodnocení

V kvalitativním hodnocení bych navrhoval srážky ze mzdy za přílišnou zmetkovitost výroby, protože za velmi kvalitní výkon je odměna, ale za velmi nekvalitní výkon srážka v SEM neexistuje. Tento krok by vedl zaměstnance k větší svědomitosti, preciznosti jejich práce a sníženému plýtvání firemními zdroji, ke kterému dochází na pracovištích, jako je slévárna, brusírna apod., tedy na takových, kde se dá zmetkovitost jednoduše svést na nekvalitní materiály. Navrhoval bych stanovit, samozřejmě u každého pracoviště jinou, míru procentního zastoupení zmetkovitosti, přes kterou, kdyby se pracovník nebo potažmo i

úsek dostal vlastní vinou, by mu bylo sraženo určité procento ze mzdy, jako náklad na nápravu jeho nekvalitní práce.

### 6.1.3 Prémie pro jednotlivé úseky

Dalším mým dílčím návrhem je zavedení jakéhosi „Baťovského“ systému, kdy by společnost vyplácela kupříkladu čtvrtletně nebo půlročně zvláštní prémii nejvíce výkonným a kvalitním pracovním týmům, které spadají vždy do určité oblasti výroby, což by mělo opět výrazný motivační efekt, jak provádět svoji práci co nejlépe.

Samozřejmě tohle vedle svých výhod, tedy velké motivace zaměstnanců, má i své značné nevýhody v tom, že se může objevit a různě projevit určitá nevraživost mezi jednotlivými zaměstnanci. Částku bych navrhoval na zkoušku nejprve nižšího řádu, řekněme do 1000 Kč na osobu a po analýze výsledků její případné zvýšení. Samozřejmě by se tohle hodnocení dalo zavádět jen tam, kde se provádí pravidelné měření práce, respektive, kde je tato měřitelná.

### 6.1.4 Hodnotící rozhovory

Dalším mým návrhem v hodnocení dělníků je znovuuvedení hodnotících rozhovorů do praxe.

Jak jsem již zmínil, v praxi se toto hodnocení neprovádí z důvodu dřívější neochoty jak ze strany mistrů (hodnotitelů), tak ze strany hodnocených (dělníků) i když jsou ke všemu přesné příručky, návody pro hodnotitele a vypracované dotazníky.

Věřím, že by se snaha personálního oddělení měla vrhnout tím směrem, že důkladně vysvětlí a proškolí potencionální hodnotitele o důležitosti tohoto hodnocení jak pro firmu, tak pro zaměstnance, tak pro ně samotné. Následně by personalisté, v rámci povinných školení, zdůraznili a vysvětlili význam tohoto hodnocení i samotným dělníkům. Zdůraznil bych jim přitom, že při hodnotících rozhovorech se jim opravdu nemůže „nic stát“, protože jak jsem se dozvěděl, z tohohle mívají zaměstnanci největší obavy. Zároveň bych hodnotitelům zdůraznil, že by se měli chovat vlídně, důstojně a měli by vést s hodnocenými dialog pokud možno v neutrálním prostředí, které nebude stresovat nikoho ze zúčastněných. Toto hodnocení by firmu nestálo téměř nic, pouze ochotu a vůli vysvětlit jednotlivým stranám, proč se ve skutečnosti tento typ hodnocení provádí.

### 6.1.5 Četnost hodnocení

Posledním návrhem je, že hodnocení dělníků hodnotícími rozhovory bych navrhoval provádět minimálně jednou za půlrok, protože po půlroce se dá lépe reagovat na aktuální pracovní výkon a také lze lépe sledovat vývoj zaměstnance. Nakonec se tímto dá zaměstnanec i motivovat k tomu, aby se stále snažil podávat co nejlepší výkony.

## 6.2 Hodnocení THP pracovníků

System hodnocení těchto zaměstnanců je podle mého názoru velice propracovaný a sám Siemens si na něm velice zakládá. V praktické části jsme se dozvěděli jak má vše probíhat a i dle mého zjištění ve firmě samotné to tak také probíhá.

