

Masarykova univerzita
Ekonomicko-správní fakulta

Studijní obor: Podnikové hospodářství



**ANALÝZA SYSTÉMU HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ
V KONKRÉTNÍM PODNIKU**

**The analysis of the evaluation system of employees in
a specific enterprise**

Diplomová práce

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Ivana GREGOROVÁ

Autor:

Věra GALLOVÁ

Brno, duben 2007

**Masarykova univerzita
Ekonomicko-správní fakulta**

Katedra podnikového hospodářství

Akademický rok 2005/2006

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Pro: GALLOVÁ Věra

Obor: Podnikové hospodářství

Název tématu: **Analýza systému hodnocení zaměstnanců v konkrétním podniku**
The analysis of the evaluation system of employees in a specific enterprise

Zásady pro vypracování

Problémová oblast:

Pracovní hodnocení, kritéria hodnocení, hodnotící rozhovor, teorie pracovní motivace, výkonová motivace.

Cíl práce:

Analýza systému hodnocení zaměstnanců a jeho funkčnosti v konkrétním podniku a návrh doporučení a možných změn v rámci tohoto systému.

Postup práce:

Upřesnění předmětu, cíle a metod řešení.

Studium odborné literatury. Na základě této literatury student zpracuje problematiku hodnocení zaměstnanců a pracovního výkonu a teorie pracovní motivace.

Následně student formuluje pracovní hypotézy.

V praktické části student provede analýzu stávajícího systému hodnocení zaměstnanců v konkrétním podniku a zhodnotí jeho funkčnost a efektivnost pro podnik.

Na základě tohoto zhodnocení navrhne případná doporučení a možné změny.

Použité metody:

Rešerše odborné literatury, kompilace, komparace, analýza, syntéza, deskripce, dotazování.

Rozsah grafických prací: **předpoklad cca 15 tabulek a grafů**

Rozsah práce bez příloh: **60 – 70 stran**

Seznam odborné literatury:

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. Praha : Prospektrum, 1994. 411 s. ISBN 80-7175-010-7.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha : Management Press, 2002. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

MILKOVICH, G.T., BOUDREAU, J.V. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, 1993. 936 s. ISBN 80-85623-29-3.

NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. Praha : Academia, 1996. 270 s. ISBN 80-200-0592-7.

STÝBLO, J. *Manažerská motivační strategie*. Praha : Management Press, 1992. 74 s.

VÁGNER, I. *Management z pohledu všeobecného a celostního*. Brno : MU, 2004. 610 s. ISBN 80-210-3536-6.

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Ivana Gregorová

Datum zadání diplomové práce:

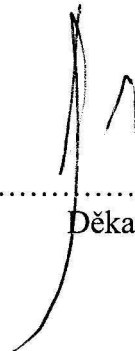
10.3.2006

Termín odevzdání diplomové práce:

20.4.2007



.....
Vedoucí katedry



.....
Děkan

V Brně dne: 10.3.2006

Jméno a příjmení autora:	Věra Gallová
Název diplomové práce:	Analýza systému hodnocení zaměstnanců v konkrétním podniku
Název v angličtině:	The analysis of the evaluation system of employees in a specific enterprise
Katedra:	Podnikové hospodářství
Vedoucí diplomové práce:	Ing. Ivana Gregorová
Rok obhajoby:	2007

Anotace:

Předmětem diplomové práce „Analýza systému hodnocení zaměstnanců v konkrétním podniku“ je problematika hodnocení zaměstnanců. Cílem diplomové práce je návrh komplexního hodnotícího systému. Teoretická část práce obsahuje obecný výklad o systému hodnocení, jeho provázanosti s ostatními podnikovými aktivitami a aktuálně používaných metodách hodnocení. Praktická část je zaměřena na návrh nového systému hodnocení pro dělníky společnosti Fatra, a.s. Pro konečný návrh hodnocení byly použity výsledky dotazníkového šetření a metoda brainstormingu, která byla využita pro volbu vhodných kritérií hodnocení. Společně s teorií a hodnotícím systémem slovenského podniku se podařilo naplnit cíl diplomové práce.

Annotation:

Subject of this thesis called “The analysis of the evaluation system of employees in a specific enterprise” is the question of evaluation of employees. The aim is to project a comprehensive evaluation system. The theoretical part of this thesis contains a general explication of the appraisal system, its cohesion with other activities of the enterprise and appraisal methods are used today. The practical part is focused on project of an evaluation system for workers of Fatra Ltd. The final project of the evaluation is based on results of an interview on a questionnaire basis and brainstorming method that was used to choose acceptable criterions of appraising. Together with the theory and an evaluation system of the Slovak enterprise, the aim of this thesis was successfully fulfilled.

Klíčová slova:

hodnocení zaměstnanců, systém hodnocení, metody hodnocení, hodnotící rozhovor, dělník

Keywords:

evaluation of employees, evaluation system, appraisal methods, appraisal interview, worker

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem předloženou diplomovou prací vypracovala samostatně pod vedením Ing. Ivany Gregorové a uvedla v seznamu literatury všechny použité literární a odborné zdroje.

V Brně dne 24. 4. 2007

vlastnoruční podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych velmi ráda poděkovala Ing. Ivaně Gregorové za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěla k vypracování mé diplomové práce. Poděkovat chci také za spolupráci a vstřícnou komunikaci personálnímu odboru společnosti Fatra, a.s., jmenovitě vedoucí personálního odboru paní Ing. Zuzaně Gojšové.

OBSAH

<u>ÚVOD</u>	10
<u>TEORETICKÁ ČÁST</u>	12
<u>1 ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI, DEFINICE A VÝZNAM HODNOCENÍ</u>	12
1.1 ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU	12
1.2 DEFINICE HODNOCENÍ	13
1.3 POTŘEBA A VYUŽITÍ HODNOCENÍ	14
1.3.1 <i>Potřeba hodnocení pro každou organizaci</i>	14
1.3.2 <i>Význam hodnocení pro vedoucí pracovníky</i>	15
1.3.3 <i>Význam hodnocení pro zaměstnance</i>	16
<u>2 HODNOCENÍ VE VZÁJEMNÝCH SOUVISLOSTECH S OSTATNÍMI PODNIKOVÝMI AKTIVITAMI</u>	17
2.1 VZTAH HODNOCENÍ A VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ	17
2.2 VZTAH HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ	18
2.3 VZTAH HODNOCENÍ A MOTIVACE	18
2.4 VZTAH HODNOCENÍ A PODNIKOVÉ KULTURY	20
<u>3 CÍLE A KRITÉRIA HODNOCENÍ, ZPĚTNÁ VAZBA</u>	21
3.1 CÍLE HODNOCENÍ	21
3.2 KRITÉRIA HODNOCENÍ	21
3.2.1 <i>Oblasti hodnocení</i>	22
3.2.2 <i>Kompetence</i>	22
3.2.3 <i>Hodnocení výkonu</i>	23
3.2.4 <i>Požadavky na kritéria hodnocení</i>	23
3.3 ZÁKONITOSTI ÚČELNÉ ZPĚTNÉ VAZBY	23
<u>4 SYSTÉM HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ</u>	25
4.1 PŘEDPOKLADY EFEKTIVNÍHO SYSTÉMU	25
4.2 KDO PROVÁDÍ HODNOCENÍ	25
4.3 DVĚ ZÁKLADNÍ FORMY HODNOCENÍ	26
4.4 FREKVENCE HODNOCENÍ	27
4.5 CHYBY V HODNOCENÍ	27
4.6 ZAVÁDĚNÍ SYSTÉMU HODNOCENÍ DO PRAXE	28
<u>5 METODY HODNOCENÍ</u>	30
5.1 ZÁKLADNÍ METODY HODNOCENÍ	30
5.1.1 <i>Hodnotící rozhovor</i>	30

5.1.2	<i>Hodnoticí stupnice</i>	33
5.1.3	<i>Řízení podle cílů</i>	35
5.1.4	<i>Balance Scorecard – Vyvážená soustava ukazatelů</i>	36
5.1.5	<i>Klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování</i>	36
5.1.6	<i>Pracovní posudek</i>	37
5.2	DOPROVODNÉ METODY HODNOCENÍ	37
5.2.1	<i>Assessment Centre a Development Centre</i>	37
5.2.2	<i>Tři sta šedesáti stupňová zpětná vazba</i>	37
5.2.3	<i>Sociogram</i>	39
5.2.4	<i>Manažerský audit</i>	40
5.2.5	<i>Mystery shopping</i>	40
5.2.6	<i>Hodnocení potenciálu</i>	40
5.2.7	<i>Metoda párového srovnání</i>	41
5.2.8	<i>Metoda klíčové události</i>	41
5.2.9	<i>Hodnocení pomocí dotazníků (checklist)</i>	42
5.2.10	<i>Hodnoticí anketa</i>	42
5.2.11	<i>Hodnocení na základě plnění norem a standardů</i>	42
5.2.12	<i>Supervize a intervize</i>	43
5.2.13	<i>Sebehodnocení</i>	43
5.2.14	<i>Kombinace výše uvedených metod</i>	44
	PRAKTICKÁ ČÁST	45
6	SPOLEČNOST FATRA, A.S.	45
6.1	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	45
6.1.1	<i>Historie a vývoj společnosti</i>	45
6.1.2	<i>Cíle, strategie a vize společnosti</i>	46
6.1.3	<i>Organizační struktura</i>	47
6.2	POŽADAVKY PODNIKU NA SYSTÉM HODNOCENÍ	47
6.3	STRUKTURA ZAMĚSTNANCŮ	48
6.4	ČINNOSTI PODNIKU V OBLASTI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	49
6.4.1	<i>Hodnocení zaměstnanců</i>	50
6.4.2	<i>Odměňování</i>	51
6.4.3	<i>Vzdělávání a rozvoj</i>	52
6.4.4	<i>Motivace</i>	52
7	SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ SE SOUČASNÝM HODNOCENÍM A SOUVISEJÍCÍMI ČINNOSTMI V PODNIKU	54
7.1	PRIMÁRNÍ DATA	54
7.1.1	<i>Zkoumaný vzorek</i>	55
7.2	SEKUNDÁRNÍ DATA	55

7.2.1	<i>Zkoumaný vzorek</i>	55
7.2.2	<i>Zdůvodnění výběru otázek</i>	55
7.3	<u>VYHODNOCENÍ VYBRANÝCH OTÁZEK SOUVISEJÍCÍCH S NÁVRHEM HODNOTÍČÍHO SYSTÉMU</u>	56
7.3.1	<i>Hodnocení</i>	56
7.3.2	<i>Odměňování</i>	58
7.3.3	<i>Motivace</i>	60
7.3.4	<i>Komunikace a systém řízení</i>	62
7.3.5	<i>Vzdělávání a osobní rozvoj</i>	64
7.3.6	<i>Náplň práce a pracovní podmínky</i>	65
7.3.7	<i>Doplňkové otázky</i>	66
8	<u>PRAKTICKÉ POZNATKY Z WORKSHOPU MISTRŮ</u>	70
8.1	<i>ZJIŠTĚNÍ A ŘEŠENÍ SITUACE</i>	70
8.2	<i>NAVRŽENÁ HODNOTÍČÍ KRITÉRIA</i>	71
8.3	<i>NEDOSTATKY V SOUČASNÉM SYSTÉMU</i>	72
8.4	<i>ZÁSADY HODNOTÍČÍHO ROZHOVORU</i>	72
9	<u>KONEČNÝ NÁVRH HODNOTÍČÍHO SYSTÉMU</u>	74
9.1	<i>ZODPOVĚZENÍ OTÁZEK PŘED KONEČNOU PODOBOU SYSTÉMU HODNOCENÍ</i>	74
9.2	<i>PŘEDPOKLADY EFEKTIVNÍHO HODNOTÍČÍHO SYSTÉMU</i>	74
9.3	<i>VZOROVÝ PODNIK</i>	76
9.4	<i>CÍLE HODNOCENÍ</i>	76
9.5	<i>KRITÉRIA HODNOCENÍ</i>	77
9.6	<i>FORMY HODNOCENÍ</i>	82
9.7	<i>METODY HODNOCENÍ</i>	83
9.7.1	<i>Hodnotící stupnice</i>	83
9.7.2	<i>Hodnotící rozhovor</i>	83
9.8	<i>PŘÍPRAVA HODNOTITELŮ NA HODNOCENÍ</i>	85
9.9	<i>PRODISKUTOVÁNÍ METOD SE ZAMĚSTNANCI</i>	85
9.10	<i>EFEKTY HODNOCENÍ</i>	86
9.10.1	<i>Slovenský podnik</i>	86
9.10.2	<i>Mistři</i>	87
	<u>ZÁVĚR</u>	89
	<u>SEZNAM LITERATURY</u>	92
	<u>SEZNAM ZKRATEK</u>	95
	<u>SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK</u>	96
	<u>SEZNAM PŘÍLOH</u>	97

ÚVOD

V posledních letech 20. století se změnil pohled na zaměstnance, dříve se považovali za nákladovou položku a nově se na ně pohlíží jako na největší aktivum a jmění, které podniky vlastní. Z tohoto důvodu si začaly podniky uvědomovat, že je zapotřebí lidské zdroje efektivně řídit. V oblasti řízení lidských zdrojů se stalo jedním ze základních pilířů personálního managementu systematické a pravidelné hodnocení výkonu zaměstnanců a jejich chování na pracovišti. Hodnocení zaměstnanců bývá považováno za nástroj dosahování plánovaných cílů organizace, k získávání a udržení autority vedoucího, k dodržování kázně a podněcování iniciativy zaměstnanců.

V řadě vyspělých, západních podniků jsou systémy hodnocení zaměstnanců součástí již zaběhlých personálních činností jako je vzdělávání nebo přijímání nových zaměstnanců. Díky vývoji řady českých podniků a dřívějším centrálně plánovaným ekonomikám jsou systémy hodnocení zaměstnanců postupně zaváděny do českých podniků, jsou novodobou záležitostí a v některých podnicích ještě zcela chybí. Pod vlivem globální konkurence stále více českých podniků v současné době usiluje o implementaci formálního systému hodnocení.

Pro aktuálnost tohoto tématu a využití získaných znalostí pro svoji budoucí kariéru v oblasti rozvoje lidských zdrojů jsem zvolila hodnocení zaměstnanců za téma svojí diplomové práce. Název diplomové práce byl vytvořen přímo dle požadavků vybraného podniku. Během vypracování práce se však objevily nepředvídatelné skutečnosti a podnik přestal na poslední chvíli komunikovat. Vzhledem k tomu se cíl diplomové práce místo analýzy systému hodnocení zaměstnanců změnil na jeho návrh pro jiný vybraný podnik. Oblast a předmět diplomové práce však zůstaly zachovány.

Jedním z podniků, který usiluje o zavádění a zdokonalování systémů hodnocení zaměstnanců, je akciová společnost Fatra. Společnost se zabývá zpracováním plastů již od počátku svého vzniku, kdy byla založena významným koncernem Baťa. Personální odbor společnosti je toho názoru, že největším přínosem v této oblasti pro Fatru by bylo vytvoření chybějícího formálního hodnotícího systému pro nejpočetnější kategorii zaměstnanců a těmi jsou ve Fatře dělníci.

Prvním cílem diplomové práce je stanovit východiska pro návrh hodnotícího systému na základě studia odborné literatury a analyzovat nejnovější teoretické přístupy k metodám hodnocení zaměstnanců.

Druhým stanoveným cílem je zjistit důvody spokojenosti popřípadě nespokojenosti dělníků se současným stavem hodnocení a s oblastmi, které jsou s hodnocením provázané.

Výše stanovené cíle mají posloužit k dosažení hlavního cíle této diplomové práce, kterým je návrh komplexního systému hodnocení pro dělníky společnosti Fatra, a. s.

Návrh hodnotícího systému pro dělníky společnosti Fatra, a.s. je vytvořen tak, aby po implementaci hodnotícího systému došlo ke zvýšení motivace a spokojenosti dělníků na pracovišti a ke snížení nákladů na počet neshodných výrobků a externích reklamací.

Pro naplnění výše stanovených cílů jsou aplikovány následné metody.

Metoda kompilace a metoda komparace je využita v teoretické části. V praktické části je zvolena deskripce (z prostudovaných interních materiálů), dotazování (se zaměstnanci personálního odboru a s mistry), analýza sekundárních dat dotazníkového šetření (ve kterém se vyjádřili dělníci k současnému stavu hodnocení a k oblastem s hodnocením spojených), syntéza (propojení teoretických východisek a praktických skutečností) a metoda analogie (srovnání se vzorovým podnikem).

V teoretické části je objasněna problematika hodnocení zaměstnanců a provázanost tohoto tématu s dalšími podnikovými aktivitami. Jsou zde popsány zákonitosti hodnocení a hodnotících systémů a v závěru aktuální metody používané při hodnocení. Přitom je kladen důraz na aktuálnost literatury vyjadřující se k danému tématu.

V praktické části je čtenář obeznámen se společností Fatra, a.s., dosavadním systémem hodnocení a dalšími aktivitami v oblasti personální práce. Následuje analýza sekundárních dat dotazníkového šetření, poznatky z workshopu s mistry a zkušenosti vzorového podniku. V závěrečné kapitole je podrobně představena konečná podoba komplexního návrhu hodnotícího systému.

V závěru jsou shrnuty poznatky diplomové práce a vyjádření k naplnění stanovených cílů.

TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI, DEFINICE A VÝZNAM HODNOCENÍ

Hodnocení zaměstnanců je velice významnou součástí personálního managementu každého podniku. Hraje nezastupitelnou roli v zahraničních podnicích. Od 90. let české podniky usilují o zavádění systémů hodnocení do praxe a uvědomují si jeho významnost ve vazbě na odměňování a nastavení následného rozvoje každého zaměstnance.¹

Hodnocení zaměstnance a jeho výkonu je nedílnou součástí řídicí práce každého nadřízeného vůči osobě, kterou vede. Každý zaměstnavatel potřebuje vědět, jaké má zaměstnance, jak pracují a jak přispívají k hospodářským výsledkům celého podniku. Podstatné také je, že samotní zaměstnanci chtějí dostávat zpětnou vazbu od zaměstnavatele.

Než přistoupím k samotnému pojmu hodnocení a jeho metod, je nutno chápat, že systém hodnocení je významně provázán s řízením pracovní výkonnosti zaměstnanců.

1.1 ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

Dle Josefa Koubka se koncepce řízení pracovního výkonu objevila v polovině 80. let a definuje ji dnes takto: „*Řízení pracovního výkonu představuje strategičtější a integrovanější přístup založený na principu řízení lidí na základě ústní dohody nebo častěji písemné smlouvy mezi manažerem (bezprostředním nadřízeným) a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu a osvojování si schopností potřebných k tomuto pracovnímu výkonu. Na základě zmíněné dohody či smlouvy tedy dochází k provázání vytváření pracovních úkolů, vzdělávání a rozvoje pracovníka, určité podoby hodnocení pracovníka, mající spíše formu zkoumání faktorů pracovního výkonu a odměňování pracovníka. Zároveň dochází k provázání podnikových, týmových a individuálních cílů s klíčovými, základními schopnostmi lidí. Jde v podstatě o výraz zvyšující se participace každého pracovníka na řízení.*“²

Koubek upozorňuje na podstatný časový rozdíl oproti hodnocení a řízení pracovního výkonu. Řízení pracovního výkonu je mnohem širší, obsáhlejší, ucelenější a přirozenější proces řízení, jehož cílem je vyjasnit si vzájemná očekávání, manažer zde hraje spíše roli kouče než soudce a je především orientováno na budoucnost. Hodnocení pracovního výkonu je závěrečným krokem procesu řízení výkonu. Hodnocení chápeme jako formální posouzení a klasifikování výkonu pracovníků jejich manažery a je orientováno spíše na minulost.³

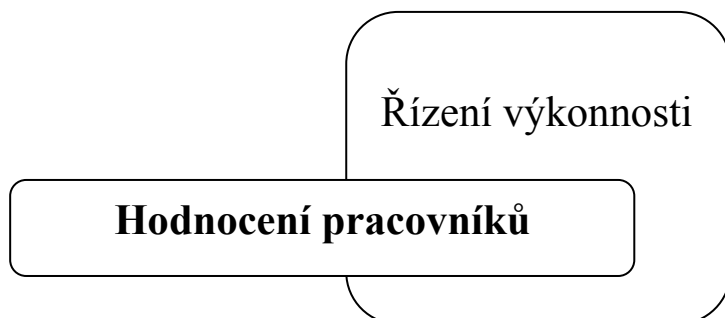
¹ dále též pracovník

² KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004, s. 18

³ Podle: KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004, s. 31

František Hroník také rozlišuje hodnocení pracovníků a řízení výkonnosti. Oba pojmy chápe jako personální činnosti, obsažené v současné personalistice, v moderním pojetí řízení lidských zdrojů. Na hodnocení se Hroník narázdíl od Koubka dívá jako na celek obsažený v řízení výkonnosti, který dokonce přesahuje i samotný rámec řízení výkonnosti.⁴

Obrázek 1-1 Vztah hodnocení pracovníků a řízení výkonnosti



Pramen: HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2006. s. 13

Dalším rozdílem oproti Koubkovi je to, že hodnocení se může časově orientovat nejen na minulost, ale i na přítomnost a budoucnost.

Díky výše uvedené definici Josefa Koubka chci upozornit na to, že hodnocení pracovníků, jako součást celého komplexu řízení pracovních výkonů, nespadá pouze do kompetencí personálních oddělení v podnicích, ale průběh hodnocení zabezpečuje každé oddělení, každý vedoucí, který chce přispět k dobrým pracovním výsledkům a také vztahům na pracovišti. Proto pokládám hodnocení za velice důležité nejen pro české podniky, ale i pro každého manažera, pro každého vedoucího, který vede tým na počátku 21. století.

1.2 DEFINICE HODNOCENÍ

Milkovich a Boudreau vymezují pojem hodnocení jako hodnocení pracovního výkonu než jako hodnocení zaměstnanců. Hodnocení pracovních výkonů definují „jako proces používaný k měření pracovních výkonů zaměstnance. Výkon zaměstnance je míra, v jaké se zaměstnanec vyrovnává s pracovními požadavky.“⁵

⁴ Podle: HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 12 -13

⁵ MILKOVICH, G.T., BOUDREAU, J.V. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 1993. s. 147

Poněkud jednoduchou, ale jasnou definicí hodnocení uvádí významná americká publikace. Hodnocení je chápáno jako „*proces hodnocení chování zaměstnanců na pracovišti*“⁶

Pokud se zaměříme na novější odbornou literaturu, Koubek⁷ zdůrazňuje, že hodnocení pracovníků je velmi důležitou personální činností. V pojmu hodnocení zohledňuje tři oblasti, kterými se hodnocení má zabývat. Prvotní je samotné zjišťování pracovníka výkonu, plnění jeho úkolů a vztahy na pracovišti i vztahy s vnějším okolím. Dále se hodnocení promítá do poskytování potřebné zpětné vazby a sdělování zjištěných výsledků jednotlivým pracovníkům. V poslední fázi chápe hodnocení jako hledání cest a tvorbu opatření ke zlepšování výkonů pracovníků.

Následující definici hodnocení však považují za nejvýstižnější:

*„Hodnocení pracovníka znamená posuzování jeho vlastností, postojů, názorů, jednání a vystupování vzhledem k určité situaci, ve které se pohybuje, vzhledem k činnosti, kterou vykonává, a vzhledem k druhým lidem, s nimiž vstupuje do kontaktu.“*⁸

Při hodnocení zaměstnanců je však nutné respektovat, že se hodnocení nevztahuje pouze na hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců. Krom pracovního výkonu se hodnotí i pracovní a sociální chování na pracovišti, schopnosti, zkušenosti a charakteristiky dané osobnosti, které vkládá do výkonu své práce. Je nutno se vyhýbat hodnocení osobnosti jako takové. Vždy je zapotřebí hodnotit to, jakým způsobem zaměstnanec dosahuje svého pracovního výkonu.

1.3 POTŘEBA A VYUŽITÍ HODNOCENÍ

1.3.1 Potřeba hodnocení pro každou organizaci

Ve své aktuální publikaci František Hroník uvádí tři nejzákladnější důvody potřeby hodnocení v podnicích:⁹

1. Změna či posílení podnikové kultury a komunikace strategie.

Tento důvod využívá většina zahraničních vlastníků při vstupu do nějaké firmy. První věc, kterou zavedou v oblasti řízení lidských zdrojů, je právě hodnocení pracovníků a zavedení kompetenčních modelů. Oba tyto nástroje napomáhají ke změně podnikové kultury a ke komunikaci zamýšlených strategií ve firmě.

⁶ CARRELL, M.R., KUZMITS, F.E., ELBERT, N.F. *Personnel Human Resource Management*. USA: Macmillan Publishing Company, 1992. s. 232, přeloženo autorem

⁷ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2002. s. 194

⁸ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. Praha: Prospektrum, 1994, s. 365

⁹ Podle: HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 15-16

2. Sladování zájmů všech zúčastněných.

Díky hodnocení se dají vhodně nadefinovat a přenést vize a cíle podniku od nejvyšších stupňů v hierarchii podniku až ke každému řadovému zaměstnanci. Hodnocení se takto využije jako jeden z nástrojů k celkovému zlepšení komunikace a sladování zájmů vlastníků, manažerů a podřízených.

3. Zvýšení výkonnosti.

Aby bylo hodnocení smysluplné, musí být vždy provázáno se zvýšením výkonnosti. Hodnocení, které není zaměřeno na zvýšení výkonnosti, je pro vedoucí pracovníky jen zbytečnou administrativní zátěží.

K doplnění výše uvedených nejdůležitějších bodů, uvádím další podstatné způsoby uplatnění hodnocení:¹⁰

4. Využití a rozvoj potenciálu zaměstnanců.

Je podstatné navrhovat systémy vzdělávání zaměstnanců a plány osobního rozvoje. Při hodnocení se odkrývají potřebné rezervy a je možné naplánovat jejich odstranění.

5. Navrhování a plánování personálních rezerv.

Hodnocení využijeme také tehdy, když potřebujeme zapracovat nového zaměstnance nebo posoudit efektivnost získávání a výběru zaměstnanců. Využít se dá v neposlední řadě také k rozmístování, kdy je zapotřebí rozhodnout, zda zaměstnance povýšíme, převedeme na jinou práci, přeřadíme na nižší funkci, popřípadě propustíme.

1.3.2 Význam hodnocení pro vedoucí pracovníky

Každý manažer by měl pochopit význam hodnocení jako pomůcku k jasnějšímu a efektivnějšímu řízení lidských zdrojů. Hodnocení umožňuje manažerům:¹¹

- motivovat podřízené k dosahování vyššího výkonu,
- jasně vyjádřit názor na zaměstnance,
- poskytovat zaměstnancům zpětnou vazbu,
- pochopit potřeby a zájmy podřízených,
- rozvíjet přednosti a eliminovat slabé stránky zaměstnance,
- plánovat vzdělávání a výcvik,
- správně nastavit výši mzdy a regulaci pohyblivé složky mzdy.

¹⁰ Podle: Toman, J. Proč hodnotit zaměstnance a jak. *Pamservis.cz* [online]

¹¹ Podle: Toman, J. Proč hodnotit zaměstnance a jak. *Pamservis.cz* [online]

1.3.3 Význam hodnocení pro zaměstnance

V neposlední řadě je také zaměstnanec zainteresován na hodnocení a díky němu získává potřebnou zpětnou vazbu. Hodnocení je totiž stejně důležité jak pro zaměstnavatele, tak i pro zaměstnance. Hodnocením zaměstnanci krom zpětné vazby získávají:¹²

- ocenění své práce,
- informace o možnostech zvýšení svého pracovního úsilí,
- pohled a názor nadřízeného na svoji práci,
- možnost prezentovat své potřeby a osobní cíle,
- příležitost k vyjádření svých požadavků.

¹² Podle: Toman, J. Proč hodnotit zaměstnance a jak. *Pamservis.cz* [online]

2 HODNOCENÍ VE VZÁJEMNÝCH SOUVISLOSTECH S OSTATNÍMI PODNIKOVÝMI AKTIVITAMI

Smyslem hodnocení je určení míry, ve které zaměstnanec plní stanovené úkoly nebo jiné pracovní požadavky. Jestliže je hodnocení správně prováděno, může se stát cenným pomocníkem pro **rozvoj zaměstnanců, odměňování, i pro jejich motivaci.**

Hodnocení by se dále mělo orientovat na to, jaké předpoklady má zaměstnanec pro danou práci, jaký je jeho postoj k práci, jeho pracovní výkony a vztah ke spolupracovníkům. Je vhodné je využít i pro naplňování kariéry zaměstnance. Výsledky hodnocení mohou posloužit k odhalování pracovních rezerv, cest jak a kde zvyšovat výkonnost, ke zlepšení samotného systému řízení práce s lidmi. Hodnocení je možno provést i na požádání samotného zaměstnance. Hodnocení má však být prováděno i bez podobných impulsů. Má být zavedeno do fungování managementu jako něco, co přináší užitek jak organizaci, tak i jejím zaměstnancům.

2.1 VZTAH HODNOCENÍ A VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ

Každý podnik chce být úspěšný a obstát na trhu v tvrdé konkurenci. Z toho důvodu se musí aktivně věnovat vzdělávání a rozvoji svých zaměstnanců. Nejenom díky znalostnímu managementu¹³ je všeobecně známo, že úspěch podniků se významně odvíjí i od kvality lidských zdrojů v podniku.

Vzdělávání je důležitým nástrojem řízení, který přizpůsobuje schopnosti zaměstnanců měnícím se požadavkům pracovního místa, rozšiřuje pracovní schopnosti a zvyšuje kvalifikaci. Při osobním rozvoji se nejedná pouze o osvojování a rozvíjení znalostí a dovedností zaměstnance. Rozvoj zahrnuje i celkové formování osobnosti jedince, jeho pracovního i sociálního chování tak, aby jeho odbornost přinášela náležitý efekt nejen organizaci, ale i jemu samotnému.¹⁴

Hodnocení se využívá jako vhodný nástroj pro podniky, které chtějí zvyšovat vzdělání svých zaměstnanců a podílet se na jejich rozvoji. Při hodnocení se dají odhalit slabé stránky zaměstnance, včetně oblastí, ve kterých se může ještě zdokonalit. V rámci hodnotícího rozhovoru samotný zaměstnanec může vnést i požadavek, v čem chce být proškolen. Vedoucí pracovník poté posoudí závěry z hodnocení a připraví společně s hodnoceným vhodný plán rozvojových cílů, které jsou rozpracovány do jednotlivých úkolů.

