

Hodnocení pracovníků jako nástroj personálního řízení ve firmě Pozemní stavitelství Zlín a.s.

Lenka Pálková

Bakalářská práce
2005



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav managementu
akademický rok: 2004/2005

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lenka PÁLKOVÁ**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**

Téma práce: **Hodnocení pracovníků jako nástroj personálního řízení ve firmě Pozemní stavitelství Zlín a.s.**

Zásady pro vypracování:

- 1. Zpracujte teoretické poznatky z oblasti hodnocení pracovníků a formulujte teoretická východiska pro zpracování analýzy.**
- 2. Provedte analýzu současného stavu systému hodnocení pracovníků ve firmě Pozemní stavitelství Zlín a.s.**
- 3. Navrhněte potřebné změny v oblasti hodnocení pracovníků v uvedené firmě vedoucí k zlepšení personálního řízení.**

Rozsah práce: 40 stran

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

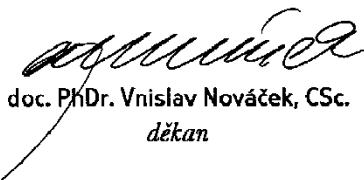
1. ARMSTRONG, M. Personální management. Přel. J. Koubek. Praha : Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
2. ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha : Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-046902.
3. KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Praha : Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
4. KOUBEK, J. ABC praktické personalistiky. Praha : Linde, 2000. 400 s. ISBN 80-86131-25-4 .
5. KOUBEK, J. ABC praktické personalistiky. Praha : Linde, 2000. 400 s. ISBN 80-86131-25-4.

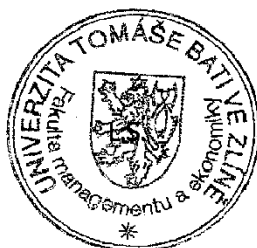
Vedoucí bakalářské práce: doc. PhDr. Ing. Aleš Gregar, CSc.
Ústav managementu

Datum zadání bakalářské práce: 14. března 2005

Termín odevzdání bakalářské práce: 20. května 2005

Ve Zlíně dne 14. března 2005


doc. PhDr. Václav Nováček, CSc.
děkan




Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Cílem zadané bakalářské práce je přiblížit čtenáři jednu z oblastí personálního managementu, konkrétně oblast hodnocení pracovníků.

V první části jsou shrnuty teoretické poznatky z dostupné literatury. V praktické části práce je popsán systém hodnocení pracovníků ve firmě Pozemní stavitelství Zlín a.s. a je provedena analýza silných a slabých stránek toho systému.

Závěrečná část obsahuje konkrétní návrhy na zlepšení slabých stránek a jsou analyzována možná rizika realizace.

ABSTRACT

The aim of my assigned bachelor thesis is to describe one part of manpower management – employee evaluation.

In the first part are summarized the main theoretic region of topic from available literature. The practical part describes the employee evaluation system in the Pozemní stavitelství Zlín a.s. corporation and valorizes strong and weak sites of system.

Closing part suggestes improvement weak sites and possibles risks are analysed.

Ráda bych poděkovala doc. PhDr. Ing. Aleši Gregarovi, CSc. za poskytování cenných rad a připomínek při konzultování této bakalářské práce.

Zároveň bych chtěla poděkovat panu Františku Albertovi za ochotu a čas, který mi věnoval při poskytování potřebných informací a materiálů, stejně jako panu Ing. Miroslavu Lukšíkovi, CSc., který mi umožnil v podniku zpracovávat mou bakalářskou práci, a popřát celému podniku i nadále mnoho úspěchů v jeho podnikatelské činnosti.

OBSAH

OBSAH	5
ÚVOD.....	7
I. TEORETICKÁ ČÁST	8
1. TEORETICKÁ ČÁST.....	9
1.1 PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ.....	9
1.2 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	9
1.3 HODNOCENÍ PRÁCE.....	11
1.4 DŮVODY HODNOCENÍ PRÁCE	11
1.5 PODOBY HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	12
1.5.1 Neformální hodnocení.....	12
1.5.2 Formální hodnocení	13
1.6 KONKRÉTNÍ METODY HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	14
1.6.1 Hodnocení podle stanovených cílů	14
1.6.2 Hodnocení na základě plnění norem	15
1.6.3 Volný popis	15
1.6.4 Hodnocení na základě kritických případů.....	15
1.6.5 Hodnocení pomocí stupnice	15
1.6.6 Checklist.....	16
1.6.7 Hodnotící anketa	16
1.6.8 Metoda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales)	16
1.6.9 Metody založené na vytváření pořadí pracovníků podle jejich pracovního výkonu.....	17
1.6.10 Assessment centre	17
1.7 KRITÉRIA HODNOCENÍ	18
1.8 POSTUP PŘI HODNOCENÍ	19
1.9 IDENTIFIKACE HODNOCENÝCH PRACOVNÍKŮ	20
1.10 URČENÍ HODNOTITELE A VÝBĚR SYSTÉMU HODNOCENÍ.....	21
1.11 PRŮBĚH A SDĚLOVÁNÍ VÝSLEDKŮ HODNOCENÍ.....	23
1.12 CHYBY PŘI HODNOCENÍ	24
1.13 SHRNUJÍCÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	25
II. ANALYTICKÁ ČÁST	26
2 ANALYTICKÁ ČÁST	27
2.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI POZEMNÍ STAVITELSTVÍ ZLÍN A.S.	27
2.2 VÝVOJ POČTU ZAMĚSTNANCŮ VE FIRMĚ.....	29
2.3 ORGANIZACE ŘÍZENÍ VE FIRMĚ	29
2.3.1 Vedoucí personalistiky a asistent GR (VP+AGR).....	30
2.4 CÍLE HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	32
2.5 TRŽDĚNÍ PRACOVNÍKŮ PRO POTŘEBY HODNOCENÍ	32
2.6 PODKLADY PRO HODNOCENÍ.....	33

2.7	DRUHY HODNOCENÍ V PODNIKU	33
2.8	TERMÍNY HODNOCENÍ	34
2.9	OSOBA HODNOTITELE.....	34
2.10	HODNOTÍCÍ ROZHOVOR	34
2.11	HODNOTÍCÍ KRITÉRIA	35
2.12	VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ	36
2.13	SOUHRN ANALYTICKÉ ČÁSTI	38
III.	NÁVRHY A DOPORUČENÍ	40
3	NÁVRHY A DOPORUČENÍ	41
3.1	OBLAST ODMĚŇOVÁNÍ	41
3.2	ROZVOJ KVALIFIKACE	45
3.3	ANALÝZA RIZIK REALIZACE NAVRHOVANÝCH OPATŘENÍ	46
	ZÁVĚR.....	47
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	48
	SEZNAM PŘÍLOH.....	50

ÚVOD

Jedním z cílů každé společnosti na současném trhu je zvyšování konkurenceschopnosti podniku. Tomu napomáhá efektivní využívání pracovní síly. Každý potenciální zaměstnanec může podniku přinést své schopnosti, know-how či tvořivost a díky svému pracovnímu nasazení může zvyšovat tržní hodnotu firmy. Právě proto roste v poslední době význam personálního řízení. Získávání plně kvalifikovaných zaměstnanců je dnes pro společnost stejně důležité jako zajišťování si kapitálu nutného pro činnost podniku či udržování potřebného technického vybavení. Ani nejlepší strategie na trhu, nejlépe propracovaný marketingový plán, ani nejlépe vykalkulované finanční plány neuspějí, pokud nebudou ve společnosti na správných místech správní lidé.

Personalistika byla u nás v minulosti opomíjena, či byla v negativním smyslu spojována s „kádrováním“. Ale je to činnost, která se projevuje ve všech činnostech podniku. Personalisté musejí ovládat řadu odborných i technických znalostí, aby mohli sladit lidské zdroje se strategií podniku. Zároveň musí neustále sledovat vývoj v oboru podnikání a na druhé straně být trvale ve styku s pracovníky.

Hodnocení pracovníků je součástí personalistiky. Jedním z důvodů, proč jsem si toto téma zvolila pro svou bakalářskou práci, je ukázat důležitost výše uvedené činnosti pro podnik. Přestože proces hodnocení pracovníků není v České republice běžnou podnikovou činností, pokusím se ukázat jeho význam. Hodnocení nemusí být pouze výchozím bodem pro odměňování, ale může sloužit jako nástroj k poskytnutí zpětné vazby mezi vedením a zaměstnancem. Dále odhaluje skrytý potenciál pracovníka a vytváří tak možnosti pro další vzdělávání. Neméně důležité je zlepšování mezilidských vztahů ve firmě.

