

Projekt zlepšení systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti Aircraft Industries, a.s.

Bc. Ivana Sladká

Diplomová práce
2010

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

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Ivana SLADKÁ**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Projekt zlepšení systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti Aircraft Industries, a.s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretická východiska pro systém hodnocení zaměstnanců v podniku jako nástroje pro personální řízení.

II. Praktická část

- Provedte analýzu současného stavu systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti Aircraft Industries, a.s.
- Na základě analýzy zpracujte projekt na zlepšení systému hodnocení zaměstnanců v dané společnosti.
- Projekt podrobte nákladové, rizikové a časové analýze.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:


- [1] DVOŘÁKOVÁ, Z., et al. Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
[2] HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.
[3] KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
[4] MOHELSKÁ, H. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2009. 135 s. ISBN 978-80-7041-659-4.
[5] WAGNEROVÁ, I. Hodnocení a řízení výkonnosti. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Petra Kressová, Ph.D.
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: 29. března 2010
Termín odevzdání diplomové práce: 3. května 2010

Ve Zlíně dne 29. března 2010



doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že diplomová bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 27.4.2010

Sladká

.....
Bc. Ivana Sladká

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

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

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

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

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

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Cílem předložené diplomové práce je navržení projektu zlepšení systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti Aircraft Industries, a.s. V první části této práce jsou shrnuta teoretická východiska, vztahující se k oblasti hodnocení zaměstnanců. V rámci praktické části je pak provedena analýza současného stavu systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti Aircraft Industries, a.s. Na základě zhodnocení výsledků analýzy a porovnání s teoretickými východisky je navržen projekt na zlepšení systému hodnocení zaměstnanců v dané společnosti. Součástí projektu je také zhodnocení navrženého projektu z hlediska času, nákladů a rizik, která by mohla provázet jeho realizaci.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, hodnocení zaměstnanců, metody hodnocení, proces hodnocení

ABSTRACT

The aim of this thesis is to suggest a project of an employees' evaluation system improvement in the company Aircraft Industries, a.s. In the first part of this thesis the literature search relating to the employee evaluation is summarized. Then, within the practical part, the analysis of the current state of the employees' evaluation system in the company Aircraft Industries, a.s. is conducted. On the basis of evaluation the results of the analysis and confrontation them with the theory, the project of an employees' evaluation system improvement in the company named above is suggested. The suggested project is also evaluated from the time, costs and risks point of view, which can influence its realization.

Keywords: human resource management, employees' evaluation, methods of evaluation, process of evaluation

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí mé diplomové práce, paní Ing. Petře Kressové, Ph.D. za zodpovědné vedení a praktické rady a připomínky, které mi v průběhu zpracovávání této práce poskytla.

Děkuji také vedoucí oddělení „Personalistika a vzdělávání“ společnosti Aircraft Industries, a.s., paní Ing. Jitce Surovcové za podnětné konzultace a velmi vstřícné jednání.

Čestné prohlášení

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

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	12
2 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	13
2.1 FUNKCE A ÚKOLY HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	13
2.2 CÍLE A ZPĚTNÁ VAZBA.....	14
2.3 OBLASTI HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	15
2.4 KRITÉRIA HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	15
2.4.1 Stanovení validity.....	16
2.5 METODY HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	17
2.5.1 Metody orientující se na minulost.....	18
2.5.2 Metody orientující se na budoucnost	20
2.6 PROCES HODNOCENÍ.....	21
2.7 KDO PROVÁDÍ HODNOCENÍ.....	22
2.8 NAČASOVÁNÍ HODNOCENÍ A JEHO PERIODICITA.....	24
2.9 HODNOTÍCÍ ROZHOVOR	25
2.10 PROBLÉMY A CHYBY V PROCESU HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	26
2.11 NÁVAZNOST HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ NA DALŠÍ PERSONÁLNÍ ČINNOSTI	27
2.11.1 Návaznost na odměňování a motivaci.....	27
2.11.2 Návaznost na rozvoj.....	28
2.12 ZAVÁDĚNÍ SYSTÉMU HODNOCENÍ V ORGANIZACI	28
SHRNUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ	31
II PRAKTICKÁ ČÁST	32
3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI AIRCRAFT INDUSTRIES, A.S.	33
3.1 HISTORIE SPOLEČNOSTI.....	33
3.2 VIZE SPOLEČNOSTI	34
3.3 VÝROBKOVÉ PORTFOLIO	35
3.4 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI.....	35
3.5 ZAMĚSTNANCI.....	36
3.6 PERSONÁLNÍ ÚSEK.....	37
4 ANALÝZA SYSTÉMU HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	40

4.1	CÍL A POSTUP DOTAZNÍKOVÉHO PRŮZKUMU	41
4.2	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO PRŮZKUMU	43
4.3	POŽADAVKY KLADE NÉ NA SYSTÉM HODNOCENÍ ZAMĚŠT NANCŮ ZE STRANY SPOLEČNOSTI	49
4.4	SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚŠT NANCŮ	50
4.5	SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚŠT NANCŮ	52
4.6	SHRNUTÍ ANALYTICKÝCH POZNATKŮ	53
5	PROJEKT ZLEPŠENÍ SYSTÉMU HODNOCENÍ ZAMĚŠT NANCŮ VE SPOLEČNOSTI AIRCRAFT INDUSTRIES, A.S.	55
5.1	CÍLE SYSTÉMU HODNOCENÍ	55
5.2	KRITÉRIA A METODY HODNOCENÍ	55
5.2.1	Vymezení jednotlivých skupin zaměstnanců	56
5.2.2	Hodnotící kritéria	56
5.2.3	Metody hodnocení	57
5.3	KDO JE HODNOCEN A KDO HODNOTÍ	58
5.4	NAČASOVÁNÍ HODNOCENÍ A JEHO PERIODICITA	59
5.5	MOTIVAČNĚ-HODNOTÍCÍ ROZHOVOR	60
5.5.1	Přípravná fáze	60
5.5.2	Průběh rozhovoru	60
5.5.3	Ukončovací fáze	61
5.6	VYUŽÍVÁNÍ VÝSLEDKŮ HODNOCENÍ	61
5.6.1	Návaznost výsledků hodnocení na systém odměňování	61
5.6.2	Návaznost výsledků hodnocení na systém vzdělávání	64
5.7	ZAVEDENÍ SYSTÉMU HODNOCENÍ ZAMĚŠT NANCŮ	65
5.7.1	Informování zaměstnanců	65
5.7.2	Pilotní program	65
5.7.3	Školení hodnotitelů	66
5.7.4	Monitorování hodnotitelů	67
5.7.5	Školení ostatních zaměstnanců	67
5.8	ČASOVÁ ANALÝZA NAVRHOVANÉHO PROJEKTU	68
5.9	NÁKLADY NAVRHOVANÉHO PROJEKTU	70
5.10	PŘÍNOSY NAVRHOVANÉHO PROJEKTU	71
5.11	RIZIKA NAVRHOVANÉHO PROJEKTU	72
	ZÁVĚR	76
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	77
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	80
	SEZNAM OBRÁZKŮ	81
	SEZNAM TABULEK	82
	SEZNAM PŘÍLOH	83

ÚVOD

S rostoucí nejistotou a složitostí prostředí, ve kterém se dnes organizace pohybují, si řada firem začíná uvědomovat, že pouhým investováním do nových technologií nemohou získat dlouhodobou výhodu oproti své konkurenci. Důležité je umět správně propojovat, využívat a obnovovat všechny čtyři zdroje, kterými organizace disponují. Jedná se o materiální, finanční, informační a především lidské zdroje. Právě v řízení lidských zdrojů se totiž dnes skrývá rozhodující potenciál, prostřednictvím kterého mohou firmy dosahovat zlepšování své výkonnosti, konkurenceschopnosti a dlouhodobé prosperity.

Jak ale dosáhnout toho, aby měli zaměstnanci zájem maximalizovat svou výkonnost a osobní angažovanost, nutnou k dosažení úspěchu celé organizace? Odpověď se skrývá ve zvyšování jejich motivace a loajality a jedním z nejdůležitějších nástrojů, který slouží k tomuto účelu, je správně nastavený systém hodnocení zaměstnanců.

Předložená diplomová práce se zabývá problematikou hodnocení zaměstnanců ve společnosti Aircraft Industries, a.s. V této společnosti v současné době neexistuje ucelený systém hodnocení zaměstnanců, což s sebou přináší určité problémy. Proto jsem byla paní personalistkou požádána, abych se v rámci této diplomové práce zaměřila právě na systém hodnocení zaměstnanců a navrhla jeho možnou podobu pro zmíněnou společnost. Práce je rozdělena do dvou stěžejních částí:

V první části diplomové práce budou zpracována teoretická východiska vztahující se k tématu hodnocení zaměstnanců. Nejprve bude obecně charakterizováno řízení lidských zdrojů a poté bude pozornost zaměřena na hodnocení zaměstnanců jako takové. Podkladem pro zpracování této části budou odborné zdroje.

V praktické části diplomové práce bude představena společnost Aircraft Industries, a.s. a následně bude provedena analýza současného stavu systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti, která bude podkladem pro zpracování projektu. Cílem projektu bude zlepšení systému hodnocení zaměstnanců ve jmenované společnosti, prostřednictvím porovnání a harmonizace teoretických poznatků se skutečným stavem.

Součástí praktické části bude zhodnocení navrženého projektu z hlediska času, nákladů a rizik, která by mohla provázet jeho realizaci.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

„HRM aims to help the organization to achieve success through people.“

Michael Armstrong [1, s. 4]

Řízení lidských zdrojů lze definovat jako strategický a jednotný přístup k řízení nejcennějšího zdroje, jakým organizace disponují - lidí, kteří svou prací individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace. Základní charakteristiky řízení lidských zdrojů jsou následující [1]:

- klade důraz na propojení strategie řízení lidských zdrojů s celopodnikovou strategií,
- přináší komplexní a jednotný přístup k zabezpečení vzájemné podpory zaměstnanecké politiky a praxe,
- klade důraz na ztotožnění se s posláním a hodnotami organizace,
- zaměstnanci představují pro organizaci spíše bohatství než náklady.

Obecným úkolem řízení lidských zdrojů je napomáhat zlepšování výkonnosti organizace prostřednictvím neustálého zlepšování využití a rozvoje pracovních schopností zaměstnanců. K tomu je nutné provádět následující personální činnosti: *vytváření a analýza pracovních míst, personální plánování, získávání, výběr a přijímání zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců, rozmisťování zaměstnanců a ukončování pracovního poměru, odměňování, vzdělávání zaměstnanců, pracovní vztahy, péče o zaměstnance, personální informační systém, průzkum trhu práce, zdravotní péče o zaměstnance, činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací a dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání lidí.* [6]

Nejen aktuální ekonomická situace, ale také narůstající konkurence a neustálý rozvoj nových technologií, nutí firmy, aby se zaměřovaly na budování dlouhodobé konkurenční výhody a prosperity, jejichž zdrojem jsou právě zaměstnanci. V současné době si tuto skutečnost, i význam a nezastupitelnou úlohu řízení lidských zdrojů v organizaci, začíná uvědomovat stále více firem. Proto se také snaží najít nové způsoby, jak zvýšit výkonnost, flexibilitu, ale také loajalitu a motivaci svých zaměstnanců. Jednou z významných personálních činností a současně důležitým nástrojem, který umožňuje nastavit v organizaci podmínky pro spravedlivé odměňování, zabránit přezaměstnanosti a zvýšit nejen motivaci, ale i výkonnost, je kvalitní systém hodnocení zaměstnanců. [3, 4]

2 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

Hodnocení okolí i sama sebe, lze pokládat za základní lidskou tendenci a z tohoto pohledu je i hodnocení zaměstnanců přirozenou a nezbytnou součástí života organizace. Původně začaly systémy pracovního hodnocení vznikat jako nástroj pro zdůvodnění výše odměny a byly tedy úzce spjaty s materiálními výsledky. V 50. letech 20. století se však začalo postupně upouštět od důrazu kladeného na mzdu a v systémech hodnocení byla poprvé spatřována jejich důležitost pro motivaci a rozvoj zaměstnanců. V tomto období se začal utvářet model pracovního hodnocení v podobě, v jaké ho známe dnes. [10]

V současné době jsou podniky pod stálým tlakem nuceny k tomu, aby byly výkonnější a vytvářely více produktů z méně zdrojů. Protože výkonnost podniku má přímou souvislost s výkony jeho zaměstnanců, nejuspěšnější podniky jsou typické tím, že zavádějí nebo již v minulosti zavedly systém hodnocení výkonnosti. Přesto i dnes najdeme řadu firem, kde ještě nejsou nehmotné stimulační prostředky tohoto typu plně využívány. Jedná se zejména o malé firmy, kde převládají neformální vztahy a také přístup k hodnocení je neformální. Hodnotící proces nebývá standardizován, převládá nahodilost a subjektivní přístup vedoucího, někdy se stává, že hodnocení neprobíhá vůbec. [2, 9]

2.1 Funkce a úkoly hodnocení zaměstnanců

Pracovní hodnocení je zdrojem informací o schopnostech zaměstnance, jeho výkonu i pracovním profilu. Proto je v oblasti řízení lidských zdrojů důležitým východiskem pro řadu rozhodování a plánování. Smysl hodnocení zaměstnanců je spatřován v přidělení takové pracovní pozice, která je pro konkrétního zaměstnance vhodná vzhledem k jeho schopnostem a charakterovým vlastnostem, zvyšuje jeho potenciál a motivuje ho k ekonomicky efektivnímu výkonu. Mezi hlavní funkce hodnocení zaměstnanců patří [3]:

- funkce poznávací – spočívající v kontinuálním sledování pracovní výkonnosti,
- funkce srovnávací – spočívající v odlišném ocenění jednotlivých zaměstnanců v oblasti hmotné, sociální i morální,
- funkce kauzální – spočívající ve sledování změn pracovního chování a jejich příčin,
- funkce stimulační – spočívající ve vzbuzení snahy zaměstnanců dosáhnout lepšího hodnocení a

- funkce výběrová – spočívající v možnosti pracovního postupu v rámci podniku.

Kromě zmíněných funkcí splňuje hodnocení zaměstnanců také několik úkolů. Mezi hlavní úkoly a zároveň hlavní možnosti využití hodnocení zaměstnanců řadíme [3, 7]:

- získání informací o pracovním výkonu a chování, které jsou potřebné pro vedení zaměstnance,
- rozpoznání silných a slabých stránek zaměstnance,
- rozhodování o rozmístění zaměstnanců,
- rozhodování o přípravě a vzdělávání zaměstnanců,
- získání informací pro hodnocení efektivity vzdělávání zaměstnanců a účinnosti vzdělávacích programů,
- umožnění zaměstnanci zlepšit svůj výkon,
- plánování osobního rozvoje a pracovního postupu zaměstnance,
- motivování zaměstnanců,
- diferencování odměňování a
- zajištění účinnosti personálního řízení.

2.2 Cíle a zpětná vazba

Přestože hodnocení zaměstnanců může být současně zaměřeno na více cílů, podle potřeb každého podniku v určitém období, není možné věnovat se všem dílčím cílům stejnou měrou, protože by došlo k rozdrobení nasazení. Mezi nejdůležitější cíle hodnocení zaměstnanců patří [5]:

- sledovat výkon v minulosti vzhledem k dohodnutým normám a stanoveným cílům,
- usnadňovat rozhodování v oblasti odměňování,
- zjistit potenciál zaměstnance,
- poskytovat zaměstnanci zpětnou vazbu o jeho výkonu,
- zjistit potřeby v oblasti rozvoje,
- zlepšovat budoucí výkon.