¹³ Charakteristické již pro dobu 80. let 20. století, od kdy se učí manažeři řídit znalosti v podniku a usilují o neustálé zvyšování produktivity znalostních pracovníků. Znalostní pracovníci disponují vysokým intelektuálními kapitálem, který umí mimořádně uplatnit v praxi.

¹⁴ Podle: KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004, s. 75

Rozvojové cíle se většinou zaměřují na odbornost, funkční oblasti (např. rozvoj organizačních dovedností) a osobní oblasti (např. prezentační dovednosti, rozvoj kreativního myšlení). Neuvádí se většinou povinná školení vyplývající ze zákona. Doporučuje se zavádět jeden až tři rozvojové cíle, jinak by mohlo dojít k rozmělnění cílů a dosažení menší změny.¹⁵ Výsledky hodnocení společně s rozvojovým plánem předá hodnotitel personálnímu oddělení, které pak může naplánovat vhodné školicí metody, ať již na pracovišti nebo mimo něj.

2.2 VZTAH HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ

Provázat hodnocení se vzděláváním a rozvojem je stejně podstatné jako je provázat s odměňováním. Výsledky hodnocení se většinou promítají do variabilní složky mzdy. Hodnocení může ale určovat i výši základní mzdy, tarifního zařazení zaměstnance, účast na zisku, řadu odměn, zaměstnanecké výhody nebo i mimořádnou dovolenou. Ze závěru hodnocení může být uznána i odměna nehmotná, např. v podobě rozvoje kariéry, růstu v organizaci, vyšší odpovědnosti.

Pro zaměstnance je důležité, aby věděli, že jejich výkon je hodnocen pomocí objektivních metod hodnocení, že jejich práce a výsledky snažení se monitorují. Výkony zaměstnanců se mohou porovnávat také s ostatními kolegy a v poslední době se přistupuje i na to, že do celkového rozhodnutí o odměně se promítá i sebehodnocení zaměstnance. Celkové hodnocení tedy napomáhá k tomu, že odměna za vykonanou práci je pak spravedlivější a více motivační. To vše je možné pouze za těch podmínek, že zaměstnanec zná dopředu systém hodnocení, kritéria posuzování a vazbu hodnocení na odměňování.¹⁶

2.3 VZTAH HODNOCENÍ A MOTIVACE

Motivy se často vyskytují ve formě představ, přání, emocí a uspokojení. Určují směr, trvání i prožívanou intenzitu chování člověka, jsou psychologickou příčinou lidské aktivity. Od toho se odvíjí chápání motivace „jako dynamický systém vnitřních pohnutek činnosti (nebo nečinnosti) jedince, který determinuje jeho jednání a prožívání.“¹⁷

Důležité je rozlišovat motiv od pojmu stimul. Motiv jako zdroj pracovního jednání v podobě potřeb, zájmů a hodnot je odvozen od vnitřního nastavení každého jedince. Stimul chápeme jako vnější pobídku k výkonu nebo k chování. Rozumí se jimi např. různé typy odměn, uvádí se většinou odměny peněžité povahy. O účinku stimulu, o tom, zda se může stát kladným či záporným motivem, rozhoduje psychická jedinečnost lidské osobnosti, její city, názory

¹⁵ Podle: HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 82

¹⁶ Podle: HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 81

¹⁷ BUCHTOVÁ, B. *Člověk – psychosomatická bytost. K problému lidské sebereflexe*. Brno: MU – ESF, 1996, s.

a zájmy. Vždy bude záležet na subjektivním významu (hodnotě), kterou jedinec přikládá vnější pobídce (stimulu) a která ho povzbudí více či méně k pracovní činnosti.¹⁸

Pracovní činnost v kontextu s motivací však nemusí být pouze zdrojem obživy. K pracovní činnosti může přispět řada dalších faktorů jako je uspokojení ze samotného průběhu práce a dosažených výsledků, vybudování prestiže, získaná ocenění, jistota práce, seberealizace nebo i samotná komunikace s lidmi a uznání od okolí.¹⁹

Vedoucí pracovník by neměl žádný z těchto motivačních faktorů opomíjet. Naopak by je měl zjišťovat a následně individuálně připomínat svému podřízenému. V pracovní motivaci se v počátku jedná o vzbuzení zájmu, ochoty a chuti se aktivně účastnit na plnění činností, které jsou spjaté s cíli podniku. V zájmu komunikace mezi nadřízeným a podřízeným, zejména v průběhu hodnotícího rozhovoru, mají obě strany možnost vyjádřit se k tomu, co od sebe navzájem očekávají. Hodnotitel by měl dát prostor hodnocenému, aby zjistil, co je pro něj podstatné, jak chce dosahovat plnění svých cílů, jak chce růst v organizaci. Pokud zaměstnanci mohou svoje působení v podniku s někým prodiskutovat a pobavit se o budoucí představě, přispění k cílům podniku, tak v tom vidím jednu z důležitých vazeb mezi motivací a hodnocením.

Pokud zaměstnance chceme vhodně motivovat ke zvyšování výkonu, musí jim být poskytována zároveň pravidelná a odpovídající zpětná vazba. Výsledky hodnocení jim musí být sděleny. Pak je umožněno, aby neúspěšné výsledky mohli ovlivňovat a odstranit tak třeba i nechtěné chování. K dosažení vyšší objektivnosti je velice vhodné, aby se sám pracovník podílel na celkovém posouzení výkonu. V závěru hodnocení se doporučuje určit konkrétní cíle a úkoly, jejichž dosažením může zaměstnanec podniku přispět. Zde je vhodné si naplánovat i kroky, které zabezpečí jejich plnění během příštího hodnotícího období. Tak může vedoucí působit i na samotný rozvoj zaměstnance. Dalším prvkem k posílení motivace zabezpečující růst výkonu je pochvala za dobrý pracovní výkon.²⁰

Také Stýblo je toho názoru, že hodnocení pozitivně ovlivňuje motivaci. Především je to pravidelné hodnocení výkonnosti zaměstnanců a s tím související kariérový růst v podniku, které přispívají k dosažení žádoucí úrovně pracovní motivace. Za vhodnou příležitost pro pobavení se a naplánování kariéry zaměstnance je právě hodnotící rozhovor, při němž má vedoucí pracovník usilovat o nastavení pozitivní motivace, která přispěje k žádoucí spolupráci a dosažení vzájemné důvěry zejména mezi vedoucím a vedením.²¹

¹⁸ Podle: BUCHTOVÁ, B. *Člověk – psychosomatická bytost. K problému lidské sebereflexe*. Brno: MU – ESF, 1996, s. 67-68

¹⁹ Podle: ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M., RIEGEL, K., HOSKOVEC, J. *Základy psychologie práce a organizace*. Praha: Univerzita Karlova, 1996, s. 97

²⁰ Podle: URBAN, J. Zaměstnanci, kteří nemají cíle, postrádají vedení. *ModerniRizeni.iHNed.cz* [online]

²¹ Podle: STÝBLO, J. Hodnocení výkonnosti: doporučení pro praxi. *ModerniRizeni.iHNed.cz* [online]

2.4 VZTAH HODNOCENÍ A PODNIKOVÉ KULTURY

Armstrong definuje podnikovou kulturu jako „soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale formuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce. Hodnoty se týkají toho, o čem se věří, že je důležité v chování lidí a organizace. Normy jsou pak nepsaná pravidla chování.“²²

Jistě je obecně známé to, že kulturu daného konkrétního podniku, je velice obtížné nadefinovat, ještě více ji změnit nebo vytvořit úplně novou. Při tvorbě systémů hodnocení nesmíme opomenout kulturu, která vládne v podniku, spíše ji akceptovat dle mého názoru a systém hodnocení navrhnout a vytvořit tak, aby byl spíše kultuře podřazený. To samozřejmě neplatí o tom, pokud chce vedení podniku vytvářet novou firemní kulturu. Tehdy má možnost s novou podnikovou kulturou zároveň vytvořit a zavést nový, vhodný systém hodnocení.

²² Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 199

3 CÍLE A KRITÉRIA HODNOCENÍ, ZPĚTNÁ VAZBA

3.1 CÍLE HODNOCENÍ

Před tím než se podnik rozhodne zavést systém hodnocení, musí formulovat cíle a úkoly, které díky hodnocení bude sledovat. Cíle hodnocení mají navazovat na podnikové cíle, které jsou podrobněji rozpracovány na divize, týmy a jednotlivce. Cíle se budou určitě lišit dle jednotlivých skupin zaměstnanců, jiné budou pro top management a jiné pro dělníky. Hodnocení zaměstnanců může být zaměřeno na několik cílů najednou, ale aby bylo efektivní, nelze se zaměřit na všechny cíle a se stejnou měrou.

Pro podniky bývají rozhodující zpravidla následující cíle:²³

- určit úroveň pracovního výkonu, kvalitu práce pracovníka a rozpoznat potenciál jeho výkonu,
- určit silné a slabé stránky každého pracovníka,
- dát pracovníkům příležitost ke zlepšení, má-li pracovník rezervy ve výkonu a předpoklady k dalšímu rozvoji,
- získat podklady k odměňování podle individuálního výkonu,
- identifikovat potřeby zvyšování kvalifikace a možnosti dalšího postupu,
- motivovat k výkonu, ke zvyšování kvalifikace, k identifikaci s cíli organizace a ke zvýšení loajality k organizaci,
- získat informace o názorech pracovníků na svoji práci, systému řízení organizace, o faktorech spokojenosti nebo nespokojenosti.

Výběr cílů záleží na tom, co chce daná organizace hodnocením dosáhnout. V případě, že má být hodnocení podkladem pro odměňování, je zaměřeno především na pracovní výkon. Jestliže je jeho cílem rozvoj managementu a motivace pracovníků, je zaměřeno na osobnost pracovníka, jeho pracovní i sociální chování. Před hodnocením musí být vždy zaměstnanci seznámeni s cíli a kritérii hodnocení, které však musí odrážet cíle a strategie celé organizace. Je vhodné vysvětlit zaměstnanci (využít prostor hodnotícího rozhovoru), co chce podnik dosáhnout a jak mu v tom zaměstnanec tím kterým úkolem může pomoci. Poté se může významně zvýšit loajalita k celé organizaci.

3.2 KRITÉRIA HODNOCENÍ

Mezi kritéria hodnocení můžeme zařadit jednotlivé oblasti hodnocení, kompetence (způsobilosti) nebo reálný pracovní výkon.

²³ Podle: KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2001, s. 137-138

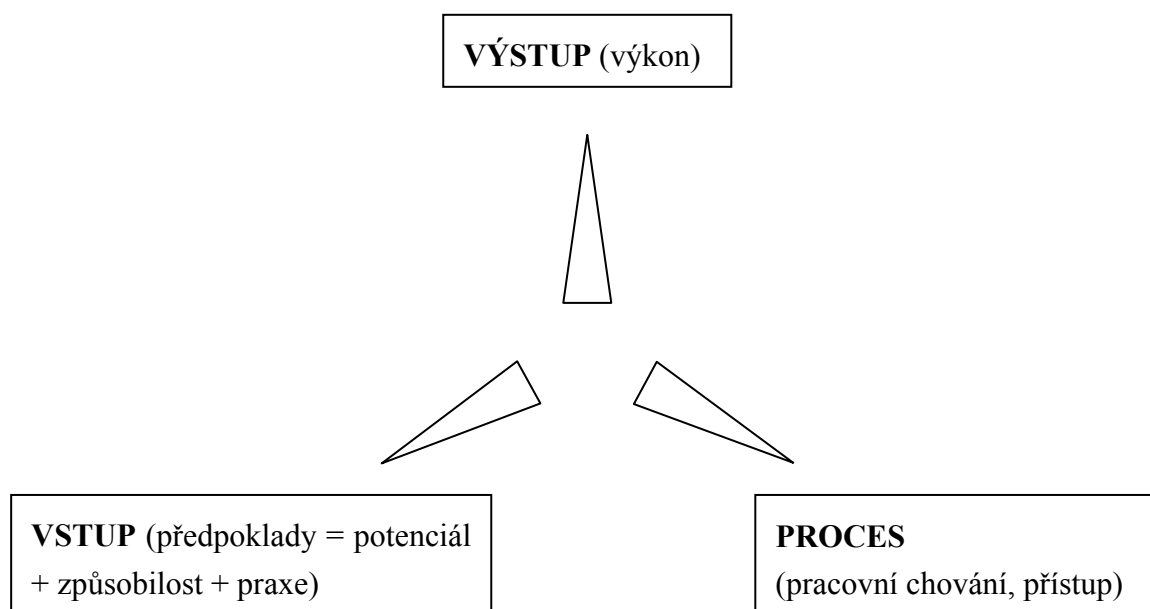
3.2.1 Oblasti hodnocení

Při hodnocení zaměstnanců se nejčastěji zaměřujeme na tyto tři oblasti:²⁴

- **výstup** – představován výkony a výsledky, které lze určitým způsobem měřit (tržby, množství, náklady, kvalita),
- **vstup** – je vše, co pracovník do úkolu vkládá např. znalosti, zkušenosti,
- **proces** – chápeme jako mezičlánek mezi vstupy a výstupy, jak se zaměstnanec chová při výkonu své práce, jaký má k ní přístup (týmový hráč, zodpovědný apod.).

Aby systém hodnocení byl co nejvíce efektivní, je vhodné se zaměřit na všechny tři oblasti. Přitom však musíme respektovat cíle, které sledujeme a poté zůstane prioritní jedna nebo dvě oblasti.

Obrázek 3-1 Tři oblasti hodnocení



Pramen: HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006. s. 20

3.2.2 Kompetence

Hroník definuje kompetence jako „*trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení cíle.*“²⁵ Kompetencí rozumí způsobilost neboli soubor určitých předpokladů k určité činnosti. Nechápe je jen jako pouhé dovednosti, ale jako pozorovatelné způsoby, pomocí nichž se dosahuje požadovaných výkonů.

²⁴ Podle: HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 20-21

²⁵ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 61-62

Dle oblastí hodnocení se dají vysvětlit kompetence jako vstup společně s procesem. Spojením vstupu a procesu se pak dosahuje právě požadovaného výstupu (výkonu, výsledku).

3.2.3 Hodnocení výkonu

Při posuzování samotného pracovní výkonu (výstupu) se využívají čtyři jednotky měření jako jsou kvantita, náklady, kvalita a čas. O významnosti toho kterého faktoru, rozhoduje postupný rozvoj podniku. Nevystačíme si pouze se sledováním kvantity (např. objemem tržeb, výroby). Důležité je bezpochyby sledovat i náklady. Následně je prostor se důsledně zaměřit na sledování kvality a poté i prvku času. Tento jasný systém a posloupnost pozorujeme i u ostatních dílčích činností v rámci podniků.²⁶

Zvolené jednotky měření se dají převést na body, které se uplatňují v rámci posuzovacích stupnic. Těmito stupnicemi pak můžeme dospět k výsledku hodnocení. O typech stupnic a stupních klasifikace se podrobněji zmiňuji v kapitole 5.1.2.

3.2.4 Požadavky na kritéria hodnocení

Před samotným návrhem hodnotícího systému, kdy se vybírají vhodná kritéria na posuzování pracovní činnosti, by se mělo pamatovat na následující požadavky:²⁷

1. Počet kritérií - neměl by být příliš rozsáhlý.
2. Objektivita kritérií – při použití stejného kritéria by měli různí hodnotitelé dojít ke stejnému závěru.
3. Nezávislost – jedno kritérium nesmí vycházet z druhého (např. dochvilnost a spolehlivost, pokud pracovník chodí včas do práce, neznamená, že je spolehlivý).
4. Relevance – u daného kritéria se musí brát v potaz posuzovaná schopnost (např. vyjadřovací schopnosti se hodnotí jinak u prodejce než u programátora).

3.3 ZÁKONITOSTI ÚČELNÉ ZPĚTNÉ VAZBY

Jak jsem již výše uvedla, pokud chceme vytvořit pozitivní motivaci a zvýšit tak pracovní výkon, velice důležitou roli hraje fungující zpětná vazba. K tomu aby byla zpětná vazba efektivní, významně přispívá prostředí, ve kterém zaměstnanci pracují. Musí být otevřené a zpětná vazba pak může přicházet ze všech stran. Pracovník se s ní setkává přímo na pracovišti, v týmu od spolupracovníků, v rámci celého podniku. Dalším požadavkem je, že musí být nepřetržitá, neustálá. Vždy se ale musí dávat pozor na to, že se zpětná vazba vztahuje k chování, nikoli k osobnosti.²⁸

²⁶ Podle: HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 42

²⁷ Podle: ŠPALKOVÁ, D. *Personální management*. Brno: Masarykova univerzita, 2004, s. 93

²⁸ Podle: HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 50-53

Dále je podstatné dodržovat, aby se zpětná vazba poskytovala konkrétně, nehodnotit jen ve smyslu, co je dobře nebo špatně. Přitom dodržet to, aby informace byla jasná, stručná a srozumitelná. V poslední řadě dbát na to, aby se oddělily pozitivní a negativní informace a aby se hodnotitelé vyvarovali podobě „sendviče“. Ten probíhá tak, že se nejdříve sdělí pozitivní věc, pak negativní a opět pozitivní. Takto se ovšem snižuje váha pozitivní skutečnosti, která se chápe jen jako impuls ke sdělení negativní informace. Proto je dobré sdělovat pozitivní informaci ihned a nenechávat ji na spojení s negativní událostí.

Stýblo je toho názoru, že chvála i kritika jsou významné pouze v pravý čas a na pravém místě. Podle něj je důležité chválit okamžitě, konkrétně, dávat najevo radost z dobře vykonané práce a popřát další úspěchy. Kritiku má vedoucí pracovník sdělovat také konkrétně, vztahovat ji pouze k současnému výkonu a dát jasně najevo, že kritika je ukončena. Poté může chvála i kritika jasně sloužit jako významný motivační faktor.²⁹

Pokud jsme si vyjasnili, které cíle a úkoly budou v podniku sledovány, pomocí kterých kritérií budeme posuzovat pracovní výkon, na které oblasti hodnocení se zaměříme a zabezpečíme to, aby na pracovišti fungovala efektivní zpětná vazba, máme splněny počáteční kroky před výsledným systémem hodnocení.

²⁹ Podle: STÝBLO, J. *Manažerská motivační strategie*. Praha: Management Press, 1992, s. 32

4 SYSTÉM HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

4.1 PŘEDPOKLADY EFEKTIVNÍHO SYSTÉMU

Při návrhu hodnotícího systému by vedení podniku mělo zjistit, zda je:³⁰

- zabezpečena **důsledná a přesvědčená podpora top managementu** – nejprve by se systém hodnocení měl zavést u top managementu společně s prodejci, poté postupovat dále v hierarchii,
- zohledněn **soulad systému s firemní kulturou**,
- podporována **strategie a cíle organizace** – hodnocení vždy musí formovat cíle a úkoly, jinak je ztrátou času,
- **akceptován systém zaměstnanci** – informovat zaměstnance několik týdnů předem, mohou se tak odstranit i případné nedostatky, projednat nový systém s odbory,
- zajištěna **administrativní nenáročnost**,
- systém nastaven tak, aby **navazoval na systémy odměňování a vzdělávání** – tak se zohlední prvky z minulosti i samotná budoucnost,
- zajištěna **nepřetržitost hodnocení** formálního (použití naplánovaných metod, většinou ročně nebo pololetně) a neformálního (pochvala, kritika, zpětná vazba ihned na pracovišti),
- nastaveno **hodnocení hodnotícího systému** – systém by měl být pružný a reagovat na objevující se potřeby, zásadní změny se doporučují provádět až po třech letech.

4.2 KDO PROVÁDÍ HODNOCENÍ

Teorie i praxe se shodují, že nejkompetentnější osobou pro hodnocení zaměstnance je jeho **bezprostřední nadřízený**. Výhodou bezprostředního nadřízeného je to, že zná (nebo by měl znát) jak hodnoceného zaměstnance, tak jeho pracovní klima.

Výše popsaný způsob však není jediným možným způsobem hodnocení. Hodnocení mohou provádět i další osoby:³¹

- nadřízený bezprostředního nadřízeného – může fungovat jako ověřovatel a schvalovatel bezprostředního nadřízeného,
- pracovníkem personálního útvaru – není to příliš častý případ, používá se tam, kde chybí přímý nadřízený,
- nezávislým externím hodnotitelem – používá se k hodnocení specifických aspektů činnosti pracovníka (např. hodnocení psychologa),

³⁰ Podle: HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 86-88

³¹ Podle: KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2002, s. 203-205

- zákazníky, studenty – zde je nebezpečí v tom, že se vyskytuje častěji hodnocení záporné, kladné hodnocení je omezeno,
- spolupracovníkem či skupinou spolupracovníků – bývá spolehlivé, neboť spolupracovníci znají povahu práce i pracovníka a jeho výkon, bývá také pro hodnoceného přijatelnější, bohužel se spolupracovníci jen málo chtějí angažovat v tomto hodnocení,
- hodnocení podřízeným – málo používané, spíše zaměřené na pracovní chování nadřízeného, problematikou zůstává kompetence podřízených k hodnocení a jejich častá tendenčnost (snaha zalíbit se nebo naopak pomstít nadřízenému),
- sebehodnocení – vzrůstá jeho význam a používání, často slouží jako příprava na hodnotící rozhovor např. s nadřízeným, problematické je, zda člověk dokáže objektivně hodnotit sám sebe, objevují se tendence vidět sám sebe pozitivněji (pokud je hodnocení provázáno se mzdou) nebo naopak negativněji,
- týmové hodnocení – slouží k překonání jednostrannosti a subjektivity hodnocení, hodnotící tým bývá složen z bezprostředního nadřízeného, spolupracovníků a např. psychologa,
- assessment centra – je to diagnosticko-výcvikový program založený na sérii simulací typických manažerských pracovních činností, jde o komplexní hodnocení s minimalizovaným vlivem lidského faktoru, používá se u vrcholového managementu,
- ostatní veřejnost – pokud pracovníci jménem organizace vystupují na veřejnosti, jedná se spíše o vzácný případ,
- tři sta šedesáti stupňové hodnocení – jedná se o nejvíce objektivní a všestranný způsob hodnocení s co nejvíce kritérii při posuzování, k hodnocení přistupuje více hodnotitelů a nejvýznamnější roli zde hraje sebehodnocení.

4.3 DVĚ ZÁKLADNÍ FORMY HODNOCENÍ

Hodnocení pracovníků na pracovišti má dvě podoby:³²

Neformální hodnocení

Jedná se o průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným, má příležitostnou povahu a je určováno pocitem hodnotícího, jeho dojmem i momentální náladou. Neformální hodnocení nebývá zpravidla zaznamenáváno, týká se každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným a jen málokdy bývá příčinou personálního rozhodnutí.

Formální (systematické) hodnocení

Bývá racionálnější a standardizované, s pravidelným intervalem. Jeho charakteristickými rysy jsou plánovitost a systematickosti. Pořizují se z něj dokumenty, které se zařazují do osobních materiálů pracovníka a slouží jako podklady pro další personální činnosti.

³² Podle: KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2002, s. 195-196

V současné době je v praxi používána kombinace obou výše uvedených forem hodnocení s principem sebehodnocení pracovníků. Jde-li o nastavení fungujícího pravidelného systému hodnocení, dáváme přednost vždy formálnímu (systematickému) hodnocení.

4.4 FREKVENCE HODNOCENÍ

Na pracovišti se nesmí opomíjet výše uvedené neformální hodnocení formou pochvaly, výtky, vyjádření stanoviska. Za kratší časový interval plně postačí neformálně vedený rozhovor nadřízený - podřízený, kdy je udělena zpětná vazba. Nadřízený tak zhodnotí práci podřízeného, upozorní ho na možné chyby, kterých se dopustil a pochválí ho za dobře odvedenou práci. To vše je velmi důležité z motivačního hlediska.

Takové hodnocení by se mělo objevit u dobrého vedoucího pracovníka jako reakce na úroveň plnění zadané práce, na kvalitu plnění pracovních úkolů nebo po ukončení určité etapy či dosažení výsledků (např. ukončení zadaného projektu).³³ Je zřejmé, že u takového typu hodnocení, bude frekvence záležet na dané situaci.

Naopak frekvence formálního hodnocení by měla být jasně nastavena, ukotvena například v personální směrnici. Frekvence formálního hodnocení u vrcholového managementu by měla být prováděna podle manažerských smluv, nejméně však jedenkrát do roka. U středního a nižšího managementu alespoň dvakrát do roka. U ostatních zaměstnanců minimálně čtyřikrát za rok, lépe každý měsíc.

4.5 CHYBY V HODNOCENÍ

Kromě obecných chyb, mezi které patří chybná volba metod či kritérií hodnocení a subjektivismus při hodnocení, se vyskytují též následující konkrétní chyby:³⁴

Přílišná shovívavost – hodnotitel výrazně přiřadí většinu zaměstnanců na pozitivní konec hodnotící stupnice. Z důvodu optimističtější prezentace svého týmu manager nadhodnocuje výkony svých pracovníků.

Přílišná přísnost, kritika – opačný případ než případ výše.

Tendence k průměru – k hodnocení pracovníků hodnotitel využívá převážně střední část stupnice, a tak se vyvaruje kladných či záporných hodnocení. U schopných zaměstnanců to může snížit motivaci, špatní to chápou tak, že je vše v pořádku a nebudou zvyšovat svůj výkon.

³³ Podle: TOMAN, J. Proč hodnotit zaměstnance a jak. *Pamservis.cz* [online]

³⁴ Podle: KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2002, s. 215-218

Tendence hodnotitele hodnotit pracovníky podle svých vlastních měřítek – zde hodnotitel hodnotí u pracovníků kladně ty přístupy, které on sám preferuje.

Tendence nechat se ovlivnit při hodnocení svými osobními sympatiemi, antipatiemi a předsudky - vedoucí může být při hodnocení ovlivněn např. negativními předsudky, které má k příslušníkům určitých minorit a při hodnocení sníží hodnotu výkonu.

Haló efekt - hodnotitel se nechá při hodnocení unést některým pozitivním či negativním rysem hodnoceného (první dojem, vzhled) a pod tímto vlivem hodnotí i ostatní vlastnosti či složky pracovního výkonu zaměstnance.

Přihlížení k určitým jevům – k sociálnímu postavení, sociální příslušnosti, pohlaví, příbuzenství, známostem, k politické či etnické příslušnosti.

Přílišné přihlížení k hlavnímu účelu hodnocení – např. snaha nepoškozovat podřízené v případě, že hodnocení je nástrojem snižování počtu pracovníků, provázáno s odměňováním atd.

Když personální oddělení nebo externí agentura připravuje nový systém hodnocení, je velice podstatné budoucí hodnotitele včas proškolit. Dát jim instrukce k tomu, aby věděli, jak se na hodnocení připravit, jak jej provádět, jak poskytovat zpětnou vazbu, čeho se vyvarovat a co neopomenout. Při té příležitosti je také vhodné je proškolit a upozornit na možné chyby, kterých by se mohli dopustit. Dle mého názoru je nejdůležitější zajistit akceptaci hodnocení všemi zaměstnanci, kterých se to týká. Je dobré prodiskutovat kritéria s odbory, dát možnost vedoucím pracovníkům, aby se k nim vyjádřili. Dále musí být včas vysvětlen zaměstnancům celý systém a jeho výhody. Pokud se však vedoucí pracovníci budou dopouštět chyb, nebudou správně proškoleni nebo se špatně zvolí kritéria hodnocení, systém hodnocení pak nemusí zaměstnanci přijmout a tato špatná zkušenost se pak v budoucnu bude jen stěží odstraňovat.

4.6 ZAVÁDĚNÍ SYSTÉMU HODNOCENÍ DO PRAXE

Pokud se podnik rozhodne zavést efektivní systém hodnocení, musí si nejprve zodpovědět následující otázky:³⁵

- Koho a co budeme hodnotit?
- Jakými metodami budeme hodnotit?
- Jak bude systém zaváděn, zda najednou či postupně?
- Kdo a jak bude kvalifikován?
- Jak bude zajištěna nezávislost a nestrannost (spravedlnost)?
- Jak zabezpečit přijetí systému a důvěru v něj?
- Jak bude hodnocení dokumentováno?

³⁵ Podle: HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 88-89

- Kdo a jak bude kontrolovat kvalitu systému?

Po zodpovězení výše uvedených otázek se potom může přistoupit k definování jednotlivých kroků implementace systému hodnocení:³⁶

- určení výkonnostních požadavků, oblastí hodnocení,
- výběr vhodných metod,
- příprava hodnotitelů k hodnocení více než jednou ročně,
- prodiskutování metod se zaměstnanci,
- hodnocení podle daných kritérií.

³⁶ Podle: HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 88-89

5 METODY HODNOCENÍ

Abychom mohli vytvořit správný systém hodnocení a úspěšně jej aplikovat v podniku, musí se stanovit vhodné cíle a kritéria systému hodnocení. Kritéria je dobré koncipovat na základě průzkumu a specifikace požadavků na danou pozici. Dále je potřebné zohlednit historii podniku, předmět činnosti, organizační strukturu, strategii podniku, firemní kulturu a zjistit další potřebné údaje, které budou sloužit jako podklad pro konkrétní návrh systému hodnocení. Podle zvolených kritérií, pak z celé škály metod vybrat takovou metodu, aby nejlépe vystihovala požadavky managementu podniku na systém hodnocení.

Výběr konkrétní metody bude záležet vždy na tom, které aspekty chce vedoucí pracovník popř. personální oddělení sledovat. Rozlišujeme mezi tím, které **oblasti** chce hodnotitel postihnout – zda **vstup, proces či výstup** (viz kapitola 3.2.1).

Dalším prvkem, který je zapotřebí posoudit, je časový horizont, který bude hodnocen. Dle času rozlišujeme metody zaměřené na:³⁷

- **minulost** – orientace na to, co se již stalo,
- **přítomnost** – zhodnocení momentální situace,
- **budoucnost** – predikce toho, co se může stát.

Je důležité pamatovat na to, že pokud chceme provázat hodnocení s odměňováním, zaměříme se spíše na výkon, kdy výstupem bude pracovní cíl. Pokud chceme hodnocení provázat s rozvojem zaměstnance, sledují se kompetence (čili proces a výstup). Výstupem je pak rozvojový cíl, ke kterému bude zaměstnanec v příštím období směřovat.

Po zvážení dvou výše uvedených okruhů, se může přistoupit k výběru vhodné metody. Vybere se jedna ze základních metod hodnocení a k ní se doporučuje zvolit ještě některou doplňkovou metodu.