Svou práci jsem rozdělila do tří částí. Cílem první části bylo uvést teoretická východiska plynoucí z prostudování literatury. Druhá část je věnována analýze systému hodnocení pracovníků v podniku Pozemní stavitelství a.s. Ve třetí části jsem navrhla nový systém hodnocení pracovníků pro tuto společnost.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1. TEORETICKÁ ČÁST

1.1 Personální řízení

Personální řízení se dnes již stává součástí podnikových koncepcí. Právě v době, kdy se všeobecně vyznává heslo „think global, handle local“ (mysli komplexně, jednej konkrétně – věcně, místně) se české hospodářství zapojuje do evropského komplexu. Řízení lidských zdrojů tak napomáhá podniku jak organizovat pracovníky a zvyšovat jejich výkonnost, tak zároveň zdokonalovat konkurenceschopnost podniku jako celku na rozšiřujícím se trhu.

Personální útvary jsou různé a záleží na mnoha faktorech týkajících se organizace: na struktuře, užívaných technologiích, vnitřním prostředí či kultuře. Obecně bychom ale mohli jejich činnost – personální řízení - definovat jako aktivní vztah mezi managementem a pracovní silou. Cílem managementu pak je jednat efektivně v oblasti zaměstnávání i dalšího rozvoje pracovníků.

Jako hlavní účel personálního řízení definoval Personnel Standards Lead Body ve Velké Británii (1993) takto: „Umožňovat managementu zkvalitňovat individuální a kolektivní přínosy lidí ke krátkodobému i dlouhodobému úspěchu podniku.“

[1]

1.2 Hodnocení pracovníků

Pro každý podnik je hodnocení pracovníků významnou činností, za kterou nese zodpovědnost personální oddělení. Důležité je zjišťování přístupu pracovníka k zadané práci. Jak práci vykonává, jak plní úkoly a požadavky svých nadřízených, jeho pracovní morálka a dále i jeho postoje ke spolupracovníkům, firmě a dalším osobám, s nimiž je v kontaktu. Na hodnocení musí být pohlíženo jako na prostředek k objasňování cílů a standardů výkonnosti a mělo by napomáhat k motivování individuálních výkonů do budoucna. Každý zaměstnavatel potřebuje vědět co nejvíce o svých zaměstnancích, zejména to, jak mohou napomáhat k lepším hospodářským výsledkům a dobré pověsti podniku.

Hodnocení zaměstnanců má dát odpověď na otázky:

- co a jak zaměstnanec dělá – posouzení výkonů a výsledků jeho práce,
- jaký zaměstnanec je - posouzení schopností, vlastností, postojů a předpokladů pro práci.

[4, str. 246]

Velmi důležitým požadavkem při hodnocení pracovníků je pak přesnost a spravedlnost. Dále by hodnocení mělo podávat aktuální informace. Úkolem hodnocení je tedy především:

- rozpoznat stávající úroveň pracovního výkonu jednotlivých pracovníků,
- rozpoznat silné a slabé stránky jednotlivých pracovníků,
- umožnit každému pracovníkovi zlepšit jeho výkon,
- vytvořit základnu pro odměňování každého pracovníka podle jeho přispění k dosažení podnikových cílů,
- motivovat pracovníky,
- rozpoznat potřeby v oblasti vzdělávání a rozvoje u jednotlivých pracovníků,
- rozpoznat potenciál (rezervy a hranice) pracovního výkonu každého pracovníka,
- vytvořit podklady pro efektivnost přidělování pracovních úkolů jednotlivým pracovníkům,
- vytvořit podklady pro rozmísťování pracovníků (povyšování, přeřazování na nižší funkci, převádění na jinou práci, propuštění a penzionování pracovníků),
- vytvořit podklady pro posuzování efektivnosti výběru pracovníků a vhodnosti metod výběru,
- vytvořit podklady pro hodnocení efektivnosti vzdělávání pracovníků a účinnosti vzdělávacích programů,
- vytvořit podklady pro plánování pracovníků (plánování potřeby, ale i plánování zdrojů pracovních sil, v tomto případě vnitřních,
- vytvořit podklady pro stanovování budoucích pracovních úkolů organizace.

[6, str. 112]

1.3 Hodnocení práce

Hodnocení práce představuje systematický proces stanovení relativní ceny prací v organizaci. Jeho účelem je:

- poskytnout racionální základnu pro vytvoření a uplatňování spravedlivé a obhajitelné mzdové struktury,
- pomáhat v řízení relací existujících mezi pracemi v rámci organizace,
- umožnit přijímat důsledná a logická rozhodnutí o mzdových tarifech a tarifních stupních, stanovit, nakolik je hodnota prací navzájem srovnatelná, aby bylo možno zajistit, že za práce stejné hodnoty bude vyplácena stejná odměna.

[1, str. 609]

Z těchto bodů můžeme vyčíst, že hodnocení práce slouží jako podklad pro rozhodování o peněžním vyjádření práce a zároveň spadá jako podmnožina do systému hodnocení pracovníků.

1.4 Důvody hodnocení práce

Z procesu hodnocení pracovníků získáme mnoho informací. Abychom však dospěli k užitečným závěrům, musíme si stanovit, jakou důležitost pro nás jednotlivé poznatky mají. Základem úspěchu hodnotícího systému pracovníků je tedy vědomí hodnotitelů i hodnocených, proč vlastně hodnocení provádíme.

Výsledky hodnocení se nejčastěji používají v následujícím pořadí ke:

- zlepšení pracovního výkonu,
- odměňování podle zásluh,
- sdělování pracovníkům, co se od nich očekává,
- poskytování rad pracovníkům a jejich individuálního vedení,
- motivování pracovníků,
- zjišťování potenciálu pracovníků,
- zjišťování potřeb vzdělávání,
- zlepšování vztahů mezi nadřízeným a podřízeným,
- pomáhání pracovníkům stanovovat si cíle své kariéry,

- efektivnějšímu přidělování práce,
- rozhodování o převádění pracovníků na jinou práci,
- rozhodování o vysazení nebo propuštění z práce,
- účelům dlouhodobého plánování,
- hodnocení efektivnosti výběru pracovníků.

[5, str. 282]

Z výše uvedeného vyplývá, že pro řízení lidských zdrojů je hodnocení pracovníků jedním z nejdůležitějších úkolů. Cílem pak je získat pro určité pracovní místo nejvhodnějšího zaměstnance, optimálně využívat jeho schopnosti, začleňovat jej do týmů a vytvářet zdravé mezilidské vztahy. Důležité je tedy efektivně vést lidi a realizovat personální a sociální rozvoj pracovníků.

1.5 Podoby hodnocení pracovníků

Hodnocení zaměstnanců členíme na:

- neformální
- formální

1.5.1 Neformální hodnocení

je průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným během vykonávání práce. Má příležitostnou povahu a je spíše determinováno situací daného okamžiku, pocitem hodnotícího, jeho dojmem i momentální náladou, než nějakou faktickou jistotu výsledku práce. Jde vlastně o součást každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným, součást průběžné kontroly plnění pracovních úkolů a pracovního chování. Neformální hodnocení nebývá zpravidla zaznamenáváno a jen výjimečně bývá příčinou nějakého personálního rozhodnutí.

Neformální hodnocení je sice důležitým nástrojem kontroly a usměrňování pracovníků, ale zpravidla nezaručuje jednotný přístup k pracovníkům a použití stejných kritérií hodnocení, je často velmi subjektivní a uplatňuje se při něm faktor náhody.

1.5.2 Formální hodnocení

je většinou racionálnější a standardizované, je periodické, má pravidelný interval a jeho charakteristickými rysy jsou plánovitost a systematičnost. Pořizují se z něj dokumenty, které se zařazují do osobních materiálů pracovníků. Tyto dokumenty slouží jako podklady pro další personální činnosti, týkající se jednotlivce i skupin pracovníků.

Výhody pravidelného formálního hodnocení pracovníků spočívají v tom, že:

- poznává a hodnotí pracovníky komplexněji, z hlediska komplexu znalostí, dovedností a kvalit potřebných k tomu, aby práce byla dělána dobře,
- lépe rozpoznává, oceňuje a rozvíjí silné stránky pracovníka,
- lépe rozpoznává slabé stránky pracovníka a umožňuje jejich efektivnější odstraňování,
- umožňuje lépe rozpoznat potřebu vzdělávání a rozvojový potenciál pracovníka, jeho vhodnost pro vykonávání náročnější práce,
- umožňuje s předstihem rozpoznat možné stížnosti a disciplinární problémy,
- soustavněji orientuje pozornost pracovníka na výkon, vyvíjí na něj větší tlak,
- lépe přispívá ke zvyšování pracovní morálky v podniku.

[6, str. 111]

Při hodnocení dále záleží i na informačním zdroji. Je však důležité rozlišovat mezi hodnocením založeným na jednom informačním zdroji a vícezdrojové hodnocení. U vícezdrojového může být hodnotitelem kdokoli, kdo má příležitost sledovat zaměstnance a posuzovat úroveň jeho projevu.