Hroník [5] uvádí, že pro fungující systém hodnocení jsou nezbytné nejen cíle, ale také zpětná vazba, jejíž základní funkcí je kontrola realitou. Stejně jako při komunikačním procesu očekává odesílatel odpověď od příjemce, tak také zaměstnanci potřebují zpětnou vazbu o tom, jestli svou práci vykonávají dobře, v čem se mohou zlepšit nebo jak přispívají k celkovému úspěchu organizace. Pokud není zpětná vazba poskytována, chybí zaměstnancům motivace a mají sklon k průměrnosti. [18]

Proto je důležité, aby zpětná vazba přicházela nepřetržitě z různých stran a současně byly dodrženy tři základní podmínky, kterými jsou: *informování partnera o jeho chování*, přičemž je důležité vyhnout se hodnocení způsobem dobře-špatně a interpretaci, *popisování pouze chování*, nikoliv osoby partnera a *poskytování specifických informací*, nikoliv zobecňujících tvrzení. [5]

2.3 Oblasti hodnocení zaměstnanců

Obecně můžeme charakterizovat tři oblasti hodnocení zaměstnanců, kterými jsou [5]:

- výstup (výkon) – tuto oblast charakterizují snadno měřitelné parametry jako jsou tržby, množství, kvalita apod. Výstup lze hodnotit přímo nebo nepřímo. Za přímé hodnocení považujeme výkon, který můžeme vyjádřit číselně a má rozlišovací schopnost (např. obrat, chybovost nebo počet obchodních schůzek), nepřímo hodnotíme výsledky na základě stupnice, na které hodnotu výstupu odhadujeme,
- vstup (předpoklady = potenciál, způsobilosti a praxe) – je charakterizován tím, co zaměstnanec vkládá do své práce,
- proces (pracovní chování a přístup) – charakterizuje přístup zaměstnance k pracovním úkolům a jeho chování.

2.4 Kritéria hodnocení zaměstnanců

Stanovení kritérií hodnocení je velmi důležitou fází hodnotícího procesu. Rozlišujeme kritéria objektivní a subjektivní. Objektivní kritéria jsou používána v situacích, kdy jsou výsledky práce určitým způsobem měřitelné. Naproti tomu kritéria subjektivní jsou založena na posuzování a často se jedná o formulované pořadové a kvalitativní znaky. [3]

Pokud pracovní hodnocení zaměstnance dopadne negativně, může mít vliv na jeho finanční ohodnocení, kariérní postup, nárok na vzdělávání a rozvoj nebo může sloužit jako pod-

klad k propuštění. Proto nesmí být založeno na diskriminačních faktorech, ale na kritériích, která se vztahují k práci. V České republice chrání zaměstnance před diskriminací ze strany zaměstnavatele ustanovení, která jsou zakotvena v zákoníku práce (č. 262/2006 Sb.) a především v antidiskriminačním zákoně (č. 198/2009 Sb.), upravujícím právní prostředky ochrany před diskriminací v pracovněprávních vztazích. [10, 22]

Vzhledem k výše uvedeným skutečnostem se doporučuje, aby kritéria hodnocení zaměstnanců byla [10]:

- spíše objektivní než subjektivní,
- vztahena k práci a k popisu práce,
- vztahena k chování, nikoliv k vlastnostem,
- ovlivnitelná hodnoceným zaměstnancem,
- zaměřena na specifické funkce, nikoliv všeobecně a
- předem sdělena zaměstnanci.

Mezi obecně používaná kritéria hodnocení patří: výkon, kvalita práce, samostatnost, vlastní iniciativa, pracovní spolehlivost a ukázněnost, vytrvalost, přizpůsobivost, vztah k práci a pracovní ochota, dodržování pracovní doby, schopnost kooperace, osobní odpovědnost nebo organizování vlastní práce. [10]

V závislosti na zastávané pozici a vykonávané činnosti se přisuzuje různým kritériím různá váha. U dělnických profesí jsou nejdůležitější kritéria související s produktivitou, např. kvalita a kvantita odvedené práce, zmetkovitost apod. Administrativní zaměstnanci jsou kromě kvantity a kvality práce hodnoceni např. podle samostatnosti, spolehlivosti, vlastní iniciativy a schopnosti kooperace. U vedoucích zaměstnanců mohou být za důležitá kritéria považována kvalita rozhodování a vedení, organizační schopnosti, komunikační dovednosti apod. a u vrcholových zaměstnanců bývá často posuzován dosažený zisk, podíl na trhu či rentabilita, tedy celkový výsledek hospodaření firmy. [3]

2.4.1 Stanovení validity

Validita hodnocení se vztahuje ke skutečnosti, do jaké míry hodnocení odpovídá skutečné výkonnosti zaměstnance. Častým problémem při hodnocení zaměstnanců je právě spornost validity. Pokud nejsou jednotně stanovena kritéria, nelze výsledky hodnocení použít, pro-

tože mohou být velmi subjektivní. Wagnerová [10, s. 66] uvádí následující: „*Málokdy bývá zpracována jednotná metodologie hodnocení a chyby hodnotitelů jsou často tak rozsáhlé, že zcela znehodnocují výsledek. Obecně lze říci, že čím větší organizace, tím těžší je udržet dobrou úroveň procesu hodnocení.*“ Rozlišujeme validitu obsahovou, prediktivní a konstrukční [10]:

- obsahová validita – se zaměřuje na to, zda jsou měřitelné faktory, podle kterých hodnotíme zaměstnance, reprezentativní a relevantní. Tuto skutečnost může nejlépe posoudit zaměstnanec, vykonávající danou práci a jeho nadřízení. Aby mohla být obsahová validita stanovena, musí se analyzovat pracovní činnosti, vytvořit výstižný pracovní popis a vypracovat systém měření výkonnosti,
- prediktivní validita – se zaměřuje na zjištění toho, zda existuje souvislost mezi minulými výsledky hodnocení a následnou pracovní výkonností zaměstnanců. Pokud se pomocí statistické analýzy souvislost prokáže, pak hodnocení mají prediktivní validitu. Prokazatelnost je však v praxi velmi složitá, a proto se upřednostňuje spíše validita obsahová,
- konstrukční validita – se využívá k prokazatelnosti toho, že systém hodnocení dokáže určit míru, do jaké zaměstnanci splňují charakteristiky, důležité pro výkon určité práce. Při použití konstrukční validity však můžeme použít pouze kritéria přijatelná pro danou práci. „*Například pro nastupujícího zaměstnance je kritérium schopnosti vést lidi kritériem nevalidním, pokud zaměstnanec nemá v rámci své pracovní náplně příležitost tuto schopnost projevit. Nicméně například pro účely pracovního postupu toto kritérium validní být může, pokud na nové pozici je vedení lidí vyžadováno.*“ [10, s. 67]

2.5 Metody hodnocení zaměstnanců

Aby byl systém hodnocení zaměstnanců efektivní, nestačí pouze vybrat a stanovit kritéria hodnocení. Důležité je zvolit také správnou metodu nebo kombinaci metod pro práci s kritérii a určit podmínky, za kterých má být použita.

V odborné literatuře najdeme celou řadu různých dělení metod hodnocení zaměstnanců. V zásadě však rozlišujeme dva základní typy, kterými jsou [3]:

- *metody orientující se na minulost* – zaměřují se na práci, která už byla vykonaná, takže může být do určité míry také změřena. Zaměstnanci tak získávají o svých výkonech

důležitou zpětnou vazbu, která může v konečném důsledku zlepšit jejich pracovní úsilí i výkon,

- *metody orientující se na budoucnost* – zaměřují se na budoucí výkon a stanovují budoucí úkoly nebo hodnotí možnosti zaměstnance.

Tabulka 1 přehledně zobrazuje metody hodnocení zaměstnanců orientované jak na minulost, tak i na budoucnost:

Tabulka 1 Metody hodnocení zaměstnanců [vlastní zpracování dle č. 3]

METODY HODNOCENÍ ZAMĚŠTANCŮ	
Metody orientované na minulost	Metody orientované na budoucnost
<ul style="list-style-type: none"> ▪ hodnotící stupnice ▪ dotazníky ▪ metoda klíčové události ▪ metoda pomocného posudku ▪ hodnocení srovnáváním 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ sebehodnocení ▪ psychologická hodnocení ▪ hodnotící střediska

V následujícím textu jsou jednotlivé metody hodnocení stručně charakterizovány.

2.5.1 Metody orientující se na minulost

Mezi základní metody orientující se na minulost patří [3]:

- **hodnotící stupnice** spočívá v subjektivním ohodnocení pracovního výkonu podle určité škály a je považována za pravděpodobně nejstarší a nejčastěji používanou formu pracovního hodnocení. Výsledek hodnocení se při použití této metody může vyjádřit několika způsoby. Patří mezi ně známkování, bodování, vyjádření souhlasu nebo nesouhlasu s určitou charakteristikou, grafické znázornění atd. Výhodou této metody je její variabilnost, protože ji můžeme použít nejen pro hodnocení sociálních a pracovních vlastností, ale např. také pro hodnocení výsledků a podmínek práce. Ve výsledcích se lze snadno orientovat a porovnávat je s výsledky jiných zaměstnanců. Pokud však systém není správně přizpůsoben specifickým podmínkám, může dojít k jeho selhání, což

je považováno za jednu z hlavních nevýhod. Proto musí formuláře obsahovat kritéria odpovídající našim záměrům a také slovní popis musí být natolik konkrétní, aby měl jednoznačný výklad a hodnotitelé pocházející z různých prostředí a s různým stupněm vzdělání si ho nemohli vyložit rozdílně.

- **dotazníky** jsou další metodou hodnocení orientovanou na minulost. Hodnotitelem bývá v tomto případě obvykle přímý nadřízený a hlavními výhodami jsou nejen hospodárnost, ale také celková nenáročnost přípravy hodnotitelů i zpracování. Mezi nevýhody dotazníků patří možnost zkreslení, převážení osobních kritérií nad pracovními nebo nesprávné vyhodnocení.
- **metoda klíčové události** je zaměřena na vyhodnocení velmi dobrých a špatných pracovních výsledků nebo jednání, přičemž je kladen důraz na takové činnosti, které jsou pro celkový úspěch nebo neúspěch realizace úkolu zásadní. Kromě toho, že volba klíčové události nemusí být objektivní, může být problémem také pořizování záznamů hodnotitelem o jednotlivých událostech až s časovým odstupem. Zaměstnanec pak může nabýt dojmu, že nadřízený se zaměřuje pouze na problémové události, k nimž došlo již před delší dobou.
- **metoda pomocného posudku** je taková, kdy hodnotitel písemně vlastními slovy hodnotí zaměstnance bez předem daného pevného rámce. Z této skutečnosti ale zároveň vyplývá i jeden z hlavních problémů, a to, že obsah, délka i forma posudku se liší podle jednotlivých hodnotitelů, odvíjí se od jejich individuálních schopností a předpokladů a je tedy těžce porovnatelná. Další nevýhodou je skutečnost, že posudek bývá často poznamenán osobním vztahem hodnotitele a hodnoceného nebo se místo současného výkonu zaměřuje na průměrný dlouhodobý výkon.
- **hodnocení srovnáváním** je metodou, založenou na porovnávání pracovního výkonu jednotlivých zaměstnanců a využitelnou převážně k vytváření soutěživého prostředí v kolektivu a s tím souvisejícího zlepšování výkonnosti. U srovnávacích hodnocení je výsledek jedince vždy ovlivněn výkony ostatních v pracovní skupině. Jednotlivé skupiny nelze porovnávat, protože metoda je relativní a může se snadno stát, že nejhorší člen jedné skupiny vykazuje lepší výsledky než nejlepší člen skupiny jiné. Existuje několik technik sloužících k srovnávání výkonnosti zaměstnanců. Patří mezi ně [3]:

- a) *srovnávání podle pořadí*, kdy jsou zaměstnanci podle předem stanovených kritérií řazeni na stupnici od nejhoršího k nejlepšímu,
- b) *řazení do skupin*, kdy zaměstnance dělíme do skupin podle výkonu (např. výborný, nadprůměrný, průměrný, podprůměrný, nevyhovující).
- c) *povinné rozdělení* je podobné metodě předcházející, ale je předem stanoveno určité procento zaměstnanců pro každou skupinu a na hodnotiteli je, aby zaměstnance odpovídajícím způsobem do skupin rozdělil.
- d) *párové srovnávání* funguje na principu porovnávání „každý s každým“, přičemž je vždy označen z páru ten lepší. Podle předem daného kritéria jsou tak mezi sebou srovnáni všichni zaměstnanci. Zaměstnanec s nejvyšším počtem označení je hodnocen jako nejlepší.
- e) *střídavé porovnávání* je metodou, kdy je ze všech zaměstnanců vybrán nejvíce a nejméně výkonný a ti se umístí na prvním a posledním místě žebříčku. Ze zbytku jsou stejným způsobem opět vybráni dva zaměstnanci a přiřazeni do žebříčku mezi předcházející dva zaměstnance. Takto se pokračuje dokud do žebříčku hodnocení od nejlepšího k nejhoršímu nejsou zařazeni všichni zaměstnanci.

2.5.2 Metody orientující se na budoucnost

Mezi základní metody orientující se na budoucnost řadíme následující [3]:

- **sebehodnocení** je metoda, která je založená na zapojení zaměstnance do procesu hodnocení a lze ji kombinovat s jakoukoliv jinou metodou orientovanou jak na minulost, tak i na budoucnost. Hodnocený se sám vyjadřuje ke svým silným a slabým stránkám, pracovnímu výkonu i chování a hledá příčiny svých pracovních úspěchů a neúspěchů. Tento způsob hodnocení vede často k sebezdokonalování, protože hodnocený si sám uvědomí své nedostatky a nebere je jako výtky či kritiku od druhé osoby.
- **psychologická hodnocení** bývají prováděna psychology zaměstnanými přímo za tímto účelem ve firmách. Tento způsob hodnocení není orientován na pracovní výkony, ale na psychologické vlastnosti zaměstnanců. Kromě hloubkových pohovorů probíhají také psychologické testy, diskuse s nadřízenými apod., jejichž cílem je získat povědomí o těch vlastnostech zaměstnanců, které jsou klíčové pro jejich pracovní výkony. Tato

metoda bývá často využívána při přijímacích pohovorech, ale také např. při zjišťování potenciálu u současných zaměstnanců.

- **hodnotící střediska (assessment centra)** jsou diagnosticko-výcvikové programy, při nichž se formou simulací nebo hraných scének napodobují např. konkrétní pracovní situace, které mohou nastat. Tato metoda je jednou z nejefektivnějších a lze ji využít nejen při výběru, vzdělávání a hodnocení zaměstnanců, ale také např. při zjišťování kompetentnosti zaměstnanců pro manažerské pozice. Nevýhodou hodnocení pomocí hodnotících středisek je jeho časová i finanční náročnost, protože často tato metoda bývá uskutečňována mimo pracoviště a obvykle trvá i několik dní.