5.1 ZÁKLADNÍ METODY HODNOCENÍ

5.1.1 Hodnotící rozhovor

Hodnotící rozhovor je jedinou metodou, která se orientuje jak na hodnocení vstupů, výstupů i procesu a zároveň postihuje veškeré časové horizonty. Úspěch hodnotícího rozhovoru, a tím i celého hodnocení, v podstatné míře závisí na zvoleném postupu a průběhu rozhovoru, ale i na podmínkách za jakých se uskutečňuje.

Příprava hodnotícího rozhovoru je velmi důležitá, pokud mají být cíle hodnotícího rozhovoru splněny a výsledky zaznamenány do hodnotícího dokumentu. Je účelné si připravit stručnou

³⁷ Podle: HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 54

osnovu rozhovoru v bodech o tom, které problémy chce hodnotitel s pracovníkem v průběhu hodnocení projednat a postupovat podle nich.

Vedoucí pracovník by si měl vždy před rozhovorem ujasnit tyto podstatné otázky:³⁸

- co je příčinou vedení rozhovoru,
- s kým bude veden,
- v čem spočívá cíl rozhovoru,
- kdy, kde, jak dlouho bude veden, popř. jestli bude přítomna ještě další osoba (např. zástupce odborové organizace),
- zda je zajištěn dostatečný čas a místnost, kde může rozhovor v klidu probíhat,
- které podklady si připravit a které je vhodné prostudovat,
- v jaké formě se budou účastníci rozhovoru podílet na komunikaci a jak se na rozhovor mohou připravit, účastníci přítom musí být včas pozváni nadřazeným a informováni o tématu.

V průběhu hodnotícího rozhovoru je důležité pracovníkovi vysvětlit cíl hodnotícího rozhovoru, zdůraznit aspekt podpory rozvoje pracovníka a dát najevo, že hodnotitele zajímá pracovníkův názor na hodnocené skutečnosti. Je možné si dělat v průběhu rozhovoru poznámky, ale výsledky rozhovoru je důležité zaznamenat do hodnotícího listu. Hodnotitel by nikdy neměl dělat předčasné závěry, nepřístupovat na konflikt a spory bez věcných argumentů. Při hodnocení je také prostor pro pobavení se o veškerých nejasnostech, ke kterým během hodnoceného období došlo a nebyl čas a prostor je řešit.

Úspěšný hodnotící rozhovor vyžaduje:³⁹

1. Objektivní a průběžné hodnocení výkonu zaměstnance.

Důležité je mít k dispozici informace a fakta o pracovníkově výkonu a chování během hodnoceného období. Bez podkladů a konkrétních informací se jen stěží prosazuje do hodnocení objektivita.

2. Aktivní spoluúčast hodnoceného a projev snahy hodnotitele o konstruktivní pomoc a nikoli pouze o kritiku.

Největším úspěchem je přesvědčit hodnoceného o tom, že hodnocení není především hledání chyb na hodnoceném, ale objektivní zhodnocení jak pozitivních, tak problémových stránek pracovního chování. Obě strany mají možnost se vyjádřit k těm věcem, na které nebyl prostor k řešení a vysvětlení během pracovní doby.

³⁸ Podle: STÝBLO, J. *Manažerská motivační strategie*. Praha: Management Press, 1992, s. 56-57

³⁹ Podle: KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2001, s. 144-

3. Nezačínat rozhovor negativními skutečnostmi.

Velice vhodné je hned v úvodu nastolit nenucenou a důvěrnou atmosféru. U naprosté většiny zaměstnanců jsou okolnosti, které je možno uvést jako pochvalu a konstatovat spokojenost. Teprve potom se může přejít k problémovým věcem a začít s kritikou.

4. Společné úsilí o řešení problémů jak pracovníka, tak i pracoviště a celého podniku, vedoucí ke společné dohodě a formulaci pracovních cílů a cílů osobního rozvoje.

Je vhodné prezentovat hodnocení pracovníka hodnotitelem jako názor, o němž je možno dále diskutovat. Současně je možno naznačit, že hodnotitel je ochoten akceptovat jen názory **podložené fakty**, což platí i pro hodnoceného. Takové podmínky jednání mohou pak vyvolat důvěru hodnoceného a jeho přispění k řešení problémů. Je nutno dát najevo a dodržet tento princip, že se hodnotí především pracovní výkon a chování, nikoli osoba hodnoceného sama o sobě. V závěru je důležité se dohodnout na cílech, které budou posuzovány v příštím hodnotícím období.

5. V hodnocení se nemají objevit překvapení pro hodnoceného.

Na závažnější nedostatky musí být pracovník upozorněn při průběžném neformálním hodnocení a běžném operativním řízení zaměstnanců. Vytknout chyby poprvé až v ročním hodnocení nevzbuzuje u pracovníka pocit férového jednání nadřízeného.

6. Snaha zapojit pracovníka do procesu hodnocení a pokusit se realizovat prvky sebehodnocení.

Nejúčinnější je takové hodnocení, s jehož závěry se pracovník ztotožní. Je třeba snažit se ho přimět k tomu, aby vyjádřil sám, jak vidí svůj pracovní výkon a chování, v čem se považuje za dobrého a v čem dosáhl úspěchu, kde pocítuje problémy a co je podle jeho názoru jejich příčinou.

Na závěr rozhovoru je nutno shrnout výsledek, ke kterému hodnocení dospělo a **zopakovat cíle**, které z hodnocení vyplývají jak pro zaměstnance, tak i pro podnik. Dle charakteru hodnotícího rozhovoru a nastavení pracovníka jsou zpravidla v závěru nadefinovány a písemně zaznamenány některé z těchto cílů:

- zachování či změna pracovního zařazení (doporučení pro kariérový pohyb v organizaci, stanovení dlouhodobých cílů z hlediska kariérového vývoje pracovníka v organizaci),
- stanovení hlavních cílů a zaměření pracovního úsilí (rozšíření, změna) v oblasti pracovních úkolů,
- úkoly v oblasti kvalifikačních a vzdělávacích aktivit a vymezení způsobu ověřování efektů vzdělávání (certifikáty, studie, návrhy),
- úkoly v oblasti rozvoje sociálního chování, schopností řízení, vedení, zvládnání interpersonálních dovedností,
- doporučení pro opatření ve mzdové oblasti (platové zařazení, rozpětí, změny v pohyblivé složce mezd, odměny, prémie, zaměstnanecké výhody).

5.1.2 Hodnotící stupnice

Pomocí hodnotící stupnice hodnotitel posuzuje pracovní výkon na stupnici o různém počtu stupňů, s různým typem klasifikační stupnice. Metoda je orientována spíše na minulost a nastavit se může jak na vstup, výstup i proces. Většinou záleží na tom, co chce manager sledovat.

Počet stupňů klasifikace hodnotící stupnice může významně ovlivnit výsledky i porovnatelnost hodnocení zaměstnanců. Při volbě počtu stupňů musíme brát v potaz účel, který klasifikace mají plnit. Čím větší počet stupňů zvolíme, tím více se zdá stupnice motivační, protože se rozdíly opticky jeví jako snadněji překonatelné. A také se více stupni dají vyjádřit větší odlišností. Na druhou stranu větší počty stupňů bývají méně přehledné a definování hranic mezi jednotlivými stupni je pak obtížné (např. rozlišit co je výjimečné a který výkon je už vynikající). V praxi se nejčastěji objevují klasifikace se třemi až šesti stupni.⁴⁰

Trojdílná stupnice

První stupeň je považován za podprůměr, druhý za průměr a třetí stupeň za nadprůměr. Dosáhneme tak jen malého stupně rozlišení, praxe ukazuje, že nejvyšší hodnotu obdrží 20 % hodnocených, nejnižší 10-15 %. Bohužel jako u všech lichých stupnic se setkáme s tím, že hodnotitel tíhne k prostřední variantě. Hlavní výhodou je snadnost a relativní přesnost užití méně zkušenými hodnotiteli.

Čtyřdílná stupnice

Stupnice nemá středovou hodnotu. Ovšem praxe dosvědčuje, že na dvě středové hodnoty připadá 65-75 %, zatímco na nejnižší jen 10 % případů, na nejvyšší 15-20 %. Stupnice nepřináší větší diferenciaci než trojdílná.

Pětidílná stupnice

Stupnice má středovou hodnotu, skrývá v sobě velký potenciál diferenciaci a je i univerzálně použitelná pro hodnotitele s různými zkušenostmi. Z toho důvodu je velice vhodná a oblíbená. Setkáme se s podobou školního známkování 1-5 nebo 5-1. Někdy pro odlišnost od školního hodnocení se využívá stupeň 0-4. Vytvoření mezistupňů zde umožňuje lepší odlišnost mezi úrovněmi výkonů. Dále to má vliv na zvýšení motivačního účinku hodnocení. Je to dáno tím, že zlepšení o jeden stupeň nepředstavuje tak velký skok a z psychologického hlediska se dá vyššího stupeň snáze dosáhnout. Její využitelnost je i v Assessment a Development Centrech.

Šestidílná stupnice

Zde spatřujeme výraznou snahu vyhnout se středovému hodnocení. Největší psychologický rozestup se nachází mezi 3. a 4. bodem. Stupnice je většinou následující podoby: 1 – mizivá

⁴⁰ Podle: KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004, s. 142-145

úroveň, 2 – nízká úroveň, 3 – spíše nízká úroveň, 4 – spíše vysoká úroveň, 5 – vysoká úroveň, 6 – velmi vysoká úroveň. Díky šestidílné stupnici se nabízí větší možnost diferenciací, kdy se zaměstnanci snadněji rozlišují na lepší a horší poloviny. Zároveň se tak vyhneme neoblíbenému průměru.

Sedmidílná stupnice

Je řadou autorů doporučována, avšak její krajní body se v praxi moc nevyužívají a stupnice se tak redukuje na pětídílnou. Není využitelná pro verbální stupnice (ty jsou vhodnější pro méně členité stupnice).

Desetidílná stupnice

U takto početných stupnic většinou hodnotitelé přisuzují stupňům odlišné významy, proto se doporučuje opatřit krajní body, středovou hodnotu a hodnotu mezi středem a krajní hodnotou slovním komentářem.

Studenti a pedagogové Ekonomicko-správní fakulty velice dobře znají hodnotící stupnici s jedenácti stupni, která se využívá v rámci předmětové ankety. Studenti tak mají možnost v každém semestru zhodnotit výuku na naší fakultě.

V praxi se setkáme se dvěma typy stupnic, jedná se o neverbální a verbální hodnotící stupnice.

Neverbální

Mezi ně patří grafické a numerické stupnice, které jsou nejstarší a také nejčastěji používané. Grafické a numerické hodnotící stupnice rozebírají jednotlivé atributy práce a úkol hodnotitele je přiřadit ke každému z kritérií související znak nebo číslo podle charakteristických rysů zaměstnance a jeho práce.

Verbální

Na stupnici s konkrétním slovním pojmenováním se hodnotitel rozhoduje o tom, co různá hodnota představuje za vlastnost, výkon nebo projev.⁴¹

*„Hodnotící stupnice je jednou z nejstarších a nejběžněji používaných technik hodnocení.“*⁴² Je nejpopulárnější díky tomu, že je poměrně jednoduché ji vyplnit a vyžaduje méně času na naučení se a používání než jiné metody. Stupnice je také univerzálně použitelná a vhodná pro účely sebehodnocení. Je velice důležité pečlivě připravit hodnotící formuláře a především správně zvolit kritéria hodnocení a jejich vhodný počet.

Bohužel někdy hodnotitelé nejsou schopni porozumět slovnímu popisu a nebo si jej interpretovat stejně. Je to dáno různými zkušenostmi, vzděláním a osobnostmi hodnotitelů.

⁴¹ Podle: HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 42-46

⁴² Podle: MILKOVICH, G.T., BOUDREAU, J.V. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 1993, s. 157

Problém je i výběr kritérií hodnocení a popis úrovní, jaké se pracovníkem plní.⁴³ Další nevýhodou je to, že po čase již hodnotitel neví, ke které události se hodnocení vztahovalo. Většinou se to řeší tak, že pod každou stupnici se vloží prostor pro slovní komentář.

5.1.3 Řízení podle cílů

Řízení podle cílů (MBO, Management by Objectives) je metodou zaměřenou na budoucnost a nejvíce na hodnocení výstupů. Ovšem je možné pomocí ní sledovat jak vstupy, tak i samotný proces. Pro každé období je vhodné stanovit 1-3 cíle orientované na výkon, 1-2 cíle týkající se rozvoje a 1-2 cíle procesního chování. Poprvé se strategií řízení podle cílů přišel Peter Drucker a to již v 50. letech minulého století.⁴⁴

Tato metoda se používá spíše pro hodnocení vedoucích pracovníků a specialistů, ale stále více uplatnění najdeme i u ostatních zaměstnanců. Hodnotitel porovnává skutečnost se stanovenými cíli a termíny dosažení, které měl zaměstnanec zadané. Úkolem hodnotitele je, aby v průběhu hodnoceného období cíle konzultoval, povzbuzoval a usměrňoval tak svého podřízeného, byl jeho koučem.

Postupuje se dle následujících kroků:⁴⁵

1. Stanovení (dohodnutí) jasných a přesně definovaných a termínovaných pracovních cílů, kterých má zaměstnanec dosáhnout.
2. Zpracování plánu postupu ukazujícího, jak cílů dosáhnout.
3. Vytvoření takových podmínek pro zaměstnance, aby mohl plán splnit.
4. Měření a posuzování plnění cílů (k tomu většinou slouží tabulka, ve které se cíle a procenta plnění sledují).
5. Poskytovat opatření ke zlepšení.
6. Stanovování nových cílů.

Při stanovování cílů je vhodné se řídit určitými pravidly:⁴⁶

1. Cíle formulovat pozitivně ve smyslu čeho pracovník dosáhne (ne nemohu, nebudu..).
2. Obsažen má být i přínos a význam (protože, abychom..).
3. Každý cíl rozpracovat do dílčích cílů nebo úkolů.
4. Každý cíl je SMART⁴⁷ nebo KARAT.⁴⁸

⁴³ Podle: KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2002, s. 208-209

⁴⁴ Podle: WAGNEROVÁ, I. *Řízení výkonnosti*. Brno: Marek Konečný, 2005, s. 47

⁴⁵ Podle: KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004, s. 149-150

⁴⁶ Podle: HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 58-61

⁴⁷ požadavky na cíle SMART: specifický, měřitelný, akceptovatelný, realistický, termínovaný

Výhodou metody je, že sám zaměstnanec sleduje dosahování těchto výsledků a je tak motivován k jejich plnění. Motivaci zvyšuje to, že se sám zaměstnanec podílí na stanovování těchto cílů a cest, jak je bude plnit. Různě volně pojaté MBO najdeme i u samotného hodnotícího rozhovoru. Při stanovení a vyjednávání o kvantifikovatelných a měřitelných cílech mohou vznikat spory. Tím se může tato metoda stát časově náročnější. Dalším problémem může být to, že manažeři se orientují pak jen na ty cíle, které jsou snadno měřitelné.

5.1.4 Balance Scorecard – Vyvážená soustava ukazatelů

Balance Scorecard (BSC) je metoda zaměřená na budoucnost a na hodnocení jak vstupů, výstupů, tak i chování. Jedná se o ještě více propracovanější metodu než řízení podle cílů. Zde překračujeme rámec hodnocení pracovníka, protože se jedná spíše o měření úspěšnosti celé organizace. Orientuje se na hodnocení spíše podnikatelských záměrů v dlouhodobých cílech a v oblastech, jako je finanční řízení, spokojenost zákazníka, interní procesy a osobní rozvoj zaměstnance.

Při využití této metody jako prvotní stojí v popředí vize a strategie celého podniku, tak aby směřoval tím nejlepším směrem, byl konkurenceschopný a obstál v turbulentní době. Je zapotřebí určit a obsáhnout, které procesy jsou klíčové pro podnik, které výkony chceme měřit a jakou úroveň samotného výkonu chceme dosáhnout. Musíme počítat s tím, že se jedná o dlouhodobý, obsáhlý a především náročný hodnotící proces.

5.1.5 Klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování

Jak již název napovídá, jedná se o hodnocení chování, tedy procesu s orientací na minulost. Je známá také pod americkou zkratkou BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales).

Metoda se orientuje na přístup k práci, dodržování daného postupu a účelnost výkonu. Nejdříve je zapotřebí správně nadefinovat pracovní úkoly a k nim možné popisy pracovního chování. U této metody se využívá již výše uvedená hodnotící stupnice, většinou od vynikajícího až k nepřijatelnému, rozsah 5 – 7 stupňů. Každý stupeň je doplněn slovní charakteristikou chování, které dává vodítko hodnotiteli. Hodnotitel danými body ohodnotí každý pracovní úkol a výsledné hodnocení je vyjádřeno součtem, průměrem a nebo kombinací dosažených bodů.⁴⁹

Výhodou metody je to, že se na přípravné fázi zpravidla podílí samotní zaměstnanci a hodnocení je pak pro ně více přijatelné. Popisy chování pak mohou lépe odrážet skutečnosti a také zkušenosti zaměstnanců. Problém je v tom, že každý popis práce, pracovního místa a následně chování, zvyšuje časovou náročnost této metody, kdy je zapotřebí připravit spoustu formulářů.

⁴⁸ požadavky na cíle KARAT: konkrétní, ambiciózní, reálný, akceptovatelný, termínovaný

⁴⁹ Podle: KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004. s. 145-149

5.1.6 Pracovní posudek

Patří mezi verbální metody hodnocení, vyjádřené zpravidla písemnou formou. Jedná se o hodnocení pracovního výkonu volným popisem dle daného seznamu položek, ke kterým se má hodnocený vyjádřit (odpovědnost, spolupráce, pečlivost apod.). Používá se pro manažery a tvůrčí zaměstnance, přičemž je kladen důraz na kvalitativní vyjádření hodnotících soudů a na přesné vyjádření názorů hodnoceným.

Problémem je, že délka popisu, obsah i styl vyjadřování bývají u různých hodnotitelů různé, z toho důvodu je posudek obtížně srovnatelný a více subjektivní. Ovlivněn je i osobním vztahem k hodnocenému. Vyznačuje se také nemožností statistického zpracování a časovou náročností.

5.2 DOPROVODNÉ METODY HODNOCENÍ

5.2.1 Assessment Centre a Development Centre

Obě metody probíhají v přítomnosti, hodnotí vstupy a využívají se hojně i v jiných oblastech, nejenom při hodnocení. Zabezpečují velkou komplexnost a mnohostrannost zejména z toho důvodu, že vstupy posuzuje více hodnotitelů. Při hodnocení se využívá různých modelových situací, uměle vytvořených, které slouží k odhalení silných a slabých stránek osobností. Z hlediska času zaberou jeden den a výstupy se zaznamenávají do podrobné zprávy o úrovni kompetencí.

Assessment Centra se využívají při výběru zaměstnanců, přičemž se hodnotí zvolená kritéria výběru a personální rozhodnutí je provedeno až po skončení hodnocení. Personální rozhodnutí u Development Centra je provedeno ještě před samotným průběhem metod, z důvodů toho, že se zaměřuje na objevování kompetencí a jejich následný rozvoj. Obě metody se považují za nejvalidnější metody a to díky svým kvalitním předpovědím.

Hlavní nevýhodou metod je jejich finanční náročnost (10 000 – 22 000 Kč na osobu), cena se odvíjí od rozsahu zprávy a zpětné vazby. Na druhou stranu přináší cenné a mnohostranné informace vedoucí k efektivnímu rozvoji svých podřízených.⁵⁰ Setkat se můžeme i s tím, že metodám je vytýkáno hodnocení momentálního výkonu v uměle vyvolaných podmínkách, které nemusí být shodné s jednáním na reálném pracovišti.

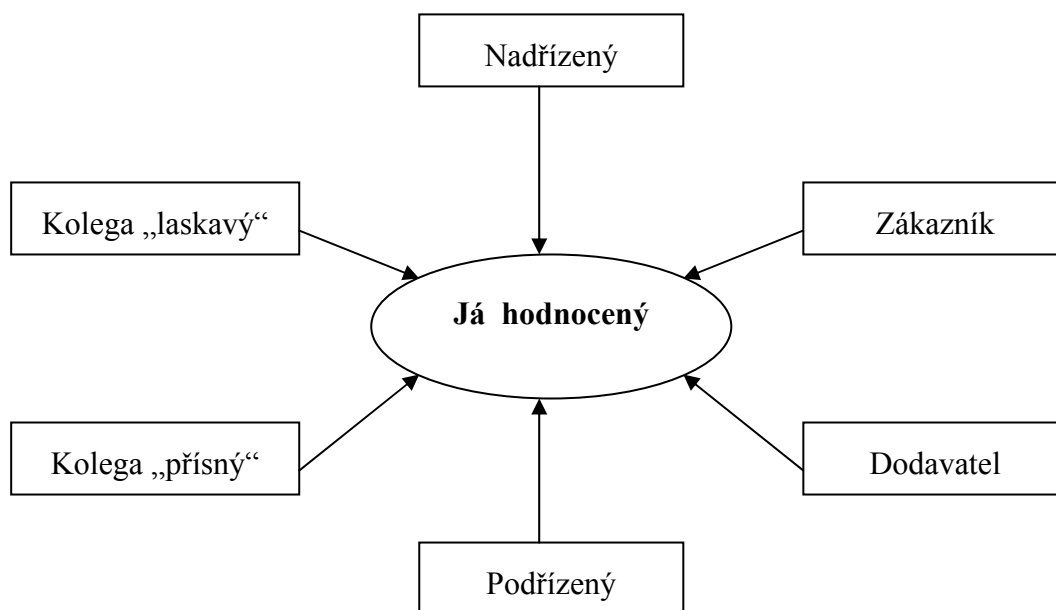
5.2.2 Tři sta šedesáti stupňová zpětná vazba

Použitím této metody zhodnotíme proces v přítomnosti. Metoda spočívá v tom, že je hodnocený hodnocen podle stejných kritérií od různých lidí ze svého blízkého okolí. Díky většímu počtu hodnocených se využívá elektronické podpory, která umožňuje snadnější administraci a vyhodnocení, nejvhodnější je internetové prostředí. 360° zpětná vazba

⁵⁰ Podle: HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 63-65

poskytuje zaměstnancům získat zprávu o tom, jak se jeví těm, se kterými přicházejí ve své práci do styku a kteří mohou posuzovat jejich výkon a úspěšnost.⁵¹

Obrázek 5-1 Model 360° zpětné vazby



Pramen: HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006. s. 66

Do systému může vstoupit libovolný počet hodnotitelů.⁵²

- hodnocený v rámci sebehodnocení,
- přímý nadřízený (popř. přímý nadřízený přímého nadřízeného),
- kolega (můžeme vybírat z více skupin – „laskavý, přísný, kritický“ apod.),
- přímý podřízený (popř. přímý podřízený přímého podřízeného),
- zákazník (interní nebo externí),
- dodavatel (interní nebo externí),
- tzv. „žolíček“ (je vybrán samotným hodnoceným a setkává se s ním v jiném než pracovním poměru – např. přítel, manžel, bývalý kolega).

Aby se předešlo případným konfliktům na pracovišti, výstupy, které obdrží hodnocený, mohou nabývat různých forem anonymity:

- plně anonymní,
- částečně anonymní – odkryté hodnocení většinou od nadřízeného a zákazníka,
- bez anonymity hodnotitelů.

⁵¹ Podle: *Agentura Motiv P s.r.o. E – 360* [online]

⁵² Podle: HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 66-68

Armstrong⁵³ uvádí, že 360° zpětná vazba se používá nejenom pro hodnocení. Lze ji uplatnit i u jiných personálních činností, pro účely vzdělávání, rozvoje, pro určení odměn. Mezi výhody patří to, že jedinci získají širší pohled o tom, jak je jiní lidé vnímají a mohou podniknout změny ve svém chování. Uvědomění o chybách a nedostacích se tak naskýtá i pro vysoce postavené manažery.

Největší výhodou je koncentrovanost informací a jejich setříděnost. Hodnocený samozřejmě není schopen si s každým promluvit a vyslechnout si zpětnou vazbu. Seskupené informace jsou tedy velmi vhodným podkladem pro formulaci uceleného rozvojového plánu.⁵⁴

Bohužel se můžeme setkat s tím, že lidé nebudou upřímní a poctiví a nebude se jim líbit to, že musí přijímat, ale i poskytovat zpětnou vazbu. Tato metoda se vyznačuje velkou byrokracií, ale domnívám se, že to se dá odstranit vhodnou volbou externího poskytovatele této služby a zejména pružným hodnocením a vyhodnocením přes internet.

5.2.3 Sociogram

Jedná se o metodu, která zhodnotí chování v přítomnosti, přičemž nás nezajímají dovednosti ani výsledky hodnoceného. Stejně jako 360° zpětná vazba hodnotíme i při této metodě aktuální stav, ale s orientací na vzájemné vazby v týmu, pracovní skupině. Každý tak může znát své postavení ve skupině při srovnání s druhými lidmi.

Nejrozšířenější jsou následující dvě formy sociogramu:

1. Klasický – odpovídá se na 3-4 otázky kladně položené a na 3-4 otázky záporně položené. Otázky jsou přitom formulovány přímo (např. Kdo je vám nejvíce sympatický? Kdo nejméně?) a nebo projektivně (S kým byste se vydal na náročnou cestu za polární kruh? S kým rozhodně ne?). Administrace zabere 10 minut a vyhodnocením je grafické znázornění sítě, ze kterého je možné vyčíst, kdo má k sobě blíže, kdo je vůdcem ve skupině apod.

2. Sociogram na bázi sémantického výběru – je založen na tom, že hodnotitelé „přidělují jednotlivým pojmům, které jsou prezentovány polaritami (např. sympaták x protiva) a jednotlivým jménům účastníků symboly, které si vybírají ze seznamu.“⁵⁵ Výsledkem je pak síť znázorňující příbuzné a vzdálené volby. Nejvhodnější je pro hodnocení zvolit elektronické zpracování. Administrace sociogramu pak závisí na počtu lidí ve skupině a množství polarit, většinou však netrvá déle než 30 minut.

⁵³ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 458-463

⁵⁴ Podle: HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 68

⁵⁵ Podle: HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 71

Metodu uplatníme, když potřebujeme rychle zjistit vzájemné vztahy na pracovišti nebo zvolit nějakou vhodnou participující skupinu s dobrým vůdcem pro vypracování nějakého úkolu. Klasický sociogram s přímými otázkami se dá využít v Assessment Centru, sémantický výběr raději v Development Centru.

5.2.4 Manažerský audit

Pomocí této metody hodnotíme vstupy a zaměřujeme se na přítomnost. Jedná se o mnohostranné hodnocení s využitím více zdrojů. Těmi většinou jsou hloubkové interview, business esej (písemný návrh řešení rozsáhlejšího problému) a psychologické zhodnocení. Manažerský audit může někdy obsahovat zkrácenou formu 360° zpětné vazby s nadřízeným, podřízeným a kolegu.⁵⁶

S manažerským auditem se setkáme u vyšších manažerských pozic. Většinou se srovnává individuální výkonnost manažerů v souvislosti s dosaženými pracovními výsledky. Od tohoto srovnání se pak vyvozují závěry a doporučení dalšího vývoje. Tato metoda se provádí méně často, jedenkrát za dva až tři roky.

Výsledky z této metody jsou bohužel většinou závislé na osobě auditora a jeho zkušenostech. Proto se zpravidla využívá dvojice auditorů u rozhovoru a zbývající dvě oblasti hodnotí jiná osoba. Ovšem musejí se najít takové kompetentní osoby, které mají již delší manažerskou praxi.

5.2.5 Mystery shopping

Jedná se o metodu orientovanou na přítomnost a na hodnocení výstupů. Zajímavostí je, že zde hodnotitel zůstává v naprosté anonymitě a je k nerozeznání od zákazníků. Chování z tohoto důvodů je samozřejmě jiné, než chování před nadřízeným. Zpětná vazba přitom nenásleduje ihned po hodnocení, ale musí se nejdříve zpracovat.

Hodnocení je prováděno externími pracovníky kvůli již zmíněné anonymitě a zpravidla se používá tam, kde hodnocený přichází do kontaktu se zákazníky. Nejdříve se sestaví plán pozorování a jeho opakovatelnost, při němž je pomůckou záznamový arch. Tato metoda se zpravidla využívá v hypermarketech a výsledky se promítají do hodnocení jak jednotlivců, tak i oddělení. Může se uplatnit i při hodnocení telefonátů (tzv. mystery calling).⁵⁷

5.2.6 Hodnocení potenciálu

Jedná se o metodu orientovanou na vstup a na hodnocení budoucnosti. Metoda je zaměřená na zjištění potřeby vzdělávání a případného rozvoje. V oblasti plánování individuální kariéry má

⁵⁶ Podle: HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 72-73

⁵⁷ Podle: HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 74

poskytnout podklady pro rozhodnutí o tom, koho je vhodné povýšit a kdy vůbec bude k aktu povýšení připraven.⁵⁸

Pro definování potenciálu Hroník⁵⁹ uvádí tři základní složky, jejichž míra se posuzuje. Jedná se o kognitivní předpoklady (schopnosti numerické, abstraktní a analytické myšlení), flexibilitu (otevřenost změně, orientace na cíle) a zaujetí (nadchnout se něčím, sám sebe motivovat).

Metoda se používá výjimečně a to pro zjištění potenciálu v podniku, u vhodných kandidátů na povýšení popř. na určení těch zaměstnanců, které by bylo vhodné vzdělávat za účelem budoucího povýšení.

Problémy se mohou vyskytnout v tom, že hodnotitelé považují za obtížné předpovídat budoucnost hodnocených. Může se přihodit například to, že nynější schopný zaměstnanec může mít problémy se širší a obsáhlejší zodpovědností, kterou by díky povýšení získal.

5.2.7 Metoda párového srovnání

Párové srovnání se orientuje na minulost a může hodnotit jak vstupy, proces, tak i výstupy. Hodnotitel srovnává zaměstnance na pracovišti vzájemně mezi sebou, každého s každým, a to postupně dle jednotlivých kritérií (např. týmová práce). Nejdříve si porovná zaměstnanec na prvním místě se zaměstnancem na druhém místě a označí (oboduje) se ten lepší z nich. Opět to samé mezi zaměstnancem na prvním a třetím místě a tak dále postupuje, až je porovnán každý s každým.

Metoda je vhodná tehdy, když dané kritérium nelze jednoznačně změřit a nebo když se hodnotí celkový výsledek (výkon a kompetence). Můžeme ji vhodně využít i v Assessment Centru, kdy účastníka můžeme hodnotit dle kompetencí po každé modelové situaci. Tato metoda se spíše využívá ke zvyšování motivace a soutěživosti, než pro účely odměňování. Párové srovnání je velice komplikované, pokud máme větší počet zaměstnanců na pracovišti. To se řeší tak, že se rozdělí do skupin a porovnání se pak děje v těchto skupinách.

