

Analýza systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY

Michaela Fibichrová

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: **Michaela Fibichrová**
Osobní číslo: **M110403**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

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

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši zaměřenou na oblast hodnocení zaměstnanců a formulujte teoretická východiska pro zpracování praktické části.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY.
- Proveďte zhodnocení výsledků analýzy a navrhněte společnosti XY doporučení ke zlepšení současného stavu systému hodnocení zaměstnanců.

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. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
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.
VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 304 s. ISBN 8024710692.
WAGNEROVÁ, Irena. Hodnocení a řízení výkonnosti. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 117 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jiří Bejtkovský**
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/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

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

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

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

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

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

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

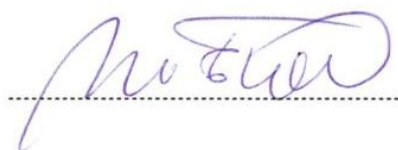
- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení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

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

Prohlašuji, že:

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

Ve Zlíně 10. 05. 2013



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

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

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá analýzou současného stavu systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY. Cílem teoretické části bakalářské práce je zpracovat literární rešerši zaměřenou na oblast hodnocení zaměstnanců a následně formulovat teoretická východiska pro zpracování části praktické. Cílem praktické části bakalářské práce je analyzovat současný stav systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY a následně provést zhodnocení předností a nedostatků tohoto systému. K analýze je využito zejména vlastního pozorování a kvalitativního výzkumu. V rámci bakalářské práce jsou navržena doporučení vedoucí ke zlepšení současného stavu systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY – zavedení formálního způsobu hodnocení zaměstnanců čalounické dílny ve společnosti XY.

Klíčová slova: hodnocení zaměstnanců, metody hodnocení, zaměstnanec, kritéria hodnocení, hodnotící formulář

ABSTRACT

Bachelor thesis analyzes the current state of the system of employee evaluation in the XY company. The aim of the theoretical part is to prepare a literature review focused on the employee evaluation and then next step is to formulate a theoretical basis for the processing of practical part. In the practical part is analyzed the current state of the system of employee evaluation in the XY company and subsequently, the strengths and weaknesses of the system are evaluated. Self-observation and qualitative research are mainly used for the analysis. In the thesis, recommendations are suggested to improve the current state of the system of employee evaluation in the XY company – to implement a formal method of employee evaluation in upholstery workshop in the XY company.

Keywords: Staff Evaluation, Assessment Methods, Employee, Evaluation Criteria, Assessment Form

Ráda bych na tomto místě poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce, Ing. Jiřímu Bejtkovskému, Ph.D., za ochotu a trpělivost při vedení této práce a v neposlední řadě za jeho odbornou konstruktivní kritiku a hodnotné rady, které mi během zpracování bakalářské práce poskytoval.

Dále děkuji vedení společnosti XY za čas a pozornost, kterou mi věnovali a především za poskytnutí cenných informací a podkladů pro zpracování praktické části mé bakalářské práce.

Motto:

„Nejvyšším úkolem není teoretické poznání, nýbrž praktické umění žít.“

Sókratés

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

OBSAH

ÚVOD	11
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	14
1.1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V SOULADU S CÍLI ORGANIZACE	14
1.2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VS. PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ.....	15
1.3 PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ.....	15
1.4 PERSONÁLNÍ ÚTVAR	16
1.4.1 Potřeba personalisty ve firmě.....	16
1.5 ROLE PERSONALISTŮ	16
1.5.1 Model smíšených rolí pro řízení lidských zdrojů.....	17
2 PROCES HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	18
2.1 HISTORIE PRACOVNÍHO HODNOCENÍ.....	18
2.2 SOUČASNOST PRACOVNÍHO HODNOCENÍ	18
2.3 VÝZNAM HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	19
2.4 ZÁSADY HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	19
2.5 PROCES HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	21
2.6 FORMY HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	23
2.6.1 Formy hodnocení zaměstnanců dle míry, do jaké má proces hodnocení závaznou podobu.....	23
2.6.2 Formy hodnocení dle počtu účastníků	24
2.7 TYPY HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	24
2.7.1 Průběžné (každodenní) hodnocení práce	25
2.7.2 Hodnocení stanovených úkolů	25
2.7.3 Hodnocení dlouhodobých výsledků.....	25
2.7.4 Hodnocení kompetencí.....	25
2.8 FUNKCE HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	25
2.8.1 Poznávací funkce	25
2.8.2 Motivační funkce	26
2.8.3 Výchovná a rozvojová funkce.....	26
2.9 KRITÉRIA HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	26
2.9.1 Doporučení pro kritéria	27
2.10 SUBJEKTY HODNOTÍCÍ ZAMĚSTNANCE	27
2.10.1 Nadřízený bezprostředního nadřízeného.....	28
2.10.2 Zaměstnanec personálního oddělení	28
2.10.3 Nezávislý externí hodnotitel	28
2.10.4 Zákazníci	28
2.10.5 Spolupracovník či skupina spolupracovníků	29
2.10.6 Podřízený.....	29
2.10.7 Sebehodnocení	29
2.10.8 Týmové hodnocení.....	30
2.10.9 Assessment centre	30
2.10.10 Ostatní veřejnost.....	30

2.11	METODY HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	30
2.11.1	Hodnocení dle vytyčených cílů	31
2.11.2	Hodnocení na základě plnění norem	32
2.11.3	Volný popis	32
2.11.4	Metoda hodnocení dle kritických případů.....	32
2.11.5	Hodnocení pomocí stupnice	33
2.11.6	Checklist.....	33
2.11.7	Metoda BARS	33
2.11.8	Metoda porovnávání zaměstnanců dle jejich pracovního výkonu	34
2.11.9	Metoda 360° zpětná vazba	35
2.11.10	Assessment centre	36
2.12	SEZNÁMENÍ ZAMĚSTNANCE S VÝSLEDKY HODNOCENÍ.....	36
2.13	MOŽNÉ CHYBY V RÁMCI PROCESU HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	37
2.13.1	Chyby spočívající v systému hodnocení	37
2.13.2	Chyby specifické pro hodnocené subjekty.....	37
2.13.3	Chyby specifické pro hodnotící subjekty	38
2.13.4	Způsoby vyvarování se chyb.....	40
3	SHRNUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ – TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI	41
II	PRAKTICKÁ ČÁST	44
4	PROFIL SPOLEČNOSTI XY	45
4.1	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI XY	45
4.2	HISTORIE SPOLEČNOSTI XY	46
4.3	VÝROBKOVÉ PORTFOLIO	47
4.4	EKONOMICKÉ UKAZATELE SPOLEČNOSTI XY	49
4.4.1	Vertikální analýza aktiv a pasiv společnosti XY	51
4.5	SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI XY	53
4.6	PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ VE SPOLEČNOSTI XY	56
4.6.1	Organizační struktura společnosti XY	56
4.6.2	Personální úsek ve společnosti XY	59
4.6.3	Pracovně-právní vztahy ve společnosti XY	59
4.6.4	Vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti XY.....	62
5	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SYSTÉMU HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI XY	63
5.1	CÍL HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI XY	63
5.2	POSTUP ANALÝZY ZAMĚŘENÉ NA PROCES HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI XY	63
5.3	CHARAKTERISTIKA METOD HODNOCENÍ APLIKOVANÝCH VE SPOLEČNOSTI XY.....	64
5.4	PROFIL HODNOCENÝCH KATEGORIÍ ZAMĚSTNANCŮ SPOLEČNOSTI XY	65
5.4.1	Manuální zaměstnanci (zaměstnanci čalounické dílny) společnosti XY	65
5.4.2	Technicko-hospodářský zaměstnanec společnosti XY	66
5.5	USKUTEČNĚNÍ NEFORMÁLNÍHO HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI XY.....	66
5.5.1	Využití výstupů neformálního hodnocení ve společnosti XY	68

5.5.2	Kontrola následného chování hodnocených subjektů	68
5.6	PŘEDNOSTI A NEDOSTATKY SYSTÉMU HODNOCENÍ VE SPOLEČNOSTI XY	69
5.6.1	Přednosti současného systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY	69
5.6.2	Nedostatky současného systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY	69
5.7	SOUHRNNÉ POSOUZENÍ SYSTÉMU HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI XY	70
5.8	OVĚŘENÍ VÝZKUMNÝCH PŘEDPOKLADŮ	70
6	NÁVRHY A DOPORUČENÍ VEDOUcí KE ZLEPŠENí SOUČASNÉHO STAVU SYSTÉMU HODNOCENí ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI XY	73
6.1	IMPLEMENTACE ROČNíHO FORMÁLNíHO HODNOCENí ZAMĚSTNANCŮ ČALOUNICKÉ DÍLNY	73
6.2	NÁVRH FORMULÁŘE ROČNíHO HODNOCENí ZAMĚSTNANCŮ ČALOUNICKÉ DÍLNY VE SPOLEČNOSTI XY	74
6.2.1	Náležitosti hodnotícího formuláře	74
6.2.2	Hodnotící kritéria	74
6.3	KONEČNÁ PODOBA FORMULÁŘE PRO ROČNí HODNOCENí ZAMĚSTNANCŮ NA PRACOVNí POZICI ZAMĚSTNANEC ČALOUNICKÉ DÍLNY VE SPOLEČNOSTI XY	76
6.4	SOUHRN NÁVRHŮ A DOPORUČENí VEDOUcíH KE ZLEPŠENí SOUČASNÉHO STAVU SYSTÉMU HODNOCENí ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI XY	79
6.4.1	Celková ekonomická náročnost nového systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY	80
	ZÁVĚR	82
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	85
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	88
	SEZNAM OBRÁZKŮ	89
	SEZNAM TABULEK	90
	SEZNAM PŘÍLOH	91

ÚVOD

Rozhodujícím výrobním faktorem je bezpochyby lidská činnost, která má schopnost přeměňovat přírodní zdroje v užitečné statky. Spolehlivý, kvalifikovaný a tím i výkonný zaměstnanec je proto pro každou organizaci, v porovnání například se stroji a zařízeními, několikanásobně hodnotnější. Stroj stejného druhu lze opět sehnat dokonce i v inovované verzi, ovšem zaměstnance, který se již plně vyzná v problematice a systému daného podniku, již budete hledat velmi těžce, což je spojeno i s větší nákladovostí. Proto bych člověka, jako jednoho z klíčových výrobních faktorů podniku, nazvala téměř nenahraditelným.

Řízení lidských zdrojů je velmi diversifikovaným oborem. Každá organizace či podnik si jsou si vědomi, že zajištění lidských zdrojů (zaměstnanců) pro dosahování podnikových cílů nezačíná u přijímacího pohovoru a nekončí u samotného přijetí do pracovního poměru. Celý proces péče o zaměstnance je velmi spletitý. Mimo již zmíněné sem jednoznačně spadá vytvoření optimálních pracovních podmínek, zajištění vhodného sociálního programu, motivace a v neposlední řadě spravedlivé hodnocení. Zpětná vazba je základní funkce hodnocení zaměstnanců, která, ať už je pozitivní či negativní, se vždy promítne do samotné výkonnosti zaměstnance.

Je zřejmé, že zaměstnanec, kterému se ze strany vedení dostane uznání za dobře vykonanou práci, se bude snažit více a produkovat tak i kvalitnější výrobky, či služby. Toto v konečném důsledku jistě ocení i zákazníci. Proto by kvalitní funkčnost personalistiky v každé společnosti neměla být brána na lehkou váhu.

Jedním z důvodů výběru právě tohoto tématu je bezpochyby vlastní zkušenost z letních brigádních činností ve výrobních podnicích, kde jsem neunikla hodnocení ani já. Vždy mě napadly způsoby, jak proces hodnocení zefektivnit. Proto to pokládám za příležitost k ještě bližšímu prozkoumání této problematiky z manažerského hlediska, a tím i nasbírání více poznatků z oblasti personalistiky a celého procesu řízení lidských zdrojů.

Bakalářská práce bude rozdělena na dvě části, a to na část teoretickou a část praktickou.

Hlavním cílem teoretické části bakalářské práce bude zpracování literární rešerše zaměřené na oblast hodnocení zaměstnanců a následná formulace teoretických hledisek pro zpracování části praktické. V rámci této části bude mimo jiné uveden význam řízení lidských zdrojů v moderních organizacích či podnicích. Dále již bude práce zaměřena na samotný proces hodnocení zaměstnanců.

Cílem praktické části bakalářské práce bude analýza současného stavu systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY, následné zhodnocení výsledků analýzy, zejména předností a nedostatků současného systému a poté tvorba doporučení vedoucích ke zlepšení současného stavu systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY. K analýze bude využito zejména vlastního pozorování a kvalitativního výzkumu.

Ke zpracování bakalářské práce budou použity odborné monografické, elektronické zdroje a interní materiály společnosti XY.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Nejaktuálnější pojetí personální práce se začalo utvářet ve vyspělém zahraničí a to již během 50. a 60. let. Řízení lidských zdrojů je významný prvek a stěžejní bod řízení organizace, tudíž je také nejpodstatnější funkcí každého manažera. (Koubek, 2007, s. 15)

Definice řízení lidských zdrojů dle Armstronga (2007, s. 27): „*Strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.*“

1.1 Řízení lidských zdrojů v souladu s cíli organizace

Každá organizace či podnik, ať už malý či velký, by měl sladit strategii lidských zdrojů s podnikovými záměry a ve spojitosti s tím je nezbytné uskutečnit sérii klíčových rozhodnutí v různých oblastech, jako například (Veber a Srpová, 2005, s. 19 – 21):

- ***Množství a způsobilost zaměstnanců potřebných pro danou velikost a druh firmy***

Je zřejmé, že potřeby menších firem se značně liší od potřeb firem větších či obrovských. V souvislosti s počtem a kvalifikačním složením zaměstnanců by se měly odvíjet strategie lidských zdrojů v každé organizaci. Níže je stručně popsáno běžné rozdělení firem dle jejich velikosti.

- statistické pojetí podnikání: malé firmy – do 20 zaměstnanců, střední firmy – do 100 zaměstnanců, velké firmy – 100 a více zaměstnanců,
- klasifikace ČSSZ (Česká správa sociálního zabezpečení): malé organizace – do 25 zaměstnanců, organizace – s 25 a více zaměstnanci.

Jedná se o čistě pragmatické členění, obecněji lze uvést také: mikropodnik: 1 – 9 zaměstnanců, malý podnik: 10 – 49 zaměstnanců, střední podnik: 50 – 249 zaměstnanců.

Osoba oprávněná k rozhodování o potřebě pracovních sil (majitel, vrcholový manažer) by měla mít konkrétní vizi o této potřebě a na základě toho vytvořit plán s časovým horizontem minimálně jednoho roku.

Řízení lidských zdrojů musí být dále v souladu se záměry a cíli organizace, a to v těchto dalších oblastech – postup získávání zaměstnanců, pracovně-právní úprava, mzdová politika a způsob řešení personálních záležitostí. (Veber a Srpová, 2005, s. 19 – 21)

1.2 Řízení lidských zdrojů vs. personální řízení

Podstatné je rozlišovat rozdíl mezi řízením lidských zdrojů a personálním řízením. Základní odlišnosti spočívají dle Koubka (2007, s. 15 – 16) v následujícím:

- strategický přístup k personální práci a všem personálním činnostem,
- orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace,
- personální práce přestává být záležitostí odborných specialistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích zaměstnanců,
- úzké propojení personální práce se strategiemi a plány organizace,
- personální práce se stává páteří organizace, nejdůležitější oblastí jeho řízení, ústřední manažerskou rolí,
- vedoucí personálního útvaru bývá členem vedení organizace,
- mimořádný důraz kladený na rozvoj lidských zdrojů jako nástroj flexibilizace organizace a její připravenosti,
- orientace na kvalitní personální a sociální rozvoj,
- zaměření na participativní způsob řízení a pospolitost zaměstnanců s organizací,
- tvorba vhodné organizační struktury a přívětivých pracovních vztahů,
- utváření příznivé zaměstnavatelské pověsti organizace.

1.3 Personální řízení

Personální řízení se vyskytuje jako specifický postoj v managementu organizací na přelomu 19. a 20. století, tudíž přímo ve sledu událostí ekonomického rozvoje, které značně ovlivnily hospodářský a sociální pokrok všech vyspělých zemí světa. S nárůstem automatizace a mechanizace se značně zvýšila potřeba, kromě manuálně zručných zaměstnanců, také zaměstnanců jiného typu – seřizovači strojů, technici, inženýři. S čímž souvisí i růst nároků na vzdělanost, kvalifikovanost a odpovědnost zaměstnanců. (Vojtovič, 2011, s. 23)

Jak již bylo zmíněno, personální řízení jakožto pojetí personální práce je datováno do období před druhou světovou válkou přednostně v podnicích s dynamickým a progresivním vedením, zkrátka v podnicích orientovaných na expanzi, ovládnutí co největšího tržního podílu a odstranění konkurence. Hledání a využívání konkurenčních výhod, mezi kterými zastává významnou roli kvalitně vybraný, organizovaný a motivovaný kolektiv zaměstnanců, je nejvhodnější metodou k docílení co nejefektivnější expanze. Dle definice tvoří personalistika specifickou část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka

v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, pracovních schopností, pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším subjektům, s kterými se v kontextu se svou prací stýká, a také jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního vývoje. (Koubek, 2007, s. 15)

1.4 Personální útvar

Personální útvar provádí personální činnosti vedoucích k realizaci organizačních cílů ve sféře řízení a vedení lidí.

Náplň práce personalisty spočívá zejména v (Dvořáková a kol., 2007, s. 17):

- administrativní činnosti vyplývající z pracovně-právních předpisů a související s plněním povinností zaměstnavatele v pracovně-právních vztazích,
- koncepční, metodické a analytické činnosti související s řízením a vedením zaměstnanců a navazující poradenství manažerům i zaměstnancům.

1.4.1 Potřeba personalisty ve firmě

Je nezbytné brát ohled na velikost organizace, tudíž počet zaměstnanců. Je zřejmé, že pro malou firmu je zbytečně nákladné zaměstnávat personalistu. Základní personální úkony jako výběr, hodnocení, odměňování a vzdělávání zaměstnanců obstarává majitel nebo vrcholový manažer firmy. Pro střední organizaci je již pozice personalisty téměř nezbytná. Což je zajištěno personálním útvarem složeným z vedoucího tohoto útvaru a dvěma až třemi personalisty. Co se týká velkých organizací, bývá zřízen rozsáhlý a vnitřně konstruovaný personální útvar s vedoucím a značným množstvím personalistů zaměřených na specifickou personální činnost. Personální útvar je přímo podřízen personálnímu řediteli organizace a vedoucí personálního útvaru se stává členem vrcholového vedení organizace. (Šikýř, 2012, s. 41).

1.5 Role personalistů

Tyto role jsou značně rozlišné v závislosti na jejich rozsahu působnosti (ředitel nebo manažer lidských zdrojů, vedoucí oddělení vzdělávání, řízení talentů či vedoucí oddělení odměňování). Další členění závisí na úrovni, v které pracují (strategická, výkonná nebo administrativní), dále na potřebách organizace a podmínkách, v nichž pracují, a v neposlední

řadě je členění personálních rolí ovlivněno vlastní schopností personalistů. (Armstrong, 2007, s. 79)

1.5.1 Model smíšených rolí pro řízení lidských zdrojů

Personalisté by se měli zaměřit na definování toho, co tato práce přináší, nikoliv na činnosti nebo práci personálního útvaru. Hlavním důvodem toho, je vytváření hodnoty a výsledků. V následující tabulce (Tab. 1) jsou uvedeny definice rolí v oblasti lidských zdrojů. (Ulrich, 2009, s. 45)

Tab. 1. Model smíšených rolí (Ulrich, 2009, s. 45)

ROLE	PŘÍNOS	METAFORA	ČINNOST
Strategické řízení lidských zdrojů	Uskutečňování strategie	Strategický partner	Propojování personální a podnikové strategie: „organizační diagnóza“
Řízení firemní infrastruktury	Budování účinné infrastruktury	Administrativní expert	Reengineering organizačních procesů: „společné služby“
Řízení přínosu zaměstnanců	Zvyšování oddanosti a schopnosti zaměstnanců	Bojovník za zaměstnance	Naslouchání a reagování na zaměstnance: „zabezpečování zdrojů pro zaměstnance“
Řízení transformace a změny	Vytváření inovované, vylepšené organizace	Agent, iniciátor, prosazovatel změny	Řízení transformace a změny: „zabezpečování schopností potřebných ke změně“

2 PROCES HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

S hodnocením jakéhokoliv druhu se během života setkává každý člověk. Podstatné při hodnocení zaměstnance je nezabývat se jeho osobností, ale tím, jak svým chováním dosahují pracovního výkonu. (Hroník, 2006, s. 10)

Definice popisuje hodnocení zaměstnanců jako personální činnost, zabývající se zkoumáním pracovního výkonu zaměstnance, dále toho, jak zvládá plnit povinnosti náležící k danému pracovnímu místu, jak se chová ve vztahu k nadřízeným, kolegům, klientům a jiným subjektům. Nedílnou součástí hodnocení zaměstnanců je následné sdělení a prodiskutování výsledků s hodnocenými subjekty. Na závěr je nutné vyvodit efektivní výstup z celého hodnotícího procesu ve formě návrhů řešení ke zlepšení aktuální situace a realizace těchto návrhů. (Koubek, 2007, s. 207)

2.1 Historie pracovního hodnocení

Zrod pracovního hodnocení sahá do poměrně nedávné historie, a to do období počátku 20. století a výzkumů Taylora, odkud byl i původ téměř celé moderní psychologie práce a řízení lidských zdrojů. Specifikace formálního a odděleného pracovního hodnocení je datována do období druhé světové války, avšak s praxí pracovního hodnocení se setkáváme již ve vzdálenější historii, jelikož je nedílnou součástí práce jako takové.

Prvopočáteční účel pracovního hodnocení spočíval ve vytvoření opodstatnění výše odměny, jiným slovy hodnocení sloužilo k určení výše příjmu. Z tohoto přístupu k hodnocení je zřejmá omezenost jeho funkce, jelikož v případě, kdy se dosažená výkonnost zaměstnance záporně odchylovala od očekávání, vyplývala z toho redukce jeho příjmů. V opačném případě, kdy výkonnost převyšovala očekávání, znamenalo to nárůst příjmů. Výše mzdy se tudíž stala jediným východiskem pro ovlivnění pracovní výkonnosti. Nelze se tedy divit, že tento systém slavil častěji neúspěch nad úspěchem.