2.6 Proces hodnocení

Proces hodnocení zaměstnanců se skládá z devíti základních fází, které můžeme rozdělit do následujících tří časových období [7]:

Přípravné období:

1. Rozeznání a stanovení předmětů, zásad, pravidel a postupu hodnocení a sestavení hodnotících formulářů.
2. Analýza pracovních míst, popř. přezkoumání jejich stávajícího popisu a specifikace.
3. Formulace a výběr kritérií pracovního výkonu a jeho hodnocení, určení norem výkonu, výběr metod hodnocení a stupnic pro odlišení různých úrovní výkonu a stanovení rozhodného období pro zjišťování informací týkajících se pracovního výkonu.
4. Informování a projednání otázek připravovaného hodnocení i jeho účelu se zaměstnanci a zvláště upozornění na kritéria hodnocení a normy pracovního výkonu.

Období získávání informací a podkladů:

5. Získávání informací (např. pozorováním zaměstnanců, kontrolou výsledků jejich práce apod.). Základním rozhodnutím této fáze je určení kompetentní osoby ke zjišťování informací i provádění samotného hodnocení.

6. Pořízení a uložení záznamů o pracovním výkonu. Písemný záznam je nástrojem zpětné vazby mezi hodnoceným a hodnotitelem a omezuje možné budoucí neshody a diskuse.

Období vyhodnocování informací a podkladů:

7. Písemné vyhodnocování výsledků práce, pracovního chování, schopností a jiných vlastností zaměstnanců podle standardního postupu. Skutečné pracovní výsledky se v této fázi srovnávají s očekávanými výsledky nebo normami výkonu, pracovní chování se standardními požadavky na chování a schopnosti a jiné vlastnosti zaměstnanců s požadavky pracovního místa a jeho specifikací.
8. Rozhovor s hodnoceným zaměstnancem o výsledcích hodnocení, následných krocích a možnostech řešení problémů vyplývajících z hodnocení. Tato fáze je pro zlepšování výkonu zaměstnance rozhodující a zcela zásadně ovlivňuje skutečnost, zda bude mít hodnocení pro zaměstnance motivační charakter.
9. Sledování pracovního výkonu zaměstnance a poskytování pomoci při jeho zlepšování, zkoumání efektivnosti hodnocení.

2.7 Kdo provádí hodnocení

Žádný systém hodnocení nemůže plošně pokrýt všechny zaměstnance. Proto je při jeho tvorbě důležité rozlišovat kategorie zaměstnanců, pro které je hodnocení určeno, tzn. zda se týká managementu, specialistů, technických či administrativních zaměstnanců apod. [2]

V praxi mohou hodnocení zaměstnanců provádět různé osoby nebo skupiny osob. Patří mezi ně [6, 7]:

- **přímý nadřízený**, který je jak v teorii, tak i v praxi považován za nejkompetentnější osobu hodnocení zaměstnanců. Důvody jsou jednoznačné. Přímý nadřízený je dokonale seznámen s úkoly daného pracovního místa, má přehled o práci svého podřízeného, o jeho chování na pracovišti i o pracovních podmínkách. Průběžně provádí neformální hodnocení a také poskytuje zaměstnanci důležitou zpětnou vazbu,
- **nadřízený přímého nadřízeného**, buď dohlíží na hodnocení prováděné bezprostředním nadřízeným nebo hodnocení vykonává sám. Tento způsob hodnocení se využívá např. je-li hodnocení podkladem pro kariérní růst nebo má-li přímý nadřízený nedostatečnou autoritu,

- **pracovník personálního útvaru**, může provádět hodnocení zaměstnanců v případě, že hodnocenému není stanoven přímý nadřízený nebo je hodnocení zaměřeno převážně na vzdělávání a rozvoj zaměstnance. Hodnocení vykonávané personalistou však bývá v mnoha ohledech problematické. Je významně ovlivněno kvalitou podkladů a schopností personalisty posoudit požadavky a úkoly vykonávané práce,
- **nezávislý externí hodnotitel** (např. psycholog), bývá využíván spíše k posouzení pracovního nebo rozvojového potenciálu zaměstnance, popř. může poskytnout stanovisko k vybraným aspektům pracovního výkonu,
- **zákazníci** (vnitřní i vnější), jejichž hodnocení bývá využíváno v případech, kdy dochází k jejich bezprostřednímu styku s konkrétními zaměstnanci. Tento způsob hodnocení bývá často značně neobjektivní, a proto by neměl být podkladem pro personální rozhodnutí,
- **spolupracovník nebo skupina spolupracovníků**, znají jak hodnoceného zaměstnance, jeho pracovní výkon a chování, tak i povahu práce. Ne vždy jsou však ochotni podílet se na hodnocení svého kolegy,
- **podřízený**, může hodnotit jen tehdy, zná-li velmi dobře povahu práce svého nadřízeného. Tento způsob hodnocení je zaměřen spíše na hodnocení pracovního chování, v praxi se však téměř nepoužívá,
- **sebehodnocení**, bývá naproti tomu v současné době využíváno stále častěji. Většinou mívá formu hodnotícího formuláře nebo zprávy o výsledcích práce a může sloužit jako příprava zaměstnance na hodnotící rozhovor. Výhodou sebehodnocení je skutečnost, že si zaměstnanec může sám uvědomit jaký odvádí pracovní výkon, co považuje za své úspěchy a v čem naopak vidí rezervy. Na druhou stranu však lidé většinou nejsou schopni posuzovat sami sebe objektivně.

Je důležité podotknout, že účely hodnocení zaměstnanců mohou být různé a ne všechny uvedené způsoby hodnocení je možné využívat plošně. Příkladem může být právě sebehodnocení nebo hodnocení podřízeným, které se hodí spíše pro účely sebezdokonalování a seberozvoje zaměstnanců. [6, 7]

Moderní koncepce hodnocení zaměstnanců se snaží o objektivní a všestranný přístup k hodnocení. Tuto snahu odráží hodnocení na základě tzv. vícestranné zpětné vazby. Hodnocení může probíhat v okruhu 180°, 360° nebo 540° [2]:

- *metoda hodnocení 180°* zahrnuje hodnocení nadřízeným a podřízeným,
- *metoda hodnocení 360°* zahrnuje hodnocení přímým i nepřímým nadřízeným (např. specialistou na lidské zdroje), podřízeným, spolupracovníkem a sebehodnocení a
- *metoda hodnocení 540°* vychází z informací získaných při hodnocení 360° a dále zahrnuje hodnocení zaměstnanců prostřednictvím externích subjektů jako jsou např. zákazníci.

Kromě rozhodnutí o tom, kdo bude hodnocení zaměstnanců provádět, je velmi důležité také správné načasování hodnocení.

2.8 Načasování hodnocení a jeho periodicita

Načasování hodnocení zaměstnanců je vždy otázkou zvážení konkrétní situace. V praxi však existuje několik případů, kdy je možné hodnocení uskutečnit. Jedná se o následující situace [2]:

- ukončení procesu zapracování nového zaměstnance,
- pokles výkonnosti zaměstnance,
- zaměstnanec si hodnocení svého výkonu sám vyžádá,
- jsou plánovány organizační změny nebo
- jde o pravidelné formální hodnocení všech zaměstnanců.

V případě formálního hodnocení všech zaměstnanců, vyvstává otázka „Jak často hodnotit?“, tedy jaký bude interval, ve kterém se bude hodnocení zaměstnanců pravidelně opakovat. U malých a středních firem vychází periodicita hodnocení většinou z finančních možností organizace, protože je důležité provázání systému hodnocení zaměstnanců se systémem odměňování (viz kapitola 2.11). Jak uvádí Bláha, Mateicius, Kaňáková [2], hodnocení by v každém případě mělo proběhnout alespoň jednou za dva roky. Osobně však s tímto tvrzením nemohu souhlasit. Hodnocení, které by probíhalo pouze jednou za dva roky, by podle mého názoru nepřispívalo k motivaci zaměstnanců a také by velmi snižovalo efektivitu celého systému hodnocení. Přikláním se proto k názoru, který uvádí Hroník [5] a Wagnerová [10], tedy že hodnocení zaměstnanců, aby mělo smysl, by mělo probíhat minimálně jednou za rok a mělo by být navíc provázáno s neformálním hodnocením, které probíhá kontinuálně. [2, 5, 10]

Navíc existují okolnosti, jako je např. současná krize, kdy musí každá organizace se svými zaměstnanci více komunikovat a pracovní hodnocení je jednou z příležitostí. Proto je důležité systém aktualizovat a dynamizovat. V takovýchto situacích není nutné držet se striktně agendy a čekat s hodnocením zaměstnanců na stanovený termín a uplynutí ročního cyklu hodnocení, ale je např. možné realizovat hodnotící rozhovory v předtermínu. [14]

2.9 Hodnotící rozhovor

Hodnotící rozhovor, někdy nazývaný také jako motivační nebo motivačně-hodnotící rozhovor, mívá většinou standardizovanou podobu. Protože se do způsobu jeho vedení promítá nejen postoj účastníků k procesu hodnocení, ale také jejich kompetence v oblasti vedení hodnotícího rozhovoru, je vhodné ještě před zahájením hodnotících rozhovorů všechny účastníky proškolit. U hodnotitelů by školení mělo být zaměřeno především na dovednosti, potřebné ke správnému vedení hodnotícího rozhovoru, hodnocení by zase měli být seznámeni zejména se smyslem hodnocení a s dovednostmi potřebnými k vedení efektivní komunikace. [8]

Samotný hodnotící rozhovor zahrnuje tři fáze, kterými jsou *příprava, průběh a ukončení*.

Přípravná fáze slouží nejen k přípravě hodnotitele, ale také hodnoceného zaměstnance. Hodnotitel připravuje hodnotící formuláře, sděluje zaměstnanci s 2-3 denním předstihem kdy a kde bude hodnocení probíhat, na jaké otázky se má zaměstnanec pro vzájemnou diskusi připravit a jaký vliv bude mít výsledek hodnocení na jeho odměňování. V neposlední řadě hodnotitel připravuje také otázky, které budou sloužit ke zjištění zpětné vazby zaměstnance na znalost a sdílení firemní kultury a strategie. Důležité je dozvědět se „...*v čem zaměstnanec potřebuje podporu, pomoc, zlepšení pracovních podmínek, případně jak vidí svůj další růst a perspektivu ve firmě.*“ [2, s. 151]

Průběh hodnotícího rozhovoru by měl respektovat následující pravidla [2]:

- sledovat stanovený cíl hodnotícího rozhovoru,
- vyvarovat se konfliktů,
- vytvořit příjemné a klidné prostředí,
- pokládat otevřené otázky a naslouchat,

- soustředit se na konkrétní výsledky pracovního a sociálního chování, a to pouze ve sledovaném období,
- poskytnout zaměstnanci prostor, aby mohl své jednání vysvětlit,
- dodržovat stanovenou dobu hodnotícího rozhovoru (tzn. max. 30 min),
- ptát se pouze na předem dané otázky a se souhlasem hodnoceného si dělat poznámky.

Ukončení hodnotícího rozhovoru je fáze, kdy by měly být zopakovány všechny důležité body, na kterých se jak hodnotitel, tak i hodnocený zaměstnanec dohodli. Jedná se o body vztahující se k hodnocenému zaměstnanci i body, vztahující se k organizaci jako celku.

Body vztahující se k zaměstnanci zahrnují: společné stanovení nových úkolů a cílů, podpis hodnoceného na protokolu z hodnocení, poděkování a vzájemné rozloučení.

Body vztahující se k organizaci jako celku zahrnují předání informací, které byly zjištěny během hodnotícího rozhovoru personálnímu útvaru. Informace se mohou týkat: změny osobních údajů zaměstnance, potřeby vzdělávání a poradenství apod. [2]

2.10 Problémy a chyby v procesu hodnocení zaměstnanců

Problémům ani chybám se v procesu hodnocení zaměstnanců nelze zcela vyhnout. Vycházejí především ze skutečností, že samotné hodnocení je vždy ovlivněno osobností hodnotitele, některé aspekty výkonu není možné objektivně měřit a navíc se do pracovního výkonu promítají faktory, které zaměstnanec nemůže ovlivnit, a které jsou obtížně identifikovatelné, stejně jako jejich podíl na skutečném pracovním výkonu. V průběhu pracovního hodnocení může docházet k následujícím chybám [3, 6]:

- přílišná shovívavost nebo naopak přílišná přísnost hodnotitele,
- efekt zlatého středu (tzn. sklon hodnotit zaměstnance hodnotami ze středu stupnice),
- hodnocení podle vlastních měřítek,
- sklon nechat se ovlivňovat osobními sympatiemi a antipatiemi,
- haló efekt (tzn. sklon hodnotit zaměstnance na základě celkového dojmu),
- kumulativní chyba (tzv. zátěž minulosti),
- přihlížení k sociálnímu postavení, příbuzenství a známostem, etnické či rasové příslušnosti, pohlaví apod.

- výrazně kritická forma hodnocení,
- různá náročnost i přístup k hodnocení ze strany jednotlivých hodnotitelů a
- přílišné přihlížení k hlavnímu účelu hodnocení.

Je důležité podotknout, že zmíněné chyby nejen znehodnocují systém hodnocení zaměstnanců jako takový, ale mají také zásadní vliv na úspěšné vykonávání dalších personálních činností, které na hodnocení zaměstnanců navazují.

2.11 Návaznost hodnocení zaměstnanců na další personální činnosti

Hodnocení zaměstnanců prováděné samo o sobě bez návaznosti na další personální činnosti by nemělo příliš smysl. Proto je důležité propojení systému hodnocení nejen s odměňováním a motivací zaměstnanců, ale také s jejich rozvojem.

2.11.1 Návaznost na odměňování a motivaci

Nalezení vhodného způsobu navázání systému hodnocení zaměstnanců na odměňování nemusí být snadné. Většinou se odměňování odvíjí od hodnocení výkonnosti zaměstnance (tj. splnění cílů), ale jeho kompetence a přístup se již nezohledňuje. Důvodem je předpoklad, že rozvinutí kompetencí se musí projevit také na výkonnosti hodnoceného. U mnoha zahraničních firem, kde hodnocení probíhá již delší dobu, je tomu ale naopak a odměňování zde zohledňuje jak výkonnost, tak i kompetence zaměstnance. [5]

V souvislosti s navázáním systému hodnocení na odměňování je také důležité definovat způsob převedení výsledku hodnocení na odměnu. Pokud není zvolen vhodně, může výrazně poškodit celý systém hodnocení zaměstnanců, a měl by proto respektovat následující doporučení [5]:

- vazba mezi hodnocením a odměnou je jednoduchá a srozumitelná,
- nadřizený má možnost snížit procentuální výši bonusu,
- systém hodnocení není navázaný jen na bonusy, ale také na pobídky,
- růst odměn v závislosti na hodnocení je lineární nebo progresivní.

Přestože souvislost mezi systémem hodnocení a odměňování často působí jako velmi účinný motivační nástroj, není možné předpokládat, že zavedení odměňování podle výkonu povede k okamžitému výraznému zvýšení výkonu i motivace všech zaměstnanců. Ke zvý-

šení motivace však přispívá, když je hodnocení i odměňování spravedlivé ve vztahu k úsilí, úrovni odpovědnosti i odměňování kolegů. V opačném případě může takový systém zaměstnance výrazně demotivovat. [10]

Kromě odměňování a motivace je důležité propojit hodnocení zaměstnanců také s jejich rozvojem.

2.11.2 Návaznost na rozvoj

Důležitým výstupem hodnotícího pohovoru je tzv. dohoda o rozvoji, která formuluje cíle a oblasti rozvoje a současně odpovídá na otázku, proč se na konkrétní rozvojové cíle a oblasti zaměřit. Při koncipování dohody se lze dopustit několika chyb. Spočívají především v přidělení školení, které zaměstnanec ještě neabsolvoval bez ohledu na výsledky hodnocení, rozsáhlém výčtu rozvojových oblastí bez návaznosti na ekonomické možnosti firmy a v plošném rozložení vzdělávacích a rozvojových aktivit na všechny zaměstnance.