5.2.8 Metoda klíčové události

Díky této metodě můžeme zhodnotit proces v minulosti v podobě pravidelného a konkrétního zaznamenávání jedné pozitivní a jedné negativní události během hodnotícího období (1x za 14 dnů, měsíčně) a hodnotitel k této události přiřadí váhu.

Metoda klíčové události je oblíbená díky malé časové a administrativní náročnosti. Tato metoda se mi líbí také v tom, že u hodnotícího rozhovoru se pak nemusí dělat závěry

⁵⁸ Podle: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 546

⁵⁹ HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 75-76

z posledního měsíce, jehož výsledky si nadřízený nejvíce pamatuje, ale hodnocený posuzuje závěry o chování v průřezu celým rokem, půlrokem. Navíc tyto závěry má doložené záznamy, fakty. Pomocí klíčových událostí se dá také vysledovat i opakovatelnost, jak pozitivních, tak negativních událostí. Navíc si takto hodnotitelé častěji všímají chování svých podřízených.

5.2.9 Hodnocení pomocí dotazníků (checklist)

Dotazníky je možno hodnotit chování v minulosti a to tak, že se u přesně formulovaných hodnotících otázek označí, zda je určitý typ chování přítomen u hodnoceného či nikoliv (zaškrtně charakteristiku nebo odpoví ano/ne).

Pomocí metody lze nalézt silné i slabé stránky výkonu zaměstnance. Dotazníky lze využít i při sebehodnocení, hodnocení kolegy, hodnocení shora i zdola i pro konfrontování všech těchto možností navzájem. Je možné zapojit do přípravy jednotlivých otázek i zaměstnance. Checklist vyžaduje důkladnou přípravu a pro každou skupinu pracovních míst je zapotřebí vytvořit odlišný formulář.

Metoda je náročná na přípravu i časovou náročnost, protože pro každou skupinu pracovních míst je zapotřebí vytvořit jiný formulář. Doporučuje se vždy dobře proškolit hodnotitele a je nebezpečí, že i přesto mohou být otázky různě interpretovány. Setkat se můžeme také s větší mírou subjektivity.⁶⁰

5.2.10 Hodnotící anketa

Anketou zhodnotíme chování zaměstnanců odehrávající se v minulosti. U této metody se propojuje hodnotící stupnice a povaha checklistu. Zde nestačí uvést, zda jsou u hodnoceného projevy chování přítomny, ale je zapotřebí přiřadit, v jaké míře jsou přítomny. Výstupem této metody nejsou personální opatření. Slouží spíše pro samotnou osobu hodnoceného, aby z výsledků hodnocení zjistil něco o svém pracovním výkonu a chování a mohl je pak zlepšovat.

Vhodné je anketu použít u hodnocení jak nadřízenými, tak i zákazníky a spolupracovníky. Nevýhodou je stejně jako u checklistu náročnost přípravy, subjektivita a různá míra interpretace hodnotiteli. Mezi další nedostatek hodnotící ankety patří to, že se nedoporučuje pro personální rozhodnutí.⁶¹

5.2.11 Hodnocení na základě plnění norem a standardů

Metoda se orientuje na výstupy v minulosti a využívá se nejčastěji pro hodnocení výrobních dělníků. Nejdříve je zapotřebí stanovit normy⁶² nebo standardy⁶³ popř. jejich očekávanou

⁶⁰ Podle: KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004, s. 153-154

⁶¹ Podle: KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004, s. 154-155

⁶² normy výkonu (množství) se stanoví individuálně dle dohody pracovníka a nadřízeného

úroveň a seznámit s nimi jednotlivé dělníky. Poté se porovnají skutečné výkony s těmito normami. K tomu slouží řada metod (průměrná výroba skupiny připadající na pracovníka, vzorek práce, názor experta apod.).⁶⁴ Výhodou metody je vysoká objektivita. K tomu musí být ale splněno to, že pracovníci považují normy za spravedlivé a přiměřené.

5.2.12 Supervize a intervize

Jedná se o hodnocení procesu orientované na budoucnost, při němž kolegové na přibližně stejné úrovni v hierarchii poskytují reflexi a zpětnou vazbu konkrétnímu zaměstnanci. Jsou často z jiných úseků, a tak mají možnost zhodnotit problém, který má účastník prezentovat, z určitého nadhledu.⁶⁵

Výhodou metody je to, že se nesetkáme s pohledem nadřízeného, máme možnost využít nezávislého, nezatíženého pozorovatele. Je často vítanou metodou, protože se zde setkáme s uvolněnějším prostředím než u ostatních formálních metod. Problém však může nastat v tom, že kolegové z jiných úseků nemusí být zainteresováni v dostatečné míře na poskytování reflexe. Mohou mít méně informací o pravidlech poskytování účelné zpětné vazby oproti vedoucím pracovníkům.

5.2.13 Sebehodnocení

Při sebehodnocení by zaměstnanec měl zvážit svoje úspěchy, plnění svých cílů v hodnotícím období a měl by umět vysvětlit příčiny případných nedostatků. Sebehodnocení se začíná hojně využívat, většinou se používá jako příprava na hodnotící rozhovor.

Jako výhody sebehodnocení Armstrong uvádí tyto faktory.⁶⁶

- sebehodnocení napomáhá k vytvoření pozitivnější diskuze a příznivějšího prostředí,
- aktivně zapojuje hodnoceného do procesu hodnocení,
- redukuje defenzivní chování,
- napomáhá tomu, aby byl hodnotící rozhovor konstruktivní s otevřeným dialogem a minimalizuje tak jednostrannost rozhovoru.

Nedostatky jsou v tom, že hodnocený většinou nezná jasné cíle a normy, podle kterých by mohl hodnotit svůj výkon. Mezi hodnoceným a hodnotitelem by měla existovat důvěra také v tom směru, že hodnocený ví, že jeho sebehodnocení nebude zneužito. Bohužel praxe

⁶³ standardy (kvalita, chování) stanovuje organizace a odrážejí její hodnoty (orientace na zákazníka, kvalitu..)

⁶⁴ Podle: KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004, s. 150-151

⁶⁵ Podle: HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 76-77

⁶⁶ Podle: Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 443

poukazuje na to, že při provázanosti hodnocení s odměňováním je tendence svoje výkony nadhodnocovat, pokud není provázáno, je tendence se spíše podceňovat.⁶⁷

5.2.14 Kombinace výše uvedených metod

Při účelném hodnocení se většinou nevystačí pouze s jednou metodou. Je vhodná kombinace výše uvedených metod, tak aby se hodnocení promítlo jak do odměňování, tak do rozvoje. Do hodnocení je dobré zapojit zaměstnance, poskytovat jim účelnou zpětnou vazbu a je přínosné nadefinovat cíle a úkoly pro další období. Při tom všem je ale důležité respektovat požadavky společností, jejich strategie a cíle, které při zavádění a uplatňování hodnocení sledují.

⁶⁷ Podle: Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 443

PRAKTICKÁ ČÁST

Veškeré informace o společnosti Fatra, a.s. jsem získala z poskytnutých interních materiálů, z internetových stránek společnosti a z publikace vydané k 70. výročí podniku. Další významné informace jsem zjistila v rámci dotazování během rozhovorů se zaměstnanci personálního odboru a s mistry.

6 SPOLEČNOST FATRA, A.S.

6.1 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

Společnost má dlouholetou tradici a v dnešní době se řadí k největším zpracovatelům plastů ve střední Evropě. Tržby za výrobky a služby v roce 2005 dosáhly téměř 3 miliard Kč, v roce 2006 tuto hranici dokonce přesáhly. Celá polovina z této produkce směřuje na zahraniční trhy, převážně východní.

Fatra je dnes součástí skupiny Agrofert Holding, která sdružuje silné subjekty z oblasti chemie, zemědělství a potravinářství. Agrofert patří mezi největší skupinu v českém zemědělství a druhou největší v české chemii a to z důvodů velikosti objemu obrátů. V České republice Fatra tvoří 6,6 % z celkového podílu tržeb českého plastikářského průmyslu a poskytuje práci 5,9 % zaměstnanců v oboru zpracování plastů. Produktivita práce překračuje průměrnou produktivitu práce v plastikářském průmyslu a rovná se produktivitě českého průmyslu vůbec.

Fatra provozuje moderní technologie na zpracování plastů ve dvou výrobních závodech v Napajedlech a v Chropyni. K prosinci 2006 zaměstnávala Fatra 1458 zaměstnanců, z toho 1135 dělníků. Základní kapitál společnosti činí 1 027 000 000,- Kč.

Nejvýznamnějším tržním segmentem Fatry je stavebnictví. V této oblasti dosahují největších tržeb a to zejména díky výrobě a prodeji podlahovin, izolačních fólií (střešní, zemní, bazénové, speciální) a technických fólií. Další výrobky nacházejí uplatnění v potravinářství (fólie, sáčky, kelímky, tašky, PET lahve), galanterii a obuvnictví (koženky, granulát PVC), oděvnictví, hygieně (paropropustné fólie a lamináty, potahy matrací, ložní vložky), zdravotnictví, zemědělství (dopravní pásy, fólie pro zahrádkáře) a jiné.⁶⁸ Veškerá výroba a prodej podléhá certifikátům ISO 9001 a ISO 14001.

6.1.1 Historie a vývoj společnosti

Fatra byla založena už v roce 1935 v Napajedlech a to významným koncernem Baťa. Podnik vznikl na přímý požadavek Ministerstva obrany, protože se ve světě zrovna schylovalo ke 2. světové válce. S tím souvisela také prvotní výroba orientovaná na protiplynové masky

⁶⁸ Podle: Stránky společnosti Fatra, a.s., dostupné na www.fatra.cz.

a ochranné oděvy. Takto se Fatra stala z historického hlediska prvním zpracovatelem plastů v České republice. Od roku 1940 se podnik začal orientovat především na zpracování plastických hmot. Díky své dlouhé historii má mimořádné zásluhy na rozvoji oboru zpracování plastů v České republice.

Pro přesnější pochopení současného stavu podniku je vhodné popsat vývoj v posledních letech. Od roku 1998 byl podnik součástí akciové společnosti Aliachem. K 1.1.2003 se Fatra rozhodla zakoupit provozovnu v Chropyni, která je dnes součástí celého závodu. V současné době má Chropyně zhruba 430 zaměstnanců. Závodu v Napajedlech se daří lépe než provozovně v Chropyni, což je dáno především novější technologií a vyššími platovými podmínkami. Od důležitého data 1.6.2005 se Fatra stala součástí již zmiňované skupiny Agrofert Holding. Díky tomuto zvratu byl vyměněn postupně celý management podniku a s tím souvisela i změna v organizaci řízení. Z toho důvodu se mohu domnívat, že to byla i jedna z příčin, že zde dosud nebylo zavedeno pravidelné formální hodnocení dělníků do procesu řízení.

6.1.2 Cíle, strategie a vize společnosti

Společnost se do budoucna chce zaměřit na střední a východní Evropu, kde se bude snažit posilovat svoji konkurenceschopnost, zejména přes moderně fungující marketingovou komunikaci. Zároveň si chce udržet místo největšího zpracovatele průmyslu v ČR. Přitom se bude orientovat na takovou výrobu, která jim v minulosti přinášela největší tržby. Hlavním posláním společnosti je: „Být o krok vpřed!“ Aby mohli plně naplňovat toto poslání a získat konkurenční výhodu, tak si uvědomují, že je k tomu zapotřebí nejenom nakoupit nové moderní technologie, ale mít také ty správné kvalitní lidské zdroje v podobě kvalifikovaných a motivovaných zaměstnanců. K tomuto požadavku má přispět zavedení systému hodnocení pro největší kategorii zaměstnanců – pro dělníky, což je cílem mojí diplomové práce.

V systému hodnocení je podstatné zohlednit také vize a strategie personálního odboru. Mezi vize personálního odboru patří:

- získat místo mezi top 5-ti nejvýznamnějšími zaměstnavateli v regionu,
- **mít kvalifikované, motivované, spokojené a aktivní zaměstnance, kteří jsou loajální a schopni plně sdílet všechny hodnoty společnosti s možností seberealizace u významné společnosti,**
- vytvářet firemní kulturu, která bude podporovat profesionalitu na pracovišti, odpovědnost, korektnost a otevřenost při jednáních uvnitř i vně společnosti.

Při plnění personální strategie stanovené pro roky 2006 až 2008 v oblastech motivace, výkonu a odměňování zaměstnanců se personální obor zaměřuje na následující dílčí strategické cíle:

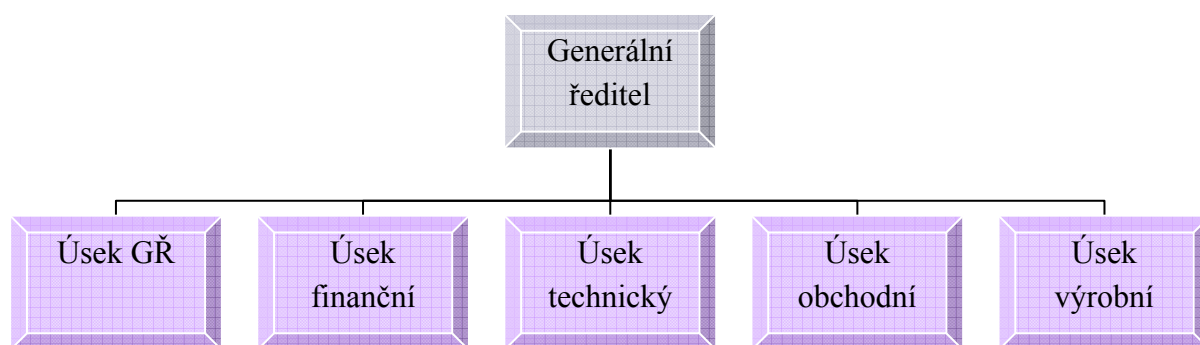
- na základě dotazníkového průzkumu spokojenosti zaměstnanců identifikovat jejich potřeby s cílem rozšířit stávající motivační systém,

- pro vytypované zaměstnance vytvořit plány osobního rozvoje s cílem nastavit potřeby dalšího odborného a profesního růstu,
- **zavést systém pravidelného hodnocení pro každou kategorii zaměstnanců,**
- **zavést přesnější a konkrétnější kritéria pro výplatu nadtarifní složky,**
- implementovat nový mzdový systém včetně docházkového elektronického systému.

6.1.3 Organizační struktura

Typ organizační struktury je liniově štábní. Generálnímu řediteli jsou podřízeny jednotlivé úseky. Úseky se člení na odbory a ty dále na jednotlivá oddělení. Každý tento celek podléhá rozhodování příslušného vedoucího. Co se týče navrhovaného systému hodnocení pro dělníky, tak jejich přímým nadřízeným je vždy příslušný mistr v daném oddělení výrobního úseku. Každý mistr má na starosti v průměru kolem 25-ti dělníků. Při práci mistrů vypomáhá osoba předáka.

Obrázek 6-1 Organizační struktura podniku



Pramen: Interní materiály společnosti Fatra, a.s.

Samozřejmě i v této akciové společnosti najdeme orgány, které dohlíží na činnost generálního ředitele a vedení celého podniku, tedy představenstvo, valnou hromadu a dozorčí radu.

6.2 POŽADAVKY PODNIKU NA SYSTÉM HODNOCENÍ

V samém počátku komunikace mi bylo personálním odborem řečeno, že formální hodnocení dělníků v podniku chybí a potřebují jej vytvořit. Z tohoto důvodu jsem místo analýzy systému hodnocení v rámci svojí diplomové práce zvolila za cíl návrh hodnotícího systému pro dělníky společnosti Fatra a.s.

Z počátečních rozhovorů vyplynulo, že novým systémem hodnocení chce podnik **posílit spokojenost svých zaměstnanců, motivovat je** a celkově chce touto cestou **snížovat i náklady** zejména v **poklesu počtu neshodných výrobků a externích reklamací**. Podnik usiluje o udržení postavení největšího zpracovatele průmyslu v České republice a k tomu mu jednoznačně napomůže důraz na kvalitní výrobky. K tomuto cíli především potřebují, aby

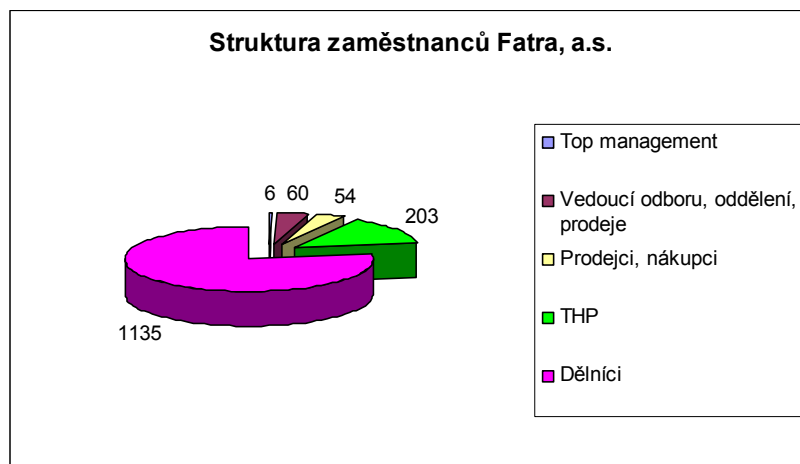
zaměstnanci pracovali kvalitně a plně využívali svoji pracovní dobu. Dalšími požadavky na hodnocení dělníků bylo posílení pracovní kázně a bezpečnosti práce na pracovišti.

V konečném důsledku je kladen požadavek na to, aby navržené hodnocení přispívalo k nejpodstatnějšímu bodu personální vize: „mít kvalifikované, motivované, spokojené a aktivní zaměstnance, kteří jsou loajální a schopni plně sdílet všechny hodnoty společnosti s možností seberealizace.“ Pokud bude systém hodnocení provázán se vzděláváním a rozvojem zaměstnanců, povede to k růstu jejich kvalifikace. Pokud budou dělníci systémem hodnocení i správně motivováni, budou spokojeni ve své práci, zapříčiní to pokles absencí i pokles interní i externí fluktuace. Když budou dělníci motivováni k růstu výkonu, spokojení a aktivní tzn. výkonní, přispěje to k růstu produktivity. Předpokládám, že naplnění této personální vize a jejím rozpracováním do dílčích cílů, které se budou hodnocením sledovat, přispěje k získání a udržení kvalitní lidské síly. Disponování kvalitní lidskou silou pozitivně ovlivní to, že společnost získá požadovanou konkurenční výhodu a naplní se její vize „být o krok vpřed.“

6.3 STRUKTURA ZAMĚSTNANCŮ

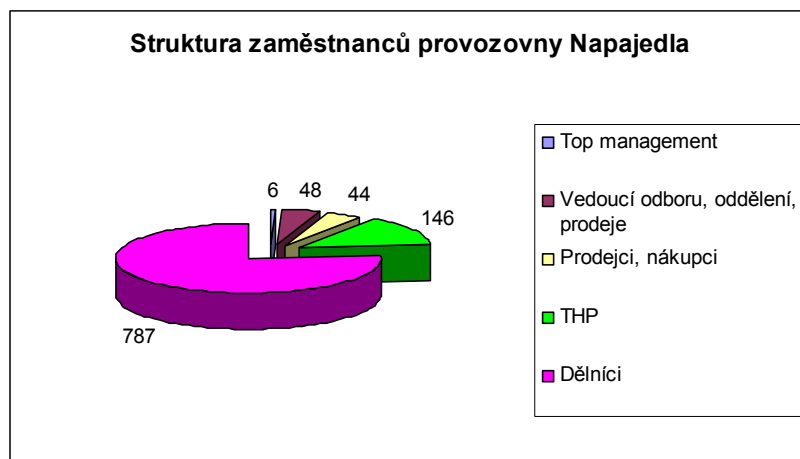
V následujících grafech je patrná struktura zaměstnanců jak celého podniku, tak i jednotlivých provozoven k 31.12.2006. Celkový počet zaměstnanců v podniku je 1458 a hodnotící systém budu navrhovat pro všech 1135 dělníků, tj. téměř 78 % zaměstnanců.

Graf 6-1 Struktura zaměstnanců Fatra, a.s



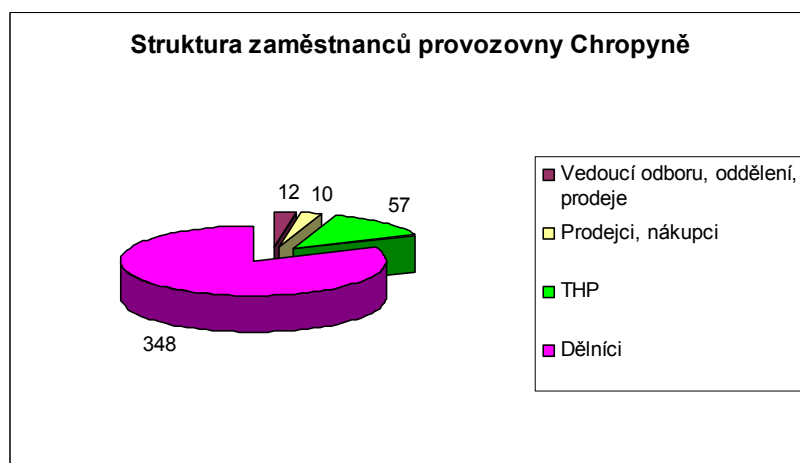
Pramen: autor

Graf 6-2 Struktura zaměstnanců provozovny Napajedla



Pramen: autor

Graf 6-3 Struktura zaměstnanců provozovny Chropyně



Pramen: autor

6.4 ČINNOSTI PODNIKU V OBLASTI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Jelikož v této práci zkoumám hodnocení zaměstnanců, tak je téměř nezbytností se krom hodnocení zaměřit i na ty činnosti, které jsou provázány s touto problematikou (viz teoretická část – kapitola 2). Při zjišťování současného stavu hodnocení v podniku se zaměřím na každou kategorii zaměstnanců. Vzhledem k rozsahu diplomové práce se budu ostatními činnostmi, v oblasti řízení lidských zdrojů provázaných s hodnocením, zabývat pouze u kategorie dělníků. Odměňování věnuji větší pozornost, protože navrhovaný systém hodnocení pro dělníky chci provázat zejména s touto oblastí.

6.4.1 Hodnocení zaměstnanců

6.4.1.1 Top management

Top management společnosti je odměňován formou měsíční mzdy a ročních prémie. Představenstvo společnosti po celý rok sleduje a hodnotí činnosti top managementu a určuje také výši ročních prémie. Prémie jsou stanovovány na základě hodnocení o plnění plánovaného hospodářského výsledku společnosti (60 %) a individuálních úkolů stanovených v manažerské smlouvě (40 %).

Hodnocení je prováděno jedenkrát ročně pomocí formuláře „*Vyhodnocení roční prémie*“ (viz příloha číslo 1), s přímou vazbou na variabilní mzdu. Přehled o plnění kritérií v hodnoceném období slouží jako podklad pro vyplacení prémie. Výsledky jsou vyhodnoceny po skončení předcházejícího roku a výše vyplacené roční prémie závisí na stupni splnění či nesplnění daných úkolů a váze daného úkolu. Jedno vyhotovení formuláře je vždy uloženo u přímého nadřízeného, druhé u manažera pro personalistiku a komunikaci a třetí je předáno hodnocenému. Na základě tohoto hodnocení zajistí manažer pro personalistiku a komunikaci vyplacení prémie.

Dle personální strategie, v jejímž záměru je zavedení pravidelného hodnocení, se na podzim roku 2007 zahájí projekt na hodnocení top managerů metodou 360° zpětné vazby. Průběh hodnocení zajistí externí vzdělávací agentura. Jelikož hodnocení touto metodou bývá finančně nákladné, bude v rámci projektu hodnoceno pouze 12 vybraných členů top managementu podniku.

6.4.1.2 Vedoucí odboru, oddělení a prodeje

U této kategorie zaměstnanců probíhá jednorozční hodnocení úplně stejně jako u top managementu. Odlišuje se pouze výše odměn, kdy plnění hospodářského výsledku má 40% váhu a individuální cíle mají 60% váhu na vyplacení prémie. Hodnotitelem je tentokrát ředitel příslušného úseku.

6.4.1.3 Prodejci, nákupci

Hodnocení má opět vliv na vyplacení prémie, 30 % závisí na plnění hospodářského výsledku a 70 % na plnění individuálních cílů. Hodnotitelem je ředitel daného oddělení nebo odboru. U prodejců a nákupců hodnocení probíhá dokonce každé čtvrtletí.

6.4.1.4 THP

Základní mzda u THP se skládá z tarifní složky (pracovník je přiřazen do jednoho z 12-ti tarifních stupňů) a nadtarifní složky. Účelem nadtarifní složky je zvýšit motivaci pracovníků na plnění úkolů, které sami přímo ovlivňují. Přidělení nadtarifní složky a její výši v konečném důsledku určuje přímý nadřízený. Ten hodnotí výkon zaměstnance za předcházející měsíc dle popisu pracovních činností uvedených v pracovní smlouvě, které jsou samozřejmě u každého zaměstnance individuální.

U THP se jednou ročně koná hodnotící rozhovor, kde se sledují a hodnotí individuální úkoly. K tomu slouží formulář „Hodnocení TH zaměstnanců“ (viz příloha číslo 2). Dále tento rozhovor slouží ke stanovení individuálních úkolů pracovníka, které budou v dalším hodnoceném období plněny. Tyto úkoly bývají písemně stanoveny a zaměstnanci jsou s nimi seznámeni vždy nejpozději do 31.1. Formulář je doplněn vhodným komentářem k hodnocení, kde jsou upřesněny další požadavky na spolupráci při plnění jednotlivých úkolů. V části plánu osobního rozvoje hodnotitel ve spolupráci s hodnoceným formuluje požadavky na další vzdělávání v příštím hodnoceném období. Tyto požadavky slouží pro personální odbor k sestavení ročního plánu vzdělávacích akcí.

Hodnocení provádí vždy přímý nadřízený hodnoceného a to po uplynutí hodnotícího období, tj. v měsíci lednu. Hodnocený má v průběhu hodnotícího rozhovoru právo podávat připomínky, návrhy ke zlepšení spolupráce a vyžádat si součinnost při zajišťování plnění úkolů. Záznamy z procesu hodnocení pořizuje přímý nadřízený ve dvou vyhotoveních. Jedno je vždy uloženo u přímého nadřízeného a druhé je předáno hodnocenému.

6.4.1.5 Dělníci

U dělníků prakticky neprobíhá žádná podoba formálního hodnocení. Mistr (přímý nadřízený dělníka) pouze zhodnotí výkon zaměstnance za předchozí měsíc a to z toho důvodu, že rozhoduje o výši nadtarifní složky dělníka popř. o odměně z fondu vedoucího. Bohužel z rozhovorů s mistry vyplynulo, že téměř žádná diference pomoci výše nadtarifní složky mezi dělníky neprobíhá. Mistři pouze odeberou nebo sníží nadtarif při vážném porušení pracovní nebo technologické kázně, a to ještě ne každý mistr. Nechtějí totiž ubírat svým podřízeným ze mzdy, kterou považují už tak za poměrně nízkou (podrobněji viz kapitola 8).

6.4.2 Odměňování

Mzda každého zaměstnance v podniku se skládá z následujících složek:

- základní mzda (sjednaná ve smlouvě o mzdě nebo stanovená mzdovým výměrem),
- příplatky (při splnění podmínek pro jejich poskytování – přesčasy, svátky apod.),
- kolektivní odměna (dle dosahování plánovaného hospodářského výsledku společnosti, určuje přímý nadřízený).

U dělníků se vyskytují tyto mzdové formy:

- časová (měsíční či hodinová, dle tarifní stupnice),
- úkolová (ve výrobě, dle množství vyrobené produkce).

Celková základní měsíční mzda dělníků je tvořena:

- tarifní složkou,
- nadtarifní složkou (osobní ohodnocení).

Tarifní složka mzdy je určena přiřazením pracovní operace příslušnému tarifnímu stupni mzdového systému. Tarifní stupeň je zaměstnanci stanoven v závislosti na složitosti, odpovědnosti a namáhavosti dané pracovních činnosti. Dělníci se řadí mezi sedm tarifních stupňů a dále mezi devět kategorií. To platí jak pro úkolové dělníky (viz příloha č. 3), tak i pro dělníky s časovou mzdou (viz příloha č. 4). Díky tomu, že je v podniku vytvořeno sedm stupňů s devíti kategoriemi, považují současný tarifní systém za rozsáhlý a poměrně složitý.

Pojem nadtarifní složka mzdy byl zaveden v podniku od 1.1.2006, aby se vytvořila u dělníků doposud chybějící variabilní složka mzdy. „*Nadtarifní složka mzdy je zaručená složka mzdy pouze v případě, že zaměstnanec splní veškerá kritéria pro vyplacení této nadtarifní složky mzdy.*“⁶⁹ Nadtarifní složka se dále krátí dle odpracované doby poměrnou částí o dny nemoci, dny řádné dovolené a o další absenci. Dělníci s časovou mzdou mají nárok na nadtarifní složku ve výši 17 % z rozpočtované celkové základní mzdy. U zaměstnanců s úkolovou mzdou a se mzdou časovou přímou podloženou úkolem tvoří výše nadtarifní složky 10 % (tarifní složka je od roku 2007 zvýšena u všech tří kategorií o 2 %). Dále je stanoveno, že pokud zaměstnanec vlastním zaviněním neplní úkoly, které vyplývají z jeho pracovního zařazení nebo poruší-li pracovní kázeň, může mu být nadtarifní složka krácena. Další kritéria prozatím nikde stanovena nejsou. O přidělení nadtarifní složky mzdy by tedy měl rozhodovat přímý nadřízený dle měsíčního hodnocení zaměstnanců.

Pevná kritéria pro přidělení nadtarifní složky mzdy v podniku prozatím chybí a stanovit je společně s pravidelným hodnocením, bude mým úkolem, který budu řešit v následujících kapitolách praktické části.

6.4.3 Vzdělávání a rozvoj

Vzdělávání a rozvoj dělníků v podniku probíhá v menší míře. Mistr nebo většinou jiný pracovník zapracuje dělníka na základní pracovní operaci a popřípadě jej později naučí ovládat další pracovní operaci. Pokud mají dělníci větší zájem, mohou si udělat dodatečnou kvalifikaci např. na elektrikáře. Dělníci mají možnost se přihlásit do školení na plastikářské minimum (zahrnuje i rozvoj v technických a ekonomických oblastech) a po jeho absolvování se mohou stát mistry nebo předáky. Samozřejmě všichni zaměstnanci musí projít zákonnými školeními, školením na PO a dodržování BOZP.