Zlom nastal v 50. letech v USA, kdy se hodnocení zaměstnanců začalo vnímat i jako prostředek ke zvyšování produktivity, rozvoje a motivace. (Wagnerová, 2008, s. 9)

2.2 Současnost pracovního hodnocení

V dnešní době je pojem hodnocení zaměstnanců řazen k méně atraktivním činnostem personálního managementu. Někdy je dokonce označován za „nutné zlo“, které není žádným přínosem. Ovšem, pokud si organizace uvědomí podstatu a důležitost tohoto efektivního

nástroje, může značně zvyšovat výkonnost zaměstnanců, a tím i celkový firemní výkon. Do moderního konceptu hodnocení zaměstnanců spadá zjišťování, posuzování a snaha o vytyčení pracovních cílů. Mezi charakteristické nástroje dnešního hodnocení patří kontrola, usměrňování a motivování zaměstnanců. (Hroník, 2006, s. 18; Koubek, 2007, s. 208)

2.3 Význam hodnocení zaměstnanců

Primární význam hodnocení zaměstnanců spočívá v (Saxlová a Šimková, 2006, s. 87):

- získání podstatných informací o pracovním výkonu zaměstnanců a jeho aspektech (průběh, efektivnost, odchylky od norem výkonu, aj.),
- zjištění korektnosti výběru a rozmístování, což může sloužit jako popud k reorganizaci pracovních pozic, povýšení, atd.,
- prokázání neodpovídající pracovní náplně, což má za následek případnou změnu v popisu pracovních pozic,
- změnu výše či druhu odměňování, v případě, kdy hodnocení prokáže aktuální formu odměn jako již nevyhovující,
- podpora motivačního programu a zjištění případných nedostatečných motivátorů,
- průzkum stupně vzdělanosti a kvalifikace zaměstnanců, což má za následek naplánování vzdělávacích seminářů a školení,
- podpora mezilidských vztahů a vzájemné komunikace na pracovišti,
- možnost zjištění i soukromých problémů zaměstnanců, obzvláště takových, u kterých by mohla organizace přispět řešením.

2.4 Zásady hodnocení zaměstnanců

Pokud bude vedoucí zaměstnanec uvažovat o hodnocení jako o nepříjemné nezbytnosti, pak nejen, že tomu dosažené výsledky hodnocení budou odpovídat, ale také samotní hodnocení zaměstnanci budou značně demotivováni. V takovém případě nemá hodnocení žádný efekt. Proto je základním pravidlem uvědomění si užitečnosti hodnocení nejprve ze strany hodnotitele, který by měl tuto vizi, jakožto dobrý vůdce, předat svým podřízeným zaměstnancům, které plánuje ohodnotit. (Halík, 2008, s. 85; Mayerová a Růžička, 2000, s. 52)

Hodnocený subjekt by měl být aktivním prvkem hodnocení, nikoliv pouze pasivním objektem. A hodnotitel by měl k hodnoceným zaměstnancům též přistupovat subjektivně, niko-

liv hodnotit všechny dle přesně definovaného „jízdniho řádu“. Mimo jiné subjektivita hodnocení zajišťuje hodnotiteli i budování autority na základě nikoliv strachu, ale důvěry a respektu. (Hroník, 2006, s. 10)

Souhrn dalších stěžejních zásad by se dal shrnout do následujících bodů ve vztahu k hodnotiteli, hodnocenému a celkovému hodnoticímu procesu následovně (Halík, 2008, s. 85 – 86; Kahle a Stýblo, 1994, s. 297 – 298):

a) Hodnotitel

- měl by být vybaven patřičnými znalostmi, aby dokázal opodstatnit výstup z hodnoticího procesu a svá tvrzení, a tím vysvětlit zaměstnanci jeho nedostatky včetně návrhů na jejich redukci.
- při hodnoticím procesu by se neměl nechat ovlivnit žádným osobním zaujetím či pocity vůči hodnocenému, což bývá nejčastější chybou ze strany vedoucích zaměstnanců. Předmětem hodnocení by měla být zaměstnancova výkonnost.
- samozřejmě jsou průběžné záznamy mezivýsledků hodnocení, které budou sloužit jako východisko ke zpracování finálních výsledků hodnocení.

b) Hodnocený

- měl by být obeznámen s termínem a předmětem hodnocení tak, aby předpokladům hodnocení patřičně odpovídal jeho pracovní výkon.
- na konci hodnoticího procesu by měl být seznámen s dosaženými výsledky, ke kterým by měl dostat příležitost vyjádřit svůj osobní názor.
- následně by mu měla být udělena možnost zdokonalit se, a tím eliminovat své nedostatky prostřednictvím vzdělávacích programů.

c) Hodnoticí proces

- cíle hodnocení, stejně tak metoda hodnocení, musí být jasně definovány před zahájením hodnoticího procesu. Cíl musí být jasný pro obě strany, časově vymezený a uskutečnitelný.
- neměl by být jednorázový, ale spíše průběžný a měl by se uskutečňovat dle standardů, které by neměly být pro zaměstnance rozdílné.
- kritika by měla být konstruktivní a rovnovážná. Ze strany hodnotitele by se měla projevit snaha nalézt jak zápory, tak i klady zaměstnancova výkonu.

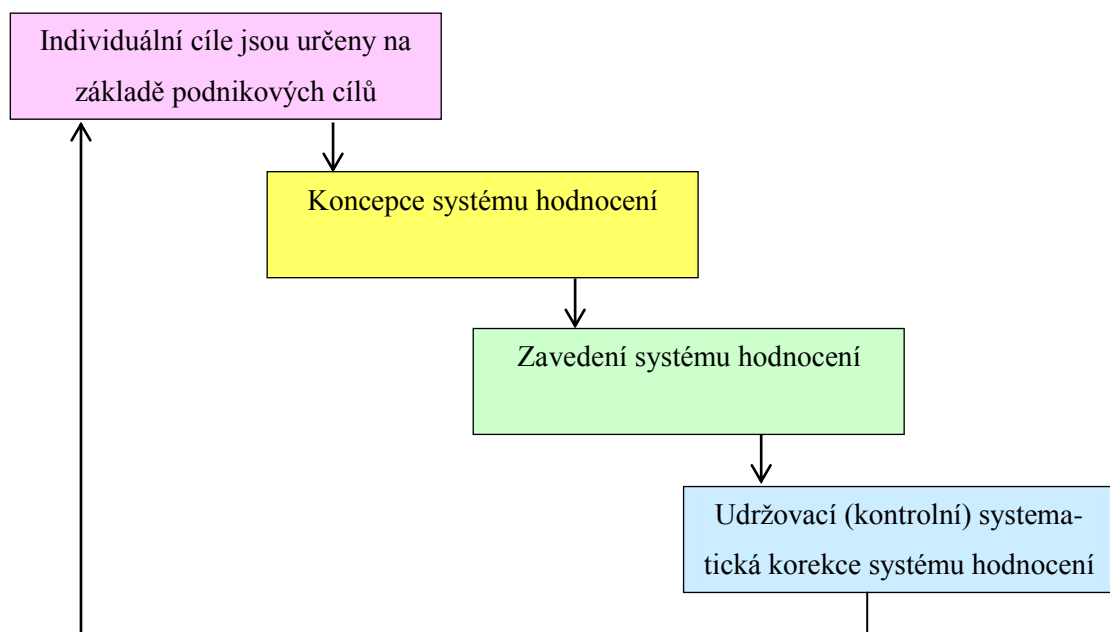
- obě strany by měly k hodnoticímu procesu přistupovat aktivně a v závěru vyslechnout jeden druhého tak, aby hodnotitel znal názor hodnoceného, a aby si hodnocený uvědomil své přednosti a hlavně nedostatky, ze kterých je třeba se poučit. (Halík, 2008, s. 85 – 86; Kahle a Stýblo, 1994, s. 297 – 298)

2.5 Proces hodnocení zaměstnanců

Během tvorby jednotlivých kroků hodnocení je nutné odpovědět si na následující otázky (Gregar, 2007, s. 108):

- z jakého důvodu se bude hodnotit,
- co a jakým způsobem se bude hodnotit,
- kdo, kdy a v jakých intervalech se bude hodnotit,
- jakým způsobem budou sdělovány výstupy hodnocení,
- k jakým účelům budou výsledky hodnocení využívány,
- jak bude opatřen soulad s právní legislativou.

Správným a důsledným dodržováním stanovených pravidel a kroků lze v personálním řízení docílit značného pokroku. Pokud je hodnocení pracovních výkonů úzce spjato s vytyčením cílů, pak se zvyšuje pravděpodobnost nárůstu motivace zaměstnanců. Následující obrázek (Obr. 1) znázorňuje přehled procesu hodnocení zaměstnanců. (Gregar, 2007, s. 108)



Obr. 1. Proces hodnocení zaměstnanců (Marques, Jirásek a kol., 2004, s. 128)

Proces hodnocení je členěn do přibližně devíti fází, které jsou dále klasifikovány ve třech časových etapách, a to v etapě přípravné, etapě vlastního hodnocení a v etapě vyhodnocování. (Koubek, 2008, s. 215 – 216; Sakslová a Šimková, 2006, s. 90 – 91)

a) Přípravná etapa

1. Určení objektu a subjektů hodnocení včetně s podáním oznámení o plánovaném hodnocení a projednáním těchto informací, stanovení zásad, pravidel a postupu hodnocení a vytvoření patřičných formulářů potřebných k záznamu průběhu hodnocení.
2. Analýza pracovních pozic a jejich případná přezkoumání a změna již daných požadavků na konkrétní pracovní pozice. Podle čehož lze inovovat existující podmínky pro typ výkonu na daném pracovním místě, což může být podnětem k představě o kategorii zaměstnanců, na které bude hodnocení směřovat.
3. Vytyčení kritérií výkonu a jeho hodnocení, stanovení standardů pracovního výkonu, výběr metod hodnocení a stupnic pro diferenciaci rozličných úrovní pracovního výkonu, vymezení časového horizontu, samotného počátku hodnocení.
4. Stanovení odpovědnosti za výkon hodnocení (personalista, vedoucí zaměstnanec, interní nebo externí odborník, a tak podobně).

b) Etapa vlastního hodnocení

5. Sběr informací a poznatků předem zvolenými způsoby a metodami hodnocení (pozorování zaměstnanců během výkonu práce, kontrola výstupů jejich práce).
6. Opatření příslušné dokumentace o výkonu zaměstnance, což má později retrospektivní účinek. Měla by se zaznamenávat a archivovat, a to jednotným a přesným způsobem. Na základě dokumentace se následně vytvoří podklad pro zpětnou vazbu.

c) Etapa vyhodnocování

7. Vyhodnocování výsledků hodnocení, chování, schopností a dovedností hodnoceného při výkonu práce. Vše by se mělo provádět za normovaného postupu, kdy se obvykle porovnávají zjištěné výsledky se standardními výsledky práce, dle daných specifikací pracovní pozice. U této fáze je požadována písemná forma.
8. Seznámení hodnoceného zaměstnance s výsledky hodnotícího procesu formou rozhovoru, sdělení osobního názoru hodnotitele, dále navržení možných řešení pro redukci zjištěných slabých stránek (posílení kvalifikace, přeřazení, jiná

forma odměňování, atd.) a poskytnutí hodnocenému prostor pro vyjádření vlastního názoru. Tato fáze je směrodatná pro celkový efekt z hodnotícího procesu na zaměstnance – zda se poučí z chyb a bude motivován díky svým přednostem a podobně.

9. Poslední fáze je zaměřena na pozorování pracovního výkonu zaměstnance po celém procesu hodnocení, zjišťování efektivnosti hodnocení a případné poskytnutí podpory při zaměstnancově snaze o zlepšení výkonu. (Koubek, 2008, s. 215 – 216; Sakslová a Šimková, 2006, s. 90 – 91)

2.6 Formy hodnocení zaměstnanců

V personální praxi se zásadně využívá dvou způsobů hodnocení. Volba forem v plném rozsahu závisí na organizaci. Ovšem je vždy nutno zvážit, zda je vybraná forma tou nejlepší variantou pro přínos požadovaných informací pro personální útvar a zda bude motivující pro zaměstnance. (Sakslová a Šimková, 2006, s. 88)

2.6.1 Formy hodnocení zaměstnanců dle míry, do jaké má proces hodnocení závaznou podobu

Hodnocení lze provádět na dvou sociálních úrovních, a to na úrovni formální a neformální.

- *Neformální hodnocení*

Jedná se o nesystematickou formu, která má průběžný charakter hodnocení, jehož předmětem je zaměstnancův výkon a chování během pracovní doby. Tato forma hodnocení podléhá vlivům spíše aktuálního okamžiku, pocity, dojmy a danou náladou hodnotitele. Mělo by patřit do každodenní pracovní rutiny a být přínosem jak pro hodnotitele (zpětná vazba výkonu jeho řídicí práce), tak pro hodnoceného (znamení úspěšnosti jeho práce, popřípadě nedostatků, na které je potřeba se zaměřit a eliminovat). Obyčejně nebývá písemně zaznamenáváno, tudíž může jen okrajově či výjimečně sloužit jako nástroj pro nějaké personální rozhodnutí.

- *Formální hodnocení*

Jinými slovy systematická forma hodnocení, je na rozdíl od předchozí formy více striktní, standardizovaná, racionálnější, periodická a vyznačuje se pravidelnými intervaly. Je tedy zřejmé, že zde bude zapotřebí vše dostatečně systematicky naplánovat. Celkový průběh a následné výstupy hodnocení se písemně zaznamenávají do předem stanovených doku-

mentů, které se archivují v jednotlivých spisech zaměstnanců. To nadřízenému zaručuje podporu do budoucna, kdy bude potřeba učinit patřičná personální rozhodnutí, ať už v podobě přeřazení zaměstnance na jiné pracoviště, poskytnutí mu zpětné vazby, doporučení ke zlepšení jeho výkonu či rozvázání pracovního poměru. V případě, kdy nejsou již zaznamenané výsledky hodnocení pro dané rozhodnutí dostačující, využívá se specifického druhu formálního hodnocení – příležitostného hodnocení. Toto hodnocení vzniká na základě momentální potřeby vypracování pracovního posudku. Provádí se například v následujících konkrétních případech jako pokles zaměstnancovy výkonnosti, na žádost nového zaměstnavatele nebo i samotného zaměstnance, po uplynutí zkušební doby, aj. (Koubek, 2008, s. 208; Sakslová a Šimková, 2006, s. 88)

2.6.2 Formy hodnocení dle počtu účastníků

Dle počtu účastníků procesu hodnocení lze hodnocení rozlišit na individuální a skupinové. Speciálním typem je hodnocení za účasti specialistů.

- ***Individuální hodnocení***

Je prováděno prostřednictvím dialogu výhradně mezi dvěma subjekty – nadřízený a podřízený. Tento druh hodnocení je považován za obecně nejefektivnější formu.

- ***Skupinové hodnocení***

Probíhá za účasti více než dvou subjektů, a to v opodstatněných případech (například pokud jsou výsledky celkové pracovní skupiny dlouhodobě v poklesu kvůli jednomu zaměstnanci).

- ***Hodnocení za účasti specialistů***

Tento druh hodnocení je určen spíše pro řídicí zaměstnance. Hodnotící procesy jsou zde více rozsáhlé (např. pomocí assessment centre). (Sakslová a Šimková, 2006, s. 88)

2.7 Typy hodnocení zaměstnanců

Hlavní aspekty odlišnosti mezi jednotlivými typy hodnocení jsou účelnost a formálnost. Proto je přínosné rozlišovat specifické typy hodnocení, mezi které se řadí průběžné hodnocení, hodnocení stanovených úkolů, hodnocení dlouhodobých výsledků a hodnocení kompetencí. (Bělohávek, 2006, s. 373)

2.7.1 Průběžné (každodenní) hodnocení práce

Toto hodnocení již bylo popsáno v předchozí subkapitole, jelikož je zřejmé, že se jedná o neformální či nesystematický druh hodnocení. Vedoucí zaměstnanec tímto typem hodnocení dává neustále najevo svou spokojenost či nespokojenost s pracovním výkonem podřízených zaměstnanců. Zaměstnanci jej mnohdy ani nevnímají jako přímé hodnocení, ale spíše jako běžnou komunikaci se svým nadřízeným.

2.7.2 Hodnocení stanovených úkolů

Týká se střednědobých cílů podniku a úkolů, které jsou specifické danému pracovišti. Hodnoceno je splnění těchto úkolů po uplynutí vymezeného časového intervalu. Tento typ hodnocení je zvláště účelný pro určení finančních odměn a jeho hlavní využití je v řízení dle cílů či ve vytyčení cílů. (Bělohlávek, 2006, s. 373)

2.7.3 Hodnocení dlouhodobých výsledků

Tento typ hodnocení napomáhá ke zvýšení motivace zaměstnanců a stejně jako v hodnocení stanovených úkolů může být směrodatným při stanovování finančních odměn. Hodnocení je zde zaměřeno na objektivní (např. zisk, zmetkovost, atd.) i subjektivní (kvalita a intenzita práce, atd.) kritéria.

2.7.4 Hodnocení kompetencí

Předmětem tohoto typu hodnocení jsou kompetence zaměstnance, jako například stupeň kvalifikace, vůdčí a komunikační dovednosti, potenciál, iniciativa, aj. Toto hodnocení může vytvářet východiska pro plánování a realizaci školení, vzdělávacích programů, osobní rozvoj zaměstnanců, a tak podobně. (Bělohlávek, 2006, s. 373)

2.8 Funkce hodnocení zaměstnanců

Rozlišují se základní funkce hodnocení zaměstnanců, a to poznávací, motivační a výchovná. (Slaviček, 1999, s. 35; Gregar, 2007, s. 107)

2.8.1 Poznávací funkce

Význam této funkce se zakládá na možnosti vedoucího zaměstnance objektivně pozorovat, a tím i poznat hodnoceného zaměstnance, především po jeho výkonnostní a kvalifikační stránce. Funkce je výstupem soustavného sledování zaměstnance.

2.8.2 Motivační funkce

Tato funkce je úzce spjata s poznávací funkcí, jelikož na základě nasbíraných poznatků z pozorování lze snadněji zaměstnance motivovat, protože jeho motivátory jsou hodnotiteli již více zřejmé. Zvýšení motivace vede ke zvýšení pracovního výkonu a mimo jiné kladně přispívá i k rozvoji mezilidských vztahů v pracovním prostředí. V případě doplnění o odměňovací složku je tato funkce a motivace jako taková ještě znásobena.

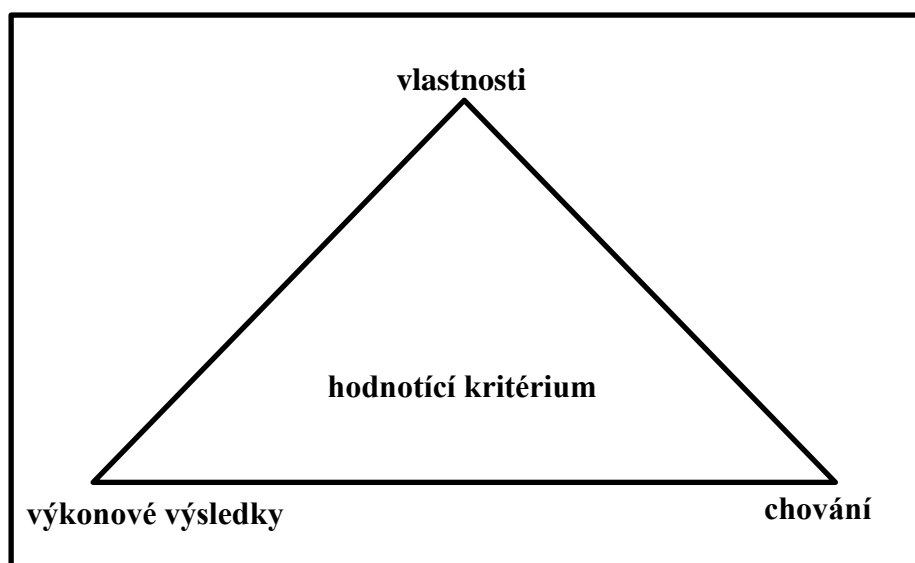
2.8.3 Výchovná a rozvojová funkce

Výstupem této funkce by měla být podpora iniciativy zaměstnance tak, aby byl stimulován k hodnocení sám sebe, k sebekázni a sebezdokonalování v souvislosti výkonem pracovních povinností. (Slavíček, 1999, s. 35; Gregar, 2007, s. 107)

2.9 Kritéria hodnocení zaměstnanců

Stanovení kritérií pro hodnocení zaměstnanců by se mělo odvíjet od srovnávání vytyčených cílů s reálnými výsledky; od aktuálně využívaného stupně vědomostí, schopností a dovedností zaměstnance; pracovního chování ovlivňujícího výkon a v neposlední řadě každodenní efektivnosti. Kritéria by měla odpovídat konkrétním popisům pracovní náplně zaměstnance tak, aby bylo možné zvážit její shodnost s pracovní pozicí a další specifika jako náchylnost na nahodilé vlivy a citlivost. (Dvořáková, 2007, s. 270)

Dle Kaspera a Mayrhofera (2005, s. 427) jsou kritéria členěna do tří primárních oddílů, což je následovně zobrazeno na obrázku (Obr. 2).



Obr. 2. Hodnotící kritéria (Kasper a Mayrhofer, 2005, s. 427)

První kritérium – *vlastnosti*, zachycuje stálé charakteristiky osobnosti (iniciativa, průbojnost, samostatnost, tvořivost, loajalita). Kritéria *výsledků výkonu* znázorňují celkové výstupy zaměstnancovi pracovní činnosti (počet nalakovaných kusů, zmetkovost). Projevy chování a jednání zaměstnance vůči svým kolegům jsou zachyceny v kritériu – *chování*. (Kasper a Mayrhofer, 2005, s. 428)

V případě systematického hodnocení zaměstnanců by se mělo využívat kritérií výkonných a kritérií chování. (Kocianová, 2010, s. 149)

2.9.1 Doporučení pro kritéria

Dle Wagnerové (2008, s. 65) zní doporučení pro kritéria následovně:

- upřednostňovat objektivnost před subjektivností,
- v souvislosti s prací a jejím popisem,
- chování, nikoliv vlastnosti,
- musí náležet do pravomocí hodnoceného,
- v souvislosti se specifickými funkcemi, nikoliv globálními,
- zaměstnanec s nimi musí být včas a předem seznámen,
- diferenciaci dle kategorie zaměstnanců.