Zmíněné chyby se v praxi často objevují a snižují efektivitu rozvoje zaměstnanců. Proto je důležité osvojit si při koncipování dohody o rozvoji následující vhodné postupy: dohoda o rozvoji je východiskem pro tvorbu rozvojového plánu, je zaměřena na učení se praxí (tzv. rozvojové aktivity „za chodu“), diferenciací je využívána i při plánování rozvoje, rozvoj je systematický a propojený v jednotlivých aktivitách. [5]

2.12 Zavádění systému hodnocení v organizaci

Zavádění nebo změna jakéhokoliv systému, a hodnocení zaměstnanců v tomto ohledu není výjimkou, je vždy záležitostí dlouhodobou. Je nutné počítat s tím, že často až třetím cyklem se začne zvyšovat účinnost hodnocení a lze očekávat první významnější výsledky. Tento efekt zpoždění výsledků může být důvodem špatného přijetí systému hodnocení v organizaci, a je proto důležité, aby byl systém v organizační struktuře vždy zaváděn shora dolů a měl zřetelnou podporu managementu. Zavádění systému hodnocení v organizaci zahrnuje několik následujících kroků [10]:

▪ Výběr systému hodnocení

Prvním důležitým krokem při zavádění systému hodnocení zaměstnanců je výběr vhodného hodnotícího systému. Efektivní systém hodnocení by měl zohledňovat kategorie zaměstnanců, pro které je určen, dostatečně rozlišovat jednotlivé úrovně výkonnosti (pokud

je systém propojen s odměňováním) a v neposlední řadě by měla být posouzena jeho *validita*, tzn. klade-li systém zřetel právě na ty aspekty výkonnosti, které mají být odměňovány, *reliabilita*, tzn. je-li hodnocení v rámci systému objektivní, *schopnost minimalizace chyb a zaujatosti a praktičnost*, tzn. není-li systém obtížné používat a je-li akceptovatelný ze strany zaměstnanců i hodnotitelů.

▪ **Rozvrh**

V praxi bývá formální hodnocení zaměstnanců většinou prováděno jednou za rok, což může vést ke snížení efektivity hodnocení. Proto je vhodné doplnit roční hodnocení o průběžné neformální hodnocení. Výhodou takového postupu je, že nadřízený může postupně sbírat informace o výkonnosti zaměstnance, které jsou následně využitelné v rámci formálního hodnocení, poskytuje zaměstnanci průběžnou zpětnou vazbu a pomáhá mu včas řešit drobné obtíže než přerostou ve velké. Kromě periodicity hodnocení je dále nutné rozhodnout, kdy bude hodnocení zaměstnanců probíhat, resp. zda budou hodnoceni všichni zaměstnanci ve stejném období nebo podle výročí nástupu do zaměstnání. Hlavním kritériem pro toto rozhodnutí bývá obvykle počet zaměstnanců v organizaci.

▪ **Školení hodnotitelů**

Pro zvýšení efektivity systému hodnocení zaměstnanců je důležité zajistit manažerům školení v hodnotitelských dovednostech, zahrnujících především oblast efektivní komunikace, vytyčování cílů, poskytování odpovídající zpětné vazby, koučování, vyplňování hodnotících formulářů, vyvarování se hodnotitelským chybám, provedení hodnotícího rozhovoru a správného určení problémů pracovní výkonnosti.

▪ **Monitorování hodnotitelů**

I přes proškolení manažerů je důležité, aby jejich hodnocení byla zkontrolována nadřízeným, a to především z hlediska objektivity a hodnotitelských chyb. Kromě nadřízeného kontroluje správnost postupu hodnocení také personální útvar, který by měl v hodnotících formulářích monitorovat nejen výskyt hodnotitelských chyb, ale také zaujatost nebo projevy diskriminace (např. diskriminace žen z hlediska zvýšení platu, kariérního postupu apod).

▪ **Zavádění programu hodnocení**

Zásadním krokem při samotném zavádění programu hodnocení je orientace a školení všech zaměstnanců. Aby byly vytvořeny vhodné podmínky pro přijetí systému hodnocení za-

městnanci, je důležité předem jim objasnit způsob hodnocení jejich práce, průběh samotného procesu, jeho cíle a přínosy. Po proškolení následuje zavedení pilotního programu, kdy jsou např. testovány hodnotící formuláře a další součásti systému. Během pilotního programu můžeme od účastníků získat řadu cenných připomínek a komentářů, které mohou být podkladem pro dodatečné změny v postupu, a jejichž přijetím zvýšíme také akceptaci systému ze strany zaměstnanců, případně může z pilotního programu vyplynout potřeba dalšího školení.

V praxi je běžné, že systém hodnocení nebývá zaváděn u všech kategorií zaměstnanců současně. Hroník [5] např. uvádí, že nejvhodnější je zavést systém nejdříve u vrcholového managementu a prodejních kanálů, s čímž nelze než souhlasit právě z toho důvodu, že důsledná a přesvědčivá podpora vrcholového managementu je pro přijetí systému nezbytná.

SHRNUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ

Hodnocení zaměstnanců je významnou personální činností, protože umožňuje nastavit podmínky pro spravedlivé odměňování a zvyšování výkonnosti i motivace zaměstnanců, kteří jsou nejcennějším zdrojem každé organizace.

Aby mohl systém hodnocení zaměstnanců správně fungovat, je nezbytné stanovit nejen cíle, ale také zajistit nepřetržitou vícestrannou zpětnou vazbu, vybrat vhodná kritéria hodnocení pro jednotlivé pozice a vykonávané činnosti i metody, které se budou pro práci s kritérii používat. Dále je nutné určit kdo bude hodnocení zaměstnanců provádět a jaké bude načasování a periodicita celého procesu.

Důležitou součástí hodnocení zaměstnanců je hodnotící rozhovor, který zahrnuje fázi přípravy, průběhu a ukončení. Hodnotícímu rozhovoru by mělo vždy předcházet školení všech účastníků. Jejich postoje a kompetence totiž zásadně ovlivňují celkový průběh hodnocení, při kterém může dojít k výskytu tzv. hodnotitelských chyb. Hodnotitelské chyby bývají zapříčiněny různými faktory. Důležité však je, že zkreslují výsledky hodnocení a významně ovlivňují také další personální činnosti, které na hodnocení zaměstnanců navazují. Jedná se zejména o odměňování a motivaci a systém rozvoje zaměstnanců.

Při zavádění nebo změně stávajícího systému hodnocení v organizaci je vždy nutné počítat s tím, že se jedná o záležitost dlouhodobou a výsledky nebudou rozpoznatelné hned. Proto je důležité, aby měl systém vždy zřetelnou podporu vedení, a aby byl věnován dostatečný prostor orientaci a školení všech zaměstnanců. Jinak se může stát, že systém hodnocení nebude zaměstnanci akceptován.

Následující část diplomové práce bude věnována představení společnosti Aircraft Industries, a.s. a dále bude provedena analýza současného stavu hodnocení zaměstnanců ve zmíněné společnosti. Na základě výsledků analýzy bude následně navržen projekt na zlepšení systému hodnocení zaměstnanců.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI AIRCRAFT INDUSTRIES, A.S.

Společnost Aircraft Industries, a.s. sídlí v Kunovicích a je předním českým výrobcem dopravních letadel. Základní kapitál společnosti odpovídá podle obchodního rejstříku vedeného Krajským soudem v Brně výši 112 000 tis. Kč (tj. 5 600 ks kmenových akcií na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 20 000 Kč). [15]



Obrázek 1 Logo společnosti [12]

Předmětem činnosti společnosti Aircraft Industries, a.s. je [15]:

- vývoj, výroba, montáž, údržba, opravy a prodej výrobků letecké a neletecké techniky,
- nepravidelná letecká doprava,
- provozování mezinárodního letiště,
- poskytování letištních služeb a
- výrobní kooperace se zahraničními i tuzemskými firmami.

Společnost je certifikována Ministerstvem obrany ČR pro výrobu a údržbu vojenské letecké techniky a v současné době se navíc podílí, ve spolupráci s renomovanými evropskými i světovými výrobci letadel, na několika významných projektech. Kromě toho je Aircraft Industries, a.s. zřizovatelem Střední školy letecké, s.r.o., která byla otevřena v roce 2002. Toto školní zařízení se specializuje na výuku leteckých mechaniků všech kategorií a je certifikováno leteckými úřady EU v souladu s předpisem EASA Part 66. [11, 13]

3.1 Historie společnosti

Letectví má v Kunovicích již dlouholetou tradici. V roce 1936 zde vznikl pobočný závod letounů typu AVIA Letňany, který po okupaci Československa fungoval jako opravárenský závod pro německou armádu a posléze byl znárodněn. Výstavba nového závodu (dnešní areál podniku) byla zahájena na počátku 50. let a už od svého vzniku měl podnik v programu výrobu bezmotorových letadel. Kromě toho se v průběhu své historie podílel také na několika neleteckých výrobcích od radiolokace až po automobilový průmysl. [12]

Počátkem 90. let byl původně státní podnik transformován na akciovou společnost (Let, a.s.) a po privatizaci se jeho 100% vlastníkem stal holding AERO. V roce 1996 pak bylo po prohlášení konkurzu a následném mimosoudním vyrovnání převedeno 29 % akcií na věřitelské firmy. V roce 1998 se stala většinovým akcionářem americká společnost Ayres Corporation Inc., od které podnik v roce 2001 odkoupila společnost Moravan Aeroplanes a.s., Otrokovice a současně byla založena společnost Letecké závody, a.s. Po konkurzu v roce 2005 koupila Letecké závody, a.s. firma Pamco Int. a byla vytvořena společnost Aircraft Industries, a.s., pod jejímž názvem podnik úspěšně vystupuje dodnes. Poslední změna ve vlastnických vztazích se odehrála v červnu roku 2008, kdy se většinovým vlastníkem (51%) stala ruská průmyslová společnost Ural Mining and Metallurgical Company (UGMK). [12]

V období finanční krize, která se do podnikání společnosti začala výrazněji promítat ve druhé polovině roku 2008, se firma nedostala do zásadních ekonomických problémů. Na druhou stranu však bylo během roku 2009 přijato několik opatření, která měla snížit náklady v různých oblastech (např. mzdové náklady – rušila se některá pracovní místa, snížily se přesčasové hodiny apod.). Tento trend stále pokračuje a ředitelé jednotlivých úseků mají za úkol hledat a navrhnout opatření ke snížení celopodnikové režie.

3.2 Vize společnosti

Vize společnosti Aircraft Industries, a.s. je formulována následovně [11]:

- naším cílem je vyrábět letouny nejvyšší kvality, které zajistí našim zákazníkům bezpečnou a spolehlivou leteckou přepravu pasažérů i zboží, a to s co nejnižšími náklady,
- dbáme na udržení vysoké úrovně doprovodných služeb a usilujeme tak o vybudování dlouhodobých, vzájemně výhodných vztahů s našimi zákazníky a partnery,
- usilujeme o to, abychom se stali plnohodnotnými partnery vyspělých světových výrobců v leteckém průmyslu,
- chceme se stát vyhledávaným zaměstnavatelem, který láká talentované lidi nejvyššího kalibru, a nabídnout motivující, dynamické a náročné pracovní prostředí.

Přestože ve společnosti Aircraft Industries, a.s. je oficiálně formulována pouze vize, myslím si, že jsou z ní patrné jak strategické cíle, tak i hodnoty, které společnost vyznává.

3.3 Výrobní portfolio

Jak již bylo zmíněno, společnost Aircraft Industries, a.s. je předním českým výrobcem dopravních letadel. Zabývá se výrobou letounů L 410 UVP-E20 / L 420, L 13 AC Blaník, L 23 Super Blaník a L 33 Solo. Letouny L 410 UVP-E20 / L 420 jsou dodávány do různých států po celém světě. Současný celosvětový marketingový průzkum je příznivý, a proto se očekává, že objem výroby tohoto letounu v nejbližších letech dále poroste. Letoun L 13 AC Blaník patří mezi světově nejpoužívanější typy kluzáků a byl navržen především pro výcvik pilotů a akrobacii. Do kategorie kluzáků patří také zbývající dva výše jmenované letouny, L 23 Super Blaník a L 33 Solo. [11]

Mezi dodavatele společnosti Aircraft Industries, a.s. patří české i zahraniční firmy dodávající materiál, polotovary, přístroje, přípravky a služby z oblasti vývoje, výroby, obchodu, servisu a údržby. Odběratelé jsou pak letecké a přepravní společnosti, vláda a vládní instituce, armáda, aerokluby i letečtí nadšenci.

Přímými konkurenty společnosti jsou firmy vyrábějící turbovrtulové letouny kategorie do 19 cestujících. Kromě společnosti Aircraft Industries, a.s., se v České republice zabývá výrobou těchto typů letadel také společnost Evector, spol. s.r.o. a Aero Vodochody, a.s. Za nepřímé konkurenty lze pak považovat např. výrobce proudových letadel, které již ale mají jiné výkonnosti a technické parametry. Mezi nové potenciální konkurenty by mohly do budoucna patřit firmy, které se zabývají vývojem letadel, fungujících na jiných technologických principech s ohledem na ekologii a obnovitelnost zdrojů.

3.4 Organizační struktura společnosti

Aircraft Industries, a.s. je akciovou společností. Jejím nejvyšším orgánem je tedy valná hromada, kterou tvoří akcionáři. Valná hromada rozhoduje o výši základního kapitálu, změně stanov, schvaluje účetní závěrku i rozdělení zisku a v neposlední řadě volí také představenstvo a dozorčí radu. Dále vykonává působnost valné hromady Střední školy letecké, s.r.o., jejímž jediným společníkem je právě Aircraft Industries, a.s.

Statutárními orgány společnosti jsou čtyřčlenné představenstvo, které společnost Aircraft Industries, a.s. řídí, jedná jejím jménem a celkově zabezpečuje obchodní vedení, a tříčlenná dozorčí rada, která dohlíží na působnost představenstva, vyjadřuje své stanovisko k účetní závěrce a návrhu na rozdělení zisku a výsledky předkládá valné hromadě.

Kromě zmíněných orgánů je organizační struktura společnosti Aircraft Industries a.s., která je obsahem přílohy P I, dále rozčleněna na devět dílčích úseků. Tyto úseky společně podléhají Úseku generálního ředitele. [16, 17]

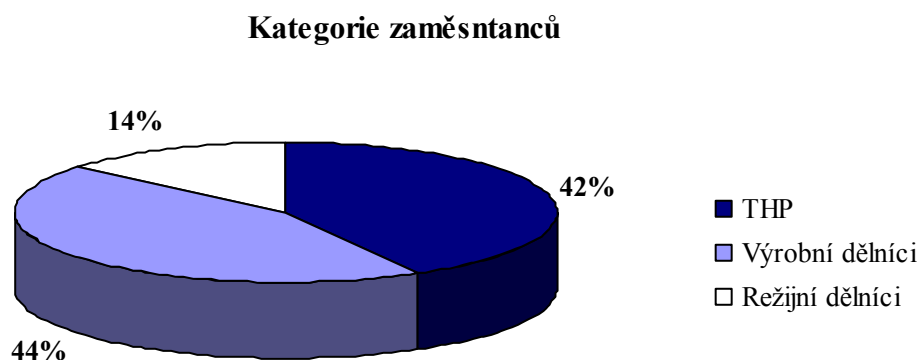
3.5 Zaměstnanci

Společnost Aircraft Industries, a.s. zaměstnávala k 31. 12. 2009 celkem 538 zaměstnanců, což odpovídá cca 4,5% nárůstu oproti předcházejícímu roku. Trend nárůstu počtu zaměstnanců bude pokračovat také v roce 2010. Očekává se, že v polovině tohoto roku překročí jejich počet hranici 600 zaměstnanců.