### 6.2.1 Rozšíření benefitů

Mým návrhem na zlepšení je proto zaměřeni se na motivaci nejen finanční. Nejvýkonnějším pracovníkům a pracovníkům s velkým potenciálem bych dal možnost zařadit se do speciálního benefitního programu, ve kterém by měli nárok na určitý nadstandard, jako odměnu za svoji práci. Tímto by firma nemusela často přicházet o velice schopné a ve firmě úspěšné pracovníky, kteří jsou často tahouny svých oddělení. Zmíněnými benefity mám na mysli:

- Vzdělávací programy (jazykové, oborové, apod.).
- Příspěvek na bydlení.
- Příspěvek na rekreaci.

### 6.2.2 Prémie pro jednotlivé týmy

Tento bod je vlastně analogií prémie pro jednotlivé úseky v hodnocení dělníků, ale upravenou pro potřeby hodnocení THP.

Jedná se o opatření, které opět velice motivuje jednotlivé pracovní skupiny, v tomto případě týmy, aby podávali co nejlepší výkony. U THP mám na mysli především různé zlepšovací návrhy a inovace, za které by tým jako celek dostal jednorázovou odměnu do 10 000 Kč. V SEM existují finanční odměny pro jednotlivce, ale pro úsek, v tomto případě tým, nikoliv, což je podle mého názoru škoda, protože zlepšovacích návrhů a inovací se lépe dosáhne, pokud se do nich zapojí co nejširší spektrum lidí.



Proto navrhuji, pokud se na nějakém návrhu podílí celý tým, kupříkladu o osmi členech, může mu být přiřknuta odměna 10 000Kč a je potom na celém týmu, jak si odměnu rozdělí, jestli rovnoměrně nebo podle zásluh. Pokud se členové nedohodnou, rozhodne o rozdělení prémie nadřízený, pro kterého je to ovšem i znamením, že se tým není schopen dohodnout, a tedy že mezi jeho členy není něco v pořádku.

Tenhle návrh má poté i ten efekt, že pracovníci cítí, že mají určité svobody v rámci firmy, že jim vedení důvěřuje, což je i nadále motivuje. Pro nadřízeného to má vypovídající efekt jak o tom, jestli a jak často tým nějaké návrhy předkládá a následně také o tom, jak jsou členové schopni pracovat v rámci svého týmu. Tohle vše mu poté umožňuje snazší hodnocení jednotlivých pracovníků

### **6.3 Hodnocení manažerů**

V hodnocení manažerů bych zvýšil roli jejich nadřízených nejen tím, že svým způsobem participují na hodnocení, které dostanou již zpracované ze studie vycházející z 10BA.

Manažeři by také měli být hodnoceni na základě splnění cílů, které jim byly v jejich úseku zadány pro určité období. Jedná se vlastně o období hodnocení u THP pracovníků. Jelikož manažeři se ze všech zmíněných nacházejí v hierarchii nejvýše, měli by mít také oni nejvyšší odpovědnost za naplňování cílů, které jsou vlastně cíli celého závodu Siemens v Mohelnici.

Uvedu kupříkladu, že vrcholný manažer odpovědný za vývoj motorů, má stanoven cíl, aby jeho centrum vyvinulo elektromotor, s minimálně 2% úsporou energie, protože konkurence už takový motor vyvinula. Záleží tedy potom jen na něm, aby motivoval své podřízené k tomu, aby takový motor vyvinuli. Následně podle splnění tohoto ukazatele mu může být přisouzena určitá prémie. Prémie může být i vyšší, pokud dostatečně motivuje své zaměstnance, a to tím způsobem, že takový motor vyvinou ještě dříve než konkurence. V případě opačném, tedy neexistují-li žádné inovace a dobré výsledky daného úseku, tak jelikož v praxi nejsou prémie ohodnoceni jak dělníci, tak THP pracovníci, není důvod jimi ohodnotit manažera, což se v SEM často děje.

### **6.4 Časový interval zavedení návrhů**

Všechny tyto návrhy bych přes postupné vysvětlení a proškolení jednotlivých druhů pracovníků, zavedl od nového obchodního roku, což je zhruba za půl roku, během kterého je

podle mého názoru dostatečný prostor pro kompletní přípravu, jak po stránce administrativní, tak po stránce zmíněného proškolení a objasnění nastávajících změn. Doporučoval bych zavést všechny návrhy najednou, jelikož tím se sníží celková nákladovost těchto změn, které pokud se zavedou dohromady, vždy stojí méně peněz, než pokud se vše provádí zvlášť. Mám tímto na mysli především proškolení hodnotitelů a rozhovory a objasnění změn hodnoceným. Od nového obchodního roku také z důvodu toho, že od tohoto data se stanovují vždy nové cíle, do kterých by mělo být i zaimplementováno trvání na dodržování navrhovaných změn.