2.10 Subjekty hodnotící zaměstnance

Tyto subjekty se mohou rozčlenit do dvou kategorií, kdy první je zastoupena **přímým nadřízeným zaměstnancem** (tzv. liniovým manažerem) hodnoceného a druhou kategorií představuje **personální útvar**. (Tomšík a Duda, 2011, s. 147)

Přínosem je, že si nadřízený zaměstnanec s hodnoceným nejsou cizí a jsou spolu v osobním kontaktu každý pracovní den. (Foot a Hook, 2002, s. 233)

Nadřízený může díky hodnocení poskytnout zaměstnanci pomoc, podporu, chválu a konstruktivní kritiku. (Arthur, 2012, s. 21)

Přesně vymezený časový interval pro hodnocení umožní poskytnout hodnocenému zpětnou vazbu a možnost vyjádření se k ní. Což má u podřízeného zaměstnance za následek vyvolání dojmu sounáležitosti a významnosti. I hodnotiteli z toho plyne celá řada výhod, kupříkladu zjištění postojů zaměstnance, přehled o jeho dovednostních a vědomostních přednostech a deficitech, posílení zaměstnancovy motivace, aj. Na druhou stranu, ne vždy probíhá vše tak jednoduše a dle stanovených plánů. Může nastat situace, kdy je hodnocený zaměst-

nanec více agresivní a citlivý na slovo nebo je chyba na straně nekompromisního nadřízeného, který umí na jiných hledat pouze chyby. V takových případech je proces hodnocení spíše ztrátou času. (Foot a Hook, 2002, s. 233)

Mimo již zmíněné subjekty provádějící hodnocení přicházejí dle Koubka (2008, s. 216) v úvahu i nadřízený bezprostředního nadřízeného, zaměstnanec personálního útvaru, nezávislý externí hodnotitel, zákazníci, spolupracovník či skupina spolupracovníků, podřízený, sebehodnocení, týmové hodnocení, assessment centre a v neposlední řadě i veřejnost.

2.10.1 Nadřízený bezprostředního nadřízeného

Mezi jeho kompetence spadá výkon dohledu nad přímým nadřízeným hodnoceného zaměstnance. Zkoumá a podává souhlas se závěry přímého nadřízeného nebo může hodnocení provádět přímo bez zprostředkování přímého podřízeného. Za výhodu lze považovat to, že je během hodnocení podřízený zaměstnanec v kontaktu s větší autoritou, což se uplatňuje zejména v případech, kdy má hodnocení sloužit jako podklad pro povýšení či určení odměny. Nevýhoda ovšem spočívá v menším přehledu nadřízeného o situaci na pracovišti, což může mít za následek příliš distancované hodnocení. (Koubek, 2008, s. 216; Foot a Hook, 2002, s. 238)

2.10.2 Zaměstnanec personálního oddělení

Využívá se hlavně v ojedinělých situacích, kdy hodnocený zaměstnanec nad sebou nemá přímého nadřízeného (např. právnické firmy). Hodnocení je založeno na rozdílné jakosti podkladů, a tudíž je náročněji realizovatelné. V případech, kdy hodnocený zaměstnanec má přímého nadřízeného a přesto je využito služeb personalisty, je potřeba dbát na odděleném průběhu hodnocení tak, aby nevznikla pomyslná koalice dvou proti třetímu. Tuto situaci by mohl zaměstnanec vnímat jako stresující. (Koubek, 2008, s. 216; Hroník, 2006, s. 99)

2.10.3 Nezávislý externí hodnotitel

Případá v úvahu pouze v případě, kdy je hodnocení prováděno na základě specifických hledisek (např. rozvojový potenciál zaměstnance) a ideálním hodnotícím subjektem je zde psycholog.

2.10.4 Zákazníci

Hodnocení z pohledu zákazníka není vůči hodnocenému subjektivní, jelikož zákazník není dostatečně obeznámen s celou pracovní náplní zaměstnance a samotné hodnocení se častěji

vztahuje k danému výrobku než k výkonu zaměstnance. Proto by zákaznické hodnocení mělo pouze okrajově doplňovat celkové komplexní hodnocení a v žádném případě by nemělo sloužit jako hlavní aspekt pro personální rozhodnutí. K čemuž nasvědčuje i fakt, že jsou zákazníci ve větší míře vyzýváni spíše k vyjádření v případě nespokojenosti.

2.10.5 Spolupracovník či skupina spolupracovníků

Předností v tomto případě je, že právě spolupracovníci znají svého kolegu, či kolegyni nejlépe z celé organizace, tudíž toto hodnocení lze považovat za hodnověrné. Nevýhoda spočívá v možném osobním zaujetí vůči hodnocené osobě nebo v ochotě spolupracovníků zaujmout pozici hodnotitelů. (Koubek, 2008, s. 216)

2.10.6 Podřízený

Tento méně častý způsob se zakládá na hodnocení nadřízeného ze strany jeho přímých podřízených, kteří jsou plně obeznámeni s jeho náplní práce, což většinou není běžné, tudíž se celý proces schyluje pouze na hodnocení chování nadřízeného. Nevýhodou je přílišné vyřizování účtů (anonymní hodnocení) či naopak nadměrné pochlebování (neanonymní hodnocení). (Koubek, 2008, s. 216; Foot a Hook, 2002, s. 238)

2.10.7 Sebehodnocení

Tento způsob hodnocení je momentálně na vzestupu. Případně je použít toto hodnocení jako předstupeň samotného hodnocení. Výhoda spočívá v tom, že si zaměstnanec sám uvědomí své klady a zápory a to, jak vlastně plní své pracovní úkoly a zda dostatečně vyhovuje své pracovní pozici, což může být stimulem ke zdokonalení svého pracovního přístupu a výkonu a k odstranění nedostatků. Ovšem v případě zaměstnanců, kteří se spíše přeceňují či naopak podceňují, se spatřuje jistá nevýhoda tohoto způsobu hodnocení. Proto se některým zaměstnancům může tato metoda zdát obtížná. (Koubek, 2008, s. 216; Foot a Hook, 2002, s. 238)

Příkladem může být cvičení, kde by si zaměstnanec měl na list papíru sepsat díky čemu, co se odehrálo v posledním vytyčeném časovém horizontu, může být na sebe nejpyšnější, jakých dosáhl úspěchů a jak jich dosáhl, jaké nové dovednosti si osvojil apod. Nesmí se opomíjet i nedostatky, tudíž je nutné zaznamenat i to, co se nepodařilo a vybočovalo z plánu a také důvod, proč tomu tak bylo. Pro zaměstnance je to skvělé cvičení zejména v oblasti uvědomění si svých předností a poučení se ze svých chyb tak, aby jim v budouc-

nu mohl předcházet. Výstupem tohoto cvičení by měla být odpověď na otázku: „Dělám takové věci, které by mohly obohatit i můj životopis?“ (Grote, 2000, s. 6 – 7)

2.10.8 Týmové hodnocení

Jedná se o kombinaci některých již zmíněných způsobů hodnocení, jelikož se hodnotící tým skládá z přímého nadřízeného, skupiny spolupracovníků, psychologa, personalisty a případných dalších subjektů. Jeho podstatou je potlačení některých nežádoucích účinků čistě subjektivních hodnocení. (Koubek, 2008, s. 216)

2.10.9 Assessment centre

Hlavní uplatnění assessment centre se spatřuje při hodnocení vedoucích zaměstnanců a to z důvodu snížení vlivu lidského činitele. Hodnocení je spíše odměřeného a formálního charakteru, což se hodnoceným jeví přijatelněji. Výstupem je komplexnější pohled na schopnosti a pracovní výkon hodnoceného. Největší míru pozornosti věnuje chování zaměstnanců. (Koubek, 2008, s. 216; Armstrong, 2007, s. 361)

2.10.10 Ostatní veřejnost

Tento neobvyklý způsob hodnocení je vyžíván zejména u zaměstnanců, kteří vykonávají pozici zástupce organizace, a tudíž přichází do kontaktu s veřejností. (Koubek, 2008, s. 216)

2.11 Metody hodnocení zaměstnanců

Metod hodnocení je celá řada a v praxi se nejčastěji dává přednost kombinaci různě zaměřených metod. Jedinou metodou hodnocení nelze pojmut celou škálu objektů hodnocení. Každá metoda podává efektivní výstup jiných aspektů, kupříkladu hodnocení pracovního výkonu, potenciálu či rozvoje; hodnocení zcela orientováno na dosažené výsledky, které se následně porovnávají se stanovenými standardy; hodnocení zaměřené pouze na specifické druhy zaměstnanců, a tak podobně. (Kocianová, 2010, s. 150)

Výběr vhodné metody by měl záviset mimo jiné na profilu dané práce a typu hodnoceného zaměstnance. (Sakslová a Šimková, 2006, s. 89)

Před samotným zvolením metody by měl hodnotitel zvážit veškeré přínosy a úskalí vybrané metody, popřípadě metod. Nevýhoda určité metody může být snadno eliminována právě zkombinováním s metodou jinou. (Wagnerová, 2008, s. 67)

Dle Hroníka (2006, s. 55) se metody člení na ty, které jsou zaměřené na minulost, dále přítomnost a budoucnost, a na ty, které hodnotí vstupy, proces a finální výstupy. Ideální by bylo využít takové metody, které jsou průnikem mezi všemi těmito kategoriemi.

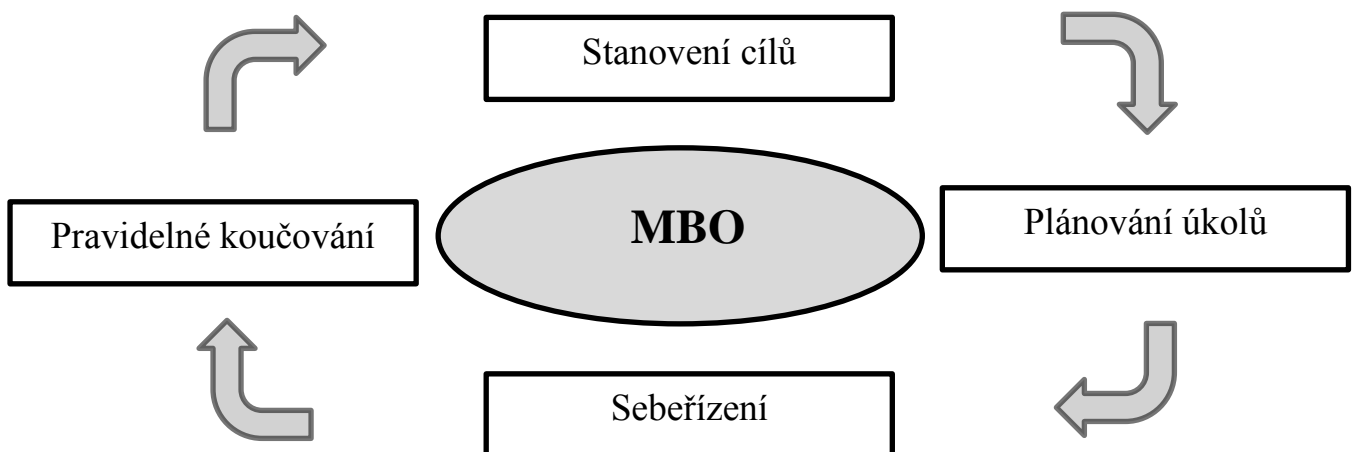
2.11.1 Hodnocení dle vytyčených cílů

Metoda jinak známá pod názvem *Management by objectives* (zkratka *MBO*) je manažerskou praktikou, kterou roku 1954 prosazoval P. F. Drucker. Již z názvu vyplývá, že celá metoda je založena na stanovení určitých cílů, dále je podstatný přesně definovaný časový interval a seznámení hodnoceného zaměstnance s těmito náležitostmi tak, aby přesně věděl, co se po něm požaduje, jak dlouhou dobu má na zvládnutí konkrétního úkolu. Po uplynutí sjednané doby mezi hodnotitelem a hodnoceným se posoudí míra splnění cíle. (Tomšík a Duda, 2011, s. 138)

Je zřejmé, že tato metoda spadá do kategorie hodnocení výstupů. (Hroník, 2006, s. 55)

Mezi výhody této metody patří podpora mezilidských vztahů mezi nadřízeným a zaměstnanci. Nevýhoda je spatřována v nadměrném časovém vytížení metody. Další úskalí spočívá v možné přehnané orientaci hodnocení pouze na splnění cíle, bez ohledu na kvalitu provedení celkového úkolu. (Wagnerová, 2008, s. 73)

Následující obrázek (Obr. 3) znázorňuje model procesu hodnocení dle vytyčených cílů.



Obr. 3. Model procesu MBO (Hroník, 2006, s. 59)

2.11.2 Hodnocení na základě plnění norem

V případě této metody je výkon zaměstnance posuzován prostřednictvím objektivních kritérií, což je jedna z výhod metody, ale jen v tom případě, že na stanovení kritérií se aktivně podíleli i samotní zaměstnanci a tudíž je považují za spravedlivé. Nevýhoda je spatřována v neumožnění srovnávání výkonu v odlišných kategoriích pracovních pozic. Tato metoda se uplatňuje zejména při hodnocení zaměstnanců ve výrobě. Metoda se provádí v následujících třech bodech (Koubek, 2008, s. 220):

1. V první řadě se určí potencionální normy či předpokládaná úroveň výkonu.
2. Dalším krokem je prodiskutování a zvolení norem s hodnocenými zaměstnanci.
3. V závěru je nutno porovnat reálný výkon jednotlivých zaměstnanců se stanovenými normami.

Dle Tomšíka a Dudy (2011, s. 138) lze předpokládanou úroveň výkonu určit následovně:

- pomocí statistického průměrování většího počtu výkonů,
- dle odhadu intenzity práce určitého zaměstnance,
- prostřednictvím normočasových jednotek udávajících pracnost (neboli spotřeba času na pracovní činnost).

2.11.3 Volný popis

Nejefektivnější uplatnění této metody spočívá při hodnocení manažerů, kreativních zaměstnanců nebo při sebehodnocení. Jedná se o tzv. univerzální metodu, která vyžaduje písemné popsání pracovního výkonu ze strany hodnotitele dle stanoveného výčtu položek hodnocení. Záporům této metody je odlišná rozsáhlost obsahu hodnocení a možná osobní zaujatost nadřazeného vůči osobě hodnoceného zaměstnance. (Koubek, 2008, s. 221)

2.11.4 Metoda hodnocení dle kritických případů

Předmětem hodnocení jsou extrémní situace, ve kterých se zaměstnanec během výkonu své práce ocitl – značně uspokojivý výkon a značně neuspokojivý výkon. Je nutné, aby hodnotitel písemně a velmi srozumitelně tyto případy zaznamenal. (Koubek, 2008, s. 221; Tomšík a Duda, 2011, s. 139)

Celý proces pozorování a zaznamenávání kritických okamžiků by dle Hroníka (2006, s. 62) měl trvat dva týdny, maximálně však jeden měsíc a jednotlivým situacím by měl hodnotitel v momentě jejich zaznamenání přiřadit určitou váhu.

Nevýhoda této metody se zakládá na faktu, že mnohdy je toto hodnocení nepřesné či zkreslené v důsledku rozporu při konkretizaci dané extrémní situace, a také v důsledku časové náročnosti metody. Tím pádem hodnotitel „dohání“ hodnocení během zbývajících dnů vymezeného času. (Koubek, 2008, s. 221; Tomšík a Duda, 2011, s. 139)

2.11.5 Hodnocení pomocí stupnice

Jedná se o další univerzální metodu, která značně podporuje objektivitu hodnocení zaměřenou na hlediska pracovní náplně zaměstnance. Stupnice obsahuje výroky odpovídající úspěšnosti plnění úkolů specifických pro danou pracovní pozici. Stupeň výkonu je řazen posoupně dle výkonu nejlepšího po nejslabší. Po zhodnocení výkonu zaměstnance při hodnotícím rozhovoru, by měl hodnotitel zjištěné poznatky zaznamenat dle klasifikační stupnice. (Foot a Hook, 2002, s. 240)

Jednotlivé aspekty práce jsou hodnoceny odděleně (např. kvantita, kvalita a znalost práce; samostatnost, preciznost a kreativnost při práci, aj.) Posuzování stupnice se člení do tří druhů – **číselná** (využití číselného bodování), **grafická** (využití grafické úsečky) a **slovní** (využití specifických slovních označení). (Koubek, 2008, s. 221)

Tato metoda hodnocení je běžně používána zejména, protože poskytuje kvantitativní posouzení. Její provedení je relativně snadné a napomáhá při rozlišování mezi zaměstnanci. Je ale důležité, aby byl každý stupeň jasně definován, důsledně používán a byl zvolen v souladu s kulturou organizace. (Lau, Albright a Sweeney, 2013, s. 22)

2.11.6 Checklist

Checklist neboli dotazník, se skládá většinou z uzavřených otázek. Na tento druh otázek lze tedy odpovědět pouze dvěma způsoby – ano, ne. (Kocianová, 2010, s. 152)

Odpovědi jsou následovně vyhodnocovány personálními experty. Pro zaručení dobrého efektu z výstupu této metody se doporučuje obzvláště důkladná příprava – specifické formulace otázek, odlišné druhy formulářů pro jednotlivá pracovní oddělení. Nevýhodou je časová náročnost metody a potřeba kvalitního proškolení hodnotitelů. (Koubek, 2008, s. 223)

2.11.7 Metoda BARS

Populární metoda BARS (celým názvem *Behaviorally Anchored Rating Scales*) spočívá ve zformování hodnotících stupnic pro individuální aspekty pracovního chování. Předpo-

kladem jejího fungování je definice požadovaného pracovního chování pro konkrétní pracovní pozici tak, aby bylo dosaženo nejefektivnějšího pracovního výkonu. Samotné hodnocení je založeno na hodnotící škále, která je rozdělena do několika stupňů vyjádřených slovně (např. od „vynikající“ až po „nepřijatelné“). Na formulaci jednotlivých stupnic se podílí více subjektů – vedoucí zaměstnanci, odborníci na proces hodnocení a také samotní zaměstnanci, kteří budou následně hodnoceni. (Tomšík a Duda, 2011, s. 139)

Tato metoda, která je orientována na postoj k práci, splnění pracovních postupů s na promyšlenost výkonu, je fakticky obměnou metod checklist a dané hodnotící stupnice. Chování při výkonu práce se rozčleňuje do pěti až sedmi bodových úrovní. (Kocianová, 2010, s. 152)

Klady této metody jsou přisuzovány skutečnosti, že jsou při tvorbě samotných hodnotících kritérií přítomni právě zaměstnanci, kteří budou hodnoceni, což zajišťuje přijatelnost hodnocení ze strany těchto zaměstnanců. Dále ve prospěch této metody svědčí i vysoká míra zpětné vazby na zaměstnancův výkon. Zápory metody spočívají v nadměrné časové náročnosti, obzvláště během přípravné etapy. (Koubek, 2008, s. 223)

2.11.8 Metoda porovnávání zaměstnanců dle jejich pracovního výkonu

Tato metoda, podobně jako jiné metody založené na porovnávání či srovnávání, spočívá ve srovnání pracovní výkonnosti zaměstnance s výkonností jeho spolupracovníků. Dle všech zjištěných výkonností je sestaven hodnotící žebříček.

Tento druh metod je ideální pro hodnocení méně početných skupin zaměstnanců zastávajících stejný nebo podobný typ práce. V případě aplikace na větší skupiny zaměstnanců může docházet k pochybnostem hodnocení. Další nevýhoda spočívá ve výskytu častějších chyb hodnocení a nižší míry subjektivity. (Wagnerová, 2008, s. 224)

Podle Koubka (2008, s. 224) se srovnávací metody člení na porovnávání střídavé a párové. Další kategorií je povinné rozdělení.

- ***Střídavé porovnávání***

Spočívá ve výběru nejlepšího a nejhoršího zaměstnance, kdy nejlepší je písemně zaznamenán v novém hodnotícím formuláři nahoře a další nejlepší zaměstnanci se řadí pod něj směrem ke středu. Nejhorší zaměstnanci jsou značeni v opačném směru – od spodních příček opět směrem ke středu.

- ***Párové porovnávání***

Vhodné pro nižší počet zaměstnanců. Funguje na základě porovnávání zaměstnanců v párech tak, aby ve výsledku byl porovnán každý s každým. Z porovnané dvojice se vždy označí bodem ten lepší. Zaměstnanec, který ve výsledku získal nejvyšší počet bodů, se pokládá za nejlepšího a zaměstnanec s nejnižším počtem bodů za nejhoršího.

- ***Povinné rozdělení***

Je založeno na procentuálním rozdělení zaměstnanců tak, aby výsledná křivka odpovídala normálnímu rozdělení. Tato metoda má efektivnější využití při hodnocení velkého počtu zaměstnanců. (Koubek, 2008, s. 224)

2.11.9 Metoda 360° zpětná vazba

Jedná se o další z oblíbených metod a konkrétně tato je ideálním nástrojem pro odraz výkonu manažerů, čímž značně přispívá k rozvoji organizace. Pro manažery se jeví přijatelněji obzvláště z důvodu její objektivnosti. Tato metoda několikanásobného hodnocení zaměstnanců doplňuje ostatní metody. Předmětem metody jsou informace zjištěné od co nejširšího okruhu lidí (nadřízení, kolegové, podřízení, v určitých případech i veřejnost a v neposlední řadě je zde zahrnuto i sebehodnocení). Implementace a zajištění opakované aplikace této metody vyžaduje uskutečnění značného počtu kroků směřujících k předpokládanému výsledku. Celý proces 360stupňové zpětné vazby je poměrně zdlouhavý, musí být naplánován do detailů a je sestaven z několika kroků, které pospolu tvoří jeden komplexní ucelený proces. Samotný sběr informací je v případě této metody celkem prostý a časově nenáročný, zejména díky novodobým informačním technologiím. Na druhou stranu se za obtížné považuje volba a příprava hodnotitelů, kteří mají za úkol sestavit subjektivní zprávu pro jednotlivého hodnoceného manažera zvlášť. Proces hodnocení je založen na výzkumu kvantitativním i kvalitativním. (Kubeš a Šebestová, 2008, s. 25)

Výstup hodnocení silně podněcuje rozvoj manažerské působnosti a také rozvoj osobní. Dále je zdrojem údajů pro řízení kariéry, připravování nástupnictví, či může mít vliv i na proces odměňování. Mimo jiné také působí pozitivně na mezilidské vztahy v organizaci. (Kocianová, 2010, s. 158)

Arthurová (2010, s. 52) konstatuje, že „pomocí 360stupňové zpětné vazby se získávají vstupy o výkonu od vedoucího a několika dalších zdrojů. Účelem je zajistit všestranné hodnocení a zlepšit zaměstnancův rozvoj a růst.“

Dále se lze v odborné literatuře setkat s označením metody 180° zpětné vazby a metody 540° zpětné vazby.