Fluktuace zaměstnanců se pohybuje na akceptovatelné úrovni, tzn. že nepřesahuje 15 %. V roce 2009 byla významná část fluktuace řízená, protože se během roku zrušilo cca 30 pracovních míst s cílem snížit mzdové náklady.

Průměrný věk zaměstnanců společnosti v roce 2009 činil 46,5 let a 44,5 % z celkového počtu zaměstnanců bylo ve věku nad 50 let. V porovnání s rokem 2008 tak došlo k celkovému omlazení zaměstnanců (průměrný věk v roce 2008 byl 47,5 roku a počet zaměstnanců starších 50 let odpovídal 47 %).

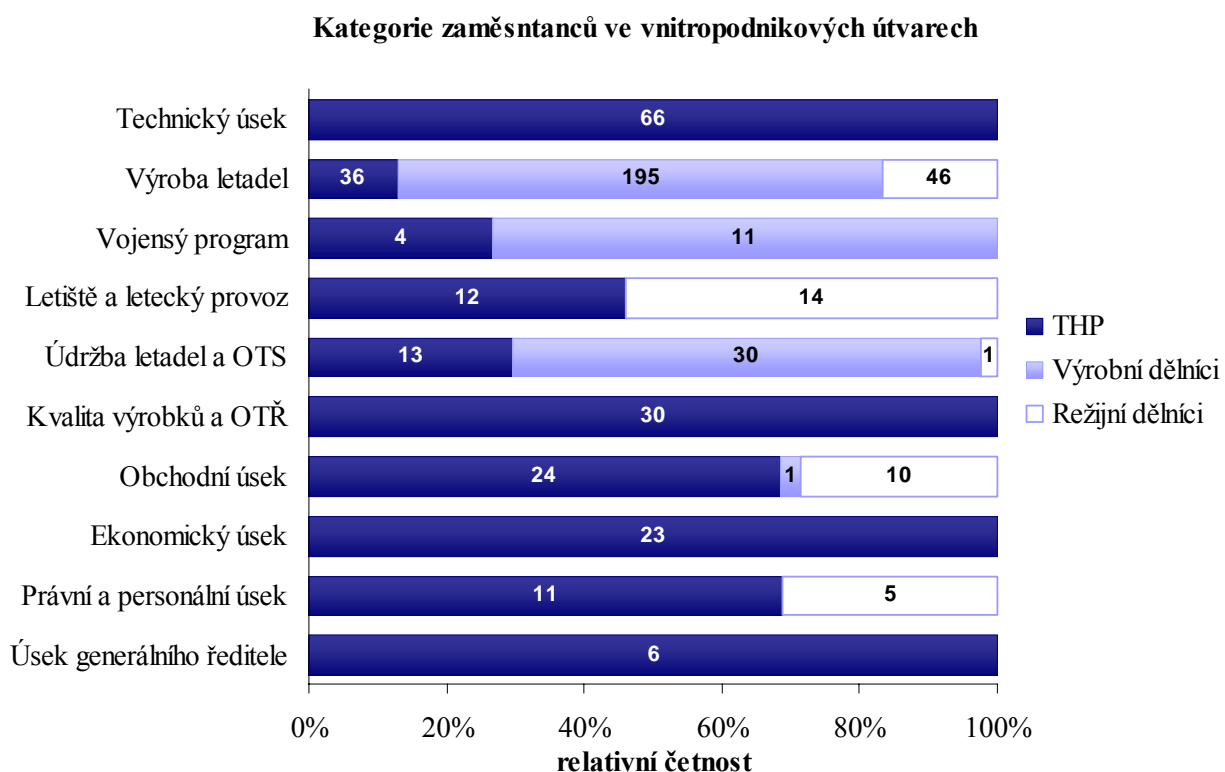
Zaměstnanci jsou ve společnosti rozděleni do 3 kategorií, a to: THP, výrobní dělníci a režijní dělníci. Procentní zastoupení jednotlivých kategorií k celkovému počtu zaměstnanců znázorňuje následující obrázek (viz Obrázek 2). [22]



Obrázek 2 Kategorie zaměstnanců k 31.12.2009 [vlastní zpracování dle č. 22]

Již na první pohled patrný vysoký podíl technickohospodářských pracovníků lze vysvětlit tím, že výroba letadel je vysoce specializovaná a strukturalizovaná, a vyžaduje proto velký podíl technických a velmi kvalifikovaných zaměstnanců s vysokou odborností a odpověd-

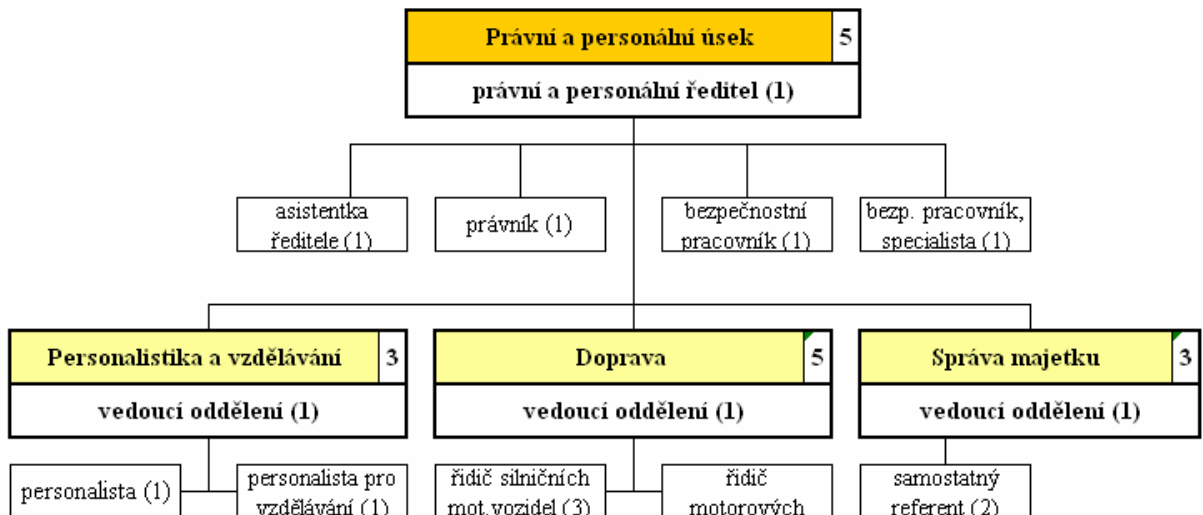
ností profese. Obrázek 3 dále specifikuje rozložení zaměstnanců daných kategorií ve vnitropodnikových útvech. I z tohoto obrázku je možné si povšimnout, v jak velké míře musí být technickohospodářští pracovníci v jednotlivých útvech společnosti zastoupeni.



Obrázek 3 Počet zaměstnanců jednotlivých kategorií ve vnitropodnikových útvech k 31. 12. 2009 [vlastní zpracování dle č. 22]

3.6 Personální úsek

Personální úsek společnosti Aircraft Industries, a.s. je spojen s úsekem právním a celkem tento spojený úsek tvoří 16 zaměstnanců, včetně právního a personálního ředitele, který zodpovídá za činnost celého útvaru. V celkové organizační struktuře společnosti, podléhá Právní a personální úsek přímo Úseku generálního ředitele. Organizační strukturu Právního a personálního úseku znázorňuje následující obrázek (viz Obrázek 4).



Obrázek 4 Právní a personální úsek společnosti [vlastní zpracování dle č. 22]

Právní a personální úsek je podle organizační struktury (platná od 2. 11. 2009) dále rozdělen na jednotlivá oddělení, kterými jsou *Personalistika a vzdělávání*, *Doprava* a *Správa majetku*, přičemž toto oddělení by mělo být do budoucna převedeno do úseku výroby.

Personální úsek se zabývá následujícími činnostmi:

- spolupracuje s úřadem práce, agenturami práce a dalšími institucemi v rámci aktivní politiky zaměstnanosti,
- realizuje organizační a administrativní záležitosti související se vznikem, změnou a zánikem pracovního poměru a dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr,
- organizuje, řídí a koordinuje procesy získávání, výběru a adaptace nových zaměstnanců,
- navrhuje metodické pokyny v oblasti řízení lidských zdrojů,
- zodpovídá za zavádění, dodržování a rozvoj standardů a postupů v oblasti řízení lidských zdrojů v souladu s politikou a cíli společnosti,
- podílí se na tvorbě a rozvoji organizační struktury a popisu činností jednotlivých pracovních funkcí,
- sleduje a vyhodnocuje vývoj ukazatelů z oblasti řízení lidských zdrojů*,
- navrhuje sociální programy a programy péče o zaměstnance,
- zpracovává a vyhodnocuje analýzy a reporty z oblasti řízení lidských zdrojů,
- spolupracuje při zajišťování ochrany zdraví a bezpečnosti práce,

- poskytuje poradenskou a konzultační činnost z oblasti personalistiky vedoucím i ostatním zaměstnancům,
- ve spolupráci s vedoucími zaměstnanci řeší pracovněprávní a sociální záležitosti,
- zabezpečuje a organizuje vzdělávání zaměstnanců,
- zodpovídá za pravidelné vyhodnocování a analýzu vzdělávacího systému a navrhuje nápravná opatření a
- zajišťuje spolupráci se vzdělávacími institucemi při odborných stážích a praxích.

*Pozn.: Jedná se zejména o ukazatele, které již byly popsány v kapitole 3.5, tzn. vývoj počtu zaměstnanců, fluktuace, věková struktura zaměstnanců a dále počet starobních zaměstnaných důchodců, zaměstnanců se zdravotním postižením a využití pracovní doby. Produktivita práce není ve společnosti Aircraft Industries, a.s. sledována, protože se jedná o kusovou výrobu, která je nerovnoměrná a odvíjí se od požadavků zákazníka a cílů firmy.

Důležitým předpokladem pro fungování jednotlivých oddělení, a tedy i oddělení „Personalistika a vzdělávání“, je informační systém. Ve společnosti je v současné době využíván nejmenovaný celofiremní systém, který obsahuje také modul určený pro personalistiku a zpracování mezd. Tento systém je však zastaralý a neposkytuje okamžité a relevantní informace. Proto vedení společnosti rozhodlo o pořízení nového personálního a mzdového systému, který by respektoval požadavky na vytváření statistik, přehledů, dostupnost dat, elektronické zpracování a uchování dokumentů apod. Výběrové řízení na dodavatele odpovídajícího informačního systému, bylo provedeno již v roce 2009 a vybraný informační systém bude v nejbližší době zakoupen.

4 ANALÝZA SYSTÉMU HODNOCENÍ ZAMĚŠTNANCŮ

Cílem analýzy je zjištění současného stavu systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti Aircraft Industries, a.s. Východiskem pro tuto analýzu budou informace získané od vedoucí oddělení „Personalistika a vzdělávání“, vnitropodnikové materiály a také dotazníkový průzkum mezi zaměstnanci, zaměřený na oblast hodnocení.

Oblast hodnocení zaměstnanců ve společnosti Aircraft Industries, a.s. není ošetřena žádným firemním předpisem a v praxi formální hodnocení jako takové vůbec neprobíhá. Neexistují hodnotící formuláře a nevedou se v tomto smyslu ani žádné záznamy. Pracovní výkon zaměstnanců je posuzován pouze na neformální úrovni vedoucími pracovníky, kteří na základě svého subjektivního uvážení přidělují pohyblivé složky mzdy. Přestože jsou v kolektivní smlouvě stanoveny obecné hodnotící ukazatele, podle kterých by se mělo vyplácení pohyblivých složek mzdy řídit, využívání těchto ukazatelů je u vedoucích pracovníků velmi individuální. Ve společnosti převládá spíše skutečnost, že je zaměstnancům vyplácena celá pohyblivá složka mzdy, čímž se vedoucí pracovníci snaží vyhnout konfrontaci s podřízeným zaměstnancem, kterému by případně museli vysvětlit, proč snížili vyplácení nenárokové části mzdy.

Absence systému formálního hodnocení se tak negativně projevuje především v tom, že vedoucím zaměstnancům chybí hmatatelné podklady pro přidělování pohyblivé složky mzdy, které by v případě konfrontace mohly zaměstnanci předložit. V důsledku toho je pohyblivá složka mzdy, která by měla sloužit jako motivační nástroj pro zvýšení výkonnosti a kvality práce zaměstnanců, přiznávána většinou všem zaměstnancům bez rozdílu, čímž ztrácí svůj motivační charakter. Současné vedení společnosti si značné rezervy v této oblasti uvědomuje a začalo proto formulovat i nové požadavky na řízení lidských zdrojů, jejichž cílem je postupně rozvíjet a zkvalitňovat jednotlivé procesy.

Všechny výše zmíněné skutečnosti byly důvodem, proč jsem byla vedoucí oddělení „Personalistika a vzdělávání“ společnosti Aircraft Industries, a.s. požádána, abych se v rámci této diplomové práce zaměřila právě na systém hodnocení zaměstnanců a navrhla jeho možnou podobu pro zmíněnou společnost.

Další poznatky ohledně systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti, budou získány formou dotazníkového průzkumu mezi zaměstnanci. Forma dotazníkového průzkumu byla zvolena především z důvodu velkého počtu zaměstnanců a skutečnosti, že prostřednictvím

dotazníků mohou být osloveni takřka všichni, což by např. strukturovaný rozhovor neumožňoval.

4.1 Cíl a postup dotazníkového průzkumu

Hlavním cílem dotazníkového průzkumu bylo zjištění postoje zaměstnanců k možnému zavedení systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti Aircraft Industries, a.s. Z tohoto hlavního cíle byly následně odvozeny následující dílčí cíle: zjistit názor zaměstnanců na systém hodnocení a dále zjistit, co zaměstnanci od zavedení systému hodnocení očekávají a v čem naopak spatřují rizika tohoto kroku.

Na základě dílčích cílů jsem stanovila následující hypotézy:

- hypotéza č. 1: Většina zaměstnanců se spíše přiklání k názoru, že systém hodnocení zaměstnanců není užitečný. Důvodem pro stanovení této hypotézy byla skutečnost, že zaměstnanci společnosti se s formálním systémem hodnocení dosud nesetkali a budou k němu nedůvěřiví.
- hypotéza č. 2: Zaměstnanci od zavedení systému hodnocení očekávají především spravedlivější odměňování. Tato hypotéza byla stanovena s ohledem na analýzu systému odměňování, ze které vyplynulo několik problematických skutečností. Systém odměňování je blíže popsán v kapitole 4.4.
- hypotéza č. 3: Zaměstnanci se nejvíce obávají neobjektivního hodnocení. Objektivita hodnocení je obecně považována za nejdůležitější kritérium, které by měl hodnotící systém splňovat. Pokud by systém hodnocení nebyl objektivní, působil by na zaměstnance výrazně demotivačním účinkem.