6.4.4 Motivace

Mistři dohlížejí na práci dělníků a jako vedoucí mají na starosti také i jejich následnou motivaci. Dělníka se samozřejmě nedá motivovat kariéřním růstem. Ve Fatře bohužel ani nějakým konkrétním podílením se na podnikových cílech a záměrech. Podnik totiž nemá rozpracované jednotlivé cíle, strategii a záměr celého podniku do konkrétních úkolů pro

⁶⁹ Jedná se o definici nadtarifní složky přímo z kolektivní smlouvy platné pro rok 2007. Tato definice je důležitá a rozhodující pro nastavení pozdější provázanosti hodnocení s odměňováním.

zaměstnance, kteří by zpětně viděli, že jejich práce má odraz v naplnění konkrétních, podstatných podnikových cílů.

Často jediným stimulem u dělníků je vyšší finanční ohodnocení, což má krátkodobý charakter. Motivační pro ně mohou být i zaměstnanecké výhody, jenže ve Fatře jsou přidělovány všem plošně. Jedná se o výhody: příspěvek na závodní stravování, příspěvek na penzijní připojištění, pitný režim, sociální půjčky, sociální výpomoc (dary peněžní i nepeněžní), poukázky v hodnotě 500 Kč na zaměstnance (možnost využití ve sportovních centrech, divadlech, klubech a ozdravných zařízeních, v lékárnách při nákupu vitamínů).⁷⁰ Aby byli zaměstnanecké výhody více motivační, musely by být přidělovány za zásluhy, nikoliv plošně, dle nějakého propracovaného motivačního systému.

⁷⁰ Na tento rok zaměstnavatel vyčlenil na nepeněžní ocenění souhrnnou částku 11 280 000 Kč.

7 SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ SE SOUČASNÝM HODNOCENÍM A SOUVISEJÍCÍMI ČINNOSTMI V PODNIKU

Pro návrh hodnotícího systému je vhodné zjistit současný stav hodnocení a s ním provázaných oblastí tak, jak jej pociťují samotní dělníci a jak jsou s těmito oblastmi spokojeni. Jedná se o početnou kategorii zaměstnanců (téměř 80 %), pro které se bude hodnotící systém navrhovat, tak jsem se rozhodla, že nejlepší cestou bude využít dotazníkové šetření, které personální odbor provedl mezi daty 25. – 27. 10. 2006.

Cílem analýzy sekundárních dat dotazníkového šetření bylo zjistit spokojenost dělníků s hodnocením a s činnostmi, které jsou s hodnocením úzce provázané jako je odměňování, motivace, řízení, vzdělávání a pracovní podmínky a identifikovat, co je pro dělníky podstatné a v čem cítí nedostatky. Na základě výsledků poté vytvořit doporučení a případné změny, které by se měly implementovat spolu s novým hodnotícím systémem takovým způsobem, aby se **zvýšila spokojenost dělníků**. Pokud se odstraní se zavedením nového hodnotícího systému současné nedostatky, které dělníci pociťují, přispěje to zároveň k **vyšší akceptaci hodnotícího systému**, což bývá jeden z hlavních požadavků na efektivní hodnotící systém.

K dispozici jsem měla primární data, z nichž byly vybrány pouze dotazníky vyplněné dělníky a otázky, vztahující se k oblastem, které jsou s hodnocením provázané. Výběr těchto oblastí a otázek z dotazníku se plně opíral o odbornou literaturu, která popisuje provázanost hodnocení s těmito podnikovými aktivitami. Teorie dále tvrdí, že zjišťování spokojenosti zaměstnanců metodou dotazníkového šetření je vhodným prostředkem ke zjištění potřebných informací pro plány personálního a sociálního rozvoje a získané výsledky mají být využity pro návrh optimalizace celkového stavu.⁷¹

7.1 PRIMÁRNÍ DATA

Primární data byla podnikem získaná metodou písemného dotazování, které bylo zcela anonymní. Dotazník se skládal ze tří částí (viz příloha č. 5):

1. Část A

Jednalo se o uzavřené otázky, kdy se dotazovaný u každé otázky vyjádřil k tomu, jak chápe reálný stav v podniku a zároveň k tomu, jaký význam přikládá zmiňovanému tématu, případně jak je toto téma rozhodující pro jeho práci. Použita byla hodnotící škála 1-6 pro reálný stav a škála 1-6 pro význam přikládající dané otázce. Možnost 6 znamenala maximální spokojenost (popř. význam) oproti možnosti 1, která vyjadřovala maximální nespokojenost (popř. význam).

⁷¹ Podle: STÝBLO, J. *Manažerská motivační strategie*. Praha: Management Press, 1992, s. 39- 40

2. Část B

Zaměstnanec se vyjadřoval k doplňujícím otevřeným otázkám například k péči o zaměstnance, finančním a nefinančním faktorům motivace, otázkám k pracovní neschopnosti. Část obsahovala i označení, zda se jedná o muže či ženu a pracovní zařazení respondenta.

3. Část C

V této části byl komplexní obsah témat o vnímání společnosti Fatra, a.s. jako celku. Použita byla sedmidílná stupnice, kdy střední hodnota znamenala nepřiklonění se ani k jedné či druhé slovní variantě.

7.1.1 Zkoumaný vzorek

Záměrem průzkumu nebylo poskytnout dotazník každému zaměstnanci, ale vybrat reprezentativní vzorek cílové skupiny k dosažení věrohodných výsledků. Šetření bylo realizováno v průměru na každého pátého zaměstnance a to rozdělením dotazníků na jednotlivá oddělení dle počtu zaměstnanců. Celkem bylo osloveno 342 respondentů, z toho 222 v Napajedlech a 120 v Chropyni. Vrátilo se 205 dotazníků, z čehož tvořilo 61 % mužů a 39 % žen. Dělníci tvořili 64 %, THP pracovníci a vedoucí 36 %.

7.2 SEKUNDÁRNÍ DATA

Pro vyhodnocení empirického šetření byly vybrány zejména uzavřené otázky z části A, aby se zjistilo, nakolik je dané tvrzení pro dělníka významné, rozhodující a dále nakolik je tvrzení podle vnímání dělníka v realitě, na pracovišti skutečně naplňováno. Otázky části B a C byly vybrány pouze jako doplňkové, zda se skutečně potvrdí zjištění u otázek z části A.

7.2.1 Zkoumaný vzorek

Jelikož navrhuji systém hodnocení pro dělníky, byly vybrány dotazníky pouze s touto skupinou respondentů, celkově se jedná o 87 dělníků.

7.2.2 Zdůvodnění výběru otázek

V teoretické části v kapitole 2 jsem uvedla provázanost hodnocení s ostatními podnikovými aktivitami. Na základě toho jsem vybrala následujících sedm okruhů, které jsou nejvíce provázané s problematikou hodnocení:

- hodnocení – byly vybrány otázky dotazující se přímo na hodnocení,
- odměňování – konečný systém hodnocení chci provázat s odměňováním, proto jsem chtěla zjistit, jaký je pohled dělníků na současný systém odměňování a výši odměn za práci,
- motivace – z teorie vyplývá úzká provázanost mezi motivací a hodnocením, pomocí otázek jsem chtěla zjistit současný stav motivace a motivačních nástrojů,

- komunikace a systém řízení – otázky byly vybrány z důvodů zjištění komunikace, stylu a systému řízení mistrů tak, jak funguje v praxi, aby se zohlednilo to, do jakých podmínek bude hodnocení implementováno,
- vzdělávání a osobní rozvoj – tyto oblasti bývají často v praxi provázány s hodnocením a pomocí nich chci zjistit, co dělníci očekávají v oblasti vzdělávání a rozvoje a jak jsou dělníky vnímány,
- náplň práce a pracovní podmínky – dobrá dostupnost informací a častá kontrola zadaných úkolů hrají důležitou roli při hodnocení.

7.3 VYHODNOCENÍ VYBRANÝCH OTÁZEK SOUVISEJÍCÍCH S NÁVRHEM HODNOTÍCÍHO SYSTÉMU

U každé vybrané otázky jsou vidět odpovědi respondentů v tabulce, které jsem dále analyzovala, abych je využila při sestavování konečného návrhu systému hodnocení.

7.3.1 Hodnocení

1. Měřítka, podle kterých nadřazený hodnotí můj výkon a osobnost, jsou mi dobře známy.

Tabulka 7-1 Otázka č. 1

	1	2	3	4	5	6	Celkem
Absolutní četnost (N)	5	7	6	20	18	31	87
Relativní četnost (v %)	5,75	8,05	6,9	23	20,7	35,6	100
Absolutní četnost (N) - VÝZNAM	1	0	3	5	26	52	87
Relativní četnost (v %) - VÝZNAM	1,15	0	3,45	5,75	29,9	59,8	100

Pramen: autor

Zjištění: Jedná se o neformální průběžné nepravidelné hodnocení pracovního výkonu, protože formální hodnocení dělníků zatím neprobíhá. Dělníci přikládají znalosti měřítek velký význam, je to pro ně podstatné. Ovšem v praxi všichni své měřítka přesně neznají, i když převážná většina spíše ano.

Využití: Je zapotřebí, aby se dělníkům ve Fatře se zavedením nového hodnotícího systému **jasně sdělila měřítka hodnocení, aby je zaměstnanci dobře znali.** To vše je nutné zabezpečit ještě před samotným procesem formálního hodnocení. Je to dobré také z toho důvodu, že dělníci pokud budou znát měřítka, na základě kterých budou odměňováni, tak mohou **svým výkonem a chováním na pracovišti ovlivňovat svoje snažení a výši své mzdy.** V návrhu hodnotícího systému chci zohlednit to, aby kritéria v hodnotící stupnici byla **motivační.** To mohou být ovšem jen za těch podmínek, že dělníci je budou dobře znát a pochopí je.

2. Myslím si, že můj nadřízený používá "stejný metr" pro všechny zaměstnance.

Tabulka 7-2 Otázka č. 2

	1	2	3	4	5	6	Celkem
Absolutní četnost (N)	7	6	13	19	16	26	87
Relativní četnost (v %)	8,05	6,9	14,9	21,8	18,4	29,9	100
Absolutní četnost (N) - VÝZNAM	0	0	3	3	11	70	87
Relativní četnost (v %) - VÝZNAM	0	0	3,45	3,45	12,6	80,5	100

Pramen: autor

Zjištění: Pro dělníky je spravedlnost velice podstatná. 70 dělníků tomu příkládá maximální význam. Realita poukazuje na to, že spíše převažuje „stejný metr“. Setkáme se ale s více než desítkou dělníků, kteří se vyjádřili, že tomu tak není vůbec nebo téměř vůbec.

Využití: Je zapotřebí tuto informaci předat mistrům. Zdůraznit, aby hodnotili spravedlivě a nenechali se ovlivnit velkou mírou subjektivity a např. i náklonností, oblíbeností. Aby se snažili vyvarovat chyb při hodnocení (viz kapitola 4.4 v teoretické části). Bylo by vhodné, před samotným zavedením formálního hodnocení **proškolit mistry na chyby při hodnocení**, aby posuzovali spravedlivě všechny svoje podřízené.

3. Můj nadřízený mi sděluje výsledky hodnocení. Vím, co si o mých pracovních výsledcích myslí a hovoří o tom se mnou.

Tabulka 7-3 Otázka č. 3

	1	2	3	4	5	6	Celkem
Absolutní četnost (N)	13	5	11	15	24	19	87
Relativní četnost (v %)	14,9	5,75	12,6	17,2	27,6	21,8	100
Absolutní četnost (N) - VÝZNAM	1	0	1	4	27	54	87
Relativní četnost (v %) - VÝZNAM	1,15	0	1,15	4,6	31	62,1	100

Pramen: autor

Zjištění: Pro více než 90 % dělníků je velmi důležité vědět o tom, jak plní svoje pracovní povinnosti a úkoly. Jejich zkušenosti však tomu neodpovídají. I když převážná většina zná výsledky hodnocení, 15 % dělníků to neví vůbec.

Využití: Mistři by měli **více komunikovat s dělníky, sdělovat uznání, pochvalu i výtky**. Dělníci by měli vědět o správném či špatném plnění svých úkolů a tím pádem přizpůsobit svoji pracovní činnost, zvýšit svůj výkon, odstranit nedostatky. Ovšem neměl by k tomu sloužit pouze předpokládaný zavedený hodnotící rozhovor, ale mělo by se to **uskutečňovat na pracovišti častěji**, ihned při zjištění chyby nebo pozitivní události. Tedy v podobě tzv. neformálního hodnocení.

7.3.2 Odměňování

4. Odměňování je prováděno systematicky v závislosti na výkonech a jeví se mi jako objektivní a spravedlivé.

Tabulka 7-4 Otázka č. 4

	1	2	3	4	5	6	Celkem
Absolutní četnost (N)	18	15	9	17	16	12	87
Relativní četnost (v %)	20,7	17,2	10,3	19,5	18,4	13,8	100
Absolutní četnost (N) - VÝZNAM	2	0	1	6	13	65	87
Relativní četnost (v %) - VÝZNAM	2,3	0	1,15	6,9	14,9	74,7	100

Pramen: autor

Zjištění: Téměř polovina dělníků se přiklání k tomu, že odměňování neplní svoji funkci spravedlnosti a objektivity. Na druhou stranu tomu přikládají opravdu velký význam. Čili realita neodpovídá požadavku samotných dělníků.

Využití: Nejedná se zde pouze o požadavek dělníků. Je zapotřebí, aby opravdu systém odměňování byl objektivní a spravedlivý. Odměňování dělníků je prováděno ve Fatře na základě tarifů a nadtarifů. Nadtarif byl vytvořen se záměrem, aby existovala ve mzdě variabilní složka, ale prozatím je chápán mistry, dělníky i odbory jako plně nároková složka mzdy. Mým úkolem bude vytvořit jasná kritéria, pomocí nichž se budou pravidelně hodnotit dělníci a individuální výsledky hodnocení se promítnou do přidělení výše nadtarifu. Systém hodnocení tedy bude nastaven tak, aby dělníci mohli ovlivnit dle svého výkonu a svého snažení část odměny za vykonanou práci. Podle individuálního plnění daných kritériím bude vytvořena diference mezi dělníky a to zejména v podobě velikosti přidělené variabilní složky mzdy, což zapříčiní větší průhlednost a spravedlnost v systému odměňování. Objektivita odměňování vzhledem k hodnocení bude záviset na osobě mistra a k tomu jsem se vyjadřovala již v otázce č. 2, kdy poukazuji na zavedení vhodných školení mistrů na chyby při hodnocení.

5. Se svým finančním ohodnocením jsem spokojen/a.

Tabulka 7-5 Otázka č. 5

	1	2	3	4	5	6	Celkem
Absolutní četnost (N)	14	21	12	20	13	7	87
Relativní četnost (v %)	16,1	24,1	13,8	23	14,9	8,05	100
Absolutní četnost (N) - VÝZNAM	0	0	1	6	13	67	87
Relativní četnost (v %) - VÝZNAM	0	0	1,15	6,9	14,9	77	100

Pramen: autor

Zjištění: Otázka finančního ohodnocení je pro dělníky velice významná, bohužel v praxi ji hodnotí jako neuspokojivou.

Využití: Fatra při navyšování mezd musí brát v potaz hledisko mzdových nákladů a jejich omezení. Ve Fatře se mzdy navyšují se začátkem nového roku, kdy se zhodnotí hospodaření Fatry a míra inflace. Odbory se snaží v rámci ročního vyjednávání zvyšovat mzdu, zpravidla se mzda se začátkem každého nového roku zvýší zhruba o 4 %. Právě tehdy je vhodný okamžik pro zavedení hodnotícího systému. Pokud se hodnocení bude odrážet ve variabilní složce mzdy, dá se předpokládat, že všichni pracovníci nebudou stejně výkonní a někomu se mzda opravdu sníží. Aby tento pokles nebyl příliš vysoký a nebyl demotivující, **doporučuji zavést provázanost nadtarifu s kritérii hodnocení právě při mzdovém navýšení.** Tak se zajistí i vyšší akceptace nového hodnotícího systému.

6. Jsem spokojen s výší platu v porovnání s jinými společnostmi v regionu.

Tabulka 7-6 Otázka č. 6

	1	2	3	4	5	6	Celkem
Absolutní četnost (N)	19	13	16	21	8	10	87
Relativní četnost (v %)	21,8	14,9	18,4	24,1	9,2	11,5	100
Absolutní četnost (N) - VÝZNAM	2	2	3	4	9	67	87
Relativní četnost (v %) - VÝZNAM	2,3	2,3	3,45	4,6	10,3	77	100

Pramen: autor

Zjištění: Většina dělníků tomuto jevu přikládá význam, z odpovědí je ale patrné, že dle jejich hodnocení podnik nesplňuje srovnatelnou výši mzdy s jinými společnostmi v regionu.

Využití: Průměrná měsíční hrubá mzda dělníků ve Fatře činí 15 995,- Kč.⁷² Z celkového počtu dělníků je 22 % se základním vzděláním a 78 % vystudovalo učební obor. Ve Zlínském kraji je průměrný výdělek dělníka se základním vzděláním, který pracuje v oblasti gumárenské a plastikářské výroby 14 100,- Kč.⁷³ Průměrný hrubý měsíční výdělek plastikáře s ukončeným středním vzděláním nebo se středním vzděláním s výučním listem je v průměru 16 600,- Kč.⁷⁴ Ve skutečnosti je tedy finanční ocenění ve Fatře téměř na srovnatelné úrovni s regionem. Bylo by vhodné, aby o této skutečnosti byli informováni dělníci, aby se zabránilo externí fluktuaci. Ta může být důsledkem toho, že dle struktury odpovědí na tuto otázku dělníci chápou svoji mzdu za nízkou ve srovnání s jinými společnostmi v regionu a z toho důvodu mohou hledat zaměstnání u jiné společnosti.

⁷² Informace získaná z materiálů personálního odboru, počítáno s přesčasy.

⁷³ Podle: *Integrovaný systém typových pozic* [online], dostupný na www.istp.cz.

⁷⁴ Podle: *Integrovaný systém typových pozic* [online], dostupný na www.istp.cz.

7.3.3 Motivace

7. Systém odměňování mě dostatečně motivuje zlepšovat svůj pracovní výkon.

Tabulka 7-7 Otázka č. 7

	1	2	3	4	5	6	Celkem
Absolutní četnost (N)	20	14	19	16	11	7	87
Relativní četnost (v %)	23	16,1	21,8	18,4	12,6	8,05	100
Absolutní četnost (N) - VÝZNAM	1	0	3	8	15	60	87
Relativní četnost (v %) - VÝZNAM	1,15	0	3,45	9,2	17,2	69	100

Pramen: autor

Zjištění: Systém odměňování je pro 95 % dělníků významným motivačním nástrojem. Dělníci ve Fatře ovšem systém odměňování jako motivační nepocítují.

Využití: Kritéria hodnocení je zapotřebí v návrhu definovat tak, aby byla ovlivnitelná, jasně formulovaná, aby byla dělníkům známa. Tím pádem dělníci budou motivováni ke zvyšování svého výkonu, k tomu aby se rozvíjeli a zlepšovali svoje chování, aby dosáhli na vyšší mzdu. Ovšem co mi v tom brání je podstatně malý variabilní rozptyl mzdy – pouze nadtarif, který je 10 % u úkolové mzdy nebo 17 % u časové mzdy.⁷⁵ Dále to je neochota mistrů, kteří nechtějí srážet dělníkům již tak nízkou mzdu, tedy nechtějí srážet nadtarif. Úkolem personálního odboru bude včas vysvětlit veškeré výhody a potřeby zavedení celého hodnotícího systému, jak dělníkům, tak i mistrům.

8. Jsem spokojen se schopností nadřízeného motivovat k vyššímu pracovnímu výkonu.

Tabulka 7-8 Otázka č. 8

	1	2	3	4	5	6	Celkem
Absolutní četnost (N)	5	10	14	17	29	12	87
Relativní četnost (v %)	5,75	11,5	16,1	19,5	33,3	13,8	100
Absolutní četnost (N) - VÝZNAM	1	2	5	6	31	42	87
Relativní četnost (v %) - VÝZNAM	1,15	2,3	5,75	6,9	35,6	48,3	100

Pramen: autor

Zjištění: Necelá polovina dělníků tomu přikládá maximální význam. Ve skutečnosti se objevují mistři (usoudilo to přes 30 % dělníků), kteří mají v této dovednosti nedostatky.

Využití: Zde doporučuji, aby personální odbor Fatry zorganizoval školení mistrů ohledně motivačních nástrojů. Jedním motivačním prvkem je i samotný hodnotící rozhovor, kdy se sdělí podřízenému pochvala za dobré plnění pracovních úkolů a také nedostatky a rezervy, kde se může zaměstnanec zlepšit. Také mu vysvětlit, pokud se zlepší, jaké platové zvýhodnění může očekávat, ukázat mu možnosti podílení se na výsledcích Fatry. Školení na

⁷⁵ Pozitivní do budoucna je, že personální odbor zamýšlí meziročně stále tento nadtarif navyšovat.

hodnotící rozhovor již proběhlo. Po školení na motivační nástroje doporučuji provést kontrolu mistrů jejich nadřizenými, co vše si ze školení odnesli a jak motivaci v praxi uplatňují.

9. Firma se věnuje dostatečně i nehmotnému ocenění

Tabulka 7-9 Otázka č. 9

	1	2	3	4	5	6	Celkem
Absolutní četnost (N)	2	7	24	21	19	14	87
Relativní četnost (v %)	2,3	8,05	27,6	24,1	21,8	16,1	100
Absolutní četnost (N) - VÝZNAM	0	1	3	11	25	47	87
Relativní četnost (v %) - VÝZNAM	0	1,15	3,45	12,6	28,7	54	100

Pramen: autor

Zjištění: K nehmotnému ocenění se dělníci přiklánějí. 28 % dělníků je toho názoru, že firma se nehmotnému ocenění spíše nevěnuje, 60 % je s touto otázkou spokojeno.

Využití: V některých podnicích je provázáno samotné hodnocení i na poskytování nehmotného ocenění, proto mě tento faktor zajímal. Aby se zajistilo to, že hodnotící systém bude pro dělníky co nejlépe pochopitelný a tím pádem více účelný, nebudu propojovat hodnocení navíc se zaměstnaneckými výhodami. Personální odbor by měl navrhnout nějaký motivační systém přidělování nepeněžitého ocenění a neposkytovat ho jen plošně pro všechny pracovníky. Tím by dosáhli i toho, že si zaměstnaneckých výhod budou dělníci více vážit a budou i více motivováni.

10. Vyplatí se mi zůstat doma na nemocenské.

Tabulka 7-10 Otázka č. 10

	1	2	3	4	5	6	Celkem
Absolutní četnost (N)	60	9	6	4	4	4	87
Relativní četnost (v %)	69	10,3	6,9	4,6	4,6	4,6	100
Absolutní četnost (N) - VÝZNAM	23	3	6	6	12	37	87
Relativní četnost (v %) - VÝZNAM	26,4	3,45	6,9	6,9	13,8	42,5	100

Pramen: autor

Zjištění: Pro 43 % dělníků je to hodně podstatné, ale pro 26 % dělníků to podstatné vůbec není. Skutečnost je taková, že většině dělníků se vůbec nevyplatí, aby zůstávali na nemocenské doma.

Využití: Dle výsledků to vypadá, že touto problematikou se nemusíme zabírat, že se dělníkům nevyplatí zůstat doma na nemocenské. Personální odbor mi však poskytl informaci, že u dělníků je patrná vysoká nemocnost a že s tím chtějí něco dělat. Nemocnost se pohybuje v rozmezí 7-11 %⁷⁶. Mistři se vyjádřili, že dotazníky byly rozdány opravdu

⁷⁶ Dlouhodobé ukazatele nemocnosti dle jednotlivých úseků sledované personální a mzdovým oddělením.

anonymně a že mají pocit, že nemocnost někdo zneužívá a někdo ne. Budu se snažit při návrhu hodnocení zohlednit i faktor nemocnosti, aby **za nulovou absenci mohli být zaměstnanci finančně odměňováni a tímto motivováni k jejímu poklesu.**

7.3.4 Komunikace a systém řízení

11. Mám možnost pravidelně se podílet na stanovování pracovních cílů a úkolů.

Tabulka 7-11 Otázka č. 11

Otázka č. 11	1	2	3	4	5	6	Celkem
Absolutní četnost (N)	26	12	9	13	16	11	87
Relativní četnost (v %)	29,9	13,8	10,3	14,9	18,4	12,6	100
Absolutní četnost (N) - VÝZNAM	4	4	7	18	24	30	87
Relativní četnost (v %) - VÝZNAM	4,6	4,6	8,05	20,7	27,6	34,5	100

Pramen: autor

Zjištění: Pro dělníky je významné, aby se podíleli na stanovování svých cílů a úkolů. Více než 50 % dělníků dle jejich zkušeností se na svých cílech a úkolech nepodílí, z toho 26 dělníků se nepodílí vůbec.

Využití: Pokud chce podnik zvýšit iniciativu dělníků, větší zájem o práci, motivovanost, je právě podílení se na stanovování svých vlastních cílů a úkolů právě jedním z těchto impulsů. Při hodnocení, zejména při hodnotícím pohovoru, je největší možnost pohovořit si s jednotlivými dělníky o tom, jak se jeho práce bude dále vyvíjet, co dalšího by mohl vykonávat, jak by se sám mohl rozvíjet. Mistři by si měli najít tento prostor nejen při hodnotícím pohovoru, ale i pravidelně na pracovišti.

12. Nadřazený mi poskytuje dostatek informací potřebných k vykonávání mé práce.

Tabulka 7-12 Otázka č. 12

	1	2	3	4	5	6	Celkem
Absolutní četnost (N)	4	3	4	13	31	32	87
Relativní četnost (v %)	4,6	3,45	4,6	14,9	35,6	36,8	100
Absolutní četnost (N) - VÝZNAM	0	0	0	5	27	55	87
Relativní četnost (v %) - VÝZNAM	0	0	0	5,75	31	63,2	100

Pramen: autor

Zjištění: Všichni dělníci chtějí mít včasné a potřebné informace ke své práci. Je vidět, že ve Fatře informovanost probíhá na dobré úrovni.

Využití: Doporučuji udržet stávající stav informovanosti a nové informace předávat dále všem dělníkům. Důležité je připomínat známé a podstatné informace, jak u formálního tak i neformálního hodnocení. Je podstatné **sdělit** dělníkovi nejen to, co má vykonávat, ale **co může vykonat lépe, aby byl i lépe ohodnocen.** To bude nejvíce důležité v počátcích zavádění samotného systému hodnocení, než si na něj dělníci zvyknou, plně jej pochopí

a budou se jím řídit. Poté může podnik dosáhnout požadovaných záměrů a zlepšení, které budou kritérii sledovány.

13. S nadřízeným mohu hovořit bez obav o svých problémech, námitkách, názorech a stížnostech (komunikace je oboustranně otevřená).

Tabulka 7-13 Otázka č. 13

	1	2	3	4	5	6	Celkem
Absolutní četnost (N)	5	6	6	15	17	38	87
Relativní četnost (v %)	5,75	6,9	6,9	17,2	19,5	43,7	100
Absolutní četnost (N) - VÝZNAM	1	0	5	1	17	63	87
Relativní četnost (v %) - VÝZNAM	1,15	0	5,75	1,15	19,5	72,4	100

Pramen: autor

Zjištění: Vztah a otevřenost mezi nadřízeným a podřízeným je maximálně významná nebo více významná. 20 % dělníků otevřenost komunikace nepocituje, zbytek ano.

Využití: Při hodnotícím rozhovoru je komunikace a její otevřenost jednou z nejpodstatnějších složek. Mistři se musí snažit během hodnotícího rozhovoru o **nastolení vzájemné důvěry, otevřenosti** a vyslechnout zaměstnance, jestli nemají určité obavy, námitky. Mistři pak musí rozhodnout, zda je kritika oprávněná a podniknout další kroky. **Hodnotící rozhovor** je tou vhodnou příležitostí, aby si **oboustranně mistr i dělník řekli o vzájemné pochvalě a kritice** – mistr by se měl vyjádřit ke spokojenosti s prací dělníka a dělník by měl mít možnost vyjádřit se k vedení mistra.

14. S jednáním nadřízeného vůči mně a mým spolupracovníkům jsem spokojen.

Tabulka 7-14 Otázka č. 14

	1	2	3	4	5	6	Celkem
Absolutní četnost (N)	1	3	9	13	24	37	87
Relativní četnost (v %)	1,15	3,45	10,3	14,9	27,6	42,5	100
Absolutní četnost (N) - VÝZNAM	1	0	1	4	15	66	87
Relativní četnost (v %) - VÝZNAM	1,15	0	1,15	4,6	17,2	75,9	100

Pramen: autor

Zjištění: Tento faktor je pro dělníky velice významný a je vidět spíše převažující spokojenost ze strany dělníků.

Využití: Jednání nadřízeného je široký pojem. Může zahrnovat rozhodování, příkazování, hodnocení, ochotu, komunikaci aj. Tato otázka bude vyjadřovat spíše celkové posouzení mistra jako takového, udržení si jeho autority. Pokud budou dělníci vědět, že je dokáže mistr správně a pravidelně ohodnotit, dát jim potřebnou zpětnou vazbu, což napomůže ke spokojenosti s jednáním nadřízeného, ještě to utuží osobu a autoritu mistra jako takového.

7.3.5 Vzdělávání a osobní rozvoj

15. Firma mi nabízí dostatek příležitostí k rozšíření znalostí v mém oboru specializace.

Tabulka 7-15 Otázka č. 15

	1	2	3	4	5	6	Celkem
Absolutní četnost (N)	19	18	13	15	13	9	87
Relativní četnost (v %)	21,8	20,7	14,9	17,2	14,9	10,3	100
Absolutní četnost (N) - VÝZNAM	4	2	8	16	24	33	87
Relativní četnost (v %) - VÝZNAM	4,6	2,3	9,2	18,4	27,6	37,9	100

Pramen: autor

Zjištění: Pro podstatnou většinu dělníků je rozšíření znalostí významné, ale podle názorů dělníků se neseťkávají s podporou a rozšířením svých znalostí.