- hodnocení od spolupracovníků jako nástroj posílení objektivit hodnocení,
- sebehodnocení, jehož cílem je podpořit účast pracovníka na jeho osobním a profesním rozvoji a posílit jeho motivaci k dosažení výkonnostních cílů,
- hodnocení podřízenými jako pohled na výkonnost a řídicí schopnosti pracovníků ve vedoucích funkcích.

1.6 Konkrétní metody hodnocení pracovníků

Nejčastěji používané metody hodnocení jsou:

- Hodnocení podle stanovených cílů (podle výsledků).
- Hodnocení na základě plnění norem.
- Volný popis.
- Hodnocení na základě kritických případů.
- Hodnocení pomocí stupnice.
- Checklist.
- Hodnotící anketa.
- Metoda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales).
- Metody založené na vytváření pořadí hodnocených pracovníků (střídavé porovnání, párové porovnání, povinné rozdělení).
- Assessment centre.

[5, str. 287]

1.6.1 Hodnocení podle stanovených cílů

Podstatou metody je porovnávání stanovených a dosažených cílů. Už na začátku bývá určen plán postupu vedoucího ke splnění cílů a připraví se podmínky pro jeho dosažení. Pracovník je posuzován a probíhají měření. Po dosažení cíle se stanovují cíle nové. Tuto metodu lze použít univerzálně pro všechny kategorie zaměstnanců v rámci moderního přístupu řízení pracovního výkonu.

Aby mohla být metoda úspěšně aplikována, musejí být splněny určité podmínky jako např.: měřitelnost, ověřitelnost a kvantifikace cílů. Cíle by měly být dosažitelné, podnětné a formulované písemně. Bývá doporučováno, aby při zpracování plánů byl ponechán prostor pro součinnost pracovníků. Právě zapojení pracovníků do stanovování cílů a cest jejich dosažení je výhodou této metody a motivuje zaměstnance ke splnění cílů. S obtížemi se u této metody setkáváme při stanovování cílů – kvantifikovatelných a měřitelných. Dále je časově náročné sledovat a zajišťovat pro pracovníky podmínky potřebné k plnění cílů.

1.6.2 Hodnocení na základě plnění norem

Tato metoda bývá nejčastěji využívána pro hodnocení výrobních dělníků, protože ji nejde použít pro všechny kategorie pracovníků. Ani tak ale neumožňuje porovnávání výkonu u míst s různou náplní práce. Výkon každého dělníka je pak porovnáván pouze s přijatými normami (průměrná výroba připadající na pracovníka, výkon vybraných pracovníků, časová studie, vzorek práce), což je na druhou stranu vysoce objektivní.

1.6.3 Volný popis

Tento typ hodnocení bývá nejčastěji využíván pro hodnocení manažerů a tvůrčích pracovníků. Hodnotitel při ní písemně charakterizuje výkon hodnoceného. Přestože bývá většinou k dispozici seznam bodů hodnocení, může se stát problémem osobní vztah k zaměstnanci či subjektivní posuzování hodnotitele.

1.6.4 Hodnocení na základě kritických případů

Stejně jako v předchozím případě, vyžadují se i u této metody písemné záznamy vedené hodnotitelem v průběhu pracovní činnosti. Záznamy obsahují informace o pracovním chování a výsledku práce, ať je již uspokojivý či neuspokojivý. Výhodou je univerzálnost metody a skutečnost, že průběžná kontrola nutí vedoucí pracovníky k operativnímu jednání v případě pracovních obtíží. Nevýhodou pro hodnotitele je časová náročnost stálého pozorování a pořizování záznamů, pro hodnoceného pocit neustálé nepříjemné kontroly.

1.6.5 Hodnocení pomocí stupnice

I tuto metodu řadíme mezi metody univerzální, často bývá dokonce označována za nejhodnější metodu pro hodnocení pracovníků. Pomocí ní lze hodnotit jak aspekty výkonnostní, tak aspekty sociální. Hodnotící stupnice může být:

- *Číselná* - každé kritérium je odstupňováno pomocí bodů a k souhrnnému hodnocení pracovního výkonu lze použít součtu bodů nebo prostého či váženého aritmetického průměru bodů za všechna kritéria.

- *Grafická* - hodnocení kritéria je vyznačeno na úsečce. Jednotlivé body spojuje následně křivka, která pak jasně dokumentuje silné a slabé stránky pracovního výkonu pracovníka
- *Slovní* - podobně jako na školním vysvědčení (např.: výborný, velmi dobrý atd.).

Případně lze použít i jejich kombinace. U této metody je problematický výběr jednotlivých kritérií hodnocení a hodnotících vah.

1.6.6 Checklist

Představuje hodnocení pracovníků pomocí dotazníku. Hodnotitel má k určité formulaci jako odpověď k dispozici většinou pouze výběr z možnosti ANO a NE a posuzuje, zda se při vykonávání práce setkal u hodnoceného s určitým projevem chování. Odpovědi vyhodnocuje specialista. Výhodou metody je, že ji lze použít i k sebehodnocení a umožňuje odhalovat silné a slabé stránky pracovníka. Nevýhodou je opět časová náročnost, zejména na přípravu a možnost subjektivního posuzování hodnotitelem.

1.6.7 Hodnotící anketa

Jedná se o kombinaci hodnotící stupnice a checklistu. Hodnotiteli jsou předkládány formulace, které musí ohodnotit podle míry přítomnosti v chování hodnoceného.

1.6.8 Metoda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales)

Tato metoda se nezaměřuje až tolik na výsledky práce. Vychází z toho, že žádoucí pracovní chování má za následek i efektivní vykonávání práce a zajímá se proto o pracovní chování - o přístup k práci, dodržování určitého postupu při práci a účelnost výkonu. Opět mívá podobnou formu jako checklist kombinovaný s hodnotící stupnicí, což vede k vysoké časové náročnosti v přípravné fázi, neboť je nutné vytvořit různé formuláře pro jednotlivé práce. Nespornou výhodou je následně zpětná vazba na pracovní výkon hodnoceného.

1.6.9 Metody založené na vytváření pořadí pracovníků podle jejich pracovního výkonu

V tomto případě jde o porovnávání výkonu dvou a více vybraných pracovníků. Většinou se používají různé druhy porovnávání (střídavé, párové, atd.). Na rozdíl od jiných metod se jedná o metodu relativní. Jejich nevýhodou je nevhodnost pro porovnávání zaměstnanců různých pracovních skupin. Naopak ale mohou motivovat pracovníky ke zlepšování výkonu uvnitř skupiny. Předností je jednoduchost.

1.6.10 Assessment centre

Jedná se o komplexní metodu využívanou nejen při hodnocení pracovníků, ale i k výběru pracovníků a jejich vzdělávání. Právě komplexnost posuzování pracovního výkonu zaměstnance je předností. Jedná se však o metodu finančně i časově náročnou, vhodnou především k pozorování momentálního stavu sledovaného pracovníka.

Metod vhodných k hodnocení pracovníků je mnohem více. V praxi jsou často používány kombinace těchto metod přizpůsobené situaci, ve které hodnocení probíhá, a specifickým požadavkům jednotlivých podniků.

Zvolená metoda by neměla vyvolávat konflikty či pocit nespravedlnosti, hodnotitelé i hodnocení by jí měli dobře rozumět a zejména by měla umožňovat posouzení jednotlivých stránek pracovního výkonu i souhrnného výkonu pracovníka. Nezbytně nutné pro hodnotící systém je, aby vytvářel i zpětnou vazbu, která umožní zúčastněným na výsledky hodnocení reagovat.

[1, 3, 5]

1.7 Kritéria hodnocení

Abychom mohli hodnotit pracovníky je velice důležité zvolit odpovídající kritéria. Ta jsou definována specifickými požadavky na daná pracovní místa.

Nejčastěji užívaná kritéria k hodnocení pracovního výkonu jsou:

1. Výsledky práce, neboli měřitelná kritéria:
 - množství práce,
 - kvalita práce,
 - odpadovost / zmetkovost,
 - úrazovost,
 - množství obslužených zákazníků,
 - množství reklamací.
2. Pracovní chování:
 - ochota přijímat úkoly,
 - dodržování instrukcí,
 - hospodárnost,
 - vedení potřebných záznamů,
 - řádná docházka,
 - kouření, požívání alkoholu či drog na pracovišti atd.
3. Sociální chování:
 - ochota ke spolupráci,
 - vztahy ke spolupracovníkům,
 - chování k nadřízeným / podřízeným,
 - jednání s lidmi,
 - vztah k zákazníkům,
 - styl vedení lidí.
4. Dovednosti, znalosti a vlastnosti:
 - znalost práce,
 - fyzická síla,
 - vzdělání,
 - znalost cizích jazyků,
 - vytrvalost,
 - čestnost

Přestože výsledky práce můžeme zařadit mezi kritéria měřitelná, není hodnocení pracovního výkonu snadné. Předem musíme stanovit normy výkonu, a to jak ústně, tak písemně. Stanovení norem by mělo usnadnit hodnocení pracovníků podle jejich výkonu. Ale pracovníka musíme hodnotit komplexně a z výše uvedených kritérií použít všechna, která jsou pro danou pracovní pozici vhodná.