Při samotném sestavování dotazníku byla určující především následující hlediska:

- dotazník musí být krátký, s jasně formulovanými otázkami, aby zaměstnanci neztratili příliš času a ochotu k jeho vyplnění,
- zaměstnanci se se systémem hodnocení jako takovým ve firmě ještě nesetkali, hodnocení mají spojeno pouze s výplatou mzdy,
- dotazník musí kvůli jednoznačnému vyhodnocení obsahovat tzv. polytomické uzavřené otázky, které jsou v základních kategoriích již předdefinovány, a současně tzv. otázky otevřené, které poskytují prostor pro vyjádření vlastního názoru,

- dotazník musí být anonymní.

Po domluvě s vedoucí oddělení „Personalistika a vzdělávání“ bylo stanoveno, že dotazníky budou rozděleny na dotazníky pro řídicí pracovníky a dotazníky pro ostatní THP, výrobní a režijní dělníky. Důvodem k tomuto rozhodnutí byla skutečnost, že každá tato skupina, tedy řídicí a řadoví zaměstnanci, bude v hodnocení sledovat jiné cíle. Dotazník pro řídicí pracovníky je obsahem přílohy P II, dotazník pro ostatní zaměstnance je pak k nahlédnutí v příloze P III.

Na základě stanovených cílů a požadavků byl dotazník pro řídicí pracovníky sestaven z následujících otázek:

1. Souhlasíte s tvrzením, že systém hodnocení zaměstnanců je užitečný?
2. Využili byste poznatky získané hodnocením zaměstnanců ve své práci?
3. V čem spatřujete rizika zavedení systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti Aircraft Industries, a.s.?

První otázka byla konstruována jako otázka uzavřená a jejím cílem bylo zjistit, zda řídicí pracovníci mají k systému hodnocení nějaké předsudky. Druhá otázka byla kvůli srovnatelnosti výsledků položena opět formou uzavřené otázky, přičemž byla řídicím pracovníkům ponechána i možnost dopsat vlastní účel, ke kterému by poznatky získané hodnocením zaměstnanců využili. Poslední otázka byla otevřená a poskytovala řídicím pracovníkům prostor pro vyjádření vlastního názoru.

Dotazník pro ostatní zaměstnance sestával z následujících otázek:

1. Do jaké kategorie zaměstnanců patříte?
2. Souhlasíte s tvrzením, že systém hodnocení zaměstnanců je užitečný?
3. V čem by podle Vás mohlo být zavedení systému hodnocení zaměstnanců pozitivní?
4. V čem naopak spatřujete rizika zavedení systému hodnocení zaměstnanců?
5. Jaká kritéria hodnocení by podle Vás nejlépe odpovídala Vašemu pracovnímu zařazení?

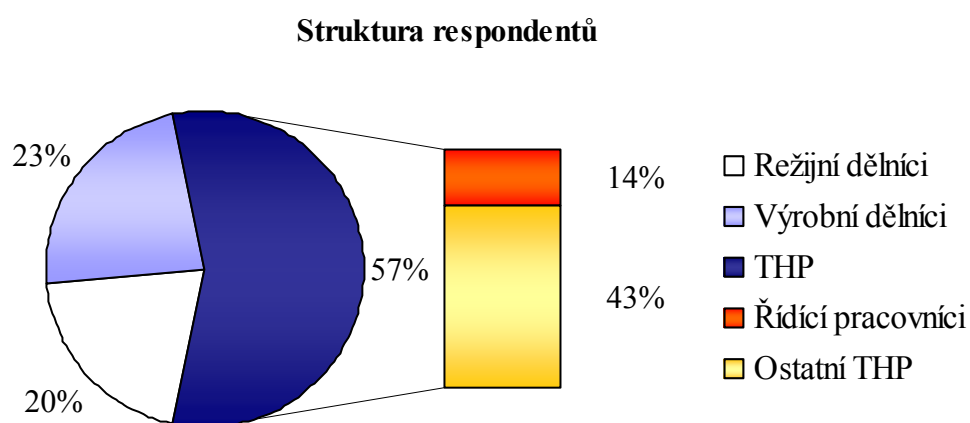
Cílem první otázky bylo pouze odlišit jednotlivé kategorie zaměstnanců, tedy THP, výrobní a režijní dělníky, pro efektivní vyhodnocení dotazníku. Druhá otázka byla stejná jako u

řídících pracovníků a sloužila ke zjištění obecného postoje zaměstnanců k systému hodnocení. Následující dvě otázky byly konstruovány jako otázky otevřené a cílem bylo zjistit, jaká konkrétní pozitiva a negativa by, z pohledu zaměstnanců, mohlo mít zavedení systému hodnocení ve společnosti. Poslední otázka byla otázkou uzavřenou, přičemž však opět ponechávala zaměstnancům možnost dopsat kritéria vlastní.

Součástí dotazníků byl také průvodní dopis, v němž byl zaměstnancům přiblížen účel dotazníkového šetření i systému hodnocení jako takového a zároveň je žádal o vyplnění. Prostřednictvím dotazníků byli osloveni všichni zaměstnanci společnosti a jejich návratnost činila 22 %. Tzn., že z 538 bylo vráceno 120 dotazníků, přičemž 3 dotazníky musely být z důvodu neúplného vyplnění vyřazeny. Průzkum mezi zaměstnanci ohledně systému hodnocení byl realizován 15. – 31. 3. 2010.

4.2 Vyhodnocení dotazníkového průzkumu

Největší část navrácených dotazníků, téměř 57 %, pocházela z řad technickohospodářských pracovníků, 23 % dotazníků bylo získáno od výrobních dělníků a 20 % z kategorie režijní dělníci. Tuto skutečnost zobrazuje také následující graf (viz Obrázek 5).



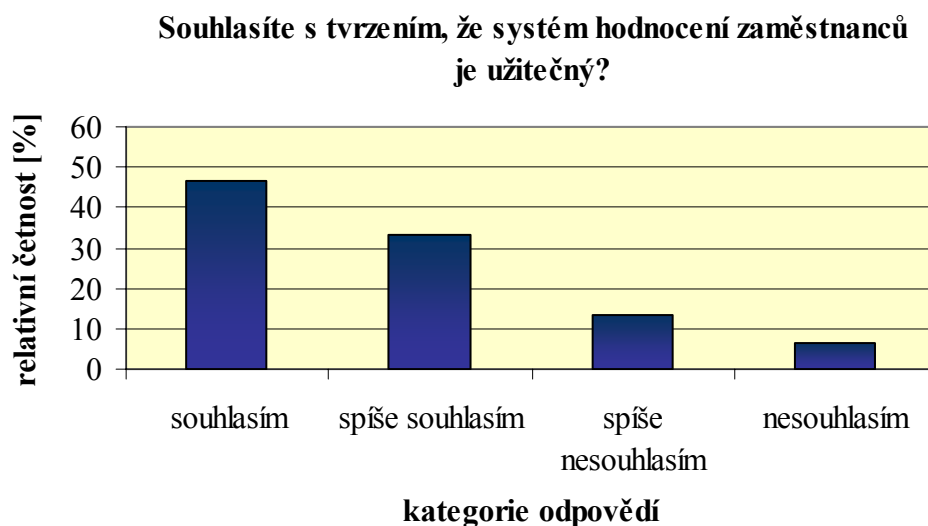
Obrázek 5 Struktura respondentů [vlastní zpracování]

Vzhledem k celkovému počtu zaměstnanců v jednotlivých kategoriích se dotazníkového průzkumu zúčastnilo 32 % režijních dělníků, téměř 30 % technickohospodářských pracovníků a pouze 11 % zaměstnanců z řad výrobních dělníků.

Tato skutečnost podle mého názoru dokazuje, že potřebu vyjadřovat se ke své vlastní práci cítí především zaměstnanci s vyšším podílem vzdělání, organizační náplní práce a vyšší pracovní odpovědností.

Řídící pracovníci

Po vyhodnocení odpovědí získaných od řídicích pracovníků bylo zjištěno, že téměř 47 % považuje systém hodnocení zaměstnanců za užitečný, 33 % řídicích pracovníků s tímto tvrzením spíše souhlasí, 13 % spíše nesouhlasí a téměř 7 % řídicích pracovníků považuje systém hodnocení zaměstnanců za neúčinný (viz Obrázek 6).



Obrázek 6 Názor řídicích pracovníků na užitečnost systému hodnocení zaměstnanců [vlastní zpracování]

Na otázku, zda by řídicí pracovníci využili poznatky získané hodnocením zaměstnanců ve své práci, odpovědělo souhlasně téměř 87 % z nich. Nejčastěji by získané poznatky byly využívány k následujícím účelům:

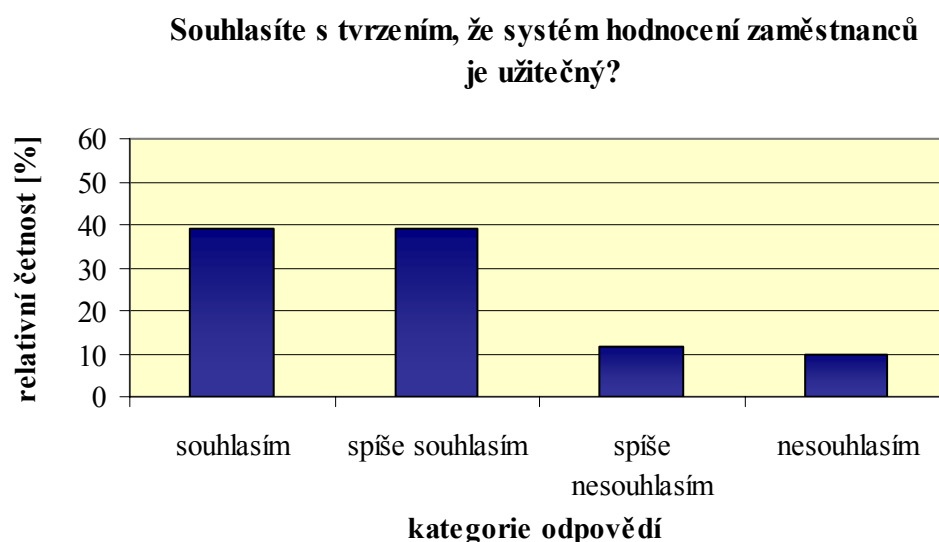
- získání podkladů pro odměňování (31 %),
- systematictější sledování a usměrňování pracovního výkonu zaměstnance (19 %),
- zvýšení motivace zaměstnanců k výkonu a ke zvyšování kvalifikace (14 %) a
- zefektivnění přidělování úkolů (14 %).

Dále z dotazníkového průzkumu mezi řídicími pracovníky vyplynulo, že na možné zavedení systému hodnocení ve společnosti Aircraft Industries, a.s. pohlížejí spíše skepticky. Obávají se např. nárůstu administrativní práce, časové náročnosti hodnocení nebo neochoty zaměstnanců, plynoucí ze strachu ze zneužití poskytnutých informací.

Přestože se řídicí pracovníci shodnou, že hodnocení zaměstnanců by jasně danými pravidly mohlo přispět ke spravedlivějšímu odměňování, celkově lze říci, že nejsou jednoznačně přesvědčeni o realizovatelnosti a udržitelnosti takového systému, zejména v důsledku časové náročnosti.

Technickohospodářští pracovníci

V kategorii technickohospodářských pracovníků projevilo kladný postoj k tvrzení, že systém hodnocení zaměstnanců je užitečný 39 %. Stejně procento respondentů s tvrzením spíše souhlasilo, 12 % spíše nesouhlasilo a téměř 10 % dotázaných se domnívá, že hodnocení zaměstnanců užitečné není (viz Obrázek 7).



Obrázek 7 Názor THP na užitečnost systému hodnocení zaměstnanců [vlastní zpracování]

Na otázku, v čem by mohlo být zavedení systému hodnocení zaměstnanců pozitivní, odpovědělo nejvíce dotázaných, že by zvyšovalo jejich motivaci k lepšímu výkonu, přispělo by ke spravedlivějšímu odměňování a poskytovalo by jim zpětnou vazbu a tím i možnost zvýšení produktivity práce.

Na druhé straně se technickohospodářští pracovníci obávají především neobjektivního hodnocení, větší kontroly a tlaku na zaměstnance, narušení pracovních vztahů a skutečnosti, že by se hodnocení mohlo stát pouhou formalitou a nebyly by z něj vyvozovány žádné nebo nekorektní důsledky.

Poslední otázka, která byla technickohospodářským pracovníkům prostřednictvím dotazníku položena, se týkala kritérií, podle kterých by dotázaní zaměstnanci měli být hodnoceni. Mezi nejčastěji označená kritéria patřila následující:

- odpovědnost a spolehlivost (16 %),
- kvalita odvedené práce (12 %),
- odborné znalosti a dovednosti (10 %),
- samostatnost v práci (10 %) a
- schopnost a ochota ke spolupráci (8 %).

Podle mého názoru je zjevné, že technickohospodářští pracovníci, kteří jsou často tvůrčím elementem v pracovním procesu, pociťují silnou potřebu komunikovat o výsledcích své práce. Proto by pro ně systém hodnocení mohl být významným orientačním bodem. Na druhou stranu je však patrné, že se bojí zneužití a neobjektivitu tohoto procesu, zafixování názoru na jejich práci, který se jim už nemusí podařit zvrátit. Skutečnost, že technickohospodářští pracovníci nezmiňují v hodnotících kritériích produktivitu své práce, může mít podle mého názoru několik příčin. Jednou z nich může být např. to, že existují podstatnější kritéria ovlivňující výsledek jejich práce, než je zmiňovaná produktivita nebo pracovníci v kontextu aktuální výroby nepociťují potřebu stávající produktivitu měnit. Poslední příčinou, která mě v této souvislosti napadá, může být také skutečnost, že produktivitu práce lze v jejich případě obtížně definovat.

Výrobní dělníci

Téměř 52 % dotázaných výrobních dělníků souhlasí s tvrzením, že systém hodnocení zaměstnanců je užitečný, zbývající část dotázaných, tedy 48 %, s tímto tvrzením spíše souhlasí. Jiné odpovědi se v této kategorii zaměstnanců vůbec neobjevily (viz Obrázek 8).



Obrázek 8 Názor výrobních dělníků na užitečnost systému hodnocení zaměstnanců [vlastní zpracování]

Od zavedení systému hodnocení zaměstnanců by výrobní dělníci očekávali především zvýšení mzdového hodnocení a spravedlivější odměňování vzhledem k dosažené kvalifikaci, délce praxe a zkušenostem. Dále se domnívají, že by zavedení systému zvýšilo jejich motivaci, a tedy i kvalitu práce. Nejvíce se stejně jako THP obávají neobjektivního hodnocení a dále narušení pracovních vztahů a přílišného tlaku na zaměstnance.

Výrobní dělníci by podle svého mínění měli být hodnoceni podle následujících kritérií:

- kvalita odvedené práce (18 %),
- schopnost a ochota ke spolupráci (11 %),
- samostatnost v práci (11 %),
- produktivita* (11 %),
- dodržení a využití pracovní doby (9 %) a
- odpovědnost a spolehlivost (9 %).