Využití: V rámci provázanosti hodnocení a vzdělávání, je vhodné využít hodnotící rozhovor k tomu, aby se zjistili slabé a silné stránky dělníků. Mistři by se měli s dělníky pobavit o tom, jak moc je vzdělávání pro jednotlivé dělníky podstatné a **dohodnout se s nimi na rozšíření požadovaných dovedností a znalostí**. (Možnosti vzdělávání dělníků jsou popsány v kapitole 6.4.3). Je vidět, že dělníci o to zájem mají a navíc to je v zájmu i samotného podniku, aby měl kvalifikované zaměstnance. Dle výsledků plynoucího z hodnotících rozhovorů by měl personální odbor zajistit další potřebné vzdělávání dělníků a usilovat o jeho zvyšování.

16. Nadřízený mě podporuje v dalším vzdělávání a zvyšování kvalifikace.

Tabulka 7-16 Otázka č. 16

	1	2	3	4	5	6	Celkem
Absolutní četnost (N)	21	10	12	7	18	19	87
Relativní četnost (v %)	24,1	11,5	13,8	8,05	20,7	21,8	100
Absolutní četnost (N) - VÝZNAM	5	2	2	16	20	42	87
Relativní četnost (v %) - VÝZNAM	5,75	2,3	2,3	18,4	23	48,3	100

Pramen: autor

Zjištění: Podpora v dalším zvyšování kvalifikace je pro většinu dělníků dosti podstatná. Ovšem realita je taková, že polovina dělníků cítí podporu a druhá polovina ji nepocítuje.

Využití: Podnik má samozřejmě zájem na tom, aby disponoval kvalitními lidskými zdroji včetně dělníků. Se zavedením formálního hodnocení – hodnotícího rozhovoru bude **dělník mistrem vyzván k tomu, aby se vyjádřil k zájmu o zvyšování své kvalifikace a specializace** a takto jej bude nadřízený v rámci hodnotícího rozhovoru podporovat. Rozhovor bude sloužit také k tomu, aby se **odhalili potřeby, co školit, koho vzdělávat, kde jsou nedostatky** a aby se s jednotlivými dělníky po dohodě nastavili plány vzdělávání nebo rozšiřování kvalifikace.

7.3.6 Náplň práce a pracovní podmínky

17. Moje nápady a návrhy jsou v podniku využívány.

Tabulka 7-17 Otázka č. 17

	1	2	3	4	5	6	Celkem
Absolutní četnost (N)	15	14	13	19	20	6	87
Relativní četnost (v %)	17,2	16,1	14,9	21,8	23	6,9	100
Absolutní četnost (N) - VÝZNAM	7	3	9	18	23	27	87
Relativní četnost (v %) - VÝZNAM	8,05	3,45	10,3	20,7	26,4	31	100

Pramen: autor

Zjištění: Téměř 80 % dělníků by chtělo, aby podnik jejich návrhy uplatňoval. Necelá polovina dělníků má zkušenosti, že se jejich návrhy nevyužijí.

Využití: Vybrala jsem tuto otázku záměrně kvůli tomu, abych zjistila význam pro dělníky a jejich zkušenosti ohledně této problematiky. Poslední dobou se ve spoustě podniků využívají nápady na zlepšování procesů přímo od svých zaměstnanců. Ti jsou výrobě a danému prostředí nejbližší, tak si mohou všimnout chyb, kdy při jejich odstranění se může dosáhnout zvyšování efektivnosti podnikových procesů a snižování nákladů. V **samotném návrhu na hodnocení** zvažují zavést i **jedno z kritérií, které se bude vztahovat ke zlepšovacím návrhům**. Je patrné, že zájem dělníků zde je a zvýší se ještě díky tomu, pokud bude provázán na finanční složku.

18. Stanovené cíle a úkoly se mi jeví jako realizovatelné a smysluplné.

Tabulka 7-18 Otázka č. 18

	1	2	3	4	5	6	Celkem
Absolutní četnost (N)	3	18	14	20	19	13	87
Relativní četnost (v %)	3,45	20,7	16,1	23	21,8	14,9	100
Absolutní četnost (N) - VÝZNAM	1	4	11	14	23	34	87
Relativní četnost (v %) - VÝZNAM	1,15	4,6	12,6	16,1	26,4	39,1	100

Pramen: autor

Zjištění: Většina dělníků se přiklání k tomu, že je pro ně podstatné, aby cíle a úkoly byly realizovatelné a smysluplné. 40 % dělníků to takto nepocituje, což není malý počet.

Využití: Významným motivem je, když se na sestavování samotných cílů a úkolů, které se mají plnit, podílí sám pracovník. Z toho důvodu je podstatná komunikace s podřízeným. U hodnotícího rozhovoru by měl dát vedoucí prostor podřízenému, aby řekl svoje návrhy, které úkoly a cíle je zapotřebí plnit a jakým způsobem se budou plnit v dalším období. Tím pádem budou pro zaměstnance více smysluplné, když je sám navrhne. Mistr navržené cíle samozřejmě usměrní, v závěru je zopakuje a to na čem se pro další období dohodli, zaznamená do hodnotícího archu z pohovoru.

19. Zadané úkoly jsou pravidelně kontrolovány.

Tabulka 7-19 Otázka č. 19

	1	2	3	4	5	6	Celkem
Absolutní četnost (N)	1	3	5	6	23	49	87
Relativní četnost (v %)	1,15	3,45	5,75	6,9	26,4	56,3	100
Absolutní četnost (N) - VÝZNAM	0	0	3	11	30	43	87
Relativní četnost (v %) - VÝZNAM	0	0	3,45	12,6	34,5	49,4	100

Pramen: autor

Zjištění: Většina dělníků se přiklání k tomu, aby jejich úkoly byly kontrolovány a v některých případech jsou dokonce ještě více kontrolovány, než tomu sami přikládají význam.

Využití: Díky tomuto zjištění mohu předpokládat, že mistři pravidelně kontrolují činnosti svých podřízených a budou mít tedy ty správné informace pro poskytování zpětné vazby jak na pracovišti, tak u hodnotícího pohovoru.

7.3.7 Doplnkové otázky

Následující otázky jsem vybrala pouze jako doplňkové, abych potvrdila, vyvrátila, popř. doplnila výsledky z předcházejícího šetření.

20. Ke zlepšení mého výkonu ve společnosti by přispělo zlepšení těchto pracovních podmínek.

Odpověď: U odpovědí se na prvních dvou místech objevil vyšší plat a lepší komunikace (informovanost) v podniku.

Využití: Opět se setkáváme s požadavkem vyššího platu, což bylo komentováno už výše. V rámci informovanosti bude nutné, aby navržený **hodnotící systém** byl **včas vysvětlen** dělníkům i mistrům (důvody, přínosy, význam), včetně frekvence a hodnotících kritérií a na co hodnocení bude mít vliv (provázáno s odměňováním, s variabilní složkou mzdy). To vše by měl před samotným zavedením hodnotícího systému zajistit personální odbor.

21. Jaké nefinanční motivační faktory jsou pro Vás nejdůležitější (uved'te tři faktory).

Odpověď: Dobrý vztah se spolupracovníky, jistota práce, dobrá komunikace v podniku (informovanost), pochvala, uznání vedoucích za vykonanou práci, dobré pracovní prostředí, dobrý vztah s nadřízenými a vedením (seřazeno sestupně).

Využití: Opět se prokazuje, že dělníci vyžadují dobrou informovanost v podniku a opět se setkáváme s tím, že ve Fatře chybí neformální systém hodnocení. Mistři by měli utužovat svoje vztahy s podřízenými, sdělovat jim požadované pochvaly a uznání. Proto je zapotřebí zavést nejenom pravidelné hodnotící pohovory, ale **poskytovat i pravidelnou zpětnou vazbu na pracovišti.**

22. Jakou formou byste chtěl(a) být motivován(a) za minimální počet dní pracovní neschopnosti?

Odpověď: 100 % respondentů odpovědělo, že chce být motivováno finančními prostředky.

Využití: Pokud podnik finančně podpoří nemocnost, mohla by se snížit. Dělníkům se nevyplatí zůstat na nemocenské, ale s finanční podporou by se jim vyplatilo snažit se o dosažení nulové nemocnosti v měsíci. Opět se prokázalo, že největším stimulem jsou peněžní prostředky. Nemocnost ve Fatře se opravdu za poslední rok výrazně zvýšila a u dělníků dosahuje v průměru 8-11 %. V roce 2004, kdy za nulovou nemocnost byla přidělována finanční podpora formou 500,- Kč na měsíc, se pohybovala nemocnost okolo čtyř až pěti procent.

23. Neformální (mimo-mzdové) hodnocení pracovníků.

Tabulka 7-20 Otázka č. 23

	3	2	1	0	-1	-2	-3	
časté pochvaly a neformální motivační faktory při hodnocení pracovního výkonu	1	7	14	16	17	20	12	neformální hodnocení se téměř nepoužívá

Pramen: autor

Využití: Opět se opakuje problém, že dělníkům chybí neformální hodnocení a že jim záleží na tom, aby dostávali zpětnou vazbu a věděli, jak plní svoje pracovní povinnosti. K mistrům by se měla dostat tato informace, svoje jednání by se měli snažit napravit, věnovat tomu větší prostor i u hodnotícího rozhovoru. Na to vše by měl ještě dohlédnout a zkontrolovat přímý nadřízený mistr.

24. Systém odměňování.

Tabulka 7-21 Otázka č. 24

	3	2	1	0	-1	-2	-3	
spravedlivý, objektivní systém odměňování	2	7	10	18	17	20	13	neobjektivní systém odměňování

Pramen: autor

Využití: Zjištění, že dělníci pocítují systém jako neobjektivní a nespravedlivý, se potvrdilo. Opět to může mít za následek pokles motivace. Pokud dělníci budou vědět, že jejich výkony se sledují, mistr je hodnotí a má to dopady na finanční ohodnocení jejich výkonu, může to napomoci zprůhlednit část systému odměňování. (hodnocení bude mít vliv na 10 % nebo 17 % celkové mzdy).

25. Úroveň motivace pracovníků.

Tabulka 7-22 Otázka č. 25

	3	2	1	0	-1	-2	-3	
dostatečná motivace, neustále směřující ke zlepšování pracovního výkonu	4	6	18	16	23	14	6	zcela nedostatečný motivační systém, není třeba zvyšovat pracovní výkon

Pramen: autor

Využití: Dělníci spíše nepocitují motivaci ke zvyšování svého výkonu. Opět jen krátce shrnu myšlenku, že pokud si mistr najde prostor na rozhovor se svým podřízeným, vysvětlí a připomene mu důsledky kritérií hodnocení v tom smyslu „**zlepšil-li se v této oblasti, může dostat měsíčně o tolik a tolik korun více**“, pak dělník díky peněžnímu stimulu bude motivován ke zlepšování svého pracovního výkonu.

26. Význam výkonu.

Tabulka 7-23 Otázka č. 26

	3	2	1	0	-1	-2	-3	
vedoucí dostatečně odměňuje výkon	7	10	16	23	17	7	7	konexe/známosti mají přednost před výkonem

Pramen: autor

Využití: Většina se nepřiklání ani k jedné možnosti. Váhy jsou vyrovnané. Ovšem hledisko známostí a odměňování bez závislosti na výkon by se mělo eliminovat. Opět k tomuto může pozitivně přispět to, že mistr bude mít v rukou měsíčně danou hodnotící stupnici s kritérii, podle kterých bude muset postupovat, hodnotit podřízeného.

27. Způsob jednání nadřízených.

Tabulka 7-24 Otázka č. 27

	3	2	1	0	-1	-2	-3	
korektní, spravedlivé, přátelské jednání nadřízených	20	18	22	13	8	4	2	nespravedlivé, nepřátelské až nemorální jednání nadřízených

Pramen: autor

Využití: Zavedení formálního hodnocení a hodnotícího pohovoru vstoupí do spravedlivého a přátelského jednání mistrů. Toto zjištění společně s tím, co se již projevilo v předchozích otázkách, že si dělníci váží osoby svého nadřízeného, se může pozitivně odrazit v akceptaci systému dělníky. Pokud jim mistr pečlivě vysvětlí důvody, význam a účinky budoucího zavedeného hodnocení, můžeme předpokládat, že navržený systém budou lépe akceptovat. Je však podstatné, aby dříve než samotní dělníci **akceptovali** nový hodnotící systém **nejprve mistři**.

28. Kvalifikace pracovníků.

Tabulka 7-25 Otázka č. 28

	3	2	1	0	-1	-2	-3	
možnost neustálého zvyšování kvalifikace	2	10	13	24	18	13	7	nemožnost si dále zvyšovat kvalifikaci

Pramen: autor

Využití: Předcházející otázky ohledně kvalifikace vyjadřují, že někteří dělníci se chtějí vzdělávat, zvyšovat svoji kvalifikaci, jiní ne. Většinou se ale přiklání k tomu, že zde tyto možnosti chybí. Tato otázka to opět potvrzuje a poukazuje na to, že mají málo možností se vzdělávat. V mé teoretické části jsem jasně poukazovala na to, že systém hodnocení bývá provázán i se vzděláváním. U dělníků se setkáme s propojením hodnocení a vzdělávání zřídka, zde spíše spatřujeme provázanost na odměňování popř. rozvoj. Fatra by se měla určitě zamyslet nad tím, jak svoje dělnické profese ještě více školit a jak zvyšovat jejich kvalifikaci. K tomu by měl sloužit i hodnotící rozhovor, na kterém je zapotřebí zjistit zda má dělník zájem na zvýšení svojí kvalifikace a v jakém směru.

8 PRAKTICKÉ POZNATKY Z WORKSHOPU MISTRŮ

Pokud se na přípravné fázi hodnotícího systému podílí samotní zaměstnanci, velice pozitivně se to odráží v tom, že je hodnocení pro zaměstnance mnohem více akceptovatelné. Implementace systému pak probíhá snadněji. Díky tomuto teoretickému poznatku jsem využila možnosti zúčastnit se workshopu, kde byli přítomni mistři z Napajedel a Chropyně a dva členové odboru. Na workshopu jsem chtěla zjistit, co je pro samotné zaměstnance důležité, čemu přikládají význam a jaká kritéria hodnocení budou pro ně nejvíce akceptovatelná. Jsou to především mistři, kteří nejlépe znají práci dělníků, jejich pracovní povinnosti a je samotné.

Cílem tohoto dvoudenního workshopu bylo v prvním dnu **stanovit hodnotící kritéria pro nadtarifní složku mzdy** a ve druhém dnu **probrat zákonitosti a průběh hodnotícího rozhovoru**.

Celý workshop vedl školitel z externí vzdělávací agentury a usměrňoval diskusi.

8.1 ZJIŠTĚNÍ A ŘEŠENÍ SITUACE

Hlavním záměrem workshopu bylo určit kritéria pro hodnocení dělníků. Důvodem, proč jsem využila pro návrh kritérií i osoby mistrů, bylo to, že právě mistr je dělníkům nejbližší a moc dobře ví, na jakých činnostech se dělník podílí, jaká je jeho pracovní náplň a co vše musí na pracovišti dodržovat.

Z diskuzí bylo patrné, že mistři a odbory považují mzdu dělníků za vysoce nízkou. Návrh vytvořit kritéria, která se (již od února 2007) promítnou do velikosti vyplacení nadtarifu (chápe tento impuls jako jeho krácení), nepovažovala většina za vhodné řešení. Nadtarif berou téměř všichni mistři (i dělníci a odbory), za součást tarifu a odeberou jej v případě hrubého porušení pracovní nebo technologické kázně a to dokonce jen některý mistr. Bohužel se na workshopu prokázalo, že mistři ještě nejsou plně připraveni na zavedení hodnocení, které je provázané s odměňováním. Nařídít jim to direktivně, by se dle mého názoru neosvědčilo a mohlo by se stát jen zbytečnou administrativní záležitostí. Pokud by hodnocení nepřijali mistři, mělo by to negativní dopad i na akceptaci systému dělníky. Systém hodnocení by pak nevedl k požadovaným efektům jako je zvyšování motivace, snižování nákladů a růst spokojenosti.

V závěru diskuze se mistři a odboráři přece jen shodli, že je nutné určitou diferenciaci mezi prací každého dělníka vytvořit, že mistrům chybí v rukách už nějakou dobu nástroj pro diferenciaci, nějaká jasně nastavená kritéria, stejná a platná pro všechny. Výsledkem workshopu bylo, že si mistři sami nadeřinovali kritéria, která budou od února 2007 přílohou podnikové kolektivní smlouvy a pokud je dělník poruší, bude mu nadtarifní složka krácena. Takto se mistři naučí určitou diferenciaci vytvářet a zvažovat alespoň základní kritéria, než bude zaveden oficiální, formální a pravidelný systém hodnocení. Na zavedení takového

systemu je zapotřebí dát všem zaměstnancům ještě určitý časový prostor. Je to především z toho důvodu, že Fatra prochází již řadou změn (restrukturalizace, změna v organizační struktuře) a že celkový věkový průměr zaměstnanců je 45 let a proto jsou zvyklí na již zaběhlé postupy a hůře reagují na veškeré změny. Pro zaměstnance je poměrně složité přijmout v tomto období ještě další podstatnou změnu, navíc v oblasti odměňování.

S odbory a s manažerkou pro personalistiku a komunikaci, která je vedoucí celého personálního odboru, jsem se dohodla, že oficiální formální systém hodnocení dělníků ve Fatře bude plně zaveden od roku 2008 a to tehdy, když v rámci valorizace mezd (díky růstu inflace) bude mzda navýšena. Tak se zajistí vyšší akceptace systému hodnocení dělníky. Pokud bude mzda vyšší a pokud jim bude krácena nadtarifní složka dle kritérií, nebude to mít tak silné dopady na celkový pokles mzdy. Nárůst mzdových prostředků na rok 2007 činil 4,3 %. Po diskusi s odbory předpokládám obdobný nárůst i v příštím roce. Jsem si vědoma toho, že to bude záviset především na vyjednávání odborů s generálním ředitelem, ale také na hospodaření státu a české ekonomice.

8.2 NAVRŽENÁ HODNOTÍCÍ KRITÉRIA

V závěru prvního dne workshopu mistři stanovili formou brainstormingu následující kritéria, podle nichž může být nadtarifní složka dělníkům krácena:

1. Technologická kázeň

- dodržování parametrů výroby (teplota, čas, rychlost a další fyzikální parametry..)⁷⁷,
- kvalita výrobků a vykonané práce,
- zásady TPV (technická příprava výroby),
- ekologické cítění (zacházení s látkami, odpady..).

2. Pracovní kázeň

- dle požadavků pracovního řádu,
- dodržování předpisů BOZP a PO
- používání OPP,
- využívání pracovní doby (docházka, dodržování pracovní doby a doby přestávek),
- odlišovat porušení pracovní kázně od hrubého porušení a od toho když pracovník, opakovaně porušuje pracovní kázeň.

⁷⁷ Od porušení parametrů výroby se odvíjí počet neshodných výrobků a nebo externích reklamací. Ke každé operaci existují průvodky, kdo to dělal, jak to dělal, lze tak vysledovat, kdo a kdy udělal co dobře popř. špatně.

3. Osobní přístup

- vztah k práci – snaživost, plnění mimořádných úkolů, práce za dalšího člověka, který chybí na pracovišti,
- zastupitelnost/ flexibilita/ univerzálnost,
- ochota chodit na přesčasy,
- ochota dělníka, který ovládá více pracovních operací, přejít na pracoviště, které není tak dobře placené,
- zodpovědnost v kolektivu,
- pomoc spolupracovníkům,
- zaškolování nových pracovníků,
- plnění operativních příkazů nadřízeného.

Co se týče priorit u každého z kritérií, tak se mistři shodli na tom, že je každé kritérium stejně důležité až na technologickou kázeň, která je pro Fatru nejpodstatnější.

8.3 NEDOSTATKY V SOUČASNÉM SYSTÉMU

Dle probíhající diskuze na workshopu, před i v průběhu definování samotných kritérií, vyvstaly určité nedostatky, které je zapotřebí řešit. Jedná se o tyto následující požadavky:

- zvýhodnění dělníka, pokud ovládá více pracovních operací (zpravidla na to v praxi dělník doplatí tím, že díky ovládnutí více operací musí přecházet i na činnosti, které jsou méně placené než jeho stálá pracovní operace),
- zabránit v přechodech již zapracovaných dělníků na jiné, lépe placené pracoviště,
- jasně formulovat a písemně zakotvit kritéria pro snížení nebo odebrání nadtarifu, aby se zabránilo konfliktům s dělníky popř. i odbory,
- zjednodušit tarifní systém,
- maximální jednoduchost hodnotícího systému,
- nerozlišovat mzdové formy při hodnocení,
- mít v rukou více nástrojů motivace.

8.4 ZÁSADY HODNOTÍCÍHO ROZHOVORU

V rámci druhého dne workshopu byli mistři proškoleni v oblasti toho, jak vést efektivní hodnotící rozhovor. Byly zdůrazněny tyto hlavní zásady:

- hodnotící rozhovor vede vždy přímý nadřízený,
- rozhovor je vždy konkrétní - používat stručná, jasná fakta (ne žádné pocity, dojmy),
- zahájit rozhovor pozitivní atmosférou (brát dělníka jako partnera) a vysvětlit důvod, proč se sešli,

- následuje udělení konkrétní pochvaly (typu „to a to je perfektní a očekávám, že to tak budeš dělat dál“),
- poté konkrétní kritika zaměřená na chování s jasnou dohodou o nápravě (typu „ty si zkracuješ přestávku, chodíš na oběd, kdy nemáš, porušuješ naši dohodu a čekám, že už budeš chodit včas a ohlídáš si to“).

9 KONEČNÝ NÁVRH HODNOTÍCIHO SYSTÉMU

9.1 ZODPOVĚZENÍ OTÁZEK PŘED KONEČNOU PODOBOU SYSTÉMU HODNOCENÍ

Než přistoupíme k popisu celého hodnotícího systému, je zapotřebí před jeho zavedením, jak teorie tvrdí (viz kapitola 4.6), zodpovědět ještě podstatné otázky. Poté je možné přistoupit k podrobnějším krokům objasňujícím kompletní hodnotící systém.

Z předchozího textu je patrné, že hodnotící systém je navrhován pro dělníky. Budou hodnoceni přímým nadřízeným (mistrem) a to měsíčně dle hodnotící stupnice a pololetně prostřednictvím hodnotících rozhovorů. Na pracovištích bude probíhat také neformální hodnocení. Hodnocení s vazbou na přidělení individuální prémie v podmínkách Fatry je možné zavést až od roku 2008, aby se zajistila akceptace systému dělníky, mistry i odbory. Je zapotřebí o systému včas informovat dělníky a podrobně a zřetelně jim vysvětlit kritéria hodnocení, aby mohla být motivační a aby mohli díky nim dělníci ovlivňovat svoji pracovní činnost a chování. Před samotným zavedením systému doporučuji vybrat nejdříve vhodné oddělení s mistrem, kde bude systém zaveden a vyzkoušen. Doporučuji již říjen 2007 a to z toho důvodu, aby se odstranily případné nedostatky v systému. Poté může být systém hodnocení plně aplikován a promítnut do odměňování pro všechny zaměstnance kategorie D.

Pololetní hodnotící rozhovory pak budou vycházet z měsíčního hodnocení a ze zdůvodnění přidělení výše individuální prémie. Proškolení ohledně celé metodiky hodnocení provede personální odbor, školení na hodnotící rozhovor již proběhl prostřednictvím externí školící agentury. Další školení ještě budou probíhat v rámci letošního roku.

Měsíční hodnocení se bude zaznamenávat do hodnotícího dokumentu. Co se týče hodnotícího rozhovoru, hodnotitel s hodnoceným v závěru podepíše výslednou zprávu o konaném rozhovoru. Kopie obou dokumentů obdrží personální odbor, který také průběžně zajišťuje kontrolu a dodržování komplexního systému hodnocení.

9.2 PŘEDPOKLADY EFEKTIVNÍHO HODNOTÍCIHO SYSTÉMU

Dle odborné literatury (kapitola 4.1) je velice podstatné, aby fungující systém v podniku splňoval určité požadavky.

1. Důsledná a přesvědčená podpora top managementu.

Personální obor má ve své strategii nastavení formálního hodnocení pro všechny kategorie zaměstnanců. V horizontu jednoho roku se plánuje 360° zpětná vazba pro top management a zavedení hodnocení dělníků. Co nejdříve by se mělo zavést i hodnocení mistrů, aby mistr viděl, že je pravidelně hodnocen svým nadřízeným. Pak by snáze dodržoval hodnocení a hodnotící pohovory i u svých podřízených. Pokud mistři nebudou shora hodnoceni, může se to negativně odrážet při hodnocení dělníků.

2. Zohledněn soulad systému s podnikovou kulturou.

V teoretické části jsem vysvětlovala, že je těžké firemní kulturu definovat. Vzhledem k rozsahu mé práce se nezabývám podrobným zkoumáním a analýzou stavu firemní kultury ve Fatře. Předpokládám, že v podniku vládne silná podniková kultura a tudíž je akceptována a sdílána v rámci celého podniku, ve strategiích, normách, pravidlech a všemi zaměstnanci. Z toho důvodu mohu považovat soulad hodnotícího systému s podnikovou kulturou, protože jsem při konečném návrhu vycházela ze strategií podniku, rozhovorů se zaměstnanci a z interních materiálů společnosti.

3. Při hodnocení je podporována strategie a cíle organizace.

Ve Fatře není jasně patrné rozpracování cílů od vedení podniku v rámci hierarchie až na nejnižší stupeň, tedy k dělníkům. Je jednoduché nastavit cíle u THP, ale je obtížné nastavit je pro dělníka. Mezi dělníky a mistry bude formulována spíše dohoda o nápravě mezi mistrem a dělníkem, zejména u formálního hodnocení v závěru hodnotícího rozhovoru.

4. Akceptace systému hodnocení zaměstnanci.

Zajištění akceptace hodnotícího systému započalo již v rámci definování kritérií na workshopu za účasti mistrů a zástupců odborů. Konečný návrh jsem opět znova konzultovala s vybranými mistry a odbory, dále se o to bude snažit personální obor. Velice důležité bude vysvětlení účelu hodnocení dělníkům, aby se akceptace zajistila. To doporučuji již několik týdnů před zavedením samotného hodnocení.

5. Zajištěna administrativní nenáročnost.

Při sestavování návrhu hodnocení to byl jeden z velice důležitých požadavků. Snažila jsem se o to pomocí méně početné, trojdílné stupnice a malým počtem kritérií.

6. Systém nastaven tak, aby navazoval na systémy odměňování a vzdělávání.

Systém odměňování je zohledněn, hodnocení se promítá do velikosti přidělení nadtarifu. Spíše než o vzdělání, jde u dělníků o jejich rozvoj. Předpokládám, že zejména kritéria zapracovanost a pracovní operace budou vést ke zvyšování rozvoje. Při samotném hodnotícím rozhovoru bude mít mistr za úkol s hodnoceným projednat zájem o možném zvyšování kvalifikace, případně o školení a zjištěné informace předá na personální odbor, který potřebná školení zajistí.

7. Nepřetržitost hodnocení.

V rámci návrhu hodnocení jsou popsány a nadefinovány požadavky jak na formální, tak i na neformální hodnocení.

8. Nastaveno hodnocení hodnotícího systému.

Manažerka pro personalistiku a komunikaci, jako odborník z praxe mi sdělila, že celkové výsledky zavedení hodnotícího systému budou vyhodnocovat po dvou až třech letech a jedním z ukazatelů bude sledování produktivity. Produktivitu vyhodnocuje odbor financí a controllingu a pro hodnocení hodnotícího systému byla zvolena produktivita vyjádřená

z provozního hospodářského výsledku. Za rok 2006 činila produktivita 102,14 tisíc Kč na hlavu.

Další oblastí pro sledování výsledků hodnotícího systému bude zjišťování nákladů na externích reklamace a počet neshodných výrobků. Tento ukazatel má ve své správě odbor kvality a technické kontroly, kdy za rok 2006 činily náklady na externí reklamace 5 900 565 Kč, což činilo 0,19 % z tržeb a bylo zjištěno 195 kusů neshodných výrobků.

Ukazatel spokojenosti bude zjišťován personálním odborem a to prostřednictvím vyhodnocení dotazníkového šetření. Personální odbor bude zajišťovat také celkovou kontrolu nad hodnocením hodnotícího systému. Mezi další dílčí posuzované výsledky bude zařazen i počet pracovních úrazů. Za rok 2006 bylo zaznamenáno celkem 18 pracovních úrazů (z toho 3 byly úmyslné) a průměrný počet pracovních úrazů na 1 milion odpracovaných hodin byl 7,26. Dalším hlediskem bude posuzování absencí, fluktuace a procenta nemocnosti, za rok 2006 dosáhla nemocnost 8,96 %.

9.3 VZOROVÝ PODNIK

Pro celkový návrh hodnocení jsem využila nejenom výsledky dotazníkového šetření a kritéria definovaná mistry, ale i kritéria, která se uplatnila v jednom nejmenovaném slovenském výrobním podniku, který také působí v oblasti zpracování plastů.

U slovenského systému hodnocení, jehož výsledky měly přímou vazbu na přidělení variabilní složky mzdy, byla využita tato kritéria: teoretické znalosti, **zapracovanost pracovníka**, počet ovládaných **pracovních operací a pracovní kázeň**. Pro každé kritérium bylo stanoveno rozpětí vyjádřené přímo ve slovenských korunách. Na pracovní kázeň se kladl největší důraz, tedy součet výsledků prvních tří kritérií se násobil výsledkem posouzení plnění pracovní kázně. Pokud pracovník hrubě porušil pracovní kázeň – kouřil mimo vyhrazené prostory, požil alkohol na pracovišti, byla mu dokonce celá variabilní složka odejmuta. V případě že porušil pracovní kázeň méně závažným způsobem, byla mu přidělena jen polovina z výsledků hodnocení těchto tří kritérií. Po třech letech se projevilo to, že zavedení hodnotícího systému v tomto nejmenovaném výrobním podniku, mělo pozitivní vliv především na zvýšení motivace a na zvýšení produktivity. Z toho důvodu jsem kritéria slovenského podniku jako je zapracovanost, ovládání pracovních operací a pracovní kázeň využila pro sestavení celkového hodnotícího systému pro Fatru.

9.4 CÍLE HODNOCENÍ

Mezi základní požadavky na systém hodnocení je zvýšení spokojenosti zaměstnanců, zvýšení motivace a pokles nákladů zejména v oblasti snižování počtu neshodných výrobků a externích reklamací. Tyto požadavky mají přispět k vizi „mít kvalifikované, motivované, spokojené

a aktivní zaměstnance.“ Na tyto požadavky byly navázány cíle nového systému hodnocení. Definování cílů hodnocení vycházelo také z výsledků dotazníkového šetření.