Při samotném hodnocení nesmíme opomíjet ani faktory, které na pracovní výkon působí, ale nemohou být pracovníkem ovlivňovány (např.: nedostatečné vybavení pracoviště, nedostatečná podpora a nedostatky řízení ze strany vedoucích pracovníků, atd.). Snahou je minimalizovat tyto negativní vlivy a vyvarovat se nepřiměřenému omlouvání pracovníka. Toho docílíme důkladným prozkoumáním těchto faktorů.

[5, 11]

1.8 Postup při hodnocení

Pro hodnocení pracovníků se doporučuje dodržovat přesně stanovený postup. Ten rozdělujeme podle fází do tří časových období:

1. *přípravné období*, které se postupně člení do čtyř fází. Na začátku stanovíme, co se bude hodnotit a dle jakých pravidel a postupů hodnocení se bude postupovat, včetně vytvoření formulářů pro hodnocení. Dále podrobně popíšeme pracovní místa v organizaci jako celku spolu s návrhy o možnostech zlepšení. Pokračujeme formulací kritérií výkonu, normy výkonu a volíme metody hodnocení. V závěrečné fázi této etapy zpravíme pracovníky o připravovaném hodnocení i s uvedením důvodu a předpokládaného postupu.

2. *období získávání informací a podkladů* má dvě fáze. Nejprve se snažíme získat informace o pracovním výkonu, které pak zapracujeme do dokumentace o pracovním výkonu tak, aby byly prospěšné i do budoucna.
3. *období vyhodnocování informací*. Zpravidla v této fázi porovnáváme skutečné výsledky s normami či očekávanými výsledky práce nebo chování pracovníků. Přestože závěry musejí mít písemnou podobu, existuje zde riziko subjektivního přístupu v okamžiku interpretace naměřených výkonů. Následuje pohovor s hodnoceným pracovníkem o výsledcích hodnocení. Zaměstnanci jsou prezentována rozhodnutí a jsou řešeny případné problémy. V této fázi bývají projednávány i otázky dalšího rozvoje pracovníka v následujícím období.

V úplném závěru hodnocení dochází k dalšímu hodnocení pracovníka, aby mu mohla být v případě potřeby poskytnuta pomoc a byly zabezpečeny podmínky pro zlepšení pracovního výkonu.

[5]

1.9 Identifikace hodnocených pracovníků

Důležitým krokem je volba pracovníků, kterých se bude hodnocení týkat. Pokud by nastala v organizaci ideální situace, mohl by být hodnocen každý úsek podniku tak, aby bylo následně možné jednotlivá oddělení srovnat.

1.10 Určení hodnotitele a výběr systému hodnocení

Určení osoby, která bude hodnocení provádět je jedním z dalších důležitých úkolů. Již před zahájením hodnocení musíme určit jaké požadavky budou na tyto osoby kladeny a proškolení je. Mohou to být:

- přímý nadřízený,
- zaměstnanec personálního oddělení,
- nezávislý pozorovatel,
- zákazník,
- spolupracovník,
- podřízený,
- hodnocený pracovník,
- assessment centre.

Osoba úspěšného hodnotitele musí splňovat následující předpoklady:

- Měl by mít možnost sledovat hodnocené pracovníky při práci.
- Měl by být schopen převést výsledky pozorování do písemné a srozumitelné podoby.
- Měl by disponovat dostatečným know-how, nezbytným k rozlišení chování, které vede k vysoké nebo nízké výkonnosti.
- Měl by být pro tuto práci dostatečně motivován.

[8]

Mezi moderní přístupy v hodnocení pracovníků patří nově *tři sta šedesáti stupňové hodnocení pracovníků*, jehož účelem je dosažení maximální možné objektivity při hodnocení. Aby bylo tohoto cíle dosaženo, podílí se na samotném hodnocení více hodnotitelů. Jedná se o osoby, které s prací zaměstnance přijdou do styku (nadřízený, spolupracovníci, interní i externí zákazníci atd). Důležité je, že se na svém hodnocení podílí i sám hodnocený pracovník prostřednictvím sebehodnocení. Již tento samotný fakt je projevem organizace, kterým dává pracovníkovi najevo, že se jeho názor bere vážně, a je tak podněcován ke zlepšování. Nejkompetentnější osobou ovšem stále zůstává bezprostřední nadřízený, který, narozdíl od ostatních, provádí i závěrečné vyhodnocení všech podkladů od ostatních hodnotitelů.

Většinou v podniku nelze použít jednotný systém hodnocení, protože je nutné u každé profese definovat jiná kritéria hodnocení. Rovný hodnotící systém bychom mohli využívat pouze v oblasti posuzování osobnostní a sociální charakteristiky hodnocených pracovníků.

Neměli bychom opomenout ponechat prostor pro případné připomínky. Doporučovaným doplňkem pro ověření vhodnosti zvoleného hodnotícího systému je zkušební kolo. Na základě jeho výsledků můžeme systém případně doplnit či jinak upravit.

Před samotnou fází hodnocení, ve chvíli kdy už je hodnotitel znám, jej musíme důkladně seznámit se zvoleným hodnotícím systémem, s jeho důvody, principy, cíli a také metodikou provádění. Budoucí hodnotitelé si pohovor mohou v rámci přípravy vyzkoušet navzájem mezi sebou.

Seznámit s cíli a metodikou hodnocení je nutné i pracovníky. Důležité je objasnit jim, že může jít o možnost přehodnocení jejich práce, vyjasnění si vzájemných postojů a společné stanovení dalšího plánu výkonů a v žádném případě nejde o jednostranný akt vedení.

“Ve strukturované a systematické přípravě pracovníků spočívá 90% úspěchu hodnocení.”

1.11 Průběh a sdělování výsledků hodnocení

Zavedení zvoleného systému hodnocení do praxe je vyvrcholením přípravné fáze. Období samotné realizace můžeme dále rozčlenit do dvou kroků.

1. *získávání dat* – v průběhu této fáze vybraní hodnotitelé zjišťují požadované informace podle stanovené metodiky. Pro vytvoření zpětné vazby mezi hodnotitelem a pracovníkem by měla být vedena písemná dokumentace.
2. *vyhodnocování dat* – může probíhat za účasti hodnoceného, podle stanovených postupů. O výsledcích zjištěných hodnotitelem v průběhu hodnocení může být veden rozhovor, ve kterém má hodnocený možnost vyjádřit svůj postoj. I nyní je vhodné, aby hodnocení pracovníci obdrželi pracovní hodnocení v písemné podobě; nejlépe pak předem, aby měli možnost se připravit.

Výsledky hodnocení musejí být hodnoceným sdělovány vždy jednotlivě a pouze písemně vyrozumění je nedostatečné. Důležitým krokem hodnocení je hodnotící rozhovor, který je formální a oficiální. Aby byl konstruktivní, musí hodnotitel:

- povzbuzovat hodnocené, aby se na rozhovoru podíleli co nejvíce;
- aktivně naslouchat tomu, co říkají;
- poskytovat prostor pro zamyšlení a rozebrání příležitostí;
- analyzovat výkon a nikoli osobnost – soustřeďovat se na to, co hodnocený udělal, a nikoliv na to, jaký je člověk;
- hodnotit celé období a nebude se soustřeďovat na jednotlivé nebo poslední události;
- používat přístup typu “žádné překvapení” – problémy pracovního výkonu by měly být rozpoznány a řešeny v době, kdy se objevily;
- uznávat a oceňovat úspěchy a upevňovat a posilovat silné stránky hodnoceného;
- zakončovat setkání pozitivně dohodnutými plány akcí a dohodou o tom, jak bude sledován pokrok v realizaci těchto plánů.

1.12 Chyby při hodnocení

Nejčastější a nejzávažnější chybou, které se hodnotitelé dopouštějí je subjektivita. Chyby se ale mohou vyskytnout v metodice, kritériích a zvolených metodách. Je-li zvolen chybný systém, pak data z něj získaná nemají pravou vypovídací hodnotu.

[1]

Mezi chyby hodnotitelů lze zařadit především následující chyby:

- přílišná shovívavost,
- přílišná přísnost,
- tendence k hodnocení pracovníků hodnotami ze středu stupnice,
- tendence hodnotitele hodnotit pracovníky podle svých vlastních měřítek,
- tendence nechat se ovlivňovat svými osobními sympatiemi, antipatiemi a předsudky,
- přihlížení k sociálnímu postavení, sociální příslušnosti, příbuzenství a známostem, stranické příslušnosti, etnickým či rasovým znakům, pohlaví,
- výhradně kritická forma hodnocení,
- přílišné přihlížení k hlavnímu účelu hodnocení,
- nestejná náročnost a přístup k hodnocení uplaňovaný různými hodnotiteli.