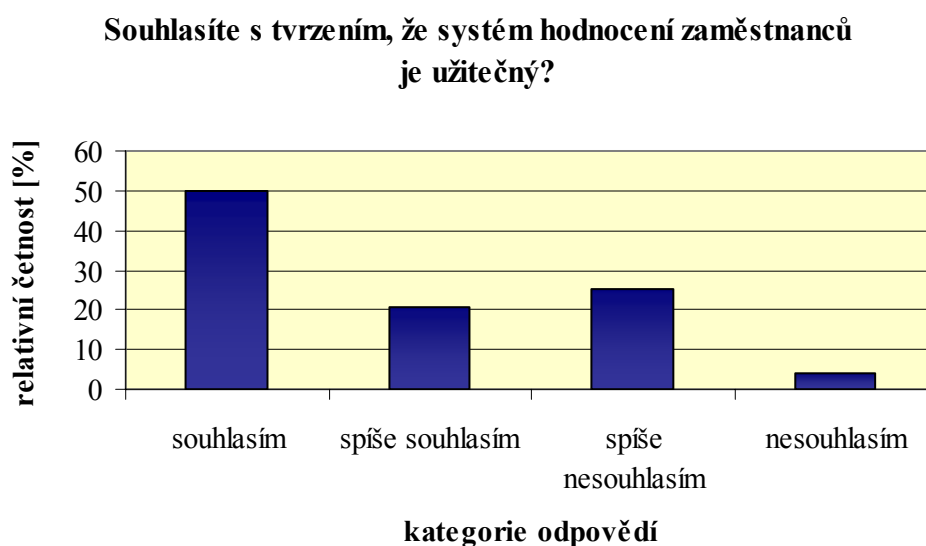
*Pozn.: Přestože někteří výrobní dělníci uvedli mezi hodnotícími kritérii také produktivitu práce, podle vyjádření personálního oddělení, nemá smysl v podmínkách nerovnoměrné výroby, jakou výroba letadel bezpochyby je, toto kritérium sledovat.

Domnívám se, že nevelká četnost reakcí zaměstnanců z kategorie výrobních dělníků na dotazníkový průzkum ohledně systému hodnocení, která byla zmíněna již v úvodu této

kapitoly, může svědčit o jejich nižším zájmu být hodnocen, resp. o nepochopení významu této činnosti, nebo z celkově nižšího zájmu o vnitropodnikové dění. Poslední zmiňovaná možnost se mi zdá nejpravděpodobnější. Důvodem je skutečnost, že všichni výrobní dělníci, kteří se tohoto průzkumu zúčastnili, souhlasí s obecným tvrzením, že systém hodnocení zaměstnanců je užitečný. Obavy z přílišného tlaku na zaměstnance, které se v odpovědích výrobních dělníků objevují, nejsou podle mého názoru opodstatněné a mohou pramenit z nižší pracovní sebedůvěry některých výrobních dělníků.

Režijní dělníci

S užitečností systému hodnocení zaměstnanců souhlasí 50 % režijních dělníků a téměř 21 % dotázaných uvedlo, že spíše souhlasí. Spíše nesouhlasí 25 % a zcela nesouhlasí asi 4 % režijních dělníků (viz Obrázek 9).



Obrázek 9 Názor režijních dělníků na užitečnost systému hodnocení zaměstnanců [vlastní zpracování]

Pozitiva zavedení systému hodnocení zaměstnanců spatřují režijní dělníci především ve snížení neúměrných platových rozdílů mezi režijními a výrobními dělníky ve stejné profesi, v lepším organizování pracovních úkolů a jejich odpovědným plněním, vyšší motivaci a kvalitě odvedené práce. Na druhé straně se obávají zejména neobjektivního hodnocení, velkých mzdových rozdílů a zneužití systému proti zaměstnancům.

Režijní dělníci nejčastěji uváděli následující kritéria hodnocení:

- kvalita odvedené práce (14 %),

- odpovědnost a spolehlivost (14 %),
- samostatnost v práci (11 %),
- schopnost a ochota ke spolupráci (11 %),
- odborné znalosti a dovednosti (7 %) a
- organizace vlastní práce (7 %).

U této kategorie zaměstnanců mě zaujalo poměrně vysoké procento negativně orientované vůči systému hodnocení. Společně se stížnostmi ohledně velkých platových rozdílů mezi výrobními a režijními dělníky, to svědčí o jisté frustraci a pocitu nedocenění vlastní práce. V tomto případě by však správně nastavený hodnotící systém mohl naopak pomoci, protože by režijním pracovníkům umožňoval lépe pochopit význam jejich práce a zaměřit se na podstatné činnosti ovlivňující její výsledek. Zefektivnění práce by pak mohlo vést k většímu zviditelnění a následně i lepšímu prosazování mzdových požadavků. Vymezení pracovních cílů pro konkrétního režijního dělníka a jejich ocenění, je velkou výzvou odpovídajících řídicích pracovníků.

Prostřednictvím dotazníkového průzkumu se podařilo zjistit obecný postoj jednotlivých kategorií zaměstnanců k systému hodnocení a jejich očekávání i obavy, které by případné zavedení tohoto systému doprovázely. Nejen zaměstnanci, ale také sama společnost klade na systém hodnocení určitá očekávání a požadavky, které jsou upřesněny v následující kapitole.

4.3 Požadavky kladené na systém hodnocení zaměstnanců ze strany společnosti

Základní cíle, které společnost Aircraft Industries, a.s. sleduje zavedením systému hodnocení zaměstnanců jsou následující:

- monitorovat výkon zaměstnance v minulosti vzhledem k daným normám (VD) a stanoveným cílům (THP, RD),
- poskytnout zaměstnanci zpětnou vazbu,
- identifikovat potenciál zaměstnance,
- zlepšit výkon zaměstnance v budoucnosti,

- získat podklady pro spravedlivé odměňování.

S ohledem na výše zmíněné cíle jsem společně s vedoucí oddělení „Personalistika a vzdělávání“, stanovila na navrhovaný systém hodnocení zaměstnanců tyto požadavky:

- hodnocení budou technickohospodářští pracovníci, režijní a výrobní dělníci,
- součástí hodnocení bude plnění daných norem a stanovených cílů,
- zpětná vazba bude zaměstnanci poskytnuta prostřednictvím motivačně-hodnotícího rozhovoru, kdy mu budou sděleny výsledky hodnocení,
- součástí motivačně-hodnotícího rozhovoru bude společné stanovení postupů a podmínek pro zlepšení výkonu zaměstnance v následujícím období,
- hodnocení bude provázáno zejména se systémem odměňování,
- systém hodnocení zaměstnanců nesmí být zdrojem nedůvěry, musí být spravedlivý, jednoduchý, srozumitelný a administrativně nenáročný.

4.4 Systém odměňování zaměstnanců

Odměňování zaměstnanců je ve společnosti Aircraft Industries, a.s. rámcově stanoveno kolektivní smlouvou, která určuje základní mzdové formy, pravidla pro poskytování osobních odměn a stanovení různých příplatků ke mzdě. Technickohospodářští pracovníci jsou za vykonanou práci odměňováni měsíční mzdou, u ostatních zaměstnanců je mzda stanovena jako hodinová. V roce 2001, kdy společnost převzal nový vlastník (Moravan Aeroplanes a.s., Otrokovice), byly zrušeny tarifní stupně a jejich stanovení pro jednotlivé pracovní pozice. Od tohoto roku byly pro všechny zaměstnance zavedeny smluvní mzdy. [23]

Obecně je mzda ve společnosti členěna na následující mzdové formy: *základní mzda, zákonné příplatky a příplatky stanovené kolektivní smlouvou, osobní odměna, mimořádná odměna a odměna z fondu vedoucího.*

Smluvně sjednaná *základní mzda* je nárokovou složkou mzdy a musí být zaměstnanci za jeho vykonanou práci vždy vyplacena. Navrhuje ji přímý nadřízený a následně je odsouhlasena ředitelem úseku a generální ředitelkou. *Osobní odměna* je naproti tomu konstruována jako motivační nástroj a je stanovována individuálně tak, aby respektovala míru odpovědnosti každého zaměstnance a jeho přínos pro společnost. Rozpětí osobní odměny je stanoveno v dohodě mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem a její konkrétní výši každý

měsíc určuje přímý nadřízený zaměstnanec podle svého uvážení. Problematika přiznávání osobních odměn byla popsána již v úvodu kapitoly 4. Další mzdovou formou je *mimořádná odměna*, která může být zaměstnanci poskytnuta na základě odvedení mimořádné a jednorázové práce nebo úkolu. Návrh na poskytnutí mimořádné odměny předkládají, spolu s hodnocením celého mimořádného úkolu, ředitelé úseků a o poskytnutí odměny rozhoduje generální ředitel společnosti. Poslední nenárokovou složkou mzdy je *odměna z fondu vedoucího*. Fond vedoucího je u technickohospodářských zaměstnanců tvořen na základě počtu zaměstnanců v pracovním poměru za příslušný kalendářní měsíc, u dělnických profesí je kromě počtu zaměstnanců v pracovním poměru, dán také procentním podílem z celkové mzdy (tj. základní mzda + osobní odměna) každého zaměstnance. Odměnu z fondu vedoucího rozděluje na návrhy vedoucích zaměstnanců ředitel příslušného úseku. [23]

Jak je z popsaného systému odměňování zřejmé, výše základní mzdy i osobní odměny je stanovována každému zaměstnanci individuálně, na základě smlouvy, resp. dohody. Tato skutečnost naznačuje, že u jednotlivých zaměstnanců ve stejných pozicích, se může výše základní mzdy i rozmezí osobní odměny velmi lišit, což by jistě negativně poznamenalo vztahy mezi zaměstnanci i motivační charakter systému odměňování jako celku. Přestože důvod zrušení tarifních stupňů v roce 2001 se mi nepodařilo zjistit, domněnka o rozdílnosti výše základních mezd a problémech z ní plynoucích, se mi na základě dotazníkového průzkumu potvrdila. Personální oddělení následně nedostatky systému odměňování upřesnilo takto:

- jednotlivé pozice v kategoriích výrobních a režijních dělníků nejsou ve vztahu k odměňování vzájemně porovnávány, tzn. že pozice, které jsou srovnatelné, např. ve fyzické i odborné náročnosti, nejsou ohodnoceny stejně nebo podobně. Např. truhlář ve výrobě letadel (VD) může mít významně jiné ohodnocení než truhlář na údržbě (RD),
- zaměstnanci zařazení ve stejné pozici mohou mít významně rozdílnou mzdu, která není podložena délkou praxe, výkonem odbornější práce nebo vyšší kvalifikací. K tomuto došlo také proto, že u nových zaměstnanců byly akceptovány vyšší požadavky na mzdu, ale nedorovnávaly se postupně mzdové podmínky stávajících zaměstnanců,
- základní mzda zaměstnance je navržena přímým nadřízeným a odsouhlasena ředitelem úseku a generální ředitelkou. Není však závazně určeno, jak by měla být pro jednotlivé pozice nastavena.

V současné době je podle vyjádření oddělení „Personalistika a vzdělávání“ ve společnosti připravován nový interní dokument, tzv. *Katalog pracovních pozic*, který by měl výše jmenované problémy řešit. V tomto dokumentu by již měly být jednotlivé pozice zařazeny do určitého tarifního rozmezí a u jednotlivých pracovních pozic dále stanoveny tarifní stupně, určené rozsahem a odborností vykonávaných činností, získanou kvalifikací apod.

Na základě analýzy systému odměňování jsem si dále povšimla, že odměna z fondu vedoucího nemá stanovena pravidla pro její poskytování. Návrh na tuto odměnu je řediteli úseku předáván na základě uvážení vedoucího zaměstnance. Proto jsem se rozhodla, pokusit se tuto skutečnost vyřešit v rámci projektové části, kde budou, v závislosti na výsledcích pravidelného hodnocení zaměstnanců, nastavena také jasná pravidla pro přiznání určité výše osobní odměny.

4.5 Systém vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání je ve společnosti Aircraft Industries, a.s. realizováno na základě plánu vzdělávání, který je sestavován na každý kalendářní rok. Plán vzdělávání vychází z požadavků jednotlivých řídicích pracovníků na rozvoj jejich podřízených zaměstnanců a z požadavků Aircraft Industries, a.s. na udržení a rozšíření kvalifikace zaměstnanců. Ve společnosti jsou realizována následující školení [23]:

Periodická a povinná školení vycházejí z právních předpisů nebo jiných závazných specifikací a zahrnují školení, která musí být povinně opakovaná po určité stanovené periodě. Cílem těchto školení je zajistit bezpečnost a ochranu zdraví při práci a požární ochranu, zabezpečit požadovanou jakost výrobků a služeb a výkon určitých činností. Periodická a povinná školení tvoří asi 22 % z celkového vzdělávání.

Individuální a odborná školení jsou žádoucí nebo nutná pro udržení nebo rozšíření odborných znalostí a schopností zaměstnanců. Realizují se zejména v souvislosti se změnou a novelizací právních předpisů a norem. K návrhu, aby zaměstnanec absolvoval vybrané školení, které předkládá přímý nadřízený zaměstnanec, se vyjadřuje ředitel úseku a schvaluje generální ředitelka. Individuální a odborná školení tvoří pouze 2 % z celkového vzdělávání.

Jazyková školení jsou zaměřena na anglický a ruský jazyk. Pokud účastník splní předem dané požadavky, zahrnující jazykové testy a dodržení docházky, je mu kurz v plné výši hrazen. Jazykové kurzy tvoří celých 66 % z celkového vzdělávání.

Základní výcvik zaměstnanců tvoří zbývajících 10 % z celkového vzdělávání. Každý nově přijatý zaměstnanec absolvuje vstupní školení, během kterého se seznámí se zásadami BOZP, protipožárními předpisy, s organizací společnosti, politikou a zásadami řízení jakosti a postupy pro provádění činností, které bude vykonávat při své práci.

Na výše popsaném systému vzdělávání zaměstnanců mě zaujalo, že individuální a odborná školení tvoří pouze 2 % z celkového vzdělávání. Jako příčina této skutečnosti, se ukázala být především finanční náročnost jednotlivých školení. Od podzimu roku 2008, tzn. s příchodem současného vedení, se ale společnost začala intenzivněji rozvíjet a ekonomicky stabilizovat, a rozhodla se proto tento nedostatek řešit. V souvislosti s plánovaným posílením oblasti interních školení, jehož cílem je podpořit profesní a osobnostní růst zejména manažerů společnosti na všech stupních řízení a zlepšit úroveň komunikace a spolupráce ve společnosti, byla tedy podána žádost o dotaci na vzdělávání zaměstnanců v rámci dotační výzvy „Školení je šance“. Úspěšnost žádosti by měla být známa v polovině roku 2010.

4.6 Shrnutí analytických poznatků

Společnost Aircraft Industries, a.s. je předním českým výrobcem dopravních letadel. Jedná se o velkou firmu s více než 500 zaměstnanci, která sídlí v Kunovicích, kde navazuje na dlouholetou tradici v letectví. Pod obchodním jménem Aircraft Industries, a.s. působí společnost od roku 2005. V průběhu finanční krize se nedostala do zásadních ekonomických problémů, a i přes zrušení některých pracovních míst, vzrostl v roce 2009 celkový počet zaměstnanců o 4,5 %.

Oblast hodnocení zaměstnanců není ve společnosti Aircraft Industries, a.s. ošetřena žádným firemním předpisem, ani pokynem. Pracovní výkon je posuzován pouze na neformální úrovni vedoucími pracovníky, kteří na základě svého subjektivního uvážení přidělují podřízeným zaměstnancům pohyblivé složky mzdy. Absence systému formálního hodnocení však způsobuje nejednoznačný pohled na pracovní výkon různými stranami, a tento rozpor je pro zaměstnance jednoznačně demotivační.