- ***Metoda 180° zpětná vazba***

Tato metoda spočívá ve využití hodnocení ze strany přímých podřízených hodnoceného zaměstnance a vlastního sebehodnocení tohoto zaměstnance. (Bláha, Matejčičus a Kaňáková, 2005, s. 157)

- ***Metoda 540° zpětná vazba***

Metoda 540° zpětná vazba využívá informace získané prostřednictvím metody 360° zpětné vazby a je navíc obohacena o hodnocení ze strany ostatní veřejnosti (zákazníci, klienti). Nevýhoda této metody spočívá v časové náročnosti a možnosti podnícení negativního dojmu klienta či zákazníka, jelikož si tuto skutečnost může vyložit tak, že si organizace neví se svými podřízenými rady. (Koubek, 2007, s. 218 – 219)

2.11.10 Assessment centre

Bělohlávek (2006, s. 371) označuje assessment centra za nejspolehlivější metodu v souvislosti s výběrem zaměstnanců. Metoda spočívá v systematickém sledování subjektů v modelových situacích, jako jsou manažerské hry, brainstormingy, týmové spolupráce, sebe prezentace, aj. Tato metoda je využitelná v případě, kdy hodnocenými zaměstnanci jsou manažeři na vyšší úrovni. Jejich činnost je pozorována skupinou kompetentních posuzovatelů, jejichž úkolem je detailně identifikovat kompetence manažera.

2.12 Seznámení zaměstnance s výsledky hodnocení

Každý zaměstnanec by měl obdržet výsledky hodnocení v tištěné podobě s optimálním časovým předstihem před hodnotícím rozhovorem tak, aby byl na rozhovor patřičně připraven a mohl tak promyslet své případné dotazy. Při následovném rozhovoru by se měl hodnotitel s hodnoceným oboustranně náležitě respektovat a vyslechnout se navzájem bez jakýchkoli přehnaných reakcí, nemístných vulgarit či vyřizování účtů. Jelikož cílem výstupů hodnocení je dopracování se k řešení dané situace – ať už pochvalou či odměnou v případě vynikajících výsledků a pokáráním či navržením řešení v případě méně uspokojivých výsledků, apod. Rozhovor by měl být oficiální a formální s přesně strukturovanou náplní a vymezeným časovým rozvrhem. (Koubek, 2008, s. 225)

Halík (2008, s. 91) uvádí šestero pro správné zacházení s důležitým sdělením, kam se výsledek hodnocení zcela jistě řadí. Zní následovně:

1. Důkladné vstřebání všech sdělených informací.
2. Odolání všem možným emocím.
3. Výběr vhodného místa a času.
4. Koncentrace na fakta.
5. Oproštění se od nemístných poznámek.
6. Zachování profesionálního přístupu během celého rozhovoru.

2.13 Možné chyby v rámci procesu hodnocení zaměstnanců

Vznik chyb v procesu hodnocení je přisuzován například příliš osobnímu přístupu hodnotitele, který posuzuje hodnoceného na základě vlivu svých osobních vlastností, jako je kupříkladu předpojatost, nadměrné sebevědomí, předsudky, vzdělání, osobní zaujetí vůči hodnocenému, aj. Působení těchto vlivů, i když většinou spíše nechtěných, by se mělo předcházet. (Wagnerová, 2008, s. 89)

Chyby přisuzované hodnotitelům budou blíže specifikovány v subkapitole 2.13.3 – Chyby specifické pro hodnotící subjekty. Nicméně chyby se nacházejí nejen na straně hodnotitelů, ale i hodnocených, či tkví i v samotném hodnotícím procesu. (Tomšík a Duda, 2011, s. 144 – 145)

2.13.1 Chyby spočívající v systému hodnocení

Zde lze nejčastěji narazit na nesprávně vypracovanou metodiku hodnocení, která je až příliš formální a striktní, dále neodpovídající kritéria hodnocení, nepatřičná struktura hodnotícího procesu, hodnocení může postrádat diferencovanost, další chybou je nadměrná ukvapenost hodnocení, absence přímé vazby na odměňování, kvalifikační rozvoj a pracovní postup, nedostatečný podíl hodnocených zaměstnanců na celém vývoji hodnocení, špatné zacházení s výsledky hodnocení a v neposlední řadě se mnohdy nepřihlíží k tomu, zda měl zaměstnanec možnost ovlivnit výsledky hodnocení. (Tomšík a Duda, 2011, s. 144; Gregar, 2007, s. 111)

2.13.2 Chyby specifické pro hodnocené subjekty

Tyto chyby ve větší míře spočívají v nedostatečné informovanosti hodnocených, dále v nedůkladném opodstatnění důvodu konání hodnocení a přesně stanovených požadavků

a celkového postupu včetně vymezeného časového horizontu. (Tomšík a Duda, 2011, s. 144)

2.13.3 Chyby specifické pro hodnotící subjekty

Ze strany hodnotitelů může vyplývat mnoho podstatných chyb. Ty nejčastější z nich jsou specifikovány v následujících podobách (Tomšík a Duda, 2011, s. 145 – 146):

- *Chybný výběr měřítka stupnice hodnocení*

Tato chyba má dvě podoby. První je označována jako „chyba mírnosti“, která se projevuje nadměrnou shovívavostí. Podstata chyby spočívá v nesprávném vymezení průměrného pracovního výkonu. Druhá chyba je přesným opakem první chyby, tudíž se zakládá na přílišné náročnosti, kdy hodnotitel očekává excelentní výsledky na základě jeho přehnaných požadavků. Následkem obou chyb je pokles motivačního efektu hodnocení na pracovní výkon.

- *Centralizační tendence*

I tento typ chyby negativně ovlivňuje motivaci hodnocených zaměstnanců. Jelikož spočívá v zaměření se pouze na střední příčky hodnotících stupňů, tudíž výsledkem je plno průměrných zaměstnanců. Hodnotitel se v rámci této chyby, ať už záměrně či neúmyslně, vyhýbá používání nadprůměrných a podprůměrných stupňů hodnocení, čímž se vyhne případným rozporům. (Tomšík a Duda, 2011, s. 145 – 146)

- *Efekt zakotvení*

Jedná se o situaci, kdy hodnotitel provádí hodnocení na základě škatulkování jednotlivých zaměstnanců, což značí projev jeho zaujatosti a předsudků vůči nim. Výstup hodnocení bude tedy v této souvislosti značně zkreslen, mimo jiné do velké míry narušuje mezilidské vztahy na pracovišti. Důvody takového nepřipustného postoje spočívají mnohdy v zaujatosti z důvodu rasové příslušnosti, pohlaví, věku, náboženského vyznání, aj. V těchto případech lze hovořit o neetických protiprávních postojích, které mohou spět až k diskriminaci a následným výpovědím ze strany ukřivděného zaměstnance.

- *Kumulativní chyba*

Klasická chyba, kdy je zaměstnanec jednou ohodnocen za svůj výkon nejhorší známkou, tím pádem je považován za špatného a problémového zaměstnance napořád. Bez ohledu na zlepšení a snahu je na něj pohlíženo negativně. Při každém dalším hodnocení by měla být

každému zaměstnanci udělena možnost a prostor pro zlepšení. (Tomšík a Duda, 2011, s. 145 – 146)

- ***Chyba kontrastu***

Spočívá v situaci, kdy hodnotitel porovnává zaměstnancův výkon a úspěchy se svým vlastním výkonem.

- ***Negativistická chyba***

Nastává v případě, kdy hodnotitel nehledá a ani nechce nalézt žádné kladné stránky a pozitiva zaměstnancova výkonu. To má za následek hodnocení, které je orientováno pouze na zaměstnancovy nedostatky a chyby, což postrádá jakýkoli motivační účinek a zapříčiňuje často konflikty.

- ***Arogantní postoj***

Pokud hodnotitel při hodnotícím rozhovoru zaujme negativní postoj a snaží se prosadit jen vlastní pravdu, pak směřuje celá diskuze spíše k monologu. Zaměstnanci není poskytnut opět žádný prostor pro vyjádření vlastního názoru. Celkově může tedy tento typ sdělování výsledků hodnocení působit spíše jen jako pokárání a vytýkání chyb s demotivujícím účinkem. (Tomšík a Duda, 2011, s. 145 – 146)

- ***„Haló efekt“***

Chyba „haló efektu“ má dvě varianty – pozitivní a negativní. V prvním případě se jedná o upřednostňování jedné pozitivní vlastnosti zaměstnance, která tím pádem ovlivní celkový pohled na jeho pracovní výkon. V druhém případě jde o zaměstnancovu negativní vlastnost, která převýší všechny ostatní vlastnosti.

- ***Chyba favoritismu***

Jedná se o těžší stupeň chyby efektu zakotvení. Ovšem v tomto případě lze hovořit o velmi nemravném až protiprávním jednání ze strany hodnotitele. Příznačnými rysy této chyby je snaha o eliminaci některých hodnocených zaměstnanců, či naopak upřednostňování oblíbených nebo známých jedinců, dále sem spadají silné projevy hodnotitelova sobectví, otevřený projev antipatií vůči určitým národnostním menšinám, náboženskému vyznání, pohlaví, věku, sociálním skupinám, aj. Toto záměrné porušování etiky celkově popírá jakýkoli smysl a efekt hodnocení. (Tomšík a Duda, 2011, s. 145 – 146)

2.13.4 Způsoby vyvarování se chyb

Hodnotitelským chybám lze předcházet zejména díky podrobné přípravě všech úseků hodnocení, jelikož právě řádná příprava tvoří až 99 % přínosného a efektivního hodnocení pro obě strany. K zabránění nožných nespravedlností je nutná kontrola procesu hodnocení i ze strany hodnotitelova přímého nadřízeného. (Wagnerová, 2011, s. 91)

Níže jsou uvedeny praktické rady pro vyvarování se možných chyb. (Halík, 2008, s. 88, 99; Wagnerová, 2008, s. 91 – 92):

- je nutné vyhnout se zaujatosti a předpojatosti, osobních přátelských vazeb, osobnímu nepřátelství, antipatií, sympatií, nadměrné shovívavosti i přísnosti, ohodnocení všech průměrně, hodnocení jiného než vymezeného časového intervalu, ovlivňování různými aspekty,
- nezbytná je důkladná připravenost na hodnotící pohovor,
- rozlišování objektivních informací od předpokladů,
- získání srozumitelných a přesných informací,
- kritické posouzení vlastních závěrů,
- vyvarování se unáhleným závěrům, nadměrnému zobecňování a nekonkrétně určeným tématům,
- před samotným hodnocením se obeznámit s případnými a nejběžnějšími chybami, kterých se lze dopustit.

3 SHRUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ – TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

Teoretická část bakalářské práce začíná obecným pojetím řízení lidských zdrojů a jeho porovnání s personálním řízením, které je zde také následně objasněno, včetně zkonkretizování funkce personalisty. Na již zmíněné navazuje samotný proces hodnocení zaměstnanců, který je blíže specifikován v následujících kapitolách.

Řízení lidských zdrojů musí být v souladu se záměry a cíli každé organizace, a to v oblasti množství a kvalifikace zaměstnanců, postupu získávání zaměstnanců, pracovně-právní úpravy, mzdové politiky a způsobu řešení personálních záležitostí.

Zásadní odlišnosti mezi řízením lidských zdrojů a personálním řízením spočívají zejména ve strategickém přístupu k personální práci a personálním činnostem, dále v orientaci na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace, a v tom, že personální práce již přestává být záležitostí odborných personalistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích zaměstnanců.

Cíl hodnocení by měl být pro obě strany zřetelný, přesně časově vymezený a uskutečnitelný. Proces hodnocení nesmí být jednorázovou akcí. Jak hodnotitel, tak hodnocený by měli přistupovat k hodnocení otevřeně a považovat jej jako příležitost ke zlepšení.

Dalším bodem práce jsou formy hodnocení, které lze klasifikovat dle závaznosti procesu hodnocení a dle počtu účastníků. Mezi formy hodnocení zaměstnanců dle míry, do jaké má proces hodnocení závaznou podobu, spadá hodnocení neformální, které by mělo patřit mezi každodenní činnosti hodnotitelů, a formální, které vyžaduje více striktní pravidla a naplánování. V závislosti na počtu účastníků lze rozlišit hodnocení individuální a skupinové. Zvláštním typem hodnocení je hodnocení za přítomnosti specialistů, které je účelné spíše pro vedoucí zaměstnance.

Typy hodnocení zaměstnanců lze uspořádat dle účelnosti a formálnosti na hodnocení průběžné, hodnocení stanovených úkolů, dlouhodobých výsledků a hodnocení kompetencí.

Funkce hodnocení zaměstnanců jsou charakterizovány ve třech kategoriích. První funkce, tzv. poznávací, je výstupem soustavného pozorování zaměstnance. Na základě nasbíraných poznatků z pozorování vyplývá druhá funkce, tzv. motivační, která daných informací využije k určení vhodného motivátoru. Správně stimulovaný zaměstnanec by tak měl být mo-

tivován k sebezdokonalování se a tím i svých pracovních výkonů, což je náplní poslední funkce, tak zvané výchovné a rozvojové.

Hodnotit se může i zaměstnanec sám tak, že si uvědomí a poznamená své přednosti a nedostatky. V tomto případě se jedná o sebehodnocení. Další subjekt, který vykonává hodnocení, je liniový manažer, či jeho nadřízený, dále personalista, nezávislý externí hodnotitel, zákazníci, spolupracovníci, podřízení, tým hodnotitelů, assessment centre a v některých případech i veřejnost.

V dnešní době je k dispozici široká škála metod hodnocení. Mezi ty nejznámější patří hodnocení dle vytyčených cílů, hodnocení na základě plnění norem, volný popis, metoda hodnocení dle kritických případů, hodnocení pomocí stupnice, checklist, metoda BARS, metoda porovnávání zaměstnanců dle jejich pracovního výkonu, metoda 360°, 180° a 540° zpětná vazba či assessment centre.

Pro kvalitní opodstatnění výsledku hodnocení by měl být hodnotitel kompetentní vykonávat proces hodnocení, dále by neměl být snadno ovlivnitelný nežádoucími vnějšími vlivy a celý průběh hodnocení by si měl důkladně písemně zaznamenávat. Hodnocený zaměstnanec si musí být vědom, že probíhá hodnotící proces. Tudíž je nezbytné, aby byl již před samotným zahájením hodnocení obeznámen se všemi náležitostmi a požadavky, včetně časového intervalu hodnocení a kritérií hodnocení. Po sdělení výsledků hodnocení by měl dostat příležitost k vyjádření a následnému zlepšení se.

Pokud je správně zvolena metoda hodnocení, včetně přípravy celého procesu a hodnotitel i hodnocený jsou plně obeznámeni s celým postupem a požadavky, které jsou na ně ze strany hodnotícího procesu kladeny, pak to lze pokládat za kvalitní prevenci před případnými chybami. Chyby mohou nastat jak na straně hodnotitele, tak na straně hodnoceného, či dokonce v systému hodnocení. Například na straně hodnotitele lze hovořit o chybě kumulativní, chybě favorismu či negativistické chybě, na straně hodnoceného pak o nedostatečné informovanosti o procesu hodnocení. Chyby systému hodnocení mohou být způsobeny nevhodně zvolenými kritérii hodnocení nebo špatným zacházením s výsledky hodnocení.

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

- Domnívám se, že většině zaměstnanců společnosti XY nevyhovuje pouze neformální způsob hodnocení jejich pracovních výsledků.
- Předpokládám, že by většina zaměstnanců společnosti XY uvítala návaznost výsledků hodnocení na oblast odměňování – stanovení výše finanční odměny.
- Myslím si, že by zaměstnanci společnosti XY pozitivně zhodnotili zřízení personálního oddělení, které by komplexně vykonávalo činnosti v oblasti řízení lidských zdrojů.
- Dále se domnívám, že zavedení formálního systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY bude zaměstnanci dávat širší pohled na jeho dosahované pracovní výsledky než systém neformálního hodnocení.
- Myslím si, že by pro zaměstnance i samotnou společnost XY byl vhodný a prospěšný písemný záznam z realizovaného procesu hodnocení zaměstnanců.
- V neposlední řadě si myslím, že by zaměstnanci společnosti XY ocenili komplexnější zpětnou vazbu, například v podobě rozhovoru, při kterém by se i oni mohli ke svému výkonu patřičně vyjádřit.

Cílem teoretické části této bakalářské práce bylo zpracovat teoretické poznatky z oblasti hodnocení zaměstnanců a následně formulovat teoretická východiska pro zpracování praktické části.

Domnívám se, že na základě výše uvedených skutečností byl splněn hlavní cíl teoretické části bakalářské práce.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 PROFIL SPOLEČNOSTI XY

Pro zpracování bakalářské práce jsem si zvolila společnost XY, která se svým výrobním portfoliem týká každého člověka a pro daný druh tématu má odpovídající počet i kvalifikační složení struktury svých zaměstnanců.

Cílem praktické části bakalářské práce je vypracovat analýzu současného systému hodnocení ve společnosti XY a poté zhodnotit tento systém s ohledem na jeho přednosti a nedostatky.

Analýza současného stavu systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY bude vypracována prostřednictvím vlastního pozorování, studia vnitropodnikových materiálů společnosti XY a kvalitativního výzkumu – interview s ekonomickým, výrobním, generálním ředitelem společnosti XY a v neposlední řadě interview s vybranými zaměstnanci, mistrem a poté s vedoucím obchodního oddělení společnosti XY.

Na základě zhodnocení výsledků analýzy budou společnosti XY navržena doporučení vedoucí ke zlepšení současného stavu systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY.

4.1 Představení společnosti XY

Společnost XY byla jako akciová společnost založena v roce 2001 se záměrem převzetí hlavní činnosti (tj. výroby nábytku) od zavedené firmy na jméno zakladatele, která vznikla již v roce 1989. Jedná se o největšího výrobce lehacího nábytku v České republice. Od roku 1991 se specializuje se na sériovou výrobu čalouněného nábytku, řadí se mezi přední výrobce nábytku a v současné době zaměstnává cca 120 zaměstnanců. Společnost XY se zabývá výrobou masivních i celočalouněných postelí, váleň, dvoulůžek všech typů, pohovek, lamelových roštů i matrací. Díky důrazu na vlastní vývoj a kvalitu může být společnost XY hrdá na image výrobce značkového zboží pro nejširší spektrum zákazníků.

Zboží společnosti XY je prodáváno v síti smluvních odběratelů v celé České republice (cca 300 prodejen a obchodních domů), část produkce v přibližném objemu 50 % je orientována do zahraničí. Předními zahraničními odběrateli jsou firmy z Německa, Rakouska a Maďarska. Dále následuje Slovensko, Švýcarsko, Francie a Španělsko. V nejbližších plánech je i Balkán. Předními zprostředkovateli prodeje v České republice jsou ASKO nábytek, KIKA nábytek, SCANTO nábytek, aj. Dle interních statistik je společnost XY největším tuzemským výrobcem lehacího nábytku s produkcí cca 100 tisíc postelí ročně.

Díky spolupráci s významnými výzkumnými institucemi má společnost XY možnost zabývat se výzkumem moderních technologií, čemuž odpovídá i poměrně velká část investic

do vývoje nových, špičkových výrobků, které následně určují nové měřítko kvality a zároveň odpovídají nejnovějším poznatkům z oblasti výzkumu spánku. Tímto krokem společnost XY bezpochyby nasazuje laťku kvality velmi vysoko pro veškerou konkurenci. V rámci dosažení nejvyšší možné kvality je samozřejmostí používání nejen příjemných, ale hlavně zdravotně nezávadných materiálů, které podléhají nejpřísnějším zkouškám kvality. Tuto skutečnost dokládá i certifikát státní zkušebny, který potvrzuje zdravotní nezávadnost a vysokou užitnou hodnotu výrobků. (Internetové stránky společnosti XY)

Strategií společnosti XY je i nadále pokrývat široké zákaznické spektrum, tj. od individuálních zákazníků až po velké obchodní řetězce a také maximálně vyhovovat požadavkům stále náročnějšího trhu, a tím si udržet stabilní pozici jak na tuzemském, tak i na zahraničním trhu. (Výroční zpráva společnosti XY z roku 2011)

4.2 Historie společnosti XY

Zakladatel společnosti XY a současně její nynější generální ředitel založil společnost XY v srpnu roku 1989, což pro něj, jako pro stolaře nikoliv podnikatele, bylo velké riziko, jelikož o podnikání takřka nic nevěděl. Ovšem jeho produkty se bez problémů prodávaly, a to v takovém počtu, že sotva stačil uspokojovat nadměrnou poptávku. Nutno dodat, že výrobní podmínky byly velmi ztížené, jelikož celá výroba probíhala ve sklepních prostorech ještě nedostavěného rodinného domu a bez jakéhokoliv odsávání či využití technologie. V těchto podmínkách výroba probíhala do roku 1994.

Kolem roku 1991 zakladatel společnosti XY dostal zakázku na 30 kusů koster na sedací soupravy měsíčně, což bylo podnětem pro zaměstnání dvou zaměstnanců, z toho jeden je ve společnosti XY do současnosti. Následovaly půjčky od bankovních institucí za účelem postavení dílny a zakoupení strojů. V tomto období se ke společnosti XY přidali další dva zaměstnanci s čalounickým zaměřením, a tím se společnost přestala omezovat pouze na dřevěné výrobky. Z důvodu nadměrného odběru produktů, kdy jim „lidé brali výrobky doslova z rukou“, bylo zapotřebí rozšířit výrobní kapacitu. Shodou okolností dostala společnost XY nabídku na zakoupení prostor místního JZD, které z důvodu neschopnosti splácet své dluhy muselo svou činnost ukončit. Společnost XY tuto nabídku přijala a prostřednictvím dalších úvěrů začala přestavovat prostranství JZD na výrobní haly a ostatní objekty zabezpečující plynulý chod společnosti. Celková suma úvěru se pohybovala nad CZK 60 milionů, jelikož bylo nutné objekt zcela zrekonstruovat. Společnost XY se dostala do

značně tíživé finanční situace, zejména kvůli velkým úvěrovým úrokům. (Interview s generálním ředitelem společnosti XY)

V roce 1998 následovalo refinancování úvěrů výhodnějším úvěrem, což společnost XY dostalo na stabilní úroveň, na které se drží doposud. Od tohoto období začíná pro společnost XY nová etapa v podobě plně fungující společnosti s roční produkcí 100 000 kusů postelí a obratem CZK 500 milionů ročně a s úspěšnou expanzí na zahraniční trhy. Základním cílem společnosti XY je efektivní produktivita cenově dostupných výrobků v nejvyšší možné kvalitě. (Interview s generálním ředitelem společnosti XY)

4.3 Výrobní portfolio

Hlavním předmětem činnosti je výroba čalouněného nábytku. Společnost XY nabízí produktový systém, ve kterém si zákazník může sestavit lůžko dle svých individuálních potřeb a přání. Tudíž má zákazník možnost vybrat si design lůžka, rozměry lehací plochy, typ lamelových roštů, druh matrací, přehozů, nohou a samozřejmě také potahovou látku. Při vývoji výrobků je kladen důraz na veškeré detaily, které svému uživateli dlouhodobě zajišťují vysoký komfort spánku a snadnou údržbu, jako například snadný přístup do úložného prostoru, pohodlné vysávání podlahy pod lůžkem, či odvětrávání matrace včetně úložného prostoru. Výrobky jsou vyvíjeny především s důrazem na jednoduchost, dobrou užitnou hodnotu a příznivou cenu. I přes toto zaměření nabízejí zákazníkovi rozmanitý výběr z několika typů roštů, matrací, rozměrových variant, barevných kombinací, a tak dále.