## 6.5 Případná rizika

Se zaváděnými opatřeními mohou vznikat samozřejmě také rizika. Jako největší a hlavní riziko vidím v hodnocení dělníků a to konkrétně to, že jak hodnoceným, tak hodnotitelům nebude jasně vysvětleno, proč se opatření zavádějí, což se celkově může minout účinkem a zaměstnance nakonec demotivovat z důvodu toho, že pojmou podezření, že tato opatření jsou jen jakýmsi zpřísnujícím prvkem v jejich hodnocení.

U THP vidím největší riziko v zavedení prémie pro jednotlivé týmy. Tyto se mohou snažit být lepší než ostatní až způsobem, že si mohou dělat různé naschvály apod. Ostatně tohle riziko hrozí i u hodnocení dělníků v opatření „prémie pro jednotlivé úseky“.

U hodnocení manažerů vidím největší riziko ve svévolném chování a rozdělování odměn, které je způsobeno jejich vrcholným postavením. Znamená to vlastně, že u hodnocení manažerů se na výsledky hodnocení nebude brát zřetel, jelikož jsou to právě oni, kdo řídí celou firmu, mohou si proto dělat téměř, „co se jim zachce“.

## ZÁVĚR

Na základě teoretických poznatků z této bakalářské práce jsem si dokázal udělat představu a vlastní názor na to, jak by mělo probíhat hodnocení zaměstnanců.

Při analyzování stávající situace ve firmě Siemens s.r.o., odštěpný závod Elektromotory Mohelnice jsem si potom udělal obrázek o tom, jak systémy hodnocení mohou fungovat ve velkých firmách, jež jsou součástí nadnárodních společností.

Jako nejvíce propracovaný systém se mi jevilo hodnocení technickohospodářských pracovníků, které ve firmě podle mých zjištění probíhá dlouhodobě s velmi dobrými výsledky, a na kterém si firma samotná velice zakládá. Navrhl jsem proto pouze zlepšení v oblasti rozšíření mimořádných benefitů pro velmi výkonné zaměstnance a pro zaměstnance s velkým potenciálem stát se jednou vrcholnými manažery společnosti a speciální prémie pro týmy, které jsou schopny inovací a zlepšovacích návrhů, přičemž je poté na členech týmu, jak si prémie rozdělí.

Na druhou stranu jako systémem nejvíce opomíjeným mi přišlo hodnocení dělníků, které prakticky neexistuje. Snažil jsem se proto navrhnout znovuoobnovení jejich hodnocení, jak hodnotícími rozhovory, tak zvýšením jejich motivace podávat lepší a stabilnější pracovní výkony prostřednictvím zvýšení podílu osobního ohodnocení na celkové mzdě, prémie pro jednotlivé úseky a zvýšenou četností hodnotících rozhovorů.

Hodnocení manažerů je ve firmě specifické, a jelikož jsou to právě oni, kteří mají na starosti vůbec zajištění a uvedení případných změn v chod, snažil jsem se v návrhu zohlednit i tuto situaci.

Věřím, že čtenáři této bakalářské práce měli možnost udělat si přehled o hodnocení zaměstnanců jak v rovině teoretické, tak v rovině praktické, tedy konkrétně, jak systém hodnocení funguje v nadnárodní společnosti a jak jej možno ještě více zefektivnit.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 2009. 1. české vydání. Praha: Grada, 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 2007. 1. vydání. Praha: Grada, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky: základy moderní personalistiky*. 2009. 1. vydání Praha: Grada, 133 s. ISBN 978-80-247-2313-6.

Borman W.C., 1974, cit. podle *Personální management, řízení, organizace*. 2005. Editor Helmut KASPER, Wolfgang MAYRHOFER. Překlad Bruno Cempírek. Praha: Linde, 592 s. ISBN 80-861-3157-2.