Nový systém hodnocení bude usilovat o zabezpečení následujících cílů:

- měsíčním hodnocením dělníků **určit** velikost individuální prémie, jejíž výsledek se procentuálně promítne do **velikosti přidělení nadtarifu**,
- zohlednit úroveň individuálního pracovního výkonu a chování pracovníka, díky tomu se zabezpečí potřebná **diferenciace dělníků** v oblasti odměňování,
- kritéria individuální prémie budou moci dělníci ovlivňovat svým výkonem a snahou, takto vznikne **prostor pro motivaci**,
- zajistit **důraz na technologickou kázeň**, aby se snížili náklady na neshodné výrobky,
- v hodnocení zohlednit i **rozvoj dělníků** a dát tak pracovníkům příležitost ke zlepšení,
- poskytovat **pravidelnou zpětnou vazbu**.

Všechny tyto cíle mohou být naplněny pouze za předpokladu, že každý dělník a mistr budou znát velice dobře kritéria hodnocení, aby se mohli dělníci v daných kritériích zlepšovat a mistři mohli používat kritéria jako nástroje pro zvyšování motivace. Nová kritéria také pomohou zprůhlednit systém odměňování a přispět k tomu, aby jej dělníci hodnotili jako více spravedlivý.

9.5 KRITÉRIA HODNOCENÍ

9.5.1.1 Tvorba kritérií

Na základě prostudované literatury a rozhovorů s mistry byli stanoveny podstatné cíle pro vytvoření kritérií hodnocení:

- kritéria pro určení nadtarifní složky musejí být jasná a konkrétní,
- částečně eliminovat subjektivní vliv hodnotitele,
- vytvořit taková kritéria, která budou motivační a rozvojová,
- při výběru kritérií dbát na dodržení nízké administrativní náročnosti pro hodnotitele a jednoduchosti celého systému pro zaměstnance.

Při výběru kritérií jsem se snažila zároveň dodržet teoretické doporučení (kapitola 3.2.4), aby kritéria byla co nejvíce objektivní a nezávislá. Velkou roli zde hrálo to, že systém pro dělníky, zejména pro mistry jako hodnotitele, musel být velice **jednoduchý**. Z toho důvodu jsem se snažila dodržet **nízký počet kritérií** a poměrně **jednoduchou, ale výstižnou hodnotící stupnici**.

Na stanovení konečných kritérií měl největší vliv workshop s mistry. V rámci brainstormingu byla definována kritéria individuálního posuzování dělníků jako je **technologická kázeň**,

pracovní kázeň a osobní přístup pracovníka.⁷⁸ Během workshopu vyvstaly i určité nedostatky v současném systému. Ukázalo se, že je zapotřebí zohlednit a podporovat, když dělník ovládá více **pracovních operací** a stupeň **zapracovanosti** dělníka. Výběr kritérií jako je pracovní kázeň, zapracovanost a ovládání pracovních operací se ještě potvrdil úspěšnou aplikací kritérií slovenským podnikem. V úvahu jsem vzala i myšlenku na kritérium zlepšování procesů, která v podniku chybí a které by mohlo také pozitivně ovlivnit pokles nákladů a zvýšení bezpečnosti. Pro konečný návrh jsem zvolila rozlišení kritérií **BOZP, PO** a pracovní kázně. Kritériem BOZO, PO by mělo vést především ke snížení počtu pracovních úrazů a důslednějšího používání ochranných pracovních pomůcek. Kritérium pracovní kázně by měla být posílena celková disciplína dělníků a jejich dochvilnost. Spojením těchto dvou kritérií do jednoho by mohlo dojít k rozmělnění sledovaných cílů těchto kritérií. Mistři mi nakonec v rozhovorech potvrdili potřebnou odlišnost těchto dvou kritérií.

Dle literatury v rámci oblastí hodnocení je systém hodnocení dle hodnotící stupnice ve Fatře zaměřen na vstupy (zapracovanost, profesionalizace), proces (BOZP a PO, pracovní kázeň, zlepšování procesů, technologická kázeň) a zohledňuje se při něm minulost. Při hodnotícím rozhovoru budou vedoucí usilovat o postihnutí jak vstupu, výstupu (výkonu), tak i procesu a zohlední při něm všechny časové horizonty (minulost, přítomnost i budoucnost).

Nakonec bylo vybráno šest hodnotících kritérií a trojdílná hodnotící stupnici. Přehled kritérií a postup stanovení individuální prémie je upraven v následující tabulce.

⁷⁸ Osobní přístup jsem vyloučila z návrhu hodnocení, jelikož by zde hrála roli vysoká subjektivita hodnocení mistrů. V této souvislosti bylo použito jen hledisko přebírání zodpovědnosti v kolektivu a pomoc spolupracovníkům z důvodů plánovaného zavedení týmové práce, jež je zohledněno v NIP.

Tabulka 9-1 Stanovení velikosti individuální prémie

STANOVENÍ VELIKOSTI INDIVIDUÁLNÍ PRÉMIE (IP)			
Symbol	Kritérium	Stupnice	Interpretace
Z	ZAPRACOVANOST	0 1 2	2 = pracovník umí zapracovávat 1 = pracovník je zapracovaný 0 = pracovník je částečně zapracovaný
P	PRACOVNÍ OPERACE	0 1 2	2 = pracovník ovládá 4 a více pracovních operací 1 = pracovník ovládá 2-3 pracovní operace 0 = pracovník ovládá 1 profesi
B	BOZP, PO	0 1 2	2 = dodržování bezpečnosti, používání OPP 1 = drobné přestupky 0 = nedodržování
K	PRACOVNÍ KÁZEŇ	0 1 2	2 = žádné porušení pracovní kázně, dochvilnost 1 = méně závažné porušení 0 = hrubé porušení pracovní kázně
N	NÁVRHY NA ZLEPŠOVÁNÍ	0 1 2	2 = dodání dvou návrhů na zlepšení 1 = dodání jednoho návrhu 0 = žádný návrh
Q	TECHNOLOGICKÁ KÁZEŇ	0 0,5 1	1 = kvalita na vysoké úrovni 0,5 = napomenutí mistra, reklamace 0 = nedodržování standardů kvality, opakované reklamace
$IP = (Z + P + B + K + N) * Q \dots \text{max. 10 bodů} = \text{procentuální vazba na přidělení nadtarifu}$			

Pramen: autor

9.5.1.2 Jednotlivá kritéria hodnocení

V této kapitole se budu snažit blíže popsat kritéria, objasnit důvody jejich výběru a popíšu i zdroje a podklady, ze kterých se bude vycházet při celkovém hodnocení, aby se částečně eliminovala subjektivita hodnotitelů.

1. ZAPRACOVANOST

Popis: U tohoto kritéria se bude posuzovat stupeň zapracovanosti každého dělníka. Pokud je pracovník ve zkušební době, učí se svojí činnosti a není ještě plně zapracován, není mu přidělen žádný bod. Pokud pracovník zvládá perfektně svoji pracovní činnost je mu udělen jeden bod. Pokud je pracovník natolik zkušený a šetří práci mistra (popř. předáka) a umí zapracovávat, je nejvíce zvýhodněn a to dvěma body.

Výběr: Zapracovanost byla zvolena z důvodů toho, aby se zvýhodnili zkušení, tím pádem zapracovaní dělníci. O to více to, pokud dělník už sám dokonce umí zapracovávat a šetří tak

práci samotného mistra. Toto kritérium jsem zvolila proto, aby se uspíšila doba zapracovanosti a zároveň se i zvýšil celkový rozvoj zaměstnanců a podnik mohl disponovat kvalitními lidskými zdroji.

Kontrola: Zapracovanost vyplývá ze zručnosti a zkušenosti ovládání té které činnosti daným pracovníkem. Většinou se odvíjí od doby strávené v podniku. Stupeň zapracovanosti bude posuzovat specialista z průmyslového inženýrství ve spolupráci s mistrem.

2. PRACOVNÍ OPERACE

Popis: Dle počtu ovládání pracovních operací dělníkem je přidělována výše bodů IP (podrobněji uvedeno v Tabulce 9-1).

Výběr: Kritérium jsem zvolila díky tomu, že společnost usiluje o kvalifikované zaměstnance, chce zvyšovat jejich rozvoj a také z důvodu toho, že samotní mistři na workshupu poukazovali na to, že pokud dělník ovládá více operací, je díky tarifní stupnici spíše znevýhodněn. Tímto kritériem se budu snažit o zvýhodnění pracovníka, který je zručný a ochotný se učit novým věcem. Pro mistry je významná také zastupitelnost mezi dělníky a do budoucna toto kritérium opět napomůže podniku k získání a udržení potřebné kvalitní pracovní síly.

Kontrola: Vyplývá z jasné dovednosti ovládání počtu pracovních operací dělníkem, což posuzuje mistr. K tomu, aby ovládání pracovní operace bylo uznané, musí být dělník na tuto operaci plně zapracován.

3. BOZP, PO

Popis: Zde je zapotřebí rozlišovat, zda daný pracovník plně dodržuje zásady BOZP a PO, které jsou přesně stanoveny v pracovním řádu. Bude se zejména klást důraz na kontrolu používání OPP ve výrobě (pokrývka hlavy, ochrana uší v hlučném prostředí apod.).

Výběr: Toto hledisko jsem zvolila, aby se zvýšila bezpečnost práce a dosáhlo se snížení počtu vzniku pracovních úrazů.

Kontrola: Při hodnocení tohoto kritéria se vychází ze záznamů porušení BOZP, PO nebo ze záznamů o vzniklém pracovním úrazu technikem BOZP a PO. V některých případech může vyplývat i z kontroly mistra.

4. PRACOVNÍ KÁZEŇ

Popis: Kritérium zohledňuje chování pracovníka na pracovišti v oblasti dodržování pracovní kázně, jejího porušení nebo hrubého porušení pracovní kázně (tj. zejména v případě požití alkoholu na pracovišti a kouření cigaret mimo vyhrazené prostory). Dále má kritérium za úkol zohlednit dochvilnost pracovníka, zda přesně dodržuje počátek pracovní doby a délku doby přestávky. Od toho se poté odvíjí výše přidělených bodů.

Výběr: Tímto by se měla do budoucna eliminovat případná porušení pracovní kázně dělníky a mělo by se zajistit i plné využívání pracovní doby, což může snížit i mzdové náklady.

Kontrola: Docházka je evidentní z elektronického docházkového systému, ohledně požití alkoholu na pracovišti se dělá jedenkrát do měsíce namátková kontrola. O další případné nedochvilnosti a porušování pracovní kázně vypovídá kontrola mistra a záznamy o porušení pracovní kázně, které sám dělník v případě porušení dokonce podepisuje.

5. NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

Popis: V daném měsíci má možnost každý dělník odevzdat maximálně dva zlepšovací, smysluplné návrhy. Jedná se o návrhy na zlepšování bezpečnosti, procesů, průběhu výroby, pracovního prostředí, technologie apod. Tento návrh v průběhu měsíce předá dělník technikovi z údržby, který bude pověřen vyhodnocováním návrhů a výsledný počet obdržených návrhů zaznamená do informačního systému.

Výběr: Kritérium bylo zvoleno z důvodů toho, aby se nejen rozvíjel, motivoval a pracoval na sobě sám zaměstnanec, ale aby se zkvalitnily i pracovní podmínky, zvýšila bezpečnost práce a zefektivnila samotná výroba v podniku. Tyto návrhy mají být využity také ke snižování nákladů (např. novým návrhem může poklesnout doba výkonu pracovní operace a mohou se ušetřit mzdové náklady). Z výsledků dotazníkového šetření navíc vyplynulo, že zaměstnanci sami chtějí, aby jejich nápady podnik využíval a uplatňoval.

Kontrola: Vychází se jednoduše z počtu obdržených zlepšovacích návrhů za daný měsíc (jeden návrh = jeden bod).

6. TECHNOLOGICKÁ KÁZEŇ

Popis: Každé pracoviště má jasně nadefinované požadavky na technologickou kázeň a jejich dodržování musí bezpodmínečně znát každý pracovník ve výrobě. Z výše uvedené tabulky je jasně patrné, že pokud bude pracovník technologickou kázeň plně dodržovat, dostane celý počet získaných bodů individuální prémie. Pokud však technologickou kázeň poruší, je napomenut mistrem, může mu být individuální prémie krácena na polovinu nebo při opakovaném porušování dokonce celá odejmuta.

Výběr: Kritérium a jeho podstatná váha bylo zvoleno z důvodů toho, že na něj mistři kladli největší význam. Násobit celkový dosažený počet bodů individuální prémie výsledkem z dodržování technologické kázně jsem zvolila právě z toho důvodů, že porušování kázně má ze všech výše uvedených kritérií nejhorší dopady na hospodaření podniku – na zvyšování nákladů. Tímto kritériem chci tudíž zajistit pokles jak počtu neshodných výrobků (interní reklamace), tak i snížení počtu externích reklamací, které jsou pro podnik závažnější a nákladnější.

Kontrola: Vychází ze zápisů technologů a mistrů do provozní knihy. Při porušení technologické kázně vznikne zpráva o neshodném výrobku. Pokud se jedná o externí reklamací, mistrovi je předán reklamační komisí záznam o reklamaci, což je v kompetenci odboru kvality a technické kontroly.

Část z individuální prémie, která nebude rozdělena nebo která vznikne díky absenci zaměstnance se nazývá **nerozdělená individuální prémie (NIP)**. Přidělení této nerozdělené individuální prémie zváží mistr vždy ke konci daného čtvrtletí. Nesmí být přidělena více než 40 % zaměstnanců. Bude rozdělována dle posouzení následujících hledisek:

- dlouhodobá výkonnost,
- nulová absence za daný měsíc,
- podpora týmové práce – spolupráce.

Dlouhodobá výkonnost bude posuzována za předcházející čtvrtletí a mistr ji bude posuzovat zejména dle plnění výkonových norem každého pracoviště. Nárok na přidělení NIP bude mít každý dělník, který plní normy daného pracoviště na 101-105 %. Toto rozmezí bylo stanoveno na základě rozhovoru s ředitelem výrobního úseku. Většina dělníků plní normy na 99-100 % a záměrem vedení podniku je samozřejmě zvyšovat výkon pracovníků a zvyšovat produktivitu.

Ocenění za nulovou absenci bylo zvoleno z důvodů toho, aby se snížila nemocnost pracovníků a aby se dělníci finančně motivovali k nulové absenci. Podnik má problémy s vyšší nemocností hlavně u dělníků, proto ji chce snižovat. Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že 100 % dělníků chce být za nulovou absenci odměňováno finančně.

Hledisko podpory týmové práce má složit jako předstupeň zavedení týmové práce, která se plánuje zavést ve Fatře v horizontu dvou let. Navíc mistři sami poukazovali na to, že by měli být zvýhodněni ty dělníci, kteří přebírají zodpovědnost v kolektivu a pomáhají svým spolupracovníkům.

Tuto nerozdělenou individuální prémie bylo velice důležité vytvořit proto, aby zaměstnanci neměli pocit, že jim podnik ubírá na platu, že pokud zaměstnancům mistr ubere z nadtarifu, tak si ušetřené mzdové prostředky podnik neponechá, ale pečlivě je dále přerozdělí těm zaměstnancům, kteří si je plně zaslouží.

9.6 FORMY HODNOCENÍ

Při hodnocení dělníků v podniku se budou zajišťovat obě formy hodnocení a dodržovat níže stanovené zásady.

Neformální hodnocení⁷⁹ bude vykonáváno průběžně nadřízeným během pracovního procesu. Je součástí každodenní řídicí činnosti a průběžné kontroly plnění pracovních úkolů a pracovního chování, nebývá zaznamenáváno. Mistr se bude snažit usilovat o neustálé poskytování zpětné vazby (pochvala, kritika), vztahovat ji pouze k pracovnímu výkonu, k chování pracovníka, nikoli k jeho osobnosti. Aby byla zpětná vazba efektivní a motivační, tak ji poskytovat konkrétně, okamžitě, dát najevo radost z dobře vykonané práce a výrazně oddělovat pozitivní informaci od negativní. Zpětná vazba nebude udělována pouze na pracovišti, ale i v rámci pravidelného hodnotícího rozhovoru.

Formální hodnocení bude probíhat měsíčně dle hodnotící stupnice s přímou vazbou na vyplacení nadtarifu, čtvrtletně v souvislosti s přidělením NIP a pololetně dle hodnotícího rozhovoru. Hodnotitelem bude vždy přímý nadřízený hodnoceného (mistr) a hodnocený bude zaměstnanec kategorie D.

9.7 METODY HODNOCENÍ

Při výběru z řady metod byly vybrány v praxi nejpoužívanější metody – hodnotící stupnice a hodnotící rozhovor.

9.7.1 Hodnotící stupnice

Měsíční hodnocení zaměstnance s účelem stanovení **individuální prémie (IP)** bude uskutečňováno přes hodnotící stupnici. Je to zkrácená forma hodnocení, která má za cíl ohodnotit pracovníka dle jednotlivých kritérií. Bodový výsledek IP mistr určí dle plnění jednotlivých kritérií vždy ke konci každého měsíce a tento výsledek se poté procentuálně promítne do velikosti vyplacení nadtarifu.

Do celkového hodnotícího formuláře „*Stanovení celkové mzdy*“ (příloha č. 6) mistr vyplní velikost tarifu zaměstnance a podle výsledků IP také výši nadtarifní složky mzdy. Dále mistr čtvrtletně posoudí přidělení nerozdělené individuální prémie vybraným zaměstnancům a zváží přidělení fondu vedoucího.⁸⁰ Vyplněný formulář „*Stanovení celkové mzdy*“ odevzdá příslušný vedoucí do mzdové účtárny nejpozději poslední pracovní den v měsíci, popř. první pracovní den v měsíci následujícím nejpozději do 10 hodin.

9.7.2 Hodnotící rozhovor

Hodnotící rozhovory se budou provádět se všemi zaměstnanci v kategorii D. Zodpovědnost za pracovní hodnocení dělníků budou mít jejich přímí nadřízení dle organizační struktury společnosti (mistři). Pohovor se provede ke konci každého pololetí.

⁷⁹ Na chybějící systém neformálního hodnocení poukazovaly výsledky dotazníkového šetření.

⁸⁰ Přidělení fondu vedoucího je v plné kompetenci a rozhodnutí mistra. Na každého dělníka ročně připadá zhruba 1100,- Kč a mistr je v průběhu roku rozdělí vybraným zaměstnancům za mimořádné pracovní výkony.

Pohovor se zaměstnancem je důležitým nástrojem k posilování důvěry, efektivní spolupráce a zvyšování motivace zaměstnanců. Zabývá se hlavně:

- zjišťováním toho, jak zaměstnanec vykonává svou práci,
- sdělováním výsledků procesu hodnocení,
- hledáním cest ke zlepšení pracovního výkonu.

Cílem pohovoru je dát zpětnou vazbu zaměstnancům a především vytvořit dohodu mezi vedoucím a zaměstnancem na odstranění negativních kritických událostí. Mezi další funkce hodnotícího rozhovoru patří:

- zhodnotit stávající výkon zaměstnance,
- stanovit pravidla pro zlepšení výkonu,
- rozpoznat problémy v pracovním procesu,
- zlepšit komunikaci mezi nadřízeným a podřízeným,
- umožnit pracovníkovi zaujmout jeho stanovisko, vyslechnout jeho názor,
- rozpoznat schopnosti pracovníka a možnosti jeho povýšení nebo přeřazení na jinou práci,
- zjistit zájem o vzdělávání,
- upřesnit pracovní náplň,
- motivovat zaměstnance.

Hodnotící rozhovor je oficiální, formální setkání, které má pevnou obsahovou strukturu a pevný časový plán. Vedoucí pracovník má povinnost se na hodnotící rozhovor připravit, ujasnit si osnovu rozhovoru a uvědomit si jeho cíle a funkci. Před rozhovorem je vhodné zajistit klidnou místnost na konání rozhovoru. Při samotném rozhovoru pak vedoucí pracovník postupuje dle těchto fází:⁸¹

- zahájit rozhovor pozitivní atmosférou a vysvětlit důvod, proč se sešli,
- poté zhodnotit dosažené pracovní výsledky během uplynulého hodnotícího období,
- v rámci rozhovoru dát zaměstnanci prostor, aby se sám k probíranému tématu vyjádřil,
- udělit konkrétní pochvalu, která se opírá pouze o jasná a stručná fakta,
- následuje konkrétní kritika (pomůckou jsou měsíční formuláře na udělení individuální prémie a zdůvodnění nižšího bodového ohodnocení),
- z kritiky se vyvodí jasná dohoda o nápravě a plnění konkrétních úkolů v příštím hodnotícím období,
- v závěru poskytne hodnotitel prostor hodnocenému, aby se vyjádřil, zda má zájem o zvýšení svojí kvalifikace popř. školení,⁸²

⁸¹ Postup vychází z odborné literatury a ze zásad vedení hodnotícího rozhovoru, který se mistři naučili na lednovém workshopu.

⁸² Vychází z výsledků dotazníkového šetření, kde se ukázalo, že dělníci mají zájem se vzdělávat.

- rozhovor končí povzbuzením hodnoceného do další činnosti.

Rozhovor by měl probíhat v partnerské pozitivní rovině, kdy hodnotitel a hodnocený si vzájemně naslouchají a společně hledají řešení negativních kritických událostí. Hodnocení zaměstnanců nesmí být v rozporu s platnými zákony a lidskými právy. Je třeba z něj vyloučit prvky diskriminace a všeho, co nesouvisí s vykonávanou prací. Během hodnocení se musí přímý nadřízený zaměřovat na hodnocení pracovního výkonu a jeho chování a ne na osobnost a charakter zaměstnance. Hodnotitel se nesmí nechat ovlivňovat osobními sympatiemi nebo antipatiemi k hodnocenému zaměstnanci.

K usnadnění přípravy a samotného průběhu hodnocení bude sloužit formulář: „*Hodnotící rozhovor se zaměstnancem kategorie D.*“ (viz příloha č. 7) Tento formulář jsem vytvořila podle postupu hodnotícího rozhovoru a respektovala jsem při něm již strukturu zavedených interních materiálů Fatry. Kopii formuláře o provedení hodnotícího rozhovoru předá mistr na personální odbor nejpozději vždy k 15.7. a 15.1. Jedno vyhotovení formuláře je vždy uloženo u přímého nadřízeného, druhé u manažera pro personalistiku a komunikaci a třetí je předáno hodnocenému.

9.8 PŘÍPRAVA HODNOTITELŮ NA HODNOCENÍ

Hlavní úlohu na přípravě hodnocení bude mít personální odbor. Svoji činnost započal již organizací školení na téma „Vedení hodnotícího rozhovoru“. Tento seminář zajišťovala externí vzdělávací agentura, kdy byli proškoleni mistři, aby zvládali postup a techniky hodnotícího rozhovoru. Aby se zajistila perfektní příprava a plná kvalifikace mistrů na hodnocení, tak v průběhu roku 2006 a 2007 jsou organizována v rámci projektu „Akademie“ ještě další související a potřebná školení. Jedná se o měkké dovednosti jako je řešení konfliktních situací, jednání s podřízenými, motivační nástroje, řešení problémů, prezentační a komunikační techniky a další.

9.9 PRODISKUTOVÁNÍ METOD SE ZAMĚSTNANCI

Nejdůležitější činností personálního odboru v oblasti hodnocení bude včas informovat zaměstnance kategorie D a mistry o systému hodnocení a jeho metodách, jeho důležitosti, cílech, výstupech a účelu. Hodnocení bude také projednáno se zástupci odborů.

Tato činnost se intenzivněji započala již na workshopu, kdy mistři nadefinovali případná kritéria hodnocení dělníků. Na jednání byly přizváni i dva zástupci odborů. Byl to jeden z počátečních kroků k tomu, aby se dosáhlo vyšší akceptace systému hodnocení. Konečnou podobu navrženého hodnotícího systému jsem již předložila skupině mistrů a projednala s ředitelem odborové organizace.

9.10 EFEKTY HODNOCENÍ

9.10.1 Slovenský podnik

Důvody, které mě vedly k doporučení výše zmiňovaných kritérií hodnocení, byly zejména ty, že jejich zavedením se podařilo slovenskému podniku zvýšit motivaci zaměstnanců a zvýšit jejich produktivitu.

Pro srovnání slovenského podniku s Fatrou byla využita metoda analogie. Obě společnosti jsou výrobní podniky, které působí v oblasti zpracování plastů a mají za sebou již dlouhou historii. Počet dělníků ve slovenském podniku je něco přes 800, Fatra zaměstnává celých 1135 dělníků. Systém hodnocení byl ve slovenském podniku zaveden již před třemi lety a splnil zde svoji funkci. Kvůli úspěchu zavedeného hodnocení byla v podmínkách Fatry využita kritéria jako je zapracovanost, počet ovládnutých pracovních operací a pracovní kázeň. Tyto kritéria jsem mohla využít z důvodů toho, že oba podniky jsou podniky výrobní, pracující v oblasti plastikářském a s obdobnou historií.

K využití zapracovanosti a počtu ovládnutých pracovních operací je zapotřebí v rámci analogie srovnat úroveň vzdělávání. V obou dvou podnicích mohu konstatovat, že žádný rozsáhlejší systém vzdělávání dělníků v podniku neprobíhá, pouze se dělníci proškolují v oblastech povinných školeních ze zákona. V případě zájmu se mohou zdokonalit v ovládnutí počtu pracovních operací nebo zvýšit svoji kvalifikaci, schopný dělník má možnost stát se mistrem nebo předákem. U kritéria pracovní kázně jsem srovnávala počet pracovních úrazů na pracovišti, které zaznamenávají bezpečnostní technici. Pro systém hodnocení ve Fatře jsem odlišovala BOZP, PO a pracovní kázeň. Z celkového počtu pracovních úrazů ve Fatře je každým rokem 15-20 % úrazů úmyslně zaviněných zaměstnanci. Před zavedením hodnotícího systému se ve slovenském podniku tento počet pohyboval kolem 15ti procent. Co se týče čistě pracovní kázně, tak ta je u každého podniku srovnatelná a posuzuje se všude stejně. Žádný podnik nedovolí požívání alkoholu na pracovišti a samozřejmě každý podnik kontroluje plné využívání pracovní doby, včetně dodržování doby přestávek. Kritérium teoretických znalostí jsem pro Fatru nevyužila, jelikož ve slovenském podniku se klade větší důraz na samotnou odbornost.

Cílem slovenského podniku bylo svoje zaměstnance maximálně motivovat v těch oblastech, které kritéria postihují. Před třemi lety, kdy systém byl zaváděn, tak tato kritéria byla naplňována ve 30-40 %. Dnes dosahují až 90 % plnění kritérií. Nyní si však vedení podniku uvědomuje podstatnou skutečnost, že právě návrhy na zlepšování a kritérium na dodržování kvality jsou těmi oblastmi, které ve stávajícím podniku chybí a v nejbližší době je chtějí implementovat do systému hodnocení. Tuto podstatnou skutečnost se mi podařilo zjistit až poté, co jsem kritéria jako je technologická kázeň a návrhy na zlepšování již navrhla v systému hodnocení pro Fatru.

Dalším předpokladem úspěchu zavedení hodnotícího systému inspirovaného slovenským podnikem je to, že na ty samé dovednosti potřebné pro hodnocení byli proškoleni mistři

slovenského podniku a tato školení proběhla a budou ještě probíhat i ve Fatře. Tato školení pro Fatru zařizuje stejná vzdělávací agentura jako ve slovenském podniku.

9.10.2 Mistři

Konečnou podobu systému hodnocení jsem předložila skupině mistrů, kteří byli vybráni na základě doporučení vedoucí personálního odboru. Zajímalo mě expertní vyjádření mistrů, zda implementací systému do praxe dojde k dodržování jednotlivých kritérií dělníky a tím také k celkovému naplnění předpokladů hodnotícího systému jako je zvýšení motivace, zvýšení spokojenosti dělníků a poklesu nákladů.

Mistři se společně shodli, že jednotlivá kritéria by měla být pro všechny zaměstnance jasně pochopitelná a že pokud budou dělníci vědět, že se výsledky jejich pracovního chování a snažení měsíčně promítají do přidělení 10 % (u úkolové) nebo 17 % (u časové) velikosti mzdy, povede to k naplňování daných kritérií. U většiny dělníků to povede k zájmu o zaškolení se na další pracovní operace a urychlí to i jejich zapracovanost, když uvidí, že kolega dostává vyšší mzdu. Navíc to také pozitivně ovlivní i fluktuaci mezi středisky. Pokud se dělník zapracuje na jednom středisku, naučí se více operací, bude finančně díky hodnocení zvýhodněn, nebude mít snahu přecházet, učit se a dostávat tak opět nižší mzdu na jiném středisku z důvodu nižší zapracovanosti a ovládnutí malého počtu operací. Také se dělníci budou více hlídat vzhledem k dodržování pracovní kázně a dochvilnosti na pracovišti, budou více dodržovat podmínky bezpečnosti práce a zřejmě to i přispěje k nižšímu počtu pracovních úrazů. Motivování budou také k tomu, aby se zamýšleli nad prostředím, ve kterém pracují a za jakých podmínek pracují a přinášeli tak návrhy na zlepšování. Mistři ale doporučují, aby návrhy na zlepšování vyhodnocoval ještě další pracovník a to například mistr z jiného střediska nebo výrobní technik. Jsou toho názoru, že by se návrhy na zlepšování měly v praxi určitě vyzkoušet. Předpokládají, že dodržování technologické kázně se posílí, jelikož má největší vliv na velikost přidělení nadtarifu a projeví se to v poklesu nákladů na externí reklamace a klesne počet neshodných výrobků. Pokud Fatra bude vyrábět kvalitní výrobky, domnívají se, že to může pozitivně posílit i vztahy s odběrateli a jméno společnosti jako takové.

K tomu zda se opravdu sníží nemocnost se neodvážili vyjádřit, jsou toho názoru, že to ukáže až samotné zavedení systému. Za dobré považují i zohlednění pracovního výkonu, jeho zvyšování, což se může pozitivně odrážet na růstu produktivity. Uvědomují si, že jako vedoucí by měli podporovat k vyšší spolupráci na pracovišti, která v podniku chybí. Na základě stanovení všech těchto kritérií jsou také rádi, že budou mít v rukách chybějící potřebné nástroje, aby svoje podřízené motivovali.

Částečně se ale obávají z naplnění cíle spokojenosti zaměstnanců a to z toho důvodu, že se pravidelným hodnocením dělníkům šáhne na doposud zaručený nadtarif. Na druhou stranu ale pokud budou dělníci dobře znát kritéria hodnocení a bude se zohledňovat individuální snaha, píle a výsledky, může to přispět k tomu, že systém odměňování budou považovat za

spravedlivý a nakonec se celkové spokojenosti dosáhne. Jsou si vědomi toho, že naplnění těchto kritérií se projeví až po určité době a výsledky hodnocení se ukáží až v řádu let. Mistři jsou toho názoru, že se diferenciací mezi dělníky dá vytvořit, ale bude to záležet na osobě mistra. Správný mistr vždy pozná schopného a dobrého zaměstnance od nešikovného a málo se snažícího.