Níže následuje bližší specifikace výrobního portfolio společnosti XY (Interní materiály společnosti XY a internetové stránky společnosti XY):

- *Masivní postele*

V této sekci se nachází jednolůžka i dvoulůžka bez úložného prostoru. Veškeré modely postelí lze vyrobit i v atypických rozměrech dle přání zákazníka.

- *Válendy*

Celočalouněné válendy umožňují výběr z několika rozdílných typů lehací plochy, a proto je vhodná pro široké spektrum uživatelů. Užitnou hodnotu válendy zvyšuje velký a dobře přístupný úložný prostor. Válendy jsou díky svému modernímu designu oblíbeny především mezi mladými lidmi. Lůžko je vyráběno v šíři lehací plochy 90, 120 a 140 cm.

- ***Pohovky***

Pohovky jsou vyráběny jako nerozkládací s úložným prostorem nebo rozkládací bez úložného prostoru. Dle typu jsou rozkládací pohovky určeny ke každodennímu nebo příležitostnému spaní. Stejně jako válendy, i pohovky umožňují široký výběr z několika rozdílných typů ležací plochy. Matrace je pojata již jako neoddělitelná část postele.

- ***Čalouněná dvoulůžka***

Komfortní dvoulůžka mají volně vloženou matraci a jejich základem je kvalitní lamelový rošt s mechanickým polohováním hlavy, s nastavením tuhosti lamel a s popruhem proti přetížení a kvalitní elastickou pěnovou matrací. Matrace je opatřena snímatelným a přátelným potahem. Lůžko má odvětrávaný úložný prostor s přístupem od nohou pomocí plynových pístů. Výška ležací plochy je cca 52 cm, plocha lůžka činí 180x200 cm. Na níže uvedeném obrázku (Obr. 4) je uvedena ukázka celočalouněného dvoulůžka společnosti XY.



Obr. 4. Čalouněné dvoulůžko – model Bolton (Internetové stránky společnosti XY)

- ***Lamelové rošty***

Společnost XY nabízí široké spektrum roštů různých rozměrů a vlastností. Patří sem nepolohovací i polohovací lamelový rošt pro pevně čalouněné matrace bez umožnění přístupu do úložného prostoru, dále rošty s polohováním hlavy i nohou s přístupem do úložného

prostoru, rošty s polohováním na elektrický pohon s částečným nebo úplným přístupem do úložného prostoru.

- **Matrace**

Matrace se dělí na volně uložené na volitelném lamelovém roštu a na matrace pevně spojené s lamelovým roštem. V první kategorii je pestrá nabídka mnoha druhů matrací vyrobených z rozličných materiálů – latex, studená pěna a speciální studená pěna, polyuretanová pěna, taštičkové pružiny, speciální pěna s přírodním olejem, termoelastická pěna, latexová pěna, pružinové jádro, aj. Druhá kategorie nabízí matrace pouze z polyuretanové pěny, pružinového jádra nebo studené pěny.

- **Doplňky**

Tato sekce zahrnuje postelová čela, noční stolky, polštáře různých rozměrů a tvarů, přehozy a taburety.

- **Materiál**

Spadají zde různé druhy součástí, jako například kolíky do lamelových roštů, kování, krytky, nohy od postele, lamely, a jiné.

4.4 Ekonomické ukazatele společnosti XY

Současným zaměřením společnosti XY je rozvoj výrobních a odbytových kapacit, lidských zdrojů, produkce a k tomu odpovídající zvyšování výnosů. (Interní materiály společnosti XY)

Tabulka (Tab. 2) uvádí přehled hodnot bilance, výnosů, nákladů a výsledky hospodaření před i po zdanění za roky 2002 až 2011.

Na první pohled je patrná výrazná změna v roce 2008. Je to způsobeno skutečností, že do roku 2007 (včetně) činila výše základního kapitálu CZK 2 000 tis. (100 ks akcií na majitele ve jmenovité hodnotě CZK 20 000 v listinné podobě). Počínaje rokem 2008 proběhly změny, které budou popsány následovně.

Během let 2002 až 2007 neproběhly ve společnosti XY takřka žádné výrazné změny. V rámci obecných účetních zásad a metod lze uvést, že společnost XY oceňuje pouze zásoby nakupované a to pořizovacími cenami. O zásobách je účtováno způsobem B. Do vedlejších nákladů je zahrnováno dopravné a poštovné. Účetní jednotka nestanovovala žádné opravné položky a odpisový plán vychází z rovnosti daňových a účetních odpisů. K navýšení vlastního jmění došlo pouze navýšením o hospodářský výsledek za účetní období. Zisk zůstává jako navýšení hospodářského výsledku minulých let. Společnost XY v letech

2002 až 2007 neobdržela žádné dotace a nevytvářela rezervy. Ze strany společnosti XY nebyly v uvedených letech poskytnuty půjčky, úvěry ani zajištění. Stejně tak nebylo realizováno ani bezplatné předání majetku. V roce 2003 bylo přerušeno odepisování dlouhodobého hmotného majetku. Od následujících let je využita zrychlená forma odepisování. V roce 2006 tvoří hlavní skupinu dlouhodobého hmotného majetku samostatné movité věci a soubor movitých věcí. (Interní materiály společnosti XY; Interview s ekonomickým ředitelem společnosti XY)

Tab. 2. Přehled ekonomických ukazatelů společnosti XY v letech 2002 až 2011 (Interní materiály společnosti XY)

Rok	Ukazatel (v tis. CZK)				
	Bilance	Výnosy	Náklady	VH před zdaněním	VH za účetní období
2002	2421	36438	36421	17	12
2003	2323	761	749	12	7
2004	2313	794	707	87	63
2005	2247	500	411	89	66
2006	2560	2153	1848	305	232
2007	3105	927	893	34	26
2008	403505	529994	508482	21512	15283
2009	352217	457643	441234	16409	11441
2010	402929	389257	369824	19433	14152
2011	398879	421239	403751	17488	12474

V roce 2008 bylo do obchodního rejstříku zapsáno zvýšení základního kapitálu z částky CZK 2 000 tis. na částku CZK 180 000 tis., a to upsáním 8 900 ks kmenových akcií na majitele v listinné podobě ve jmenovité hodnotě CZK 20 000. Dále bylo akciovou společností realizováno převzetí výrobních činností, kompletní odběratelské a dodavatelské sítě, souboru hmotných, osobních a nehmotných složek podnikání od zakládající firmy, která vznikla roku 1989 a to na základě Smlouvy o vkladu části podniku. Způsob účtování zásob se změnil ze způsobu B na způsob A. V průběhu roku 2008 došlo k přechodu na nový ekonomický informační systém. Zároveň se začal provádět přepočet údajů v cizích měnách dle denního kurzu ČNB. Hlavní skupinou dlouhodobého hmotného majetku byly stavby a ostatní dlouhodobý hmotný majetek, dále samostatné movité věci a soubor movitých věcí, pozemky a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek. Nejvýznamnější položkou dlouhodobého nehmotného majetku byla ocenitelná práva, dále pak nedokončený dlouho-

dobý nehmotný majetek a software. Do dlouhodobého finančního majetku byl realizován členský vklad „Klastr českých nábytkářů“ v hodnotě CZK 10 tis. Dále byla vytvořena rezerva na opravy dlouhodobého hmotného majetku ve výši CZK 11 080 tis. Mimo jiné, v tomto roce začala společnost XY využívat pronájem hmotného majetku prostřednictvím finančního leasingu.

V roce 2009 byly tvořeny opravné položky k pohledávkám ve výši CZK 270 tis. Stejně jako v předešlém roce, tak i v tomto došlo ke tvorbě rezervy na opravy dlouhodobého majetku ve stejné výši jako v roce 2008. Společnost XY obdržela v roce 2010 dotace od Úřadu práce.

V roce 2011 byl zařazen do užívání dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek celkem v hodnotě CZK 80 440 tis. (formátovací linka, nakladač, traktorbagr, Range Rover, obráběcí centrum, vysokozdvizný vozík a výrobní hala). Další prostředky ve výši CZK 4 108 tis. byly investovány do dosud nedokončeného dlouhodobého hmotného majetku. Oproti roku 2010 došlo k nárůstu tržeb za vlastní výrobky o 9,09 % a naopak tržby za služby poklesly o 24,57 %.

Stávající hospodářské postavení společnosti XY lze charakterizovat jako dobré. Smluvní vztahy s dodavatelskými a odběratelskými partnery jsou stabilizovány. Činnost společnosti XY je organizována a řízena tak, aby byly dopady na životní prostředí co nejméně negativní. (Interní materiály společnosti XY; Interview s ekonomickým ředitelem společnosti XY)

4.4.1 Vertikální analýza aktiv a pasiv společnosti XY

Vertikální analýza se zakládá na zjišťování procentního podílu jednotlivých položek výkazů na zvoleném základu. Položky majetkové struktury společnosti XY jsou v tabulce (Tab. 3) vyjádřeny procentem, které znázorňuje podíl uvedených položek na celkových aktivech. Rovněž jsou znázorněny hlavní položky zdrojů financování společnosti XY, a to vůči celkové bilanční sumě pasiv společnosti XY. Označení vertikální je zapříčiněno zejména tím, že je s účetními výkazy pracováno v jednotlivých letech odshora dolů, nikoli napříč jednotlivými léty. V případě znázornění více po sobě jdoucích let lze identifikovat trendy či nejzávažnější časové změny daných komponent. Lze tedy konstatovat, že relativizovaný rozměr veličin (v %) činí vertikální analýzu velmi vhodným nástrojem pro meziroční a mezipodnikové srovnávání. (Dluhošová, 2010, s. 45; Vlastní zpracování)

Tab. 3. Vertikální analýza aktiv a pasiv společnosti XY (Vlastní zpracování)

Položka/Rok	2009		2010		2011	
	(v tis. CZK)	(v %)	(v tis. CZK)	(v %)	(v tis. CZK)	(v %)
AKTIVA	352217	100	402929	100	398879	100
Dlouhodobý majetek	247109	70	302845	75	287896	72
• DNM	6068	2	5060	1	4052	1
• DHM	241031	68	297775	74	283834	71
Oběžný majetek	104814	30	99031	25	110188	28
• Zásoby	39853	11	40102	10	48946	12
• Kr. pohl.	114390	33	99153	25	68751	17
• KFM	-49429	-14	-40224	-10	-7509	-1
PASIVA	352217	100	402929	100	398879	100
Vlastní kapitál	224287	64	234344	58	245126	61
• Zákl. kap.	180000	52	180000	45	180000	45
• Rez. fond	18082	5	15154	4	14260	4
• VH min. let	14764	4	25038	6	38392	10
• VH běž. obd.	11441	3	14152	3	12474	2
Cizí zdroje	127902	36	168585	42	153518	39
• Rezervy	22160	6	27160	7	10000	3
• Kr. závazky	68152	19	72644	18	50004	13
• Bank. úvěry	37590	11	68781	17	93514	23

To, zda je prospěšné disponovat vysokým podílem aktiv, je záležitost, kterou musí každá společnost důkladně projednat. Při určování výše majetku by se měla brát v potaz především cena majetku, výkony a stupeň efektivnosti využití majetku. Samostatná struktura majetku je ovlivněna způsobem oceňování majetku, odpisovou politikou podniku, charakterem činnosti podniku a možnostmi podniku investovat volné finanční prostředky do investičních příležitostí. (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s. 28)

Z tabulky (Tab. 3) lze vyčíst, že průměrný poměr mezi dlouhodobým a oběžným majetkem je 72 % : 27 %, což je typický stav pro společnost výrobního charakteru. Nejznačnější podíl dlouhodobého majetku zaujímá dlouhodobý hmotný majetek, jeho průměrný podíl se pohybuje kolem 71 %. Dlouhodobý hmotný majetek je v rozvaze společnosti XY zastoupen zejména stavbami a samostatnými movitými věcmi. V rozvaze není zanesena značná část výrobních strojů a zařízení, jelikož jsou financovány prostřednictvím leasingu, a tak vůči těmto statkům společnost XY zatím nemá vlastnický vztah. Dále lze vyčíst, že se společnost XY snaží o aplikaci zlatého pravidla financování, jelikož uvedená struktura pasiv značí, že společnost XY financuje svůj dlouhodobý majetek z větší části především dlouhodobým kapitálem.

Největší položkou oběžného majetku jsou krátkodobé pohledávky, které jsou takřka ze 100 % tvořeny pohledávkami z obchodních vztahů. Společnost XY nemá žádné dlouhodobé pohledávky, tudíž její odběratelé splácejí své závazky vůči společnosti XY ve smluvený čas, což značí kvalitní obchodní politiku a pověst společnosti XY.

Na druhou stranu, je v tabulce (Tab. 3) jedna velmi znepokojující skutečnost, a to záporné hodnoty v kategorii krátkodobého finančního majetku. Konkrétně se jedná o záporný stav bankovního účtu společnosti XY, čímž společnost XY ztrácí schopnost rychlé likvidity. Ovšem nutno dodat, že v roce 2011 se, oproti roku 2010, podařilo společnosti XY tento schod snížit o 81 %.

Jak již bylo zmíněno, společnost XY svůj majetek z větší části financuje vlastními zdroji, ovšem trvale přítomná část oběžných aktiv je financována krátkodobými cizími zdroji, což svědčí o agresivnější strategii financování. Cizí zdroje jsou sice riskantnější, ale současně i levnější, než vlastní zdroje.

Z tabulky (Tab. 3) lze dále konstatovat, že společnost XY váže poměrně velkou část finančních prostředků ve výsledku hospodaření minulých let, konkrétně v nerozděleném zisku minulých let, který má stoupající trend a v roce 2011 činí téměř 16 % z celkové hodnoty vlastního kapitálu.

Společnost XY nemá žádné dlouhodobé závazky, disponuje spíše závazky krátkodobými, které mají klesající trend a jsou téměř ze 70 % tvořeny závazky z obchodního styku. Bankovní úvěry a výpomoci mají stoupající trend a jsou tvořeny ze 100 % dlouhodobými bankovními úvěry, které společnost XY potřebovala zejména k rozsáhlým rekonstrukcím a přestavbám výrobních prostor. Od roku 2009 do roku 2011 se jejich hodnota zvětšila 2,5 krát. (Vlastní zpracování)

4.5 SWOT analýza společnosti XY

Smyslem této analýzy je identifikace faktorů a skutečností, které pro objekt analýzy představují silné (*strengths*) a slabé stránky (*weaknesses*), příležitosti (*opportunities*) a hrozby (*threats*) okolí. Následně jsou tyto faktory verbálně charakterizovány ve čtyřech kvadrantech tabulky SWOT, jak je znázorněno v níže uvedené tabulce (Tab. 4).

Tento druh analýzy má široké spektrum využití, a to zejména v marketingové sféře strategického plánování. (Keřkovský a Vykypěl, 2006, s. 120)

K vypracování SWOT analýzy bylo využito informací získaných na základě polostandardizovaných interview s ekonomickým a výrobním ředitelem společnosti XY, a také prostřednictvím analýzy interních materiálů společnosti XY.

Tab. 4. SWOT analýza společnosti XY (Vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> dlouhodobá finanční stabilita, 	<ul style="list-style-type: none"> absence personálního oddělení ve společnosti XY,
<ul style="list-style-type: none"> největší firma v České a Slovenské republice tohoto druhu, 	<ul style="list-style-type: none"> nízká motivace zaměstnanců ve společnosti XY (zejména zaměstnanců čalounické dílny),
<ul style="list-style-type: none"> kvalitní výrobky, kvalitní komponenty, 	<ul style="list-style-type: none"> nepřesné rozdělování prémie,
<ul style="list-style-type: none"> loajální zaměstnanci, 	<ul style="list-style-type: none"> nízká iniciativa společnosti XY v oblasti reklamy,
<ul style="list-style-type: none"> individuální přístup k přáním zákazníka, 	<ul style="list-style-type: none"> malá pozornost věnována inovaci,
<ul style="list-style-type: none"> rozšiřování výrobní kapacity, 	<ul style="list-style-type: none"> nízký odbyt některých produktů,
<ul style="list-style-type: none"> vlastní exportní kamiony, 	<ul style="list-style-type: none"> absence prodejen pro přímý prodej,
<ul style="list-style-type: none"> bohaté tuzemské i exportní zkušenosti. 	<ul style="list-style-type: none"> malá prezentace společnosti XY na Internetu.
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> dotace z Evropské unie, 	<ul style="list-style-type: none"> vstup nové konkurence na trh,
<ul style="list-style-type: none"> pojetí chyb konkurence jako příležitosti, 	<ul style="list-style-type: none"> nepříznivý vývoj daňové politiky státu,
<ul style="list-style-type: none"> snížení cen vstupů, 	<ul style="list-style-type: none"> zvýšení cen vstupů a energií,
<ul style="list-style-type: none"> nové výzkumy v oblasti spánku, 	<ul style="list-style-type: none"> prognóza zvyšování přepravních nákladů,
<ul style="list-style-type: none"> ukončení činnosti konkurence, 	<ul style="list-style-type: none"> přisun levného zboží (substitutů) z Asie,
<ul style="list-style-type: none"> příznivý demografický vývoj, 	<ul style="list-style-type: none"> nestabilita měnových kurzů,
<ul style="list-style-type: none"> růst významu daného sektoru podnikání. 	<ul style="list-style-type: none"> pokles poptávky v důsledku nižší kupní síly obyvatelstva.

Dle výše uvedené tabulky (Tab. 4) lze konstatovat, že nejpodstatnější silnou stránkou společnosti XY je její dlouhodobá finanční stabilita a bonita, která vyplývá i z účetních výkazů a je značně podpořena faktem, že je společnost XY největší společností daného sektoru podnikání v České i Slovenské republice.

Díky permanentnímu rozšiřování a rekonstrukci výrobního areálu společnosti XY se zvýšila i výrobní kapacita a vytvořila se nová pracovní místa. Tím si společnost XY, mimo jiné, upevňuje dobrou zaměstnavatelskou pověst.

Zákazníkům je umožněno navrhnout si postel dle vlastních přání a potřeb, což je funkce, kterou si nemůže dovolit každá společnost. Ovšem společnost XY si to díky svým kapacitním podmínkám dovolit může, což je značná výhoda oproti konkurenci.

Společnost XY již cca 10 let aktivně a úspěšně exportuje své výrobky do zahraničí. Za tuto dobu si již dokázala vytvořit pevné distribuční řetězce do sedmi zemí Evropy, kam ročně vyváží více než polovinu své celkové produkce. Export je podpořen vlastními kamiony, kterých sice zatím není dostatek na pokrytí celkového objemu exportu, ale tento nedostatek je kompenzován prostřednictvím využití externích logistických společností.

Slabou stránkou společnosti XY je rozhodně nedostatečně propracovaná personální politika, která je spíše administrativního pojetí. Ve společnosti XY zcela schází personální manažer zabývající se řízením lidských zdrojů. Opomíjí se tak personální činnosti, které by se v žádné organizaci dnešní doby neměly podceňovat. Momentálním problémem, kterým se společnost XY zabývá, je nemožnost přesného rozdělení prémie kolektivní úkolové mzdy mezi zaměstnance čalounické dílny, kteří jsou pro společnost velmi cenní. Mezi těmito zaměstnanci tak může vznikat pocit nespravedlivého zacházení ze strany vedení, což může vést až k rozporům či demotivaci zaměstnanců. S tím úzce souvisí i absence kvalitního a efektivního motivačního programu v čalounické dílně. Jelikož si společnost XY zakládá na spokojenosti svých zaměstnanců, hodlá tento nedostatek co nejdříve eliminovat.

V oblasti marketingu a samotné propagace jsou také jisté nedostatky, zejména v nízkém využití všech možností, které nabízí dnešní doba Internetu a informačních technologií.

Společnost XY své výrobky prodává prostřednictvím velkých obchodních prodejen nábytku. V poslední době si pohrává ale i s myšlenkou vlastního přímého prodeje, který je doposud realizován pouze jednou prodejnou, která sídlí ve stejné obci jako společnost XY.

Navzdory tomu, že společnost XY s úspěchem realizuje nejnovější moderní výstřelky doby a výsledky výzkumu v daném odvětví, tak samotnou inovaci nevyvinula. Což by se dalo napravit prostřednictvím sledování a využití ať už úspěchů či neúspěchů konkurenčních společností, což je patrná příležitost pro společnost XY.

Mezi další příležitosti spadají dotace nejen z finančních prostředků EU, dále snížení počtu konkurenčních firem v daném odvětví, což by mohlo zvýšit počet zákazníků společnosti XY. Snížení cen surovin a vstupů do výroby lze také zahrnout do příležitostí, které by společnost XY mohla mít v rámci SWOT analýzy.

K hrozbám společnosti XY bezpochyby patří nepříznivý vývoj daňové politiky státu, cen statků, energií a měnových kurzů. Dále vstup nové konkurence na trh s agresivnější obchodní politikou či inovací. S touto skutečností se společnost XY snaží bojovat prostřednictvím kvalitního českého výrobku, což je sice silný nástroj v konkurenčním boji, bohužel však zvláště v České republice dají lidé většinou přednost nižší ceně a sáhnou proto na zboží, které pochází z Asie.

4.6 Personální řízení ve společnosti XY

Tato subkapitola bakalářské práce blíže specifikuje personální politiku společnosti XY, včetně organizační struktury a početního a kvalifikačního složení zaměstnanců.

Společnost XY zaměřuje svoji činnost v oblasti pracovních vztahů na udržení sociálního smíru a rozvoje osobností pracovního kolektivu s vytvořením iniciativního přístupu zaměstnanců k dosažení cílů účetní jednotky. (Interní materiál společnosti XY)

4.6.1 Organizační struktura společnosti XY

Organizační struktura společnosti XY je rozčleněna do šesti úseků. První, nejvýše postavený úsek, je obsazen majitelem a současně generálním ředitelem společnosti XY. V pořadí druhý úsek je zastoupen vrcholovým managementem, pak následuje úsek středního managementu, nižšího managementu, výrobního managementu a poslední oddíl je zastoupen referenty. Níže jsou popsány jednotlivé funkce a pracovní místa, která jsou ve společnosti XY zastoupena. (Interview s generálním ředitelem, ekonomickým ředitelem, výrobním ředitelem a vedoucím zaměstnancem obchodního oddělení společnosti XY)

- ***Generální ředitel***

Generální ředitel společnosti XY je současně majoritním akcionářem společnosti XY, disponuje 99,99 % akcií. Díky komplexnímu strategickému myšlení, komunikačních a prezentačních dovedností a schopností vést a motivovat lidi dokázal vybudovat společnost velkého charakteru. Mezi jeho základní činnosti, kromě řízení celé společnosti XY a spolupodílení se na tvorbě a dosahování strategických cílů, patří:

- kontrola a dohled nad chodem společnosti XY (zejména nad činností vrcholového managementu),
- schvalování všech strategických plánů (zejména finančních plánů),
- svolávání schůzí představenstva společnosti XY,
- rozhodování o obsazování pozic vrcholového managementu,
- má rozhodující slovo v obchodní, výrobní a marketingové politice společnosti XY,
- má reprezentativní funkci v rámci jednání a uzavírání partnerství s jinými organizacemi,
- činnost v oblasti marketingu, prodeje a TPV (technická příprava výroby).