GREGAR, Aleš. *Řízení lidských zdrojů: vybrané kapitoly*. 2008. 2. upravené vydání. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 95 s. ISBN 978-80-7318-685-2.

HALÍK, Jiří. *Vedení a řízení lidských zdrojů: vybrané kapitoly*. 2008. 1. vydání. Praha: Grada, 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1.

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků: vybrané kapitoly*. 2006. 1. vydání. Praha: Grada, 126 s. ISBN 80-247-1458-2.

JACQUES, Elliot, 1961 cit. podle Michael ARMSTRONG, 2009. *Odměňování pracovníků*. 1. české vydání. Praha: Grada, 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2007. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

LEVENTHAL, G.S. , 1980, cit. podle Michael ARMSTRONG, 2009. *Odměňování pracovníků*. 1. české vydání. Praha: Grada, 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

MAYEROVÁ, Marie a Jiří RŮŽIČKA. *Moderní personální management*. 1. vydání. Jinočany: H, 2000. ISBN 80-860-2265-X.

Naše vize a hodnoty. *Siemens Česká republika* [online]. ©2013 [cit. 2013-04-10]. Dostupné z: [http://www.cee.siemens.com/web/cz/cz/corporate/portal/home/o\\_nas/Pages/vize\\_hodnoty.aspx](http://www.cee.siemens.com/web/cz/cz/corporate/portal/home/o_nas/Pages/vize_hodnoty.aspx)

*Personální management, řízení, organizace*. Editor Helmut KASPER, Wolfgang MAYRHOFER. 2005. Překlad Bruno Cempírek. Praha: Linde, 592 s. ISBN 80-861-3157-2.

SMART aneb jak definovat cíle. *Business Vize: Management* [online]. ©2010, 3.1.2010 [cit. 2013-04-16]. ISSN 1805-0263. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/smart-aneb-jak-definovat-cile>

SIEMENS. *Hodnotící systém*. Mohelnice, 2013.

TYLER, T.R. a R.J. BIES, 1990 cit. podle Michael ARMSTRONG, 2009. *Odměňování pracovníků*. 1. české vydání. Praha: Grada, 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2003. 1. vydání. Praha: ASPI, 298 s. ISBN 80-863-9546-4.

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2013. 2. rozšířené vydání. Praha: Wolters kluwer ČR, 276 s. ISBN 978-80-7357-925-8.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

AG	Aktion Gesselshaft (akciová společnost)
HRM	Human resource Manager (vedoucí personální pracovník)
Kč	Koruna česká
MEZ	Moravské elektrotechnické závody
PMP	Performance Management Process (proces řízení výkonnosti)
SEM	Siemens Elektromotory Mohelnice
SLF	Siemens Leadership Framework (politika vedení lidí v Siemens)
S.M.A.R..T.	Specific (specifický), measurable (měřitelný), agreed (odsouhlasený), realistic (realistický), timely (definovaný v čase)
THP	Technickohospodářský pracovník

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1: Třistašedesátistupňová zpětná vazba.....	27
Obrázek 2: Přiřazovací postup .....	30
Obrázek 3: Logo Siemens.....	38
Obrázek 4: Vývoj počtu zaměstnanců za hospodářský rok 2011/2012 .....	42
Obrázek 5: Performance Management Process .....	46
Obrázek 6: Potenciál.....	52

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1: Vývoj počtu zaměstnanců za hospodářský rok 2011/2012 .....	42
Tabulka 2: Organizační struktura SEM .....	43
Tabulka 3: Role jednotlivých zúčastněných při stanovení cílů .....	48
Tabulka 4: Hodnotící škála .....	49
Tabulka 5: Příklad dosaženého hodnocení .....	50
Tabulka 6: Hodnocení kompetencí .....	50
Tabulka 7: Matice potenciálu .....	54
Tabulka 8: Role jednotlivých zúčastněných při hodnocení .....	55
Tabulka 9: Role jednotlivých zúčastněných při Round Table .....	56
Tabulka 10: Role jednotlivých zúčastněných při zpětné vazbě .....	57
Tabulka 11: Role jednotlivých zúčastněných při navazujících krocích .....	58
Tabulka 12: Dotazník pro hodnocení manažerů .....	59