[5, str. 310]

Abychom se těmto chybám vyvarovali, je nutné důkladně zpracovat metodiku systému hodnocení a výběr kritérií, pečlivě seznámit hodnotitele i pracovníky s postupy a cíly hodnocení a navíc důsledně proškolit hodnotitele. Právě nepochopení významu hodnocení či špatné zpracování dat bývá příčinnou mnohých chyb při hodnocení.

1.13 Shrnutí teoretické části

Hodnocení pracovníků je významnou činností personálního oddělení podniku. Jeho úkolem není pouze samotné hodnocení výkonu pracovníka, ale komplexní posouzení zaměstnance v pracovním procesu. Výsledky hodnocení mohou dále využívat při stanovování finančního ohodnocení pracovního výkonu. Cílem je ale zároveň odkrýt skryté možnosti pracovníka a jeho další rozvoj využít pro rozvoj celé společnosti.

Velmi důležité je zvolit správnou metodu a určit vhodná kritéria pro hodnocení. Je zřejmé, že díky rozmanitosti podnikových činností, musí být pro různé pracovníky v podniku zvoleny různé metody hodnocení. Samotné zavední metody pak nesmí být složité a oběma stranám by měly být vysvětleny principy a důvody prováděného hodnocení.

Aby bylo hodnocení pro společnost efektivní, musí se systém vyvarovat mnohých chyb. Ty lze eliminovat důkladným proškolením hodnotitelů, aby získané informace byly kvalitní a pro podnik přínosné.

II. ANALYTICKÁ ČÁST

2 ANALYTICKÁ ČÁST

2.1 Základní informace o společnosti Pozemní stavitelství Zlín a.s.

Akciová společnost byla založena fondem národního majetku 30. 4. 1992 jako nástupnická organizace stejnojmenného státního podniku.

Historie začíná v roce 1949, podnik po celou dobu patřil k vedoucím představitelům stavebnictví, zvláště v kompletní bytové, občanské a technické výstavbě, ale realizoval i průmyslovou výstavbu a to v regionu Moravy, v Praze a Severních Čechách. Na tuto činnost navázala a.s. v plném rozsahu, rozšířila ji o výstavbu rodinných domků, o adaptace a rekonstrukce všeho druhu a provádění ing. sítí a staveb VHS.

Společnost je držitelem Certifikátu jakosti dle normy ISO 9001:2001 č S-80/99 s platností do 31.12.2006, certifikátu enviromentálního managementu ISO 14001 a systému management bezpečnosti a ochrany zdraví při práci OHSAS 18001. Podle žebříčku nejvýznamnějších společností v ČR Resources 1000 je a.s. zařazená jako 25. největší společnost ve stavebnictví.

Pozemní stavitelství Zlín a.s. je v posledních letech pravidelně vyhodnocována v žebříčku "100 nejlepších firem" jako jedna z nejlepších stavebních společností.

Akciová společnost rovněž realizuje stavební práce v zahraničí. Největší objem stavebních prací byl proveden v Rusku a to na Mezinárodní investiční bance v Moskvě, plynárenském komplexu v Karačaganaku, na výstavbě potravinářského programu a na zastupitelských úřadech ministerstva zahraničí. Dále byly provedeny stavební práce v SRN pro firmu Niedermajer a v Rakousku. Ve Slovenské republice má a. s. zřízení vlastní organizační jednotku.

Pozemní stavitelství Zlín a.s. je společnost v soukromém vlastnictví, kde majoritní podíl má místopředseda představenstva a předseda představenstva. Akciová společnost vlastní podíl ve stavebních firmách:

- 50% v D5 a.s. Třinec, která zajišťuje investiční akce a opravy v TŽ a.s. a současně zabezpečuje stavební práce v regionu Český Těšín, Třinec
- 70% v a.s. VS-Invest, která je významným dodavatelem stavebních prací v Ostravském regionu

Pozemní stavitelství Zlín a.s. a spoluřízené společnosti D5 a VS-Invest zaměstnávají 1.950 zaměstnanců a dosahují ročního obrátu přes 2 mld. Kč.

Pozemní stavitelství Zlín a.s. uzavřela dohody s řadou dalších společností v rámci ČR o spolupráci, v některých z nich drží majetkové podíly přes majoritního vlastníka a.s. Jedná se o firmy PST Trade, SD Brno. Organizační struktura akciové společnosti je po výrobní stránce členěna na jednotlivé stavební závody HSV, závod DM+SL, závod PSV a závod panelárny Malenovice.

Akciová společnost vlastními THP dále zajišťuje:

- zpracování všech nabídek v rámci výběrového řízení staveb
- kompletní technickou přípravu staveb včetně odborné konzultace pro investory
- projekční a rozpočtové práce staveb
- inženýrskou činnost pro investory

2.2 Vývoj počtu zaměstnanců ve firmě

Tab. 1 – Průměrný počet zaměstnanců, z toho řídících (GŘ, VŘ, OŘ, EŘ, VP a ředitelé závodů)

Rok	Průměrný počet zaměstnanců	Řídící pracovníci	Ostatní členové statut. orgánů	Ostatní/ řídící pracovníci
2001	415	8,5	5	48
2002	362	9	4	39
2003	349	10	4	34

[16]

Tab. 2 – Stav zaměstnanců v prosinci 2004 dle pracovních kategorií

Pracovní kategorie	D HSV	D PSV	D VV	POP	D. ost.	THP	CELKEM
celkem pracovníků	153,5	45	49	7	11	92,5	358

[17]

2.3 Organizace řízení ve firmě

V akciové společnosti je uplatněn princip třístupňového řízení:

1. stupeň - ředitelství a. s. (útvary GŘ, OŘ, VŘ, TŘ, EŘ, úseky, odbory, odd., referáty)

2. stupeň - závody a.s. (závod HSV, závod PSV, závod dopravy+mechanizace a služeb, závod panelárny Malenovice, organizační složka Tlmače – Slovensko)

3. stupeň - divize, hospodářská stř. (stř. kontroly a zásobování, stř. projekce, divize hlavní stavební výroby, stř. specializovaných čet (ohýbárna železa a půjčovna lešení), divize vodohospodářských staveb, stř. PSV dle oborů, stř. půjčovny systémového bednění, stř. speciálního zakládání, stř. ubytoven, škol. a ubyt. střed. Bystřička, stř. zemních strojů, stř. půjčovny mechanismů a osobní dopravy, stř. pronájmů, stř. energetika, metrologa a RTZZ, stř. oprav aut, divize zateplování staveb a dlažeb, stř. zeměměřičských prací, stř. čerpací stanice LPG, stř. půjčovny buněk, stř. zámečnických prací, stř. drobných staveb a spec. prací (lité podlahy, vnitřní omítky))

2.3.1 Vedoucí personalistiky a asistent GŘ (VP+AGŘ)

Je jmenován a odvolán představenstvem a. s. Zodpovídá za oblast řízení lidských zdrojů. Zajišťuje dle zadání GŘ koordinační, kontrolní a rozborovou činnost útvaru odborných ředitelů. Zastupuje GŘ na základě jeho pověření.

Přímo řídí oddělení :

- právní,
- kontroly a zásobování,
- mzdovou účtárnu,
- osobní a PAM,
- BOZ a PO, POZ,
- střed. vzdělávání a výuky.

Kromě všeobecných práv a povinností vedoucího pracovníka zodpovídá zejména :
za oblast řízení lidských zdrojů, usměrňuje hospodaření s pracovními silami, stanovuje opatření v péči o zaměstnance, jejich stabilizaci, všestranný rozvoj a spokojenost. Na základě perspektivních potřeb organizuje výchovu školení a vzdělávání pracovníků. Řídí přímo osobní oddělení, právníka a.s., ref. BOZ, PO a POZ.