Vrcholový management je obsazen třemi funkcemi – ekonomický ředitel, výkonný ředitel a výrobní ředitel.

Ekonomický ředitel

Ekonomický ředitel společnosti XY je bratrem generálního ředitele společnosti XY a zároveň menšinovým akcionářem s podílem 0,01 % akcií. Je přímým nadřízeným účetního oddělení a sekce informačních technologií. Jeho působení se vztahuje na:

- vytváření plánů, rozpočtů a výročních zpráv společnosti XY,
- posuzování rizikovosti, efektivity a výnosnosti všech projektů (zejména investičních),
- podílení se na zajištění ekonomické a finanční stability společnosti XY,
- řízení finančních prostředků pro zabezpečení konstantního růstu zisku.

Výkonný ředitel

Výkonný ředitel společnosti XY je přímým nadřízeným oddělení nákupu, správy areálu společnosti XY, skladového hospodářství a s výrobním ředitelem se spolupodílí na řízení oddělení TPV. Jeho působnost se dále vztahuje na:

- dohled nad činností společnosti XY v souvislosti s ekologií a životním prostředím,
- řízení a dohled nad investičními činnostmi ve stavební, technologické a logistické oblasti,
- spolupodílení se na řízení a kontrole oddělení logistiky.

Výrobní ředitel

Jeho přímým podřízeným je vedoucí provozů a dále se s výkonným ředitelem spolupodílí na řízení oddělení TPV. Další činnosti, které vykonává výrobní ředitel společnosti XY, jsou:

- rozhodování v záležitostech nábory manuálně pracujících zaměstnanců,

- spolupodílení se na kontrole oddělení logistiky,
- spolupráce s firemním technologem,
- dohled nad technologickým rozvojem v oblasti výroby,
- zodpovědnost za bezproblémové zavádění nových výrobků do procesu výroby,
- zabezpečení plynulé výroby (funkčnost všech strojů a zařízení, pravidelné údržby, atd.).

Do oblasti středního managementu spadá oddělení hlavního účetního, prodeje, nákupu, TPV, vedoucí provozů a částečně i logistika a funkce hlavního mistra.

Hlavní účetní

Do této sekce náleží níže uvedené funkce a oddělení: mzdová účetní; fakturace; finance; personalistika; vozový park a správce IT (má na starost oddělení informačních technologií).

Prodej (Obchodní oddělení)

Mezi kompetence oddělení prodeje náleží činnosti v oblasti: zabezpečování a kontrola tuzemského a zahraničního prodeje; reklamace; sklad hotových výrobků; spolupráce s obchodním oddělením a marketing.

Nákup

Tato sekce se spolupodílí na skladovém hospodářství společnosti XY a má, kromě vedoucího nákupu, obsazeny další dvě funkce: referent nákupu a skladová účetní.

Technická příprava výroby

Činnost tohoto oddělení spočívá v technicko-organizačních pracích, které jsou podstatné pro plynulost výroby a zajištění vysokého stupně kvality výrobků a technické úrovně výroby. Mezi primární činnosti tohoto oddělení patří: technologie; vývoj; dokumentace a design.

Logistika

Tato sekce v sobě zahrnuje činnost v oblasti logistiky zakázek, plánování výroby a funkci dispečera dopravy.

Vedoucí provozů

Jeho hlavní činností je zajišťování provozu a spolupodílení se na řízení jednotlivých podřízených mistrů tak, aby oblasti, které mají na starost, fungovaly koordinovaně s ostatními odděleními společnosti XY.

Hlavní mistr

Jeho přímým nadřízeným je vedoucí provozů. Hlavní mistr má na starost, společně s vedoucím provozů, řízení činnosti podřízených mistrů, mezi které patří: mistr stolárny; mistr čalounické dílny; mistr šicí dílny a mistr stříhací dílny.

Jednou z hlavních činností mistrů je vyhodnocování plnění plánů a porovnávání dosažených výsledků s plány. Na základě toho mistr odměňuje příslušné zaměstnance.

Působnost vedoucího provozu a hlavního mistra se dále vztahuje i na nábor zaměstnanců, strojní údržbu, dílenský servis a v neposlední řadě kontrola nad činností směnových předávků.

Externí zaměstnanci

Společnost XY využívá služeb těchto externích zaměstnanců:

- informační technolog,
- školitel BOZP,
- ostraha,
- částečně i design.

4.6.2 Personální úsek ve společnosti XY

Společnost XY nemá personální útvar ani personálního manažera. V případě potřeby obsadit určité pracovní místo či pracovní pozici, řeší tuto záležitost vedoucí zaměstnanec daného oddělení, ve kterém tato potřeba nastane.

Oddělení personalistiky svou činnost omezuje pouze na přijímání zaměstnanců a případné propouštění či rozvázání pracovního poměru se společností XY. Dále archivuje osobní údaje svých zaměstnanců a další potřebné informace. Tuto činnost zastávají dva zaměstnanci. (Interview s výrobním ředitelem společnosti XY)

4.6.3 Pracovně-právní vztahy ve společnosti XY

Ve společnosti XY je k 23. 04. 2013 zaměstnáno celkem 120 zaměstnanců. Poměr mužů a žen je uveden na obrázku (Obr. 5).

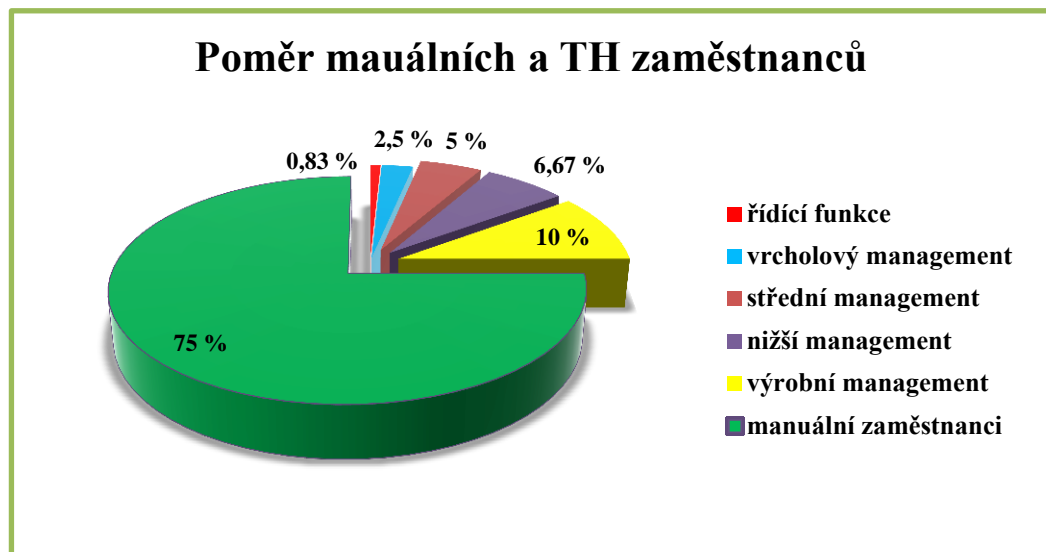


Obr. 5. Složení zaměstnanců společnosti XY v závislosti na pohlaví (Interview s ekonomickým ředitelem společnosti XY)

Z celkového počtu zaměstnanců je 55 % zastoupeno ženami a 45 % muži, což je graficky znázorněno na obrázku (Obr. 5).

Společnost XY při hledání nových zaměstnanců na pozice TH zaměstnanců využívá přednostně internetový server jobs.cz. V rámci obsazování dělnických profesí je nejprve využito služeb úřadu práce, pak následuje regionální tisk, místní rozhlas a Internet. Samozřejmě se čas od času lidé sami z vlastní iniciativy přijdou informovat na volná pracovní místa do společnosti XY. Všechny získané informace se dále archivují v programu Excel, a navíc se uchovávají životopisy v papírové podobě. Společnost XY má tak vytvořenou kvalitní základnu potenciálních zaměstnanců.

Technicko-hospodářské funkce zastává 30 zaměstnanců (z toho 1 generální ředitel, 3 zaměstnanci vrcholového managementu, 6 zaměstnanců středního managementu, 8 zaměstnanců nižšího managementu, 12 zaměstnanců výrobního managementu) a dělnické profese vykonává 90 zaměstnanců, což graficky také dále interpretuje obrázek (Obr. 6).



Obr. 6. Složení zaměstnanců společnosti XY v závislosti na kvalifikaci (Interní materiály společnosti XY)

Společnost XY využívá všech dostupných možností Zákoníku práce, a tak momentálně zaměstnává se zkušební dobou 3 měsíců. Po uplynutí zkušební doby následuje smlouva na dobu určitou, která činí půl roku až jeden rok a následně se opět prodlužuje. Nutno dodat, že momentálně je většina zaměstnanců ve společnosti XY zaměstnána na základě smlouvy na dobu neurčitou.

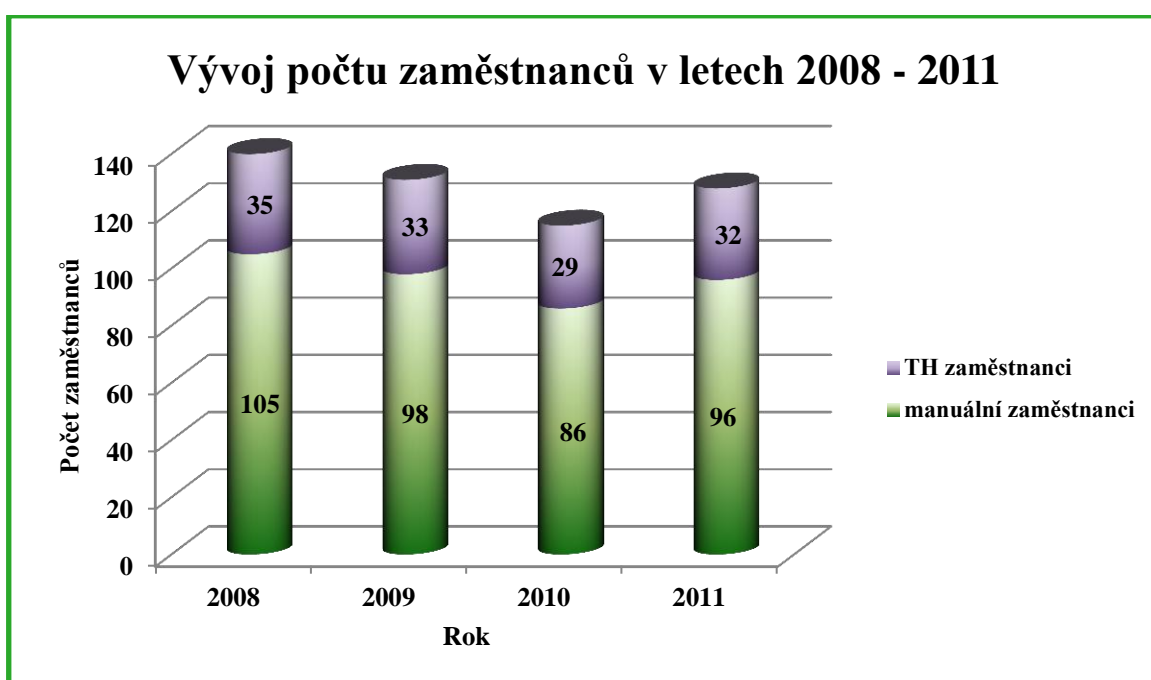
Je to způsobeno zejména tím, že si společnost XY váží svých zaměstnanců a tudíž je většina zaměstnanců ve společnosti XY již dlouhá léta, což upevňuje mezilidské vztahy a vzájemnou loajalitu. Průměrná věková struktura zaměstnanců je ve společnosti XY v intervalu 36 – 40 let.

Fluktuace se ve společnosti XY nejvíce zaznamenala u mladších zaměstnanců, kteří projeví mnohem méně odpovědnosti a loajality než například zaměstnanci věkové kategorie 45+. To je jeden z důvodů, proč společnost XY dává při obsazování míst v rámci dělnických profesí raději přednost plně odpovědným zaměstnancům se smyslem pro morálku, řád a pořádek než síle mladých lidí, kteří prozatím nevědí, co od života chtějí a mají tendence vzpírat se autoritám. Ovšem, ne vždy je to pravidlem. (Interview s výrobním ředitelem a vedoucím obchodního oddělení ve společnosti XY)

4.6.4 Vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti XY

V letech 2008 – 2011 byl průměrný stav zaměstnanců cca 128. Nyní v roce 2013 se stav ustálil na počtu 120 zaměstnanců. Z obrázku (Obr. 7) je zřejmý mírně klesající trend počtu zaměstnanců do roku 2010. Dále lze vyčíst, že průměrný poměr mezi TH zaměstnanci a manuálními zaměstnanci činí přibližně 25 % : 75 %.

V roce 2010 lze zaznamenat nepatrný pokles počtu zaměstnanců, který je oproti roku 2009 celkem o 12,2 %. Ovšem v roce 2011 počet zaměstnanců vzrostl o 11,3 %. (Interview s ekonomickým a výrobním ředitelem společnosti XY)



Obr. 7. Grafické znázornění vývoje počtu zaměstnanců ve společnosti XY (Interview s ekonomickým a výrobním ředitelem společnosti XY)

5 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SYSTÉMU HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI XY

Tato kapitola bakalářské práce bude zaměřena na analýzu současného stavu systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY, včetně posouzení předností a nedostatků tohoto systému a následného navržení doporučení orientovaných na zlepšení současného stavu systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY.

Jelikož se ve společnosti XY realizuje prozatím neformální hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, vyslovalo vedení společnosti XY požadavek na tvorbu systému formálního hodnocení svých zaměstnanců. Tento zkušební systém by měl být prozatím navržen a implementován u zaměstnanců čalounické dílny, kde jsou zaměstnání manuální zaměstnanci, jejichž zaškolení trvá nejdéle a tudíž je hodnota těchto zaměstnanců pro společnost XY velmi vysoká.

V rámci zvýšení motivace zaměstnanců ve společnosti XY uvažuje management společnosti XY dále o přímé vazbě procesu formálního hodnocení zaměstnanců na oblast odměňování – stanovení finanční odměny.

Na základě vlastního zúčastněného pozorování, studia interních materiálů společnosti XY a interview s generálním ředitelem, ekonomickým ředitelem, výrobním ředitelem, vedoucím obchodního oddělení, mistrem čalounické dílny a vybranými zaměstnanci společnosti XY byly analyzovány základní relevantní informace a skutečnosti charakterizující manuální pracovní pozici v čalounické dílně a TH zaměstnance ve společnosti XY.

5.1 Cíl hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY

Prostřednictvím interview s výrobním a ekonomickým ředitelem společnosti XY, bylo zjištěno, že primárním cílem hodnocení zaměstnanců je zejména okamžitá zpětná vazba na zaměstnancovo chování, jednání a pracovní výkon. To umožňuje zaměstnanci lépe rozpoznat návaznost svého jednání s obsahem hodnocení.

5.2 Postup analýzy zaměřené na proces hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY

Na základě interview s ekonomickým ředitelem a vedoucím obchodního oddělení společnosti XY budou charakterizovány metody hodnocení TH zaměstnanců a prostřednictvím interview s výrobním ředitelem společnosti XY budou přiblíženy metody hodnocení manuálních zaměstnanců – zaměstnanců čalounické dílny.

Následně bude analýza zaměřena na charakteristiku jednotlivých hodnocených kategorií zaměstnanců společnosti XY, poté bude objasněn samotný proces hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY.

Závěr této kapitoly bude věnován posouzení kladných a záporných stránek aktuálního systému hodnocení společnosti XY a zformulování doporučení vedoucích ke zlepšení současného stavu systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY – zavedení formálního způsobu hodnocení zaměstnanců čalounické dílny ve společnosti XY.

Nedílnou součástí této kapitoly bude také ověření výzkumných předpokladů, vymezených v závěru teoretické části bakalářské práce.

5.3 Charakteristika metod hodnocení aplikovaných ve společnosti XY

Podkladem pro tuto subkapitolu bylo nejdříve interview s ekonomickým ředitelem společnosti XY, který mi sdělil, že společnost XY v současné době nevyužívá metod formálního hodnocení. Hodnocení ve společnosti XY tedy probíhá pouze na neformální bázi, a to jak u TH zaměstnanců, tak u manuálních zaměstnanců – zaměstnanců čalounické dílny.

Toto tvrzení dále potvrdil i vedoucí obchodního oddělení, který dále konstatoval, že jeho přímé podřízené hodnotí na základě okamžité zpětné vazby, kromě toho své tvrzení podložil faktem, že své přímé podřízené zná dostatečně dobře na to, aby posoudil jejich silné a slabé stránky, a tím mohl zhodnotit, zda svou práci vykonali s využitím všech sil, nebo ji vykonali nezodpovědně či nedostatečně.

Při interview s výrobním ředitelem společnosti XY jsem se přesvědčila, že ani výrobní dělníci (zaměstnanci čalounické dílny) nejsou hodnoceni formálně. Zde se tedy také využívá spíše neformální metody hodnocení, a to vždy ze strany přímých nadřízených mistrů na jednotlivých dílnách.

Stěžejními kritérii v tomto hodnocení je aktuální zaměstnancovo chování a aktuální pracovní výsledek. Výrobní ředitel společnosti XY mi dále sdělil, že většina zaměstnanců pracuje ve společnosti XY dlouhá léta a tudíž jsou vzájemné vztahy velmi blízké jak na úrovni horizontální, tak i vertikální. Proto konstatuji, že by se pro společnost XY dal použít termín „rodinná firma“, a to nejen z důvodu, že zde opravdu pracuje takřka celá rodina majitele společnosti XY, ale i ze skutečnosti uvedené výše výrobním ředitelem společnosti XY. Tento fakt uvedl výrobní ředitel XY, jako jeden z hlavních důvodů absence formálního hodnocení zaměstnanců.

Dále bylo zjištěno, že hodnocení není nijak zaznamenáváno, tedy ani archivováno. Tudíž tento typ hodnocení firma nevyužívá a ani nemůže využívat k dlouhodobějšímu plánování personální potřeby či klíčovým personálním záležitostem.

5.4 Profil hodnocených kategorií zaměstnanců společnosti XY

Je zřejmé, že TH zaměstnanci a manuální zaměstnanci – zaměstnanci čalounické dílny, budou hodnoceni odlišným způsobem a za využití rozdílných hodnotících kritérií.

5.4.1 Manuální zaměstnanci (zaměstnanci čalounické dílny) společnosti XY

Hlavní činností společnosti XY je výroba čalouněného nábytku, tudíž jsou zaměstnanci v čalounické dílně pro společnost XY nepostradatelní. Oproti jiným manuálním zaměstnancům, kteří provádí zejména neustále se opakující, časově, psychicky i fyzicky nenáročné úkoly, jsou na zaměstnance čalounické dílny kladeny vyšší požadavky.

Prostřednictvím vlastního zúčastněného pozorování a analýzy vnitropodnikových výrobních dokumentů a standardů jsem zjistila, že by manuální zaměstnanec měl disponovat schopností pracovat s odbornou technickou a konstrukční dokumentací, standardizovanými pracovními postupy a umět se vyznat ve velkém množství materiálů. Což je vzhledem k obrovskému počtu druhů výrobků, které procházejí čalounickým procesem, a to v nepravidelných intervalech, značně náročné, ale nezbytné. Dále by měl být samostatný a schopný manipulovat s kostrami postelí tak, aby je nepoškodil a zároveň nezpůsobil újmu na zdraví sobě ani nikomu jinému.

V čalounické dílně jsou posuvné pásy, kdy na začátku jsou pouze jednotlivé oddělené kusy kostry postele, které jeden až dva zaměstnanci (dle typu výrobku) smontují do požadované podoby, následně je pošlou po pásu dál, kde jsou další dva zaměstnanci, kteří začnou čalounit, dále pokračují nejrůznější úpravy, přidávání doplňků, olepování a značení a na konci pásu je již samotné balení hotového výrobku. Je tedy zřejmé, že musí být celá dílna plně synchronizována a každý „slabý článek“ může okamžitě způsobit značné obtíže. A to zejména, pokud pásy zrovna prochází výroba dvoulůžek, kdy se každé lůžko montuje souběžně na dvou pásech. Obě části pak musí z pásů vyjet zároveň tak, aby se nezdržovala expedice a také samotná výroba.

Z výše uvedeného vyplývá, že v případě zaučování nového zaměstnance na čalounickou dílnu „trpí“ samotný proces výroby. Proto musí být zaměstnanec v této dílně plně obratný, fyzicky zdatný, zdravý a kvalifikačně odpovědný.

V rámci neformálního hodnocení zaměstnanců čalounické dílny je důležitá kvalita a kvantita (množství) odvedené práce a pracovní morálka. (Interview s vybranými zaměstnanci společnosti XY a s mistrem čalounické dílny)

5.4.2 Technicko-hospodářský zaměstnanec společnosti XY

Společnost XY disponuje TH zaměstnanci kvalifikovanými v různých směrech, jak již vyplývá z organizační struktury uvedené v subkapitole 4.6.1 – Organizační struktura společnosti XY.

Na základě interview s vedoucím obchodního oddělení společnosti XY byly zjištěny požadavky, které jsou na TH zaměstnance kladeny. Mezi tyto požadavky patří například udržování odborné způsobilosti k výkonu své práce, kvalita a kvantita/množství (dle typu pracovní pozice) odvedené práce, zodpovědnost, projevy vlastní iniciativy (například v oblasti vzdělávání), chování vůči spolupracovníkům a nadřízeným.

5.5 Uskutečnění neformálního hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY

Na základě interview s obchodním vedoucím společnosti XY jsem se dozvěděla, že již zmíněné neformální hodnocení má na starost jednotlivý přímý vedoucí daného oddělení a tudíž není divu, že k hodnocení každý vedoucí přistupuje jiným způsobem. Prostřednictvím vlastního pozorování bylo zjištěno, že se v některých odděleních společnosti XY využívá dokonce více pokárání než pochval.