Dle dlouholetých praktických zkušeností v podniku mi bylo řečeno, že vzhledem k tomu, že každé kritérium je provázáno s penězi, což je tím největším stimulem u dělníků, dojde k naplnění předpokladů hodnotícího systému, jako je již zmiňované zvýšení motivace a spokojenosti, společně se snížením nákladů.

ZÁVĚR

System hodnocení je velice důležitou součástí mozaiky úspěšné a konkurenceschopné firmy. Účelné plnění úkolů naprosté většiny personálních oblastí je podmíněno fungováním kvalitního systému hodnocení pracovního výkonu a pracovního chování zaměstnanců. Povinnost vedoucích pracovníků na všech stupních řízení je správně a pravidelně hodnotit své podřízené. Zároveň schopnost objektivního a spravedlivého hodnocení podřízených je také jednou ze základních odborných způsobilostí každého vedoucího pracovníka.

Hodnocení má nejenom zjišťovat výkon zaměstnance a být vstupem pro odměňování, je také významným faktorem pro motivaci a získání zpětné vazby od nadřízeného. Podniky mohou při zavádění systémů hodnocení čerpat z celé řady základních i doprovodných metod hodnocení.

Prvním vytyčeným cílem diplomové práce bylo na základě studia odborné literatury stanovit východiska pro návrh hodnotícího systému a popsat nejnovější teoretické přístupy k metodám hodnocení zaměstnanců. Východiska pro hodnocení byla stanovena v kapitole třetí, pro návrh komplexního systému hodnocení pak blíže v kapitole čtvrté. V páté kapitole byly popsány aktuální metody hodnocení, jejich výhody, užití a nevýhody jak u základních, tak i doprovodných metod hodnocení.

Druhým cílem bylo zjistit důvody spokojenosti popřípadě nespokojenosti dělníků se současným stavem hodnocení a s oblastmi, které jsou s hodnocením provázané. K naplnění tohoto cíle byla použita analýza sekundárních dat dotazníkového šetření, která je blíže specifikována v kapitole 7.3. Na základě druhé kapitoly byly vybrány oblasti, které jsou s hodnocením provázané. Analýza dotazníkového šetření byla zvolena vzhledem k tomu, abych zjistila současný stav spokojenosti a především nespokojenosti dělníků s těmito oblastmi a mohla vytvořit případná doporučení, která se budou aplikovat společně s novým systémem hodnocení tak, aby se zvýšila spokojenost zaměstnanců v podniku.

V poslední kapitole je popsán celý návrh komplexního systému hodnocení dělníků společnosti Fatra, a.s. Tímto se mi podařilo naplnit hlavní cíl méj diplomové práce, k čemuž významně posloužily výše uvedené dílčí podpůrné cíle.

Při zavádění systému hodnocení zaměstnanců nelze aplikovat nějaký univerzální model na všechny firmy. Při návrhu nového systému hodnocení je zapotřebí vždy přihlídnout k cílům, které daný podnik chce sledovat, hodnocení provázat s odměňováním a s rozvojem zaměstnanců. To se potvrdilo i při sestavování návrhu systému hodnocení dělníků ve společnosti Fatra, a.s., kdy bylo nutné zohlednit jak požadavky společnosti, tak i provázanost hodnocení do ostatních personálních aktivit.

Návrh hodnotícího systému pro dělníky společnosti Fatra, a.s. byl vytvořen tak, aby po implementaci hodnotícího systému došlo ke zvýšení motivace a spokojenosti dělníků na

pracovišti a ke snížení nákladů na počet neshodných výrobků a externích reklamací. Do budoucna také systém hodnocení napomůže k naplnění personální vize podniku „mít kvalifikované, motivované, spokojené a aktivní zaměstnance, kteří jsou loajální a schopni plně sdílet všechny hodnoty společnosti s možností seberealizace u významné společnosti.“

Při sestavování konečného návrhu byly využity výsledky dotazníkového šetření. Potvrdilo se, že formální hodnocení v podniku chybí, že dělníci neznají výsledky hodnocení své práce, nejsou jim sdělovány a nedostávají ani potřebnou zpětnou vazbu. Systém odměňování posuzují dělníci jako nespravedlivý, nezohledňující výkon. Dále se ukázalo, že se dělníci chtějí vzdělávat, ale že podnik jim to v plné míře neumožňuje a ani je v tom osoba mistra nepodporuje. Tyto nedostatky byly odstraněny v návrhu hodnotícího systému. Na druhou stranu dělníci uznávají osobu svého nadřízeného. Z toho pro nový návrh vyplynulo, že je zapotřebí, aby systém hodnocení akceptovali nejdříve přímí nadřízení dělníků - mistři a poté jej lépe budou akceptovat i samotní dělníci.

Kritéria hodnocení byla stanovena pomocí brainstormingu společně s mistry, kteří jsou dělníkům nejbližší a znají a ví co je zapotřebí u nich sledovat. Pro vymezení určitých kritérií byly použity také praktické zkušenosti podniku sídlícího na Slovensku, kterému se podařilo po aplikaci kritérií hodnocení dosáhnout úspěchu vyšší motivace u dělníků a vyšší produktivity. Mezi kritéria hodnocení dělníků společnosti Fatra, a.s. byla zvolena zapracovanost, počet ovládnutí pracovních operací, dodržování zásad bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a zásad požární ochrany, pracovní kázeň, zlepšovací návrhy a technologická kázeň, na kterou byl kladen největší důraz. Z široké škály metod hodnocení byly zvoleny ty nejpoužívanější a to hodnotící stupnice a hodnotící rozhovor. Výsledky z měsíčního hodnocení dle hodnotící stupnice byly provázány s variabilní složkou mzdy dělníků. Mzdové prostředky, které vzniknou z důvodů absence dělníků a z nerozdělení variabilní složky mzdy, mistr čtvrtletně přerozdělí těm dělníkům, kteří měli nulovou absenci na pracovišti, dosahovali dlouhodobé výkonnosti a naplňovali zásady týmové práce. Pomocí hodnotícího rozhovoru má být mistrem udělena zpětná vazba o výkonu dělníka, stanovena dohoda o odstranění nežádoucích událostí a poskytnut dělníkovi prostor, aby se vyjádřil ke zvyšování své kvalifikace či zájmu o školení. Důraz je kladen také na pravidelnější neformální hodnocení na pracovišti, udělování kritiky a pochvaly za vykonanou práci.

V průběhu vypracování diplomové práce se potvrdilo, že zavedení hodnocení do praxe je dlouhým procesem trvající déle než jeden rok. Aby byly výše stanovené požadavky na hodnotící systém naplněny, je zapotřebí, aby o systému, jeho cílech a výhodách byli pečlivě informováni dělníci, včetně hodnotitelů - mistrů, kteří před zavedením systému musí být zároveň plně proškoleni. To je potřebné vzhledem k zajištění akceptace systému hodnocení zaměstnanci, aby se nestalo jen pouhou administrativní zátěží. Podstatné je také projednat systém hodnocení dělníků s odbory. Ve Fatře celý proces a příprava na zavedení hodnotícího systému trvá od poloviny roku 2006 a bude trvat až do počátku roku 2008, kdy ve Fatře bude systém hodnocení plně zaveden.

Jestliže společnost zavede systém hodnocení do praxe, je pravděpodobné, že selepší podmínky pro spokojenost zaměstnanců, jejich motivaci a poklesne počet nekvalitních výrobků, včetně jejich nákladů. Dosažení těchto efektů mi potvrdila také skupina mistrů, kteří se vzhledem k dlouhodobým zkušenostem k návrhu systému vyjádřili. Systémem hodnocení se společnosti do budoucna podaří disponovat kvalifikovanými, motivovanými, spokojenými a aktivními zaměstnanci, což bezprostředně přispěje k efektivnímu využívání výrobních faktorů a budování konkurenceschopné a perspektivní společnosti.

K tomu, aby byl mnou navržený systém plně funkční a přispíval k požadovaným efektům, je zapotřebí, aby společnost zajistila společně s hodnocením dělníků také hodnocení mistrů. Samotní mistři by měli být hodnoceni, aby viděli pravidelnost a funkčnost hodnocení i u svých vedoucích a mohli hodnocení snáze a pečlivěji aplikovat na svoje podřízené.

Protože je navržený systém hodnocení dělníků provázán s variabilní složkou mzdy a mzda je u dělníků tím největším stimulem, lze očekávat, že s určitým odstupem po zavedení komplexního systému hodnocení, společnost dosáhne nejenom poklesu nákladů na neshodné výrobky, ale také poklesu absence, fluktuace, nemocnosti a počtu pracovních úrazů, včetně růstu produktivity.

SEZNAM LITERATURY

Odborná literatura:

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8.vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
2. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. 2. vyd. Praha: Prospektrum, 1994. 411 s. ISBN 80-7175-010-7.
3. BUCHTOVÁ, B. *Člověk – psychosomatická bytost. K problému lidské sebereflexe*. 2. vyd. Brno: MU – ESF, 1996. 224 s. ISBN 80-210-2238-8.
4. CARRELL, M.R., KUZMITS, F.E., ELBERT, N.F. *Personnel Human Resource Management*. 3. Title. USA: Macmillian Publishing Company, 1992. 792 s. ISBN 0-02-319501-0.
5. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.
6. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8
7. KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 265 s. ISBN 80-7179-389-2.
8. KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2004. 212 s. ISBN 80-7261-116-X
9. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. 365 s. ISBN 80-7261-033-3.
10. MILKOVICH, G.T., BOUDREAU, J.V. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1993. 930 s. ISBN 80-85623-29-3.
11. NEKUDA, J., SLANÝ, A. *O metodice zpracování bakalářských a diplomových prací v ekonomických oborech a vhodných informačních zdrojích*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 1996. 97 s. ISBN 80-210-1446-6.

12. Publikace k 70. výročí společnosti Fatra, a.s.
13. STÝBLO, J. *Manažerská motivační strategie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. 74 s. ISBN 80-85603-05-5
14. ŠPALKOVÁ, D. *Personální management*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2004. 130 s. ISBN 80-210-3502-1
15. ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M., RIEGEL, K., HOSKOVEC, J. *Základy psychologie práce a organizace*. 1. vyd. Praha: Univerzita Karlova, 1996. 203 s. ISBN 80-7184-091-2
16. WAGNEROVÁ, I. *Řízení výkonnosti*. 1. vyd. Brno: Marek Konečný, 2005. 83 s. ISBN 80-903516-5-4.

Internetové zdroje:

17. *Agentura Motiv P s.r.o. E – 360* [online], [cit. 2006-12-27]. Dostupný na WWW: <http://www.e-360.cz/e360_cz/index.php>
18. *Integrovaný systém typových pozic* [online], dostupný na www.istp.cz, záložka Kartotéka typových pozic, záložka Chemická výroba, záložka Pomocný pracovník v gumárenské a plastikářské výrobě [cit. 2007-03-09]. Dostupný na WWW: <<http://ktp.istp.cz/charlie/expert2/act/h3-karta14.act?lh=0&id=2150&is=1>>
19. *Integrovaný systém typových pozic* [online], dostupný na www.istp.cz, záložka Kartotéka typových pozic, záložka Chemická výroba, záložka Výrobce plastových profilů [cit. 2007-03-09]. Dostupný na WWW: <<http://ktp.istp.cz/charlie/expert2/act/h3-karta14.act?lh=0&id=2200&is=1>>
20. Stránky společnosti Fatra, a.s., dostupné na www.fatra.cz, záložka Profil společnosti [online], [cit. 2007-02-06]. Dostupný na WWW: <<http://www.fatra.cz/index.php?typ=FAA&showid=5>>
21. STÝBLO, J. Hodnocení výkonnosti: doporučení pro praxi. *ModerniRizeni.iHNed.cz* [online]. Vloženo 14. 7. 2006 [cit. 2007-03-03]. Dostupný na WWW: <http://modernirizeni.ihned.cz/3-18861000-hodnocen%ED+v%FDkonnosti-600000_d-a0>

22. URBAN, J. Zaměstnanci, kteří nemají cíle, postrádají vedení. *ModerniRizeni.iHNed.cz* [online]. Vloženo 14. 7. 2003 [cit. 2007-03-03]. Dostupný na WWW: <http://modernirizeni.ihned.cz/3-13087260-nemaj%ED+c%EDle-600000_d-7b>
23. TOMAN, J. Proč hodnotit zaměstnance a jak. *Pamservis.cz* [online]. Vloženo 13. 9. 2005, Verlag Dashöfer [cit. 2007-01-15]. Dostupný na WWW: <<http://www.pamservis.cz/?highlighttext=hodnocen%ED+zam%ECstnanc%F9&cid=129291>>

SEZNAM ZKRATEK

BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
IP	individuální prémie
NIP	nerozdělená individuální prémie
OPP	ochranné pracovní pomůcky
PO	požární ochrana
THP	technicko – hospodářský pracovník

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

Obrázek 1-1 Vztah hodnocení pracovníků a řízení výkonnosti	13
Obrázek 3-1 Tři oblasti hodnocení	22
Obrázek 5-1 Model 360° zpětné vazby	38
Obrázek 6-1 Organizační struktura podniku	47
Graf 6-1 Struktura zaměstnanců Fatra, a.s	48
Graf 6-2 Struktura zaměstnanců provozovny Napajedla	49
Graf 6-3 Struktura zaměstnanců provozovny Chropyně	49
Tabulka 7-1 Otázka č. 1	56
Tabulka 7-2 Otázka č. 2	57
Tabulka 7-3 Otázka č. 3	57
Tabulka 7-4 Otázka č. 4	58
Tabulka 7-5 Otázka č. 5	58
Tabulka 7-6 Otázka č. 6	59
Tabulka 7-7 Otázka č. 7	60
Tabulka 7-8 Otázka č. 8	60
Tabulka 7-9 Otázka č. 9	61
Tabulka 7-10 Otázka č. 10	61
Tabulka 7-11 Otázka č. 11	62
Tabulka 7-12 Otázka č. 12	62
Tabulka 7-13 Otázka č. 13	63
Tabulka 7-14 Otázka č. 14	63
Tabulka 7-15 Otázka č. 15	64
Tabulka 7-16 Otázka č. 16	64
Tabulka 7-17 Otázka č. 17	65
Tabulka 7-18 Otázka č. 18	65
Tabulka 7-19 Otázka č. 19	66
Tabulka 7-20 Otázka č. 23	67
Tabulka 7-21 Otázka č. 24	67
Tabulka 7-22 Otázka č. 25	68
Tabulka 7-23 Otázka č. 26	68
Tabulka 7-24 Otázka č. 27	68
Tabulka 7-25 Otázka č. 28	69
Tabulka 9-1 Stanovení velikosti individuální prémie	79

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 Formulář pro vyhodnocení roční prémie.

Příloha č. 2 Hodnocení THP.

Příloha č. 3 Tarifní stupnice pro kategorii D s úkolovou mzdou pro rok 2007.

Příloha č. 4 Tarifní stupnice pro kategorii D s časovou mzdou pro rok 2007.

Příloha č. 5 Dotazník spokojenosti zaměstnanců.

Příloha č. 6 Stanovení celkové mzdy.

Příloha č. 7 Hodnotící rozhovor se zaměstnancem kategorie D.

Příloha č. 1 Formulář pro vyhodnocení roční prémie.

fatraVYHODNOCENÍ ROČNÍ PRÉMIE - ROK 2006

Jméno			Funkce	
Základna pro výpočet prémie (zákl. mzda v r. 2005)				
Plánovaná roční prémie ve výši		100% prémie		

INDIVIDUÁLNÍ ÚKOLY

úkol č.	ukazatel	podíl v % z celk. odměny	podíl v Kč z celkové odměny	koeficient splnění	výše odměny v Kč	hodnotitel /jméno/
1.						
2.						
3.						
4.						

Plnění plánovaného HV Fatra a.s.	
----------------------------------	--

SOUČET	100%
---------------	-------------

Roční prémie r. 2005 /v Kč/	
-----------------------------	--

Datum a podpis hodnotitele

Datum a podpis hodnoceného

Příloha č. 2 Hodnocení THP.

fatra**HODNOCENÍ TH ZAMĚSTNANCŮ**

Zaměstnanec

útvár

datum zpracování

INDIVIDUÁLNÍ ÚKOLY ZAMĚSTNANCE	%	HODNOCENÍ
Plnění operativních úkolů dle popisu pracovních činností		

KOMENTÁŘ HODNOCENÍ
Hodnotící
Hodnocený

PLÁN OSOBNÍHO ROZVOJE

datum

podpis zaměstnance

podpis přímého nadřízeného

Příloha č. 3 Tarifní stupnice pro kategorii D s úkolovou mzdou pro rok 2007.

Tarifní stupnice pro D úkolové pro rok 2007

tarifní stupeň	I. Kč/hod			II. Kč/hod			III. Kč/hod			IV. Kč/hod			V. Kč/hod		
	tarif	nadtarif	celkem	tarif	nadtarif	celkem	tarif	nadtarif	celkem	tarif	nadtarif	celkem	tarif	nadtarif	celkem
1	44,1	4,5	48,6	44,1	4,5	48,6	44,1	4,5	48,6	44,1	4,5	48,6	44,2	4,6	48,8
2	46,6	5,7	52,3	47,8	4,9	52,7	49,1	5,1	54,2	50,3	5,2	55,5	51,5	5,3	56,8
3	49,7	5,1	54,8	52,1	5,4	57,5	54,6	5,6	60,2	57,7	5,9	63,6	58,9	6,1	65,0
4	53,4	5,5	58,9	56,4	5,8	62,2	59,5	6,1	65,6	61,9	6,4	68,3	63,8	6,6	70,4
5	57,0	5,9	62,9	60,1	6,2	66,3	63,2	6,5	69,7	66,2	6,8	73,0	69,3	7,1	76,4
6	65,0	6,7	71,7	68,1	7,0	75,1	73,0	7,5	80,5	76,1	7,8	83,9	79,1	8,2	87,3
7	74,8	7,7	82,5	77,9	8,0	85,9	81,0	8,4	89,4	84,0	8,7	92,7	87,1	9,0	96,1

tarifní stupeň	VI. Kč/hod			VII. Kč/hod			VIII. Kč/hod			IX. Kč/hod		
	tarif	nadtarif	celkem	tarif	nadtarif	celkem	tarif	nadtarif	celkem	tarif	nadtarif	celkem
1	44,8	4,6	49,4	45,4	4,7	50,1	46,0	4,7	50,7	46,6	4,8	51,4
2	52,7	5,4	58,1	54,0	5,6	59,6	55,2	5,7	60,9	57,0	5,9	62,9
3	60,1	6,2	66,3	61,3	6,3	67,6	62,6	6,5	69,1	64,4	6,6	71,0
4	65,6	6,8	72,4	66,9	6,9	73,8	68,7	7,1	75,8	70,5	7,3	77,8
5	72,4	7,5	79,9	73,6	7,6	81,2	75,4	7,8	83,2	77,9	8,0	85,9
6	80,3	8,3	88,6	82,2	8,5	90,7	84,6	8,7	93,3	88,9	9,2	98,1
7	90,8	9,4	100,2	93,8	9,7	103,5	96,9	10,0	106,9	101,2	10,5	111,7

Pramen: Interní materiály společnosti Fatra, a.s.

Příloha č. 4 Tarifní stupnice pro kategorii D s časovou mzdou pro rok 2007.

Tarifní stupnice pro D časové pro rok 2007

tarifní stupeň	I. Kč/hod			II. Kč/hod			III. Kč/hod			IV. Kč/hod			V. Kč/hod		
	tarif	nadtarif	celkem	tarif	nadtarif	celkem	tarif	nadtarif	celkem	tarif	nadtarif	celkem	tarif	nadtarif	celkem
1	40,5	8,1	48,6	40,5	8,1	48,6	40,5	8,1	48,6	40,5	8,1	48,6	40,6	8,2	48,8
2	42,8	9,5	52,3	43,9	8,8	52,7	45,1	9,1	54,2	46,2	9,3	55,5	47,3	9,5	56,8
3	45,7	9,1	54,8	47,9	9,6	57,5	50,2	10,0	60,2	53,0	10,6	63,6	54,1	10,9	65,0
4	49,1	9,8	58,9	51,9	10,3	62,2	54,7	10,9	65,6	56,9	11,4	68,3	58,7	11,7	70,4
5	52,4	10,5	62,9	55,3	11,0	66,3	58,1	11,6	69,7	60,9	12,1	73,0	63,7	12,7	76,4
6	59,8	11,9	71,7	62,6	12,5	75,1	67,1	13,4	80,5	70,0	13,9	83,9	72,7	14,6	87,3
7	68,8	13,7	82,5	71,6	14,3	85,9	74,5	14,9	89,4	77,2	15,5	92,7	80,1	16,0	96,1

tarifní stupeň	VI. Kč/hod			VII. Kč/hod			VIII. Kč/hod			IX. Kč/hod		
	tarif	nadtarif	celkem	tarif	nadtarif	celkem	tarif	nadtarif	celkem	tarif	nadtarif	celkem
1	41,2	8,2	49,4	41,7	8,4	50,1	42,3	8,4	50,7	42,8	8,6	51,4
2	48,5	9,6	58,1	49,6	10,0	59,6	50,7	10,2	60,9	52,4	10,5	62,9
3	55,3	11,0	66,3	56,4	11,2	67,6	57,5	11,6	69,1	59,2	11,8	71,0
4	60,3	12,1	72,4	61,5	12,3	73,8	63,2	12,6	75,8	64,8	13,0	77,8
5	66,6	13,3	79,9	67,7	13,5	81,2	69,3	13,9	83,2	71,6	14,3	85,9
6	73,8	14,8	88,6	75,6	15,1	90,7	77,8	15,5	93,3	81,7	16,4	98,1
7	83,5	16,7	100,2	86,2	17,3	103,5	89,1	17,8	106,9	93,0	18,7	111,7

Pramen: Interní materiály společnosti Fatra, a.s.

Příloha č. 5 Dotazník spokojenosti zaměstnanců.

ČÁST A – Uzavřené otázky

ČÁST A	REÁLNÝ STAV <i>jak jej vidím teď, současná zkušenost</i>						VÝZNAM <i>jak je to pro mě důležité, rozhodující</i>					
	☹			☺			☹			☺		
1) Prostředí a pracovní podmínky pracoviště mi vyhovují.	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
2) Má práce mě dostatečně uspokojuje a je smysluplná.	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
3) Firma mi nabízí dostatek příležitostí k rozšíření znalostí v mém oboru specializace.	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
4) Moje schopnosti a znalosti jsou dostatečně využívány.	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
5) Moje nápady a návrhy jsou v podniku využívány.	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
6) S úrovní vizuálního managementu (nástěnky, noviny) jsem spokojen.	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
7) Společnost Fatra, a.s. mi nabízí jistotu zaměstnání.	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
8) S jednáním nadřízeného vůči mně a mým spolupracovníkům jsem spokojen.	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
9) Mám důvěru nadřízeného samostatně se rozhodovat při plnění a řešení svých pracovních úkolů.	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
10) Nadřízený mi poskytuje dostatek informací potřebných k vykonávání mé práce.	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
11) Myslím si, že můj nadřízený používá "stejný metr" pro všechny zaměstnance.	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
12) Měřítka, podle kterých nadřízený hodnotí můj výkon a osobnost, jsou mi dobře známa.	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
13) Můj nadřízený mi sděluje výsledky hodnocení. Vím, co si o mých pracovních výsledcích myslí a hovoří o tom se mnou.	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
14) S vymezení pracovní náplně a kompetencí jsem spokojen.	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
15) Nadřízený mě podporuje v dalším vzdělávání a zvyšování kvalifikace.	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
16) S nadřízeným mohu hovořit bez obav o svých problémech, námitkách, názorech a stížnostech (komunikace je oboustranně otevřená).	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
17) Jsem spokojen s vyšší platou v porovnání s jinými společnostmi v regionu.	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
18) Se schopností vrcholového managementu (vedení) řídit náš podnik jsem spokojen.	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
19) Mám možnost pravidelně se podílet na stanovování pracovních cílů a úkolů.	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
20) Stanovené cíle a úkoly se mi jeví jako realizovatelné a smysluplné.	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
21) Rozvržení pracovních úkolů mi umožňuje pracovat samostatně.	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6

22) Mezi svými spolupracovníky se cítím spokojeně.	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
23) Odměňování je prováděno systematicky v závislosti na výkonech a jeví se mi jako objektivní a spravedlivé.	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
24) Se svým finančním ohodnocením jsem spokojen/a.	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
25) Systém odměňování mě dostatečně motivuje zlepšovat svůj pracovní výkon.	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
26) Firma se věnuje dostatečně i nehmotnému ocenění. (pochvala vedoucího, sociální výhody, stravování, vzdělávání...)	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
27) Počet pracovníků v našem středisku odpovídá potřebám (ne příliš mnoho, ani příliš málo).	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
28) Odborná spolupráce s mými kolegy funguje dobře.	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
29) Komunikace v našem kolektivu je uvolněná a o všem důležitém se mluví otevřeně.	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
30) V případě pracovních problémů se mohu spolehnout na své kolegy, pomohou mi.	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
31) Osobní vztahy v našem kolektivu jsou bezproblémové, snažíme se udržovat dobré osobní vztahy.	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
32) Jsem spokojen se schopností nadřízeného motivovat k vyššímu pracovnímu výkonu.	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
33) Moje zkušenosti s péčí o zaměstnance jsou vesměs pozitivní.	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
34) Jsem dobře informován o všem důležitém, co se týká našeho podniku.	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
35) Výměna informací mezi úseky/středisky, se kterými spolupracujeme, je zcela bezproblémová.	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
36) Spolupráce mezi úseky/středisky, s nimiž jsme denně v kontaktu, je bezproblémová.	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
37) Zadané úkoly jsou pravidelně kontrolovány.	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
38) S úrovní prezentace našeho podniku na veřejnosti jsem spokojen.	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
39) Pro mé pracovní úkoly se cítím být odborně kvalifikovaný.	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
40) Vyplatí se mi zůstat doma na nemocenské.	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
41) Dostávám včas potřebné informace pro plnění pracovních úkolů.	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
42) Svým známým hrdě sděluji, že pracuji ve společnosti Fatra, a.s..	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6

ČÁST B – doplňující otevřené otázky

43) Za posledních 6 měsíců jsem využil následujících výhod zaměstnance, které mi společnost poskytla:

.....
.....

44) Ke zlepšení mého výkonu ve společnosti by přispělo zlepšení těchto pracovních podmínek:

.....
.....

45) Jaké nefinanční motivační faktory jsou pro Vás nejdůležitější (uved'te 3 faktory)?

- 1.....
2.....
3.....

46) Jakou formou byste chtěl být motivován za minimální počet dní pracovní neschopnosti?

- finanční prostředky
 nefinanční prostředky, uveďte jaké:

.....
.....

47) Vedení společnosti Fatra, a.s. byste vzkázal/a:

.....
.....

DŮLEŽITÉ, PROSÍME VYPLNIT!

Jaké je Vaše pohlaví?

- muž žena

Jaké je Vaše pracovní zařazení?

- vedoucí pracovník THP (technicko-hospodářský prac.)
 dělník

Vnímání kvality mezi managementem.	kvalita má nejvyšší prioritu									kvantita je důležitější než kvalita
Vnímání kvality mezi kolegy.	kvalita má nejvyšší prioritu									kvantita je důležitější než kvalita
Otevřenost vedení novým návrhům a myšlenkám.	vysoká otevřenost novým návrhům									nové myšlenky nejsou vítané
Otevřenost kolegů novým návrhům a myšlenkám.	vysoká odhodlanost vyzkoušet nové návrhy									nové myšlenky jen narušují zaběhnuté pořádky
Pracovní specializace v oboru.	podnik nabízí příležitosti k rozšíření znalostí ve Vašem oboru specializace									nedostatečné příležitosti k rozšíření specializace

Pramen: Interní materiály společnosti Fatra, a.s.

Příloha č. 6 Stanovení celkové mzdy.

STANOVENÍ CELKOVÉ MZDY														
Hodnotící období		Určení výše IP					Určení výše mzdy v Kč					Oddělení		
Říjen 2007		Zpracovanost	Profesionalizace	BOZP, PO	Pracovní kázeň	Zlepšování procesů	Technologická kázeň	IP (body)	Tarif	Nadtarif	NIP	Fond vedoucího	Výplacena mzda celkem	Zdůvodnění rozhodnutí
Jméno a příjmení														
Pracovník 1		1	1	2	1	2	1	8						nedochvilnost
Pracovník 2		0	0	2	2	0	1	4						
Pracovník 3		2	1	2	0	1	1	6						kouření mimo vyhrazené prostory
Pracovník 4		1	0	2	2	0	0	0						externí reklamace
Pracovník 5		1	2	2	2	2	1	9						
Pracovník 6		2	2	2	2	2	1	10						
Pracovník 7		1	1	2	1	2	1	7						opakované nedodržování polední pauzy
Pracovník 8		0	0	2	2	0	0,5	2						nedodržení standardů kvality (teplota)
Pracovník 9		2	2	2	2	0	0	0						neshodný výrobek - opakovaně
Pracovník 10		1	2	0	2	2	1	7						opakované nedodržování nošení OPP
Pracovník 11		1	0	2	1	1	1	5						porušení pracovní kázně
Pracovník 12		0	0	2	2	1	1	5						
Pracovník 13		2	2	2	2	2	1	10						
Pracovník 14		1	1	2	2	2	0,5	4						reklamace
Pracovník 15		2	1	2	2	2	1	9						

Pramen: autor

Příloha č. 7 Hodnotící rozhovor se zaměstnancem kategorie D.

fatra**HODNOTÍCÍ ROZHOVOR SE ZAMĚSTNANCI KATEGORIE D**

Zaměstnanec:

Oddělení:

Hodnotící období:

PROJEDNÁNY BYLY TYTO:**pozitivní události****negativní události****HODNOTITEL A HODNOCENÝ SE DOHODLI NA ZLEPŠENÍ TĚCHTO ÚKOLŮ:**

1.

2.

3.

4.

MOŽNOSTI DALŠÍHO ZVYŠOVÁNÍ KVALIFIKACE:

datum

podpis zaměstnance

podpis přímého nadřízeného

Pramen: Interní materiály společnosti Fatra, a.s., upraveno autorem.