Ve funkci asistenta GŘ a.s. zajišťuje :

- koordinaci plnění úkolů odborných ředitelů dle zadání GŘ
- kontrolní a rozborovou činnost úseků odborných ředitelů v rozsahu určeném GŘ
- zastupuje GŘ v jednáních dle jeho pověření

Dále zajišťuje :

- o uplatňování a dodržování zásad a opatření pro oblast personální práce v rámci a.s.
- o vede a zpracovává podklady pro personální rezervy a průběžné hodnocení pracovníků dle směrnice GŘ
- o zpracovává dílčí podklady pro zpracování koncepcí, programů a plánů rozvoje personální práce
- o zodpovídá u a.s. za dodržování zák. č. 101/2000 Sb – „Ochrana osobních údajů a aktualizaci a dodržování stejnojmenné směrnice u a.s. č. 4/2001

- o sleduje a vyhodnocuje účinnost forem a metod personální a sociální práce uplatňované v a.s. vedoucími pracovníky, poskytuje jim odbornou a metodickou pomoc při řešení konkrétních personálních a sociálních otázek
- o vyjadřuje se k návrhům platů THP a směrnici pro odměňování pracovníků
- o zásady a opatření pro sociální činnost u a.s. promítá v kolektivním vyjednávání a zastupuje TV při jednáních o uzavření kolektivní smlouvy
- o zajišťuje veškerou činnost související s přijímáním zaměstnanců, s rozvázáním pracovního poměru ve smyslu zákoníku práce a na něj navazujících předpisů a pokynů, zabezpečuje pracovně-právní agendu vyplývající z pracovního poměru
- o ve spolupráci s vedoucími pracovníky a.s. vytváří podmínky pro stabilizaci zaměstnanců a upevňování jejich pracovní morálky
- o navrhuje a doporučuje pracovníky k vyslání do různých druhů školení a škol
- o provádí návrh opatření ke zlepšení pracovních a sociálních podmínek zaměstnanců a.s., na základě kontroly pracovišť z hlediska hygieny a kultury práce
- o zastupuje a.s. při jednáních s Okresnímu úřady - odborem pracovních sil
- o přijímá oznámení a stížnosti zaměstnanců, vede o podaných stížnostech předepsanou evidenci, sleduje a kontroluje jejich vyřízení. Podle povahy stížnosti přiděluje stížnost nebo oznámení příslušným odborným útvarům a zajišťuje jejich vyřízení ve stanovených termínech
- o zpracovává návrh a po odsouhlasení v TV vydává platnou aktualizovanou systemizaci THP a.s.
- o v rámci řízeného úseku zodpovídá za zajišťování, praktické uplatňování a dokumentování činnosti dle ČSN EN ISO 9001, ISO 14001 a OHSAS 18001 v souladu s „Příručkou jakosti“ a „Organizačních norem“ 1 až 15

V rámci řízení činnosti právníka a.s. :

- posuzuje možnosti smírného řešení sporu před soudním projednáváním
- upozorňuje na zjištěné závažnější porušení právního řádu v činnosti a.s. a předkládá návrhy k odstranění protiprávního vztahu. Informuje vedoucí zaměstnance o závadách a nedostacích zjištěných v průběhu řízení u soudu a dává podněty k jejich nápravě

V řízení odboru ekonomiky práce (PAM) :

- zajišťuje uplatňování předpisů a nařízení v oblasti mezd a platů
- navrhuje formy hmotné zainteresovanosti v a.s., stanovuje zásady mzdové a platové politiky
- kontroluje dodržování mzdových a pracovních předpisů, rozpis a čerpání mzdových prostředků v OP
- v souladu s platnou systemizací zařazuje funkce a pracovní činnosti THP do platových tříd
- v souladu s platnými předpisy zpracovává směrnice a.s. pro oblast ekonomiky práce

[17]

2.4 Cíle hodnocení pracovníků

Ve firmě Pozemní stavitelství Zlín a.s. je v současnosti prováděno pravidelné hodnocení za pololetí. Hlavními důvody hodnocení pracovníků ve společnosti jsou:

- zjistit aktuální úroveň pracovních výsledků zaměstnance
- zajistit podklady pro odměňování zaměstnanců dle skutečných výkonů
- zjistit silné a slabé stránky zaměstnanců
- motivovat zaměstnance
- zjistit potřeby dalšího rozvoje zaměstnance
- zajistit dobrou úroveň komunikace ve firmě
- zlepšovat mezilidské vztahy ve firmě

2.5 Třídění pracovníků pro potřeby hodnocení

Ve společnosti Pozemní stavitelství Zlín a.s. jsou pro potřeby periodického hodnocení rozlišovány pouze dvě skupiny zaměstnanců:

- management akciové společnosti
- ostatní THP

Hodnocení dělníků se ve společnosti neprovádí vzhledem k sezónnosti pracovních činností. Tito zaměstnanci jsou hodnoceni pouze neformálním způsobem při výkonu činnosti přímo mistrem či vedoucím prací.

2.6 Podklady pro hodnocení

Společnost Pozemní stavitelství Zlín a.s. má zavedený systém hodnocení pracovníků a vychází ze „Směrnice GŘ č.5/1994 k řízení personální práce u Pozemního stavitelství Zlín a.s.“ Tento dokument vytyčuje hlavní cíle personálního řízení a zároveň obsahuje i nástroje k zajištění těchto cílů.

V první řadě jsou ve Směrnici popsána pracovní místa jednotlivých funkcí THP. Ke každému postu jsou jasně definovány nároky pracovníka na vzdělání a možnosti jeho případného dalšího postupu ve firmě.

Jedním z úkolů ve Směrnici definovaných je i pravidelné hodnocení – řízení podle cílů a jsou zde jasně určené zásady hodnocení. Z těchto zásad potom vychází samotné hodnocení.

Mezi další úkoly vytyčené v dokumentu patří Plán personálních náhrad a Odborný rozvoj THP.

2.7 Druhy hodnocení v podniku

Základním nástrojem hodnocení ve firmě je kontinuální hodnocení pracovníků. Vedoucí pracovníci vykonávají toto hodnocení v podstatě nepřetržitě, protože jsou ve stálém pracovním kontaktu s podřízenými. Tímto mohou být případné potíže řešeny aktuálně přímo na místě. Vedoucí se zároveň snaží pozitivně motivovat podřízené kladným ohodnocením jejich běžné činnosti. Jde tedy o neformální hodnocení. Z tohoto kontinuálního hodnocení však není pořizován žádný písemný výstup.

Formální hodnocení je prováděno formou hodnotícího rozhovoru pravidelně za pololetí (jak bude uvedeno dále).

2.8 Termíny hodnocení

Hodnocení probíhá ve společnosti pravidelně ke konci kalendářního pololetí. V termínu do 15ti kalendářních dnů hodnotí GŘ přímo podřízené, hodnocení všech THP pak probíhá do 30ti kalendářních dnů.

2.9 Osoba hodnotitele

Nejkompetentnější osobou pro periodické hodnocení je přímý nadřízený hodnoceného pracovníka. Pracovníky jednotlivých oddělení hodnotí vedoucí oddělení. Ti jsou dále podřízeni generálnímu řediteli.

2.10 Hodnotící rozhovor

V rámci každého hodnocení probíhá hodnotící rozhovor, z něhož se vypracovává písemný výstup. Hodnotitelé obdrží před začátkem hodnocení instrukce k hodnocení včetně pokynů.

Na rozhovor se hodnotitel i hodnocený připraví. Pracovník má možnost sebehodnocení, což slouží ke zlepšení průběhu celého rozhovoru. Navíc si může přichystat připomínky a náměty ke zlepšení vlastní práce i práce svého okolí, respektive oddělení.

V úvodu rozhovoru zhodnotí vedoucí pracovník výkon zaměstnance za hodnocené období. Posuzuje se míra zodpovědnosti a kompetence podřízeného.

Zaměstnanec si spolu s nadřízeným odsouhlasí měřitelné cíle pro další hodnocené období. Pracovník má právo požadovat vytvoření podmínek pro stanovené cíle. Cíle stanovené za minulé období jsou hodnotitelem vždy měřitelně vyhodnoceny.

Hodnocený pracovník má možnost se k tomuto vyhodnocení vyjádřit a vznést připomínky přichystané v rámci sebehodnocení.

V závěru pohovoru dostane zaměstnanec možnost uvést si požadavky na zlepšení svých znalostí, dovedností a vlastní práce formou sebevzdělávání, školení, případně absolvování praxe.

Z hodnotícího rozhovoru je pořízen 3x písemný zápis s rozdělením

- hodnocený
- hodnotitel
- personální oddělení – pro evidenci.

Za provedení hodnocení v termínech zodpovídají vedoucí THP a vedoucí personálního oddělení.

2.11 Hodnotící kritéria

Při samotném hodnocení bere vedoucí pracovník v úvahu několik faktorů. Mezi nejvýznamnější patří:

- pracovní výkon
- komunikace
- samostatnost
- vztahy s kolegy

Záleží ovšem na hodnotiteli, jakou váhu jednotlivým kritériím přidává. Dále i na jednotlivých odděleních, ve kterých jsou hodnoceni zaměstnanci. Důvodem jsou různé nároky, které jsou po pracovnících vyžadovány.

Nemocnost není v podniku vyhodnocována jako jedno z objektivních kritérií pro hodnocení.

2.12 Vyhodnocení výsledků

Výsledky hodnotícího rozhovoru jsou, jak již bylo řečeno, písemně zpracovány a postoupeny personálnímu útvaru, který je dále zpracovává podle potřeb a zakládá.

Výsledky z kontinuálního hodnocení písemně zpracovávány nejsou. Tyto výsledky uplatňuje vedoucí pracovníka nejčastěji pro:

- zvýšení motivace pracovníka
- navrhování odměn, respektive postihů
- přidělování jednotlivých úkolů pracovníkovi či jeho přerazování

Výsledky formálního hodnocení slouží v podniku:

- k dalšímu rozvoji kvalifikace
- k řízení kariéry a pohybu pracovníků po firmě.