Vedoucí obchodního oddělení a zaměstnanci vrcholového managementu podléhají hodnocení ze strany generálního ředitele společnosti XY. Z důvodu časového vytížení generálního ředitele společnosti XY a nemožnosti být přítomen u každého kroku těchto vrcholových manažerů, je proto hodnocení realizováno spíše na firemních schůzích, poradách či zasedáních valné hromady a představenstva společnosti XY. Hodnocení probíhá formou rozhovoru, kdy se porovná dosažení předem stanovených cílů s reálnou situací. Na základě toho následují pochvaly či výtky a následně doporučení pro zlepšení budoucí situace a návrhy k eliminaci případných dopadů realizovaných chyb. Následně je udělen prostor vrcholovým manažerům pro vyjádření se k dané situaci, zhodnocení svých výsledků a navržení možných řešení. Poté generální ředitel společnosti XY stimuluje své podřízené k nejlepším možným výsledkům.

Jak bylo již uvedeno v subkapitole popisující organizační strukturu společnosti XY (subkapitola 4.6.1), do středního managementu spadá celkem šest oddělení. Oddělení hlavní účetní je hodnoceno ze strany ekonomického ředitele společnosti XY. Obchodní oddělení, jak je již zmíněno výše, podléhá hodnocení ze strany generálního ředitele společnosti XY. Oddělení nákupu a logistiky podléhá hodnocení ze strany výkonného ředitele společnosti XY, do jehož kompetencí z části spadá i technická příprava výroby, která ale z druhé části spadá i do kompetencí výrobního ředitele společnosti XY, který má zde na starost hodnocení. Dále ještě hodnotí vedoucího provozů.

Střednímu managementu přímo podléhá nižší a výrobní management.

Lze říci, že zaměstnanci ve středním, nižším a výrobním managementu jsou hodnoceni dle následujících kritérií (Interview s vedoucím obchodního oddělení společnosti XY):

- kvalita a množství/kvantita odvedené práce,
- ochota učit se novým věcem,
- chování vůči spolupracovníkům,
- samostatnost,
- flexibilita,
- množství a charakter učiněných chyb.

Prostřednictvím interview s výrobním ředitelem společnosti XY bylo zjištěno, že manuální zaměstnanci jsou hodnoceni prostřednictvím přímých nadřízených mistrů příslušné dílny, jak již bylo zmíněno. Mistři podléhají hodnocení ze strany hlavního mistra, a to zejména při poradách, které jsou vždy na začátku a na konci měsíce.

Nyní se bude proces hodnocení manuálních zaměstnanců ve společnosti XY podrobněji zabývat zaměstnanci čalounické dílny. Tito zaměstnanci jsou hodnoceni dle charakteru vykonávané práce v čalounické dílně. A jak již bylo zmíněno, hodnocení je neformální, tudíž charakter hodnocení podléhá aktuální dané situaci.

Na základě výjimečně dobře odvedené práce následuje pochvala, či naopak, v případě selhání následuje pokárání. Tím, že mistr zná své podřízené velmi dobře, může odhadnout, na jakou práci je který zaměstnanec vhodný a jakým způsobem ji dokáže provést. Proto je pro mistra snadné identifikovat případné negativní odchylky podaného výkonu od výkonu, který od daného zaměstnance lze, na základě jeho dřívějších výsledků, očekávat.

Zaměstnanci čalounické dílny jsou odměňováni na základě toho, že každý jednotlivý vyrobený polotovar má svou hodnotu a v závěru vymezeného období (1 měsíc) je sečtena celková suma vyprodukovaných polotovarů a hotových výrobků, která se vynásobí jednotli-

vými sazbami náležitými daným kusům. To dává základ pro prémii ke kolektivní úkolové mzdě jednotlivých zaměstnanců této dílny. Prémie kolektivní úkolové mzdy jsou tvořeny následnými realizovanými tržbami. Pak už jen záleží právě na mistrovi každé dílny, aby dle svého zodpovědného a spravedlivého uvážení rozdělil tyto prémie mezi své podřízené zaměstnance. (Interview s výrobním ředitelem společnosti XY a s mistrem čalounické dílny společnosti XY)

5.5.1 Využití výstupů neformálního hodnocení ve společnosti XY

Dle interview s výrobním ředitelem společnosti XY jsem usoudila, že možnosti využití výsledků neformálního hodnocení aplikovaného ve společnosti XY, jsou značně omezené. Jelikož se hodnocení nijak nezaznamenává, závisí uchování výsledků hodnocení pouze na paměti a úsudku hodnotitele. Využití tedy spočívá zejména v aktuálních rozhodnutích, jako například dočasné přearování zaměstnance na jiný druh úkonu v rámci jedné směny, či delšího časového období, nikoliv však delšího než jeden týden.

Na základě interview s mistrem čalounické dílny jsem zjistila, že se mistr snaží prémie kolektivní úkolové mzdy rozdělovat tak spravedlivě, jak jen to lze. Na druhou stranu sám uznal, že není schopen pojmut všechny aspekty vedoucí k naprosté spravedlnosti při rozdělování prémie, či samotném pokárání a pochvale.

Pod jeho odpovědnost spadá cca 25 zaměstnanců čalounické dílny, a tudíž je nemožné, aby byl přítomen u každého kroku a tím pádem i úspěchu či neúspěchu jednotlivých zaměstnanců. A v případě, že u takové situace přítomen bude a podá tak okamžitou zpětnou vazbu danému zaměstnanci, není jisté, že si tuto situaci zapamatuje natolik řádně, aby mohla posloužit i v budoucnu, jelikož není nijak písemně zaznamenána.

5.5.2 Kontrola následného chování hodnocených subjektů

To, zda si konkrétní zaměstnanec z daného neformálního hodnocení – pokárání či pochvaly – něco odnese, se samozřejmě projeví v jeho následném chování a také výkonu. Hodnotitel má tak možnost posoudit, zda se zaměstnanec zlepšil a odstranil chyby, kterých se dopustil, a za které mu byla udělena výtka.

V případě pochvaly je kontrolováno, zda měla daná pochvala na zaměstnance motivační účinek či nikoliv. (Interview s mistrem čalounické dílny)

5.6 Přednosti a nedostatky systému hodnocení ve společnosti XY

Obsahem následující subkapitoly bude zvážení předností a nedostatků systému hodnocení využívaného ve společnosti XY.

Na základě studia literárních zdrojů zaměřených na oblast řízení lidských zdrojů v moderních organizacích považují absenci personálního oddělení ve společnosti XY za neuvážené a nedostatečné opatření.

Doporučuji vedení společnosti XY vzít v úvahu tuto skutečnost a zavést komplexnější personální systém odpovídající potřebám moderní organizace.

5.6.1 Přednosti současného systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY

Jelikož je v společnosti XY využíváno pouze neformálního způsobu hodnocení zaměstnanců, nespátřuji zde mnoho předností.

Na druhou stranu, výhodou je jistě okamžité zareagování ze strany přímého nadřízeného na aktuální zaměstnancův výkon. To zaměstnanci umožňuje, lépe si uvědomit návaznost mezi svým jednáním a obsahem hodnocení (výtky/pochvala).

Další možnou pozitivní stránkou neformálního hodnocení je podpora vnitropodnikového kontaktu a komunikace. Při okamžité zpětné vazbě se tak předchází případnému nahromadění negativních emocí a následného emočního „výbuchu“ přímého nadřízeného, který by případné pochybení svých podřízených nějaký čas přehlížel.

5.6.2 Nedostatky současného systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY

Pro komplexní posouzení všech zaměstnancových silných a slabých stránek bohužel není neformální hodnocení dostačující. Tato nesystematická forma hodnocení je silně ovlivněna aktuálními dojmy, pocity a danou náladou hodnotitele, tudíž výstupy hodnocení mohou být značně zkresleny a s odstupem času se pohled na danou situaci může zcela změnit, či se může celá událost naprosto zapomenout.

Často se stává, že právě případná pochybení zaměstnanců se pamatují déle, než jejich úspěchy. Z toho vyplývá velmi slabá stránka neformálního hodnocení, která je založena na faktu, že výsledky tohoto hodnocení ve společnosti XY postrádají jakoukoli hmatatelnou podobu, která by do budoucna sloužila jako podklad pro podstatná personální rozhodnutí.

Další podstatný nedostatek neformálního hodnocení spatřuji v jeho nepravidelnosti. Může se stát, že bude jeden zaměstnanec neustále chválen či kárán, jen proto, že při výkonu jeho práce byl zrovna přítomen jeho nadřízený častěji než u ostatních zaměstnanců. Takový zaměstnanec se pak může cítit jako „zvýhodňovaný“ nebo, v druhém případě, ukřivděný. Následně vznikají rozpory nejen mezi daným zaměstnancem a jeho nadřízeným, ale i mezi tímto zaměstnancem a jeho spolupracovníky, kteří se mohou cítit dotčeni, že se jim například nedostalo pochvaly, i když by si ji, stejně jako pochválený zaměstnanec, zasloužili a tak podobně.

Mezi nedostatky ještě zcela jistě patří neumožnění hodnocenému zaměstnanci, aby se patřičně vyjádřil ke svému výkonu, za který byl pokárán nebo pochválen. Jelikož neformální hodnocení ve společnosti XY probíhá během každodenní pracovní rutiny, není dostatek času na dlouhý hodnotící rozhovor. Ten tedy většinou úplně schází.

Navíc se za využití pouze neformálního typu hodnocení často a snadno podléhá klasickým chybám při hodnocení, které jsou popsány v teoretické části této bakalářské práce.

5.7 Souhrnné posouzení systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY

Zásadním nedostatkem systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY shledávám absenci systematického hodnocení.

Na základě žádosti ze strany vedení společnosti XY a výše uvedených poznatků budu v následujících doporučeních navrhopvat některou z metod formálního hodnocení manuálních zaměstnanců pouze v čalounické dílně, neboť tito zaměstnanci jsou pro společnost XY velmi důležití a významní. Pro tyto zaměstnance bude vytvořen hodnotící formulář pro jejich formální hodnocení na základě stupnic a vlastního sebehodnocení.

5.8 Ověření výzkumných předpokladů

V závěru teoretické části bakalářské práce bylo stanoveno následujících šest výzkumných předpokladů:

- Domnívám se, že většině zaměstnanců společnosti XY nevyhovuje pouze neformální způsob hodnocení jejich pracovních výsledků.
- Předpokládám, že by většina zaměstnanců společnosti XY uvítala návaznost výsledků hodnocení na oblast odměňování – stanovení výše finanční odměny.

- Myslím si, že by zaměstnanci společnosti XY pozitivně zhodnotili zřízení personálního oddělení, které by komplexně vykonávalo činnosti v oblasti řízení lidských zdrojů.
- Dále se domnívám, že zavedení formálního systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY bude zaměstnanci dávat širší pohled na jeho dosahované pracovní výsledky než systém neformálního hodnocení.
- Myslím si, že by pro zaměstnance i samotnou společnost XY byl vhodný a prospěšný písemný záznam z realizovaného procesu hodnocení zaměstnanců.
- V neposlední řadě si myslím, že by zaměstnanci společnosti XY ocenili komplexnější zpětnou vazbu, například v podobě rozhovoru, při kterém by se i oni mohli ke svému výkonu patřičně vyjádřit.

Prostřednictvím vlastního zúčastněného pozorování a uskutečněných interview byla prokázána pravdivost všech šesti výzkumných předpokladů.

Díky interview se zaměstnanci čalounické dílny jsem zjistila, že dosavadní formální hodnocení jim kromě okamžité zpětné vazby nic prospěšného nepřináší. Navíc se toto hodnocení dotýká každého zaměstnance v jiné míře (někoho více, někoho méně), a za využití rozličných kritérií. Stručně řečeno, neformální hodnocení zaměstnanců čalounické dílny ve společnosti XY je z pohledu těchto zaměstnanců nepřesné a nejednotné a uvítali by změnu. Tomu neprospívá ani fakt, že toto dosavadní hodnocení nemá přímou vazbu na určování výše finanční odměny. Tuto nedostatečnost by nově zavedený formální způsob hodnocení zaměstnanců eliminoval.

Ve společnosti XY je zřejmá potřeba zřízení personálního oddělení, které by se věnovalo veškerým procesům a aktivitám souvisejících s řízením lidských zdrojů ve společnosti XY (proces získávání, výběru, přijímání, adaptace, hodnocení, odměňování, vzdělávání, propouštění zaměstnanců či dalších personálních procesů zaměřených na oblast řízení lidských zdrojů).

Dále z realizovaných interview a vlastního zúčastněného pozorování vyplynulo, že společnost XY nemá žádné podklady o dosažených pracovních výsledcích a chování svých zaměstnanců. Tím jsou značně omezeny možnosti klíčových personálních rozhodnutí. Proto se domnívám, že by hodnotící formuláře, které by byly výstupem mnou navrženého formálního systému hodnocení, mohly sloužit právě jako komplexní přehled o zaměstnanco-

vých pracovních výkonech, chování, jednání, zkrátka všech předností a nedostatků souvisejících s pracovním procesem.

V rámci okamžité zpětné vazby není dostatečný časový prostor pro vyjádření názoru zaměstnance. Proto si, na základě interview s vybranými zaměstnanci společnosti XY, myslím, že by tito zaměstnanci uvítali čas vyhrazený na důkladné zkonzultování svého pracovního výkonu, případné vysvětlení chyb, kterých se dopustili a nalezení vhodného řešení těchto chyb a nedostatků. To vše by, dle mého názoru, mohl pojmout, a tím i vyřešit rozhovor následující po hodnotícím procesu konkrétního zaměstnance.

6 NÁVRHY A DOPORUČENÍ VEDOUcí KE ZLEPŠENí SOUČASNÉHO STAVU SYSTÉMU HODNOCENí ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI XY

Prostřednictvím analýzy současného stavu systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY jsem dospěla ke skutečnostem, na základě kterých zformuluji návrhy a doporučení pro zavedení formálního systému hodnocení zaměstnanců čalounické dílny, což je hlavní požadavek managementu společnosti XY.

Je to zejména z toho důvodu, že jsou tyto zaměstnanci pro společnost XY nepostradatelní a jejich pracovní výsledky jsou pro ni přínosem.

Jedním z mých doporučení bude tvorba hodnotícího formuláře pro pracovní pozici „Zaměstnanec čalounické dílny“ ve společnosti XY.

Výsledky, kterých konkrétní zaměstnanec v rámci formálního hodnocení dosáhne, budou mít přímou vazbu na proces odměňování – stanovení finanční odměny.

6.1 Implementace ročního formálního hodnocení zaměstnanců čalounické dílny

Vzhledem ke skutečnosti, že ve společnosti XY doposud žádné hodnocení standardizovaného charakteru neprobíhalo, bude zapotřebí se na celý systém hodnocení řádně připravit (zkonstruovat rozpočet vyhrazený pro proces hodnocení zaměstnanců, soulad systému hodnocení s organizační kulturou, seznámení všech zaměstnanců s chystanými změnami, administrativní nenáročnost, a podobně).

Proces hodnocení by měl probíhat v pravidelných ročních intervalech tak, aby si zaměstnanci čalounické dílny na hodnocení zvykli a považovali je za nedílnou součást práce, která je pro ně přínosem, nikoliv však naopak.

Navrhovala bych, aby proces hodnocení zaměstnanců čalounické dílny probíhal v časovém horizontu jednoho měsíce a to měsíce ledna. Hodnoceným obdobím by byl celý předešlý rok, v rámci kterého zaměstnanec čalounické dílny vykonával své pracovní úkoly a povinnosti. V lednu by tak probíhaly hodnotící pohovory, kterým by předcházelo i sebehodnocení prostřednictvím formulářů.

Výstupem hodnotícího procesu by byl nejen samotný hodnotící pohovor, ale i vyplnění hodnotícího formuláře, který bude následně archivován a tudíž může sloužit jako podklad pro případná personální rozhodnutí a odměňování.

6.2 Návrh formuláře ročního hodnocení zaměstnanců čalounické dílny ve společnosti XY

Následující kapitola bude zaměřena na postup sestavení formuláře potřebného k formálnímu hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY.

6.2.1 Náležitosti hodnotícího formuláře

Hodnotící formulář by měl v záhlaví obsahovat název, popřípadě logo společnosti XY. Dále je nezbytná jednotná hlavička formuláře, která obsahuje následující skutečnosti:

- označení, o jaký typ hodnocení se jedná a jaká pracovní pozice se hodnotí (nadpis formuláře),
- všeobecné údaje (evidenční číslo hodnotícího formuláře, údaje o délce hodnotícího období),
- údaje o hodnoceném (jméno, příjmení, identifikační podnikové číslo, středisko jeho pracovní působnosti, název pracovní pozice, počet let ve společnosti XY),
- údaje o hodnotiteli (jméno, příjmení, pracovní zařazení).

Závěr hodnotícího formuláře by měl obsahovat:

- umožnění hodnocenému souhlasit/nesouhlasit se skutečnostmi uvedenými ve formuláři,
- datum uskutečnění hodnotícího rozhovoru,
- podpis hodnotitele,
- podpis hodnoceného.

6.2.2 Hodnotící kritéria

Správný výběr kritérií hodnocení je klíčovým předpokladem pro kvalitní výstupy hodnocení, které budou mít pro společnost XY požadovanou hodnotu.

Proto je tedy nezbytné, aby zvolená kritéria byla v naprostém souladu jak s oddělením, ve kterém se uskutečňuje proces hodnocení, tak s organizační kulturou společnosti XY.

Dalším předpokladem je, aby konkrétní zvolená hodnotící kritéria byla určitým způsobem měřitelná a zaměstnanci je mohli splnit ve stanoveném časovém období.

Kritéria bych nejdříve klasifikovala do charakteristických skupin, které budou obsahovat dílčí kritéria, následovně:

1. Pracovní výkon

- kvalita odvedené práce,
- množství (kvantita) odvedené práce,
- včasnost plnění zadaných úkolů,
- stupeň dosažení cílů.

2. Pracovní chování zaměstnance

- samostatnost,
- spolehlivost,
- iniciativa,
- pečlivost.

3. Kvalifikační požadavky na zaměstnance

- odborné znalosti,
- dovednosti,
- osvojování nových poznatků a jejich implementace.

4. Organizace práce

- dodržování BOZP,
- zacházení se svěřeným nářadím, zařízením, stroji,
- udržování pořádku a čistoty v oblasti svého pracoviště.

5. Osobnost zaměstnance

- odpovědnost,
- loajalita,
- flexibilita.

6. Mezilidské vztahy

- ochota k týmové práci,
- ochota pomoci druhým.

6.3 Konečná podoba formuláře pro roční hodnocení zaměstnanců na pracovní pozici Zaměstnanec čalounické dílny ve společnosti XY

Kromě úvodních a závěrečných náležitostí bude formulář obsahovat následujících šest kategorií:

- ***Zhodnocení dosažených výsledků za uplynulé období***

Tato část formuláře slouží k posouzení dosažených výsledků a jejich porovnání se stanovenými cíli při posledním hodnotícím procesu. Je zde prostor pro vyjádření se ke třem hlavním cílům prostřednictvím následujících, předem připravených verbálních odpovědí: ***zcela úplně*** (plánovaného cíle bylo dosaženo v plném rozsahu a ve stanovený termín), ***úplně*** (plánovaného cíle bylo dosaženo téměř, nebo úplně, ale ne ve stanoveném termínu), ***neúplně*** (stav dosažení plánovaného cíle je nedostatečný, ale na jeho dosažení se stále pracuje), ***nesplněno*** (k plánovanému cíli se dosažené výsledky ani zdaleka nepřiblížily).

- ***Hodnocení a sebehodnocení ročního výkonu zaměstnance***

V této části formuláře jsou vypsána všechna kritéria hodnocení, která uvádí subkapitola 6.2.2. – Hodnotící kritéria. Ke každému kritériu je přiřazena hodnotící stupnice v intervalu od 1 do 5. Charakteristika jednotlivých bodů hodnotící stupnice je ve formuláři také uvedena a zní následovně:

- 1 – vynikající výkon,
- 2 – nadprůměrný výkon,
- 3 – průměrný výkon,
- 4 – podprůměrný výkon,
- 5 – nedostačující výkon.

Díky tomuto úseku formuláře může hodnotitel, relativně časově nenáročným způsobem, zhodnotit základní přednosti a nedostatky hodnoceného zaměstnance. Poté zjistí i zaměstnancův názor v rámci stejných hodnotících kritérií a pomocí stejné hodnotící stupnice označí zaměstnancovu odpověď do sloupce „sebehodnocení zaměstnance“. Ovšem výstupy ze sebehodnocení nebudou mít na případná personální rozhodnutí podstatný vliv, jsou spíše informačního charakteru.

Nutno dodat, že jednotlivé kritérium je na přání vedení společnosti XY označeno mírou své váhy tak, aby odráželo míru důležitosti. Výsledné číslo hodnocení se v praxi získá vynásobením bodového hodnocení a mírou váhy u daného kritéria.

Například: v případě, že hodnotitel ohodnotí danou otázku charakterizující zaměstnance hodnotou 2 a u této otázky je váha 5 %, pak bude výpočet proveden následovně: $2 \times 0,05 = 0,1$. Stejně tak se postupuje u všech ostatních otázek. Suma čísel u jednotlivých kritérií znázorňuje výslednou hodnotu.

Maximální, a tím i nejlepší, možný výsledek hodnocení je číslo 1, nejhorší je pak číslo 5.

Pro ještě přehlednější znázornění výsledků hodnocení, navrhuji začlenění zaměstnanců dle jejich výsledných hodnot hodnocení do následujících skupin:

- 1,00 – 1,75 bodů = výjimečný zaměstnanec,
- 1,76 – 2,51 bodů = chvalitebný zaměstnanec,
- 2,52 – 3,27 bodů = průměrný zaměstnanec,
- 3,28 – 5,00 bodů = neprospěšný zaměstnanec.

Zaměstnanci čalounické dílny, kteří spadají do bodového intervalu 1,00 až 1,75 a řadí se tak mezi *výjimečné* zaměstnance, by měli tvořit nejvýkonnější a nejperspektivnější skupinu zaměstnanců společnosti XY. Tito zaměstnanci berou svoji práci vážně, ztotožňují své pracovní cíle s cíli společnosti XY a celkově respektují pracovní řád.

Mezi *chvalitebné* zaměstnance čalounické dílny patří například ti zaměstnanci, kteří svoji práci vykonávají kvalitně, ovšem s malými odchylkami. Dále se u nich může zaznamenat občasné nedodržení termínu splnění úkolu či negativní projevy osobnosti jako například tvrdohlavost a jiné, nezávažné „prohřešky“. Díky včasnému a přesně orientovanému zásahu ze strany vedení společnosti XY, v podobě například školení, kurzů či pouhého rozhovoru, se většinou tito zaměstnanci při příštím hodnocení zařadí mezi výjimečné zaměstnance čalounické dílny.