Rozvoj kvalifikace

Po skončení hodnocení dojde k vyhodnocení výsledků personálním oddělením. Toto oddělení dále vydá doporučení, ve kterém navrhne, v jakých oborech by bylo potřeba zajistit další vzdělávání zaměstnanců.. Důvodem k doškolení pracovníků je potřeba neustálého zvyšování kvalifikace pracovníků a zároveň vytvoření si kvalitní personální základny ve společnosti z vlastních lidských zdrojů.

Personální oddělení, po schválení generálním ředitelem, tyto kurzy plánuje a zajišťuje na období mimo hlavní sezónu.

Řízení kariéry a pohyb pracovníků po firmě

Protože podnik naplňuje podmínky norem ISO 9001:2001 a ČSN 14001, je povinen zpracovávat výsledky hodnocení podle standardizovaných předpisů. Personální oddělení reviduje po každém pravidelném hodnocení plán personálních rezerv.

Personální oddělení podle zjištěných skutečností může navrhnout dosazení zaměstnance na jinou pozici. Ve společnosti je tendence vypracovávání se zaměstnanců z nižších postů směrem nahoru. Tímto postupem dochází k řízení kariéry pracovníků.

Zaměstnanci ve společnosti často projdou několik úseků, aby získali celkový přehled o fungování firmy. Zaměstnanci si rozšiřují znalosti z různých oborů činností podniku a zlepšují i své praktické dovednosti

Možností přeřazení zaměstnance na vyšší pozici získává zaměstnanec šanci i na vylepšení mzdového ohodnocení své práce. Tím je ve společnosti zajišťována otázka motivace zaměstnanců.

Protože se jedná o soukromý podnik, kde je generální ředitel zároveň většinovým majitelem, má rozhodující slovo při výběru zaměstnance na obsazovanou pozici i přes doporučení personálního útvaru právě generální ředitel.

2.13 Souhrn analytické části

V analytické části práce jsem zjistila, že společnost Pozemní stavitelství Zlín a.s. má zavedený systém hodnocení pracovníků. Celý systém hodnocení pracovníků ve firmě Pozemní stavitelství Zlín a.s. je navržen přesně podle potřeb společnosti a lze jej kladně hodnotit. Celý podnik používá toto hodnocení již řadu let. Proces hodnocení je ustálený a podnik jej upravuje jen minimálně podle vlastních aktuálních potřeb, zároveň však s ohledem na dodržení kvalit několika norem, jejichž licence podnik vlastní. K celému systému platí pevná pravidla, která jsou uvedena v interním dokumentu společnosti ve formě směrnice vydané generálním ředitelstvím.

Hodnocení probíhá v podniku v půlročních periodách, vždy ke konci kalendářního pololetí. Časový harmonogram rozsahu celého hodnocení je pevně stanoven v organizačním řádu společnosti.

Společnost průběžně hodnotí pouze technicko-hospodářské pracovníky a management akciové společnosti, protože hodnocení dělníků by bylo neefektivní. Tito zaměstnanci jsou hodnoceni pouze neformálním způsobem při výkonu činnosti.

Hodnotiteli jsou ve společnosti jednak přímí nadřízení hodnocených pracovníků a dále pak vedoucí jednotlivých oddělení. Ti jsou dále podřízeni generálnímu řediteli.

Samotný proces hodnocení má v podniku formu hodnotícího rozhovoru, který má standardizovanou formu pro zhodnocení dosavadních výkonů zaměstnance. Zároveň je v jeho průběhu ponechán prostor na sebehodnocení pracovníka. Důležitým bodem je i stanovení si dalších cílů zaměstnance pro příští období.

Závěry hodnotícího pohovoru mají písemnou formu. Výstup je proveden ve 3 provedeních. Pro hodnoceného, hodnotícího a pro evidenci personálního oddělení.

Personální oddělení závěry eviduje a dále vyhodnocuje. Důvodem je rozvoj kvalifikace pracovníků a řízení jejich kariéry včetně pohybu zaměstnanců ve společnosti.

Po vyhodnocení cílů jsem zjistila, že v oblasti rozvoje kvalifikace a řízení kariéry zaměstnanců si vede personální oddělení dobře. Společnost zajišťuje doplňkové vzdělávání pro své zaměstnance formou různých školení a kurzů. S tím souvisí i posun kvalifikovaných pracovníků na vyšší pozice v rámci podniku a tím i profesionální růst.

Určité rezervy podniku spatřuji v oblasti odměňování. V přímé návaznosti na výsledky hodnocení nedochází ke změně odměňování pracovníků. Zaměstnanci jsou odměňováni podle pozice, kterou ve společnosti zastávají. Pouze pokud jsou povýšeni, dojde ke zvýšení finanční odměny.

V projektové části navrhnu potřebná opatření ke zlepšení zjištěných slabých stránek.

III. NÁVRHY A DOPORUČENÍ

3 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

V této části práce navrhnu potřebné změny pro odstranění uvedených problémů. Zaměřím se především na oblast odměňování, protože v ní spatřuji největší prostor pro zdokonalení systému hodnocení v podniku Pozemní stavitelství Zlín a.s..

3.1 Oblast odměňování

Jak již bylo poznamenáno, v podniku neexistuje přímá závislost mezi výsledky hodnocení a odměňováním.

V závislosti na výsledcích hodnocení vytvoří personální oddělení odpovídající personální základnu. V případě, že dojde k uvolnění některé pozice ve společnosti, je na ni přednostně dosazen některý ze stávajících zaměstnanců na základě plánu personálních rezerv.

Tímto posunem dochází k řízení kariéry zaměstnanců v podniku a zaměstnanec zároveň získává vyšší platové ohodnocení související s vyšší pozicí ve firmě.

Samotný zaměstnanec ovšem nevidí výsledky hodnocení v oblasti odměňování okamžitě, a proto nemá dostatečnou motivaci k dosahování lepších výkonů.

Doporučovala bych zavést systém odměňování, který by byl závislý na výsledcích hodnocení. Zatímco doposud je v podniku využíván plat odvozený podle pozice, kterou zaměstnanec zastává.

Nově by se mzda skládala navíc i z pohyblivé složky ocenění. Ta bude závislá na výkonu pracovníka, který je měřen podle dosaženého výkonu pracovníka. Takto odvozenou pohyblivou složku mzdy označíme jako složku pohyblivou. Zaměstnanci by tak byli motivováni neustále zvyšovat svou výkonnost.

V podniku je zaveden pololetní hodnotící cyklus, což dává dostatek prostoru k objektivnímu posouzení výkonu zaměstnance. Během hodnotícího pohovoru dochází k vzájemnému rozhovoru nadřízeného s pracovníkem, kdy si obě strany vzájemně ujasní, čeho bylo v uplynulém období dosaženo a jak se pracovník zhostil zadaných úkolů. Zaměstnanec má prostor se ke všemu vyjádřit.

Přímo na konci hodnocení by se měl hodnocený dozvědět výsledek svého hodnocení.

V návaznosti na výsledek hodnocení by měla být s platností od následujícího kalendářního měsíce po ukončení hodnocení upravena i pohyblivá složka mzdy.

Důraz při hodnocení je kladen na

- pracovní výkon
- komunikace
- samostatnost
- vztahy s kolegy

Pracovní výkon – zde se hodnotí kvalita odvedené práce a nejsou zohledňovány at' již kladně či záporně okolnosti, za kterých byla práce vykonávána. Hodnocena je zároveň i efektivita vykonané práce.

Komunikace – posuzujeme, jak pracovník jedná v interakci se svým okolím, jak dovede vyhodnocovat informace získané z různých zdrojů, využívat je při své práci a předávat ostatním tak, aby byly přínosem pro celý podnik.

Samostatnost – hodnotí se jak moc je při plnění zadaných úkolů pracovník závislý na podpoře svých kolegů či na svém vedoucím. Kladně je posuzována schopnost zaměstnance plnit mu svěřené úkoly originálně a nápaditě. Hodnocený musí být zároveň schopný vydávat odpovědná rozhodnutí spadající do jeho kompetence.

Vztahy s kolegy – důležité je, aby se byl pracovník schopen začlenit do pracovního týmu a pracovat v kolektivu. Vyvolávání sporů či vytváření rivality na pracovišti je posuzováno negativně.

Záleží ovšem na hodnotiteli, jakou váhu jednotlivým kritériím přidává. Dále i na jednotlivých odděleních, ve kterých jsou hodnoceni zaměstnání. Důvodem jsou různé nároky, které jsou po pracovnících vyžadovány.