U *průměrných* zaměstnanců lze zaznamenat mnohem častější drobné nedostatky a to takřka ve všech oblastech hodnocení – pracovní výkon a chování, kvalifikační požadavky, organizace práce, osobnost a mezilidské vztahy. Do této kategorie spadají většinou nově příchozí zaměstnanci čalounické dílny, kteří se s pracovním prostředím teprve seznamují například v rámci procesu své pracovní a sociální adaptace. V případě, že by se sem řadil již dlouholetý zaměstnanec, mělo by to být pro vedení společnosti XY znamením, že něco není v pořádku. Obzvláště, bude-li se tato skutečnost u daného zaměstnance opakovat.

Může se stát, že bude zaměstnanec na základě hodnocení spadat do poslední kategorie – *neprospěšný* zaměstnanec. Jak již z názvu vyplývá, zaměstnanec tohoto označení není pro společnost XY přínosný. Pak už záleží na managementu, jak se k těmto zaměstnancům postaví, a zda z toho vyvodí patřičné personální závěry.

Management společnosti XY mi dále sdělil, že pro následné odměňování – stanovování finanční odměny, jehož podkladem budou právě výsledky hodnocení, by poskytl rozpočet ve výši CZK 75 000. Na základě této skutečnosti navrhuji následující jednorázové finanční odměny:

- výjimečný zaměstnanec – CZK 3 000,
- chvalitebný zaměstnanec – CZK 2 000,
- průměrný zaměstnanec – CZK 1 000,
- neprospěšný zaměstnanec – CZK 0.

Odměna se zaměstnanci promítne prostřednictvím jeho mzdy, a to v měsíci následujícím po hodnotícím rozhovoru. Kromě finančních odměn mohou být nejúspěšnějším zaměstnancům poskytnuty jiné benefity, jako například vyhlášení zaměstnance měsíce (roku), zvýšení samostatného mzdového tarifu či případné povýšení.

- ***Plánování výkonu***

Tato sekce je určena pro společné naplánování profesně-osobních cílů zaměstnance čalounické dílny pro následující období. Je zde prostor pro tři základní cíle, jejichž stupeň splnění je zkontrolován v úvodu příštího hodnocení. Dále se hodnotitel s hodnoceným domluví na datu splnění a datu kontroly daných úkolů. Pak je zde ještě i prostor pro zaznamenání měřitelných výstupů, jsou-li měřitelné.

- ***Celková spokojenost zaměstnance čalounické dílny ve společnosti XY***

Prostřednictvím této části hodnotícího formuláře je zaměstnanci čalounické dílny umožněno vyjádřit svou spokojenost se společností XY, která jej zaměstnává. Je zde využito pěti verbálních hodnotících stupňů, a to – *velmi vysoká, vyhovující, neutrální, nevyhovující* a nakonec *žádná* spokojenost.

- ***Prostor pro vlastní návrhy, nápady a připomínky zaměstnance***

Díky vlastnímu volnému vyjádření zaměstnance si může management společnosti XY udělat představu o jeho konkrétních potřebách, názorech a nápadech v rámci pracovního procesu. Je na zaměstnanci jak tento prostor, vyhrazený pouze pro jeho projev, využije. Může se, samozřejmě, také vyjádřit i k samotnému hodnotícímu procesu.

- *Prostor pro vlastní vyjádření hodnotitele*

V případě, že by hodnotitel informace získané během hodnotícího procesu považoval za nedostatečné, může využít tento prostor pro vyjádření vlastního názoru či dodatečných připomínek či dalších informací.

V závěru hodnotícího formuláře jsou umístěny náležitosti uvedené v subkapitole 6.2.1 – Náležitosti hodnotícího formuláře (umožnění hodnocenému souhlasit/nesouhlasit se skutečnostmi uvedenými ve formuláři, datum uskutečnění hodnotícího rozhovoru, podpis hodnotitele a podpis hodnoceného).

V příloze (Příloha – P I) je uveden návrh formuláře pro roční formální hodnocení zaměstnanců na pracovní pozici Zaměstnanec čalounické dílny ve společnosti XY.

6.4 Souhrn návrhů a doporučení vedoucích ke zlepšení současného stavu systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY

Společnosti XY bych ráda doporučila zvážit možnost zavedení systematického hodnocení, a to do všech oddělení a dílen společnosti XY, po zhodnocení úspěšnosti navrhovaného formálního hodnocení zaměstnanců v čalounické dílně.

Při hodnocení zaměstnanců zastávajících funkce vrcholového a středního managementu bych navrhovala aplikovat metodu 540° zpětné vazby. Hodnocení ostatních zaměstnanců společnosti XY by, dle mého názoru, mělo probíhat na základě dotazníku (checklistu) s využitím hodnotících stupnic a dále na základě sebehodnocení.

Pro společnost XY jsem navrhla systém hodnocení zaměřený na zaměstnance čalounické dílny včetně zpracování příslušného hodnotícího formuláře, který je uveden v příloze (Příloha – P I). Stěžejní část hodnotícího formuláře je sestavena z odpovídajících kritérií hodnocení, která jsou rozdělena do šesti primárních kategorií – pracovní výkon, pracovní chování, kvalifikační požadavky, organizace práce, osobnost a v neposlední řadě mezilidské vztahy.

Výsledky hodnocení by měly mít přímou návaznost na systém odměňování – stanovování finanční odměny. To se ale nevztahuje na výsledky sebehodnocení, které je ve formuláři také začleněno.

Dále je zde prostor pro kontrolu splnění pracovních cílů za uplynulé období a naplňování cílů budoucích. Poté je zaměstnanci umožněno nezávislé vyjádření formou volného popisu,

které může zaměstnanec zaměřit na své vlastní návrhy, nápady a připomínky. To by společnost XY měla považovat za cenné informace. Samozřejmě se zde vlastními slovy může vyjádřit i hodnotitel. Poté zaměstnanec vyjádří svůj souhlas se skutečnostmi uvedenými v hodnotícím formuláři a s celkovým procesem hodnocení, který je dále uzavřen podpisem hodnotitele i hodnoceného.

Nově navržený formální systém hodnocení by nijak neměl nahrazovat již probíhající neformální systém hodnocení ve společnosti XY, který by měl i nadále být každodenní součástí pracovního dne.

Jestliže se společnost XY rozhodne implementovat mnou navržený formální systém hodnocení, bude muset považovat za nezbytné provést patřičné školení, které musí hodnotícímu procesu předcházet. Hodnotitelé musí znát celou metodiku hodnotícího procesu, způsob zaznamenávání údajů do hodnotícího formuláře a následné vypočítání výsledků hodnocení. Neméně důležitá je i schopnost vést hodnotící rozhovor, proto doporučuji se na něj obzvláště připravit a to u každého hodnoceného zaměstnance. Hodnoceným zaměstnancům čalounické dílny by mělo být patřičně odůvodněno zavedení systému hodnocení, včetně informování o již zmíněné návaznosti na systém odměňování. Dále musí znát hodnotící kritéria a časový horizont hodnotícího procesu.

V neposlední řadě bych společnosti XY ráda doporučila zřídit personální oddělení, které je v organizaci tohoto charakteru a velikosti, dle mého názoru, nezbytné. Založením tohoto oddělení by tak bylo komplexně postaráno o každého zaměstnance společnosti XY v oblastech, které se týkají jeho pracovního a sociálního fungování v této společnosti.

6.4.1 Celková ekonomická náročnost nového systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY

Systém odměňování byl již představen v subkapitole 6.3, kde je uvedeno, že se společnost XY rozhodla pro výši finančních odměn vyčlenit rozpočet ve výši CZK 75 000. Dle mého názoru vyvolá zavedení formálního systému hodnocení s návazností na systém odměňování větší motivaci a zejména pocit spravedlnosti mezi hodnocenými zaměstnanci společnosti XY. To zda a v jaké výši si zaměstnanec zaslouží odměnu, již nebude záviset na náhodě, ale bude to podloženo fakty zaznamenanými v hodnotícím formuláři.

Se zavedením nového systému hodnocení souvisí také náklady na školení, které by dle přání vedení společnosti XY prováděla externí organizace. Jejich výše tedy plně závisí na managementu společnosti XY.

Dalším nákladem je tisk hodnotících formulářů. Předpokládaná výše nákladů na oboustranný tisk barevného formuláře činí CZK 2,30. Při daném počtu zaměstnanců čalounické dílny, který momentálně dosahuje počtu 25 zaměstnanců, by tak celkové roční náklady na tisk formulářů činily $2,30 \times 25,00 = \text{CZK } 57,50$.

Dále se mohou brát v potaz náklady obětované příležitosti, které by byly zapříčiněny ušlým ziskem, na základě času věnovaného na hodnotící rozhovory se zaměstnanci čalounické dílny, kteří by samozřejmě v době hodnotícího rozhovoru nemohli vykonávat svou běžnou pracovní činnost.

Výše popsané vyčíslení nákladů souvisejících se zavedením systému hodnocení je pouze orientační a konečná suma nákladů je pouze v kompetencích společnosti XY.

ZÁVĚR

Podstatnou složkou kapitálu organizace jsou její znalosti a lidé. Organizace, které si plně uvědomují hodnotu svých zaměstnanců, mohou snáze a rychleji dosahovat svých strategických cílů. Zaměstnanci, kterým se ze strany organizace dostává odpovídající péče a pozornosti, jsou více motivováni podávat požadované, ba dokonce nadstandardní pracovní výkony. K tomu, mimo jiné, přispívá i kvalitní systém hodnocení zaměstnanců.

Organizace či společnosti, které podceňují podstatu systému hodnocení, by měly své postoje zvážit. Systematické hodnocení poskytuje komplexní přehled o zaměstnancových přednostech a nedostatcích a může sloužit jako podklad pro spravedlivý systém odměňování či pro různá personální rozhodnutí. Zásadní podmínkou dobře fungujícího systému hodnocení je kvalitní zosnování celého hodnotícího procesu. Spadá sem určení osoby hodnotitele a skupiny hodnocených zaměstnanců, dále promyšlená volba metody hodnocení a výběr odpovídajících kritérií hodnocení. V rámci stanovení hodnotících kritérií je potřeba brát v úvahu jejich spolehlivost a souvislost s pracovní náplní hodnoceného zaměstnance. Aby celý hodnotící proces nepozbyl smysl, je potřeba zjištěné výsledky hodnocení řádně zaznamenat do hodnotícího formuláře a následně archivovat.

Bakalářská práce byla rozdělena do dvou částí – části teoretické a části praktické.

Cílem teoretické části bakalářské práce bylo zpracovat literární rešerši zaměřenou na oblast hodnocení zaměstnanců a následně formulovat teoretická východiska pro zpracování části praktické.

Cílem praktické části bakalářské práce bylo analyzovat současný stav systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY, následně zhodnotit výsledky analýzy a poté definovat přednosti a nedostatky současného systému hodnocení. K analýze bylo využito zejména kvalitativního výzkumu realizovaného prostřednictvím polostandardizovaných interview s výrobním, ekonomickým a generálním ředitelem společnosti XY, dále s vedoucím obchodního oddělení, mistrem čalounické dílny a s vybranými zaměstnanci společnosti XY. Mimo to bylo uskutečněno vlastní zúčastněné pozorování ve společnosti XY a studium vnitropodnikových materiálů společnosti XY. Dále byla v rámci této bakalářské práce navržena doporučení vedoucí ke zlepšení současného stavu systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY – zavedení formálního způsobu hodnocení zaměstnanců čalounické dílny ve společnosti XY (na základě požadavku managementu společnosti XY).

Z provedené analýzy vyplynulo, že společnost XY doposud využívá pouze neformální systém hodnocení svých zaměstnanců, což je vnímáno jako nedostačující. Tuto skutečnost byla shledána jako hlavní nedostatek současného systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY. Neformální systém hodnocení, využívaný ve společnosti XY, nemá přímou návaznost na systém odměňování – stanovování finančních odměn, ani na další personální činnosti či rozhodnutí.

Během interview s managementem společnosti XY mi bylo sděleno, že společnost XY uvažuje o postupném zavedení formálního systému hodnocení zaměstnanců a jako první oblast, pro zavedení tohoto systému, zvolili čalounickou dílnu, kde působí zaměstnanci, kteří jsou pro společnost XY, vzhledem k jejímu předmětu podnikání – výroba čalouněného nábytku – velmi důležití a takřka nepostradatelní.

Na základě této skutečnosti můj cíl návrhů a doporučení pro společnost XY směřoval k vypracování formálního systému hodnocení zaměstnanců čalounické dílny společnosti XY, včetně navržení hodnotícího formuláře.

Nově navržený systém formálního hodnocení bere v potaz souvislost s následným odměňováním – stanovením finančních odměn – nejperspektivnějších zaměstnanců, což byl také jeden z požadavků managementu společnosti XY.

Prostřednictvím vlastního pozorování jsem dospěla k závěru, že nejvhodnějším hodnotitelem bude přímý nadřízený (mistr čalounické dílny) hodnocených zaměstnanců. Dále jsem navrhla, že součástí hodnotícího formuláře bude také sebehodnocení zaměstnance.

Hodnotící formulář dále umožňuje kontrolu splnění pracovních cílů za uplynulé období a naplánování cílů budoucích, nezávislé vyjádření zaměstnancových vlastních návrhů, nápadů a připomínek formou volného popisu, dále vlastní vyjádření hodnotitele. V neposlední řadě je v hodnotícím formuláři prostor pro vyjádření spokojenosti zaměstnance se společností XY.

Domnívám se, že zavedení formálního systému hodnocení zaměstnanců (v první fázi zaměstnanců čalounické dílny) ve společnosti XY zvýší míru motivace zaměstnanců a také pocit spravedlnosti mezi hodnocenými zaměstnanci společnosti XY.

Mimo již zmíněné bude formální systém hodnocení sloužit nejen jako podklad pro personální činnosti a rozhodnutí, ale i jako nástroj upevňování pracovních vztahů mezi nadřízeným a podřízenými.

Ke zpracování bakalářské práce byly použity odborné monografické, elektronické zdroje či interní materiály společnosti XY.

Při zpracování bakalářské práce bylo postupováno dle Zásad pro vypracování, které byly formulovány v zadání bakalářské práce. Dle mého názoru se mi podařilo zpracovat všechny zadané body a splnit tak navržené cíle bakalářské práce.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografické publikace

- ARMSTRONG, Michael, 2003. *A handbook of human resource management practice*. 9th edition. London: Kogan Page. 979 p. ISBN 07-494-4105-4.
- ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARTHUR, Diane, 2010. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 168 s. ISBN 978-80-247-2937-4.
- BĚLOHLÁVEK, František, 2006. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.
- BLÁHA, Jiří; Aleš MATEJČÍK a Zdeňka KAŇÁKOVÁ, 2005. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- DLUHOŠOVÁ, Dana a kol., 2010. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3. rozš. vyd. Praha: Ekopress. 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2007. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- FOOT, Margaret a Caroline HOOK, 2002. *Personalistika*. 1. vyd. Praha: Computer Press. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
- GREGAR, Aleš, 2007. *Personální řízení I: vybrané kapitoly*. 4. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. 163 s. ISBN 978-80-7318-551-0.
- HALÍK, Jiří, 2008. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1.
- HRONÍK, František, 2006. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 126 s. ISBN 80-247-1458-2.
- KAHLE, Bohuslav a Jiří STÝBLO, 1994. *Praktická personalistika: zaměstnanec – zaměstnavatel – stát. Vztahy – práva – povinnosti*. 1. vyd. Praha: Pragoeduca. 256 s. ISBN 80-85856-06-9.
- KASPER, Helmut a Wolfgang MAYRHOFER, 2005. *Personální management, řízení, organizace*. Praha: Linde. 592 s. ISBN 80-86131-57-2.
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL, 2006. *Strategické řízení: teorie v praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

- KNÁPKOVÁ, Adriana; Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER, 2013. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2. vyd. Praha: Grada. 236 s. ISBN 978-80-247-4456-8.
- KOCIÁNOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 212 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KUBEŠ, Marián a Lubica ŠEBESTOVÁ, 2008. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. 1. vyd. Praha: Grada. 160 s. ISBN 978-80-247-2314-3.
- MARQUES, Carlos a František JIRÁSEK, 1996. *Řízení lidských zdrojů: vybrané kapitoly*. 1. vyd. Praha: Bankovní institut. 275 s. ISBN 80-726-5018-1.
- MAYEROVÁ, Marie a Jiří RŮŽICKA, 2000. *Moderní personální management*. 1. vyd. Jinočany: H & H. 173 s. ISBN 80-86022-65-X.
- SAKSLOVÁ, Věra a Eva ŠIMKOVÁ, 2006. *Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky*. 2. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus. 154 s. ISBN 80-704-1212-7.
- SLAVÍČEK, Vlastimil, 1999. *Řízení lidských zdrojů v podniku*. 2. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, Ekonomická fakulta. 125 s. ISBN 80-7082-508-1.
- ŠIKÝŘ, Martin, 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada. 207 s. ISBN 978-80-247-4151-2.
- TOMŠÍK, Pavel a Jiří DUDA, 2011. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Mendelova univerzita v Brně. 266 s. ISBN 978-80-7375-556-0.
- ULRICH, David, 1997. *Human resource champions: the next agenda for adding value and delivering results*. Boston: Harvard Business School Press. 281 p. ISBN 0875847196.
- VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ, 2005. *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada. 304 s. ISBN 80-247-1069-2.
- VOJTOVIČ, Sergej, 2011. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada. 186 s. ISBN 978-80-247-3948-9.
- WAGNEROVÁ, Irena, 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

Seriálové publikace

GROTE, Dick, 2000. Performance evaluations: Is it time for a makeover? *HR Focus* [online]. January 2012, vol. 77, iss. 11, s. 6 – 7 [cit. 2013-03-22]. ISSN 10596038. Dostupný z WWW:

<<http://search.proquest.com.proxy.k.utb.cz/docview/206794992/13CF93E35943882EEEE/14?accountid=15518#center>>.

LAU, Shari, Lesa ALBRIGHT and John SWEENEY, 2013. Disabilities, Young Workers, Performance Rating Scales. *HRMagazine* [online]. January 2013, vol. 58 (1), s. 22-23. [cit. 2013-04-25]. ISSN 10473149. Dostupný z WWW:

<<http://search.proquest.com/docview/1273569945?accountid=15518>>.

Interní zdroje

Interní materiály společnosti XY, 2013.

Výroční zpráva společnosti XY z roku 2011.

Interview s generálním ředitelem společnosti XY, 2013.

Interview s ekonomickým ředitelem společnosti XY, 2013.

Interview s výrobním ředitelem společnosti XY, 2013.

Interview s vedoucím obchodního oddělení společnosti XY, 2013.

Interview s mistrem společnosti XY, 2013.

Interview s vybranými zaměstnanci společnosti XY, 2013.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BARS	Behaviorally anchored rating scales
ČSSZ	Česká zpráva sociálního zabezpečení
MBO	Management by objectives
TH zaměstnanec	Technicko-hospodářský zaměstnanec

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Proces hodnocení zaměstnanců	21
Obr. 2. Hodnotící kritéria.....	26
Obr. 3. Model procesu MBO	31
Obr. 4. Čalouněné dvoulůžko – model Bolton	48
Obr. 5. Složení zaměstnanců společnosti XY v závislosti na pohlaví.....	60
Obr. 6. Složení zaměstnanců společnosti XY v závislosti na kvalifikaci.....	61
Obr. 7. Grafické znázornění vývoje počtu zaměstnanců ve společnosti XY	62

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Model smíšených rolí	17
Tab. 2. Přehled ekonomických ukazatelů společnosti XY v letech 2002 až 2011	50
Tab. 3. Vertikální analýza aktiv a pasiv společnosti XY	52
Tab. 4. SWOT analýza společnosti XY	54

SEZNAM PŘÍLOH

- PI Formulář ročního formálního hodnocení Zaměstnance čalounické dílny ve společnosti XY

**PŘÍLOHA P I: FORMULÁŘ ROČNÍHO FORMÁLNÍHO
HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE ČALOUNICKÉ DÍLNY VE
SPOLEČNOSTI XY**

FORMULÁŘ ROČNÍHO HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE ČALOUNICKÉ DÍLNY

Všeobecné údaje				
ev. č. formuláře:		Doba trvání hodnocení (od - do):		
Údaje o hodnoceném				
Jméno a příjmení:		Středisko:		
Identifikační číslo:		Pracovní pozice:		
		Počet let ve společnosti:		
Údaje o hodnotiteli				
Jméno a příjmení:		Pracovní pozice:		
		Přímý nadřízený:		
1. ZHODNOCENÍ DOSAŽENÝCH VÝSLEDKŮ ZA UPLYNULÉ OBDOBÍ				
Úroveň splnění cílů:	zcela úplně	úplně	neúplně	nesplněno
1. cíl:				
2. cíl:				
3. cíl:				
2. HODNOCENÍ A SEBEHODNOCENÍ ROČNÍHO VÝKONU ZAMĚSTNANCE				
Kritéria	Díličí kritéria	Váha [%]	Hodnocení nadřízeným	Sebehodnocení zaměstnancem
Pracovní výkon	kvalita odvedené práce	25	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	množství odvedené práce	20	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	včasnost plnění úkolů	5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	stupeň dosažení cílů	5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Pracovní chování	samostatnost	3	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	spolehlivost	3	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	iniciativa	2	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	pečlivost	2	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Kvalifikační požadavky	odborné znalosti	5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	dovednosti	5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	osvojování nových poznatků	2	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Organizace práce	dodržování BOZP	5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	zacházení s náradím, stroji	3	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	udržování pořádku a čistoty	2	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Osobnost	odpovědnost	3	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	loajalita	3	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	flexibilita	2	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Mezilidské vztahy	ochota k týmové práci	3	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	ochota pomoci druhým	2	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Dosažený počet bodů (po zohlednění vah):				

3. PLÁNOVÁNÍ VÝKONU				
Plánované profesně – osobní cíle pro následující období	datum splnění	datum kontroly	měřitelný výstup	
1. cíl:				
2. cíl:				
3. cíl:				
4. CELKOVÁ SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCE VE SPOLEČNOSTI XY				
<i>velmi vysoká</i>	<i>vyhovující</i>	<i>neutrální</i>	<i>nevyhovující</i>	<i>žádná</i>
5. PROSTOR PRO VLASTNÍ NÁVRHY, NÁPADY A PŘIPOMÍNKY ZAMĚSTNANCE				
Bodová stupnice pro hodnocení uzavřených otázek hodnocení a sebehodnocení				
<p>1 – vynikající výkon</p> <p>2 – nadprůměrný výkon</p> <p>3 – průměrný výkon</p> <p>4 – podprůměrný výkon</p> <p>5 – nedostačující výkon</p>				
6. PROSTOR PRO VLASTNÍ VYJÁDŘENÍ HODNOTITELE				
Vyjádření zaměstnavatele souhlasu/nesouhlasu s výstupy hodnocení (zakroužkujte)				
SOUHLASÍM		NESOUHLASÍM		
Odůvodnění nesouhlasu:				
Hodnotící rozhovor se uskutečnil dne:				
Podpis hodnotitele: Podpis hodnoceného:				