Navrhuji čtyřstupňovou škálu pro úpravu pohyblivé složky mzdy pracovníka:

1. Vynikající pracovní výkon
2. Velmi dobrý pracovní výkon
3. Dobrý pracovní výkon
4. Pracovní výkon s rezervami

Vynikající pracovní výkon – do této skupiny jsou zařazeni pracovníci, kteří odvádí maximální a bezchybný výkon a kteří jsou schopni samostatné práce s minimální potřebou konzultace s nadřízeným pracovníkem, např. pouze v případě neočekávaných problémů. Tento zaměstnanec je schopen řešit úkoly sám i navrhnout preventivní opatření předcházející výskytu problémů.

Velmi dobrý pracovní výkon – pracovník pracuje téměř bez chyb v rámci náplně své práce a úkoly spadající do jeho kompetence plní v dohodnutých termínech. Dohled nadřízeného pracovníka má spíše formální charakter. O problémech informuje nadřízeného a řeší je až po společné konzultaci s ním.

Dobrý pracovní výkon – při práci zaměstnanců zařazených do této kategorie je nutný dohled nadřízeného pracovníka. V jejich práci se mohou vyskytovat občasné nedostatky a dochází k neplnění termínů. Hladina spolehlivosti je snížena. Pracovník vykonává mu svěřené úkoly, ale nemá zájem na aktivním se zapojení do řešení nových problémů.

Pracovní výkon s rezervami – pracovník podal v uplynulém období nedostatečný a nezodpovědně provedený výkon. V práci zaměstnance se objevily nedostatky, některé úkoly nebyl schopen vypracovat samostatně, přestože spadají do oblasti jeho kompetence, či nedodržel stanovený termín. Závažným nedostatkem je i neinformování nadřízeného o výskytu problémů či neochota řešení těchto problémů.

Na základě rozřazení pracovníků do těchto čtyř uvedených skupin bude upravena pohyblivá složka mzdy každého zaměstnance. Fixní část mzdy bude představovat složku mzdy ve výši 80% celkové měsíční mzdy. Její výše se bude stejně jako doposud odvíjet od pozice, kterou zaměstnanec zastává.

Pracovníkům zařazených do skupin č. 1 a 2 by mělo být finančně přilepšeno díky nárůstu v pohyblivé části složky mzdy. Hodnota pohyblivé složky mzdy bude činit u nejlepších pracovníků 20% celkového objemu mzdy, resp. 15% u zaměstnanců zařazených do druhé skupiny. U skupiny ohodnocené jako dobré by měla být pohyblivá složka mzdy ohodnocena 10% z celkové výše mzdy.

Pracovníci zařazení do poslední skupiny nepodávají dostatečný pracovní výkon, a proto nebudou odměněni pohyblivou složkou mzdy. Jejich činnost v podniku bude ohodnocena pouze fixní složkou mzdy. Pokud by došlo k setrvání zaměstnance v této skupině v období více jak dvou hodnotících cyklů, měl by vedoucí pracovník po dohodě s personálním útvarem zvážit přeřazení zaměstnance na nižší pozici.

3.2 Rozvoj kvalifikace

Jak již bylo poznamenáno, po skončení hodnocení personální oddělení navrhne, v jakých oborech by bylo potřeba zajistit další vzdělávání zaměstnanců.. Důvodem k doškolení pracovníků je potřeba neustálého zvyšování kvalifikace pracovníků a zároveň vytvoření si kvalitní personální základny ve společnosti z vlastních lidských zdrojů.

Při hodnocení má být posuzována a hodnocena kvalifikace pracovníků a jejich osobní předpoklady zastávat funkce v managementu podniku. Dalším záměrem vedení je analyzovat potřeby podniku, definovat kritéria a vytvořit kvalifikované podmínky pro rozvoj celoživotního odborného vzdělávání a docílit kompatibility mezi národními systémy.

3.3 Analýza rizik realizace navrhovaných opatření

Každá změna v zavedeném systému fungování podniku představuje potencionální riziko. Můžeme se v podniku setkat s neochotou vzhledem k náročnosti reorganizace, či neochotou hodnotitelů měnit navyklý způsob hodnocení a provádět práci navíc a v neposlední řadě zde může dojít i ke zvýšení nákladů.

V mnou navrhované změně pro oblast odměňování v závislosti na výsledcích provedeného hodnocení pracovníků v podniku bude nejprve nutné provést přeškolení hodnotitelů a personalistů. Zde existuje riziko nedostatku času účastníků školení a navíc neochota účastnit se dalších školení. Zvýšená časová náročnost v průběhu samotného hodnocení je již zanedbatelná.

Významnou roli při zavádění má i finanční náročnost celého řešení. Pokud však bude provedena důkladná reorganizace odměňování, nemusí dojít ani ke zvýšení mzdových nákladů v podniku.

I přes tato rizika si myslím, že navrhované změny zajistí zkvalitnění celého systému hodnocení ve firmě Pozemní stavitelství Zlín a.s.. Lépe motivovaní zaměstnanci budou podávat vyšší výkony a aktivní podíl vedoucích pracovníků na objektivním hodnocení bude mít za následek pozitivní změny v systému odměňování. Pokud budou změny realizovány kvalitně sníží se riziko celé reorganizace v systému.

ZÁVĚR

Každá společnost na současném trhu si klade za cíl zvyšovat konkurenceschopnost svého podniku. K tomu přispívá i efektivní využívání pracovní síly. V mnoha českých firmách ale zatím ještě není tato oblast na úrovni, která by zajišťovala a zvyšovala postavení celého podniku v tržním prostředí.

Vedení firmy Pozemní stavitelství Zlín a.s. si potřebu kvalitních pracovníků uvědomuje, neboť své zaměstnance považuje za konkurenční výhodu. Jedním z mnoha úkolů podniku je užívání vhodného systému hodnocení pracovníků jako nástroje personálního řízení v oblasti personalistiky. Pro svou bakalářskou práci jsem si vybrala téma hodnocení pracovníků, přičemž jsem vycházela z požadavků společnosti.

V první části jsem charakterizovala teoretické důvody, možnosti a metody hodnocení pracovníků. Popsala jsem cíle hodnocení a jak by měl výsledky hodnocení podnik využívat, aby došlo k co nejefektivnějšímu řízení zaměstnanců v podniku.

Analytickou část jsem věnovala rozboru systému hodnocení pracovníků ve firmě Pozemní stavitelství Zlín a.s., abych následně zhodnotila jeho stávající strukturu a mohla nalézt silné a slabé stránky v této oblasti.

Ve třetí části jsem navrhla možnost zlepšení nedostatků ve stávajícím systému hodnocení pracovníků a analyzovala i případná rizika plynoucí z realizace.

Společnost Pozemní stavitelství Zlín a.s. si je vědoma potenciálu svých pracovníků jako významné konkurenční výhody, a proto také věnuje pozornost oblasti personálního řízení, aby dosahovala stále dobré pozice na trhu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Bibliografie:

1. ARMSTRONG, M. *Personální management*. Přel. J. Koubek. Praha : Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
2. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-046902.
3. GREGAR, A. *Personální řízení I*. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta managementu a ekonomiky ve Zlíně, 1999. 161 s. ISBN 80-214-1500-2.
4. KAHLE, B., STÝBLO, J. *Praktická personalistika*. Praha : Pragoeduca, 1996. 256 s. ISBN 80-85856-37-9.
5. KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*. Praha : Linde, 2000. 400 s. ISBN 80-86131-25-4.
6. KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha : Grada Publishing, 1996. 192 s. ISBN 80-7169-206.
7. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
8. MILKOVICH, G. T., BOURDEAU, J. W. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada, 1993. 936 s. ISBN 80-85623-29-3.
9. PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha : Grada Publishing, 2002. 156 s. ISBN 80-247-0403-X.
10. STÝBLO, J. *Jak vybírat spolupracovníky*. Ostrava : Montanex, 1994. 123 s. ISBN 80-85780-06-2.
11. STÝBLO, J. *Personální management*. Praha : Management Press, 1993. 334 s. ISBN 80-85424-92-4.
12. STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha : Management Press, 2003. 146 s. ISBN 80-7261-097-X.

Periodika:

13. DITTRICH, P. Hodnocení zaměstnanců jako prostředek řízení. *Moderní řízení*. Praha :
Economia. roč. 36. 4/2001. s. 64 – 66. ISSN 0026-8720.
14. TURECKIOVÁ, M. Řízení pracovního výkonu a rozvoj výkonnosti zaměstnanců. *HR
forum*. Praha : Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů. roč. 4. 1/2004. s. 28 – 29.
ISSN 1212-690X.

Elektronické zdroje:

15. Dostupné na WWW: <<http://www.pstzlin.cz> >.
16. Dostupné na WWW: <<http://www.personalista.com> >.

Interní dokumenty firmy:

17. Organizační řád
18. Výroční zpráva 2003
19. Průměrné stavy pracovníků

SEZNAM PŘÍLOH

P I Organizační struktura Pozemního stavitelství Zlín a.s.

P I Organizační struktura Pozemního stavitelství Zlín a.s. - platná od 1.3.2005