Na základě vyhodnocení dotazníkového průzkumu mezi zaměstnanci, nebyla potvrzena hypotéza č. 1: Většina zaměstnanců se spíše přiklání k názoru, že systém hodnocení zaměstnanců není užitečný. K tomuto názoru se přiklonilo pouze 12 % z celkového počtu dotázaných. Celých 82 % respondentů s užitečností systému hodnocení zaměstnanců souhlasí nebo spíše souhlasí. Nesouhlasí pouze 6 % zaměstnanců. Toto zjištění je podle mého názoru velmi pozitivní a nahrává zavedení systému hodnocení zaměstnanců. Navozuje totiž předpoklad, že pokud by se podařilo systém hodnocení vytvořit a dát mu korektní podobu, byl by většinou zaměstnanců akceptován. Systém, který vytváří shodný postoj dvou stran, může vést ke zvyšování zájmu a příznivě se odrazit v pracovních výkonech.

Hypotéza č. 2: Zaměstnanci od zavedení systému hodnocení očekávají především spravedlivější odměňování, byla dotazníkovým průzkumem potvrzena. Tato odpověď byla jednou z nejčastějších u všech kategorií zaměstnanců. Taktéž platnost hypotézy č. 3: Zaměstnanci se nejvíce obávají neobjektivního hodnocení, byla potvrzena. Neobjektivní hodnocení, jako největší riziko, uvedla naprostá většina všech dotázaných zaměstnanců. I z těchto zjištění je patrné, že zavedení jednoznačných kritérií posouzení práce, by mohlo významně pomoci vztahu zaměstnanců k firmě. Zároveň je nesporné, že vytvoření systému hodnocení zaměstnanců, vyžaduje značnou odpovědnost vedoucích a řídicích pracovníků při jeho dotváření na jednotlivých pozicích. Než se podaří takový systém zavést a propracovat jej do detailů, může trvat i delší dobu a může to znamenat, že bude potřeba mnoho komunikace a trpělivosti. Odpovědný řídicí pracovník, jehož úkolem je naplňování zájmů firmy, by ale vzhledem k výše uvedenému měl tuto cestu podstoupit.

Následující část diplomové práce bude zaměřena na návržení systému hodnocení zaměstnanců pro společnost Aircraft Industries, a.s. V návrhu budu vycházet především z poznatků získaných dotazníkovým šetřením a mou snahou bude vytvořit takový systém hodnocení zaměstnanců, který bude efektivní a pro společnost co nejvíce přínosný.

5 PROJEKT ZLEPŠENÍ SYSTÉMU HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI AIRCRAFT INDUSTRIES, A.S.

V analýze bylo zjištěno, že systém hodnocení zaměstnanců jako takový ve společnosti Aircraft Industries, a.s. neexistuje. Probíhá pouze neformální hodnocení bez závazně stanovených pravidel, na základě kterého jsou zaměstnancům přiznávány pohyblivé složky mzdy.

Hlavním cílem projektu, bude proto sestavit ucelený systém hodnocení zaměstnanců, který bude mít návaznost jak na systém odměňování, tak i vzdělávání, a bude zaměstnancům poskytovat potřebnou zpětnou vazbu.

V návrhu projektu budou využity poznatky získané z dotazníkového šetření mezi zaměstnanci společnosti Aircraft Industries, a.s. tak, aby výsledný systém hodnocení co nejvíce vyhovoval nejen požadavkům a potřebám společnosti, ale současně byl akceptovatelný ze strany zaměstnanců.

5.1 Cíle systému hodnocení

Mezi hlavní cíle navrhovaného systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti Aircraft Industries, a.s. patří:

- monitorovat výkon zaměstnance v minulosti vzhledem k daným normám a stanoveným cílům,
- poskytnout zaměstnanci zpětnou vazbu,
- identifikovat potenciál zaměstnance,
- zlepšit výkon zaměstnance v budoucnosti a
- získat podklady pro spravedlivé odměňování.

5.2 Kritéria a metody hodnocení

Žádný systém hodnocení zaměstnanců nelze použít plošně a beze změny pro všechny zaměstnanecké kategorie. Náplň práce i charakteristiky posuzování zaměstnanců se totiž liší podle pracovního zařazení. Proto v následující části nejdříve vymezím jednotlivé skupiny zaměstnanců pro systém hodnocení.

5.2.1 Vymezení jednotlivých skupin zaměstnanců

Ve společnosti Aircraft Industries, a.s. jsou rozlišovány následující tři kategorie zaměstnanců [22]:

- technickohospodářský pracovník,
- výrobní dělník,
- režijní dělník.

Do kategorie *technickohospodářských pracovníků* jsou řazeni: plánovači, konstruktéři, kontroloři řízení jakosti, mistři, technici, referenti, ředitelé jednotlivých úseků, vedoucí zaměstnanci, manažeři, řídící letového provozu, ekonomové, personalisté, technologové, výzkumní a vývojoví pracovníci, asistenti jednotlivých úseků apod.

Do kategorie *výrobních dělníků* patří: brusiči kovů, čalouníci, dělníci, frézaři, elektromechanici, galvanizéři, klempíři, lakýrníci, letečtí mechanici, nástrojáři, seřizovači, soustružníci, strojní zámečníci, svářeči kovů či truhláři.

Do kategorie *režijních dělníků* jsou pak řazeni zejména: čističi letadel, skladníci, hasiči, instalatéři, řidiči motorových vozíků, provozní elektrikáři a zámečníci, strojníci energetických zařízení, rýsovači a zedníci.

V navrhovaném systému hodnocení budu toto rozdělení jednotlivých zaměstnanců do popsaných kategorií respektovat. Hodnotící systém bude tedy specifikován pro technickohospodářské pracovníky, výrobní dělníky a režijní dělníky.

5.2.2 Hodnotící kritéria

Navrhuji, aby byla každá ze stanovených skupin zaměstnanců hodnocena v následujících třech oblastech: pracovní výkon, pracovní a sociální chování a odbornost. Po pečlivém uvážení a s ohledem na výsledky analýzy a na zastávané pracovní pozice v jednotlivých kategoriích zaměstnanců, jsem pro jednotlivé skupiny v daných oblastech stanovila následující kritéria:

- **pro technickohospodářské pracovníky**

pracovní výkon: kvalita odvedené práce, schopnost realizovat náročnější a složitější úkoly, plnění stanovených cílů (z hlediska včasnosti a celkové úrovně splnění cíle),

pracovní a sociální chování: schopnost a ochota ke spolupráci, odpovědnost a spolehlivost, samostatnost v práci, flexibilita a adaptabilita, vlastní iniciativa,

odbornost: odborné znalosti a dovednosti, využívání odborných znalostí a dovedností v praxi, jazykové znalosti, ochota ke zvyšování kvalifikace.

▪ **pro výrobní dělníky**

pracovní výkon: kvalita odvedené práce, dodržování stanovených směrnic a norem, dodržení a využití pracovní doby, schopnost realizovat náročnější a složitější úkoly,

pracovní a sociální chování: ochota ke spolupráci, odpovědnost a spolehlivost, samostatnost v práci, dodržování BOZP a požárních předpisů,

odbornost: odborné znalosti a dovednosti, ochota ke zvyšování kvalifikace.

▪ **pro režijní dělníky**

pracovní výkon: kvalita odvedené práce, dodržení a využití pracovní doby, organizace vlastní práce, plnění stanovených cílů (z hlediska včasnosti, hospodárnosti a celkové úrovně splnění cíle),

pracovní a sociální chování: ochota ke spolupráci, odpovědnost a spolehlivost, samostatnost v práci, dodržování BOZP a požárních předpisů,

odbornost: odborné znalosti a dovednosti, ochota ke zvyšování kvalifikace.

Každé z kritérií bude doplněno pětistupňovou hodnotící stupnicí. Aby byla co nejvíce omezena subjektivita interpretace jednotlivých hodnotitelů, bude k jednotlivým úrovním hodnotící stupnice připojen slovní popis.

5.2.3 Metody hodnocení

Hodnocení zaměstnanců bude zpracováváno podle stanovených kritérií prostřednictvím hodnotícího formuláře. Návrhy hodnotících formulářů pro jednotlivé skupiny zaměstnanců jsou obsaženy v přílohách P IV, P V a P VI. Na hodnotící formuláře bude navazovat motivačně-hodnotící rozhovor. Prostřednictvím motivačně-hodnotícího rozhovoru bude eliminována možnost vzniku formálnosti hodnocení, protože hodnocený zaměstnanec bude mít příležitost přímo reagovat na výsledky hodnocení a případně doplnit některé informace, které by mohly hodnocení upřesnit.

Dále budou mít zaměstnanci možnost vypracovat své sebehodnocení podle předem daného formuláře, který je zobrazen v příloze P VII. Cílem sebehodnocení zaměstnanců bude přimět je k zamyšlení nad svou prací a jejími výsledky a podpořit objektivitu hodnocení. Navíc umožní hodnotiteli získat potřebnou zpětnou vazbu, na základě které může společně s hodnoceným zaměstnancem stanovit způsoby vylepšení jeho dosavadního pracovního výkonu.

5.3 Kdo je hodnocen a kdo hodnotí

Hodnocení zaměstnanců bude zaměřeno na technickohospodářské pracovníky, výrobní a režijní dělníky, přičemž hodnotitelem bude vždy přímý nadřízený hodnoceného zaměstnance. Důvodem je skutečnost, že přímý nadřízený zná nejlépe náplň pracovní pozice i skutečný výkon a chování svých podřízených zaměstnanců a je zodpovědný také za jejich odměňování a rozvoj.

V rámci systému hodnocení zaměstnanců ponese hodnotitel, resp. přímý nadřízený hodnoceného zaměstnance, zodpovědnost za přípravu podkladů pro hodnocení, vyplnění hodnotícího formuláře a informování hodnocených o místě a času konání motivačně-hodnotícího rozhovoru. Tyto informace budou zaměstnancům předány formou pozvánky k motivačně-hodnotícímu rozhovoru, 4 týdny před jeho plánovaným konáním. Pozvánka k motivačně-hodnotícímu rozhovoru je obsahem přílohy P VIII. Dále bude povinností hodnotitele dbát na kvalifikovaný průběh motivačně-hodnotících rozhovorů, seznámení hodnoceného s výsledky hodnocení a jejich vlivem na odměňování. Kromě těchto odpovědností bude mít hodnotitel právo požádat ve všech etapách procesu hodnocení oddělení „Personalistika a vzdělávání“ o metodickou pomoc.

Hodnocený zaměstnanec ponese zodpovědnost za vlastní přípravu na hodnocení, dodržení všech termínů stanovených hodnotitelem a svou účast na motivačně-hodnotícím rozhovoru. Kromě toho bude mít právo vypracovat své sebehodnocení, diskutovat při motivačně-hodnotícím rozhovoru s hodnotitelem o výsledcích hodnocení a jeho výstupech a vyjádřit svůj souhlas, příp. nesouhlas se závěry hodnocení.

5.4 Načasování hodnocení a jeho periodicita

Formální hodnocení zaměstnanců ve společnosti Aircraft Industries, a.s. bude probíhat na základě výše popsaných kritérií a metod. Aby však hodnocení bylo efektivní a mělo smysl, je důležité stanovit kromě kritérií a metod také jeho periodicitu.

U jednotlivých skupin zaměstnanců navrhuji následující průběh periodického hodnocení:

- hodnocení technickohospodářských pracovníků – 2x za rok,
- hodnocení výrobních dělníků – 1x za rok,
- hodnocení režijních dělníků – 2x za rok.

U technickohospodářských pracovníků jsem periodické hodnocení stanovila 2x za rok, a to v červnu a prosinci, aby bylo možné efektivně plánovat a kontrolovat stanovené cíle. Vzhledem ke skutečnosti, že na jednoho vedoucího zaměstnance připadá v průměru 6 podřízených pracovníků, je hodnocení 2x za rok možné.

Výrobní dělníci budou hodnoceni pouze 1x za rok, a to vždy ke konci roku. Důvodem nižší periodicity hodnocení této kategorie zaměstnanců, je velký počet dělníků připadajících v průměru na jednoho nadřízeného pracovníka (cca 37 dělníků). Častější hodnocení není u této kategorie zaměstnanců z časových důvodů přípustné.

U režijních dělníků jsem hodnocení stanovila 2x za rok, stejně jako u technickohospodářských pracovníků, protože jsou taktéž hodnoceni z hlediska plnění cílů. Hodnocení bude probíhat opět v červnu a prosinci. Takto nastavené hodnocení je i u režijních dělníků reálné, protože na jednoho přímého nadřízeného připadá v průměru 10 zaměstnanců.

Informování hodnotitelů o blížícím se datu hodnocení, bude mít na starost oddělení „Personalistika a vzdělávání“, které bude hodnotitelům zároveň zajišťovat technickou a metodickou pomoc.

Výše popsané formální hodnocení zaměstnanců bude ve společnosti doplněno neformálním hodnocením, které bude probíhat během celého hodnoceného období. V rámci neformálního hodnocení budou vedoucími pracovníky shromažďovány a zaznamenávány informace o pracovním výkonu, resp. chování jejich podřízených zaměstnanců, které budou následně sloužit jako podklad pro periodické hodnocení. Současně mohou být prostřednictvím neformálního hodnocení zaměstnanci průběžně upozorňováni na případné nedostatky.

5.5 Motivačně-hodnotící rozhovor

Motivačně-hodnotící rozhovor bude nedílnou a důležitou součástí hodnocení zaměstnanců ve společnosti Aircraft Industries, a.s. V následujícím textu budou proto specifikovány jeho jednotlivé fáze.

5.5.1 Přípravná fáze

Minimálně 5 týdnů před plánovaným konáním motivačně-hodnotících rozhovorů budou hodnotitelé prostřednictvím elektronické pošty informováni oddělením „Personalistika a vzdělávání“ o blížícím se datu periodického hodnocení zaměstnanců.

Následně obdrží zaměstnanci od svých přímých nadřízených písemnou pozvánku, kde jim bude sděleno plánované datum, místo a čas konání motivačně-hodnotících rozhovorů. Prostřednictvím pozvánky budou současně požádáni, aby vypracovali své sebehodnocení a bude jim určen termín jeho odevzdání. Pozvánka bude zaměstnancům doručena alespoň 4 týdny před konáním motivačně-hodnotících rozhovorů.

Hodnotitel pak na základě obdržených sebehodnocení a svých podkladů o pracovním výkonu a chování zaměstnance, které v rámci neformálního hodnocení shromažďoval během celého hodnoceného období, vypracuje hodnotící formuláře a připraví závěry hodnocení, které následně diskutuje s hodnoceným při samotném motivačně-hodnotícím rozhovoru.

5.5.2 Průběh rozhovoru

Cílem motivačně-hodnotícího rozhovoru bude společné zhodnocení dosažených pracovních výsledků, poukázání na silné stránky hodnoceného zaměstnance a společné hledání způsobů, jak zlepšit stránky slabé.

Aby hodnocení poskytovalo efektivní zpětnou vazbu a bylo smysluplné, nesmí v zaměstnancích vyvolávat strach z možných negativních důsledků. Proto je důležité, aby byla v úvodu motivačně-hodnotícího rozhovoru navozena přátelská a otevřená atmosféra.

Dalším krokem bude seznámení zaměstnance se závěry hodnocení, jejich zdůvodnění a následná diskuse. Diskuse bude hodnocenému poskytovat prostor, aby se vyjádřil k závěrům hodnocení, hodnotitel získá zpětnou vazbu a může si případně doplnit některé informace. Vždy by měl být zájem dosáhnout při diskusi vzájemné shody. Následně budou

moci oba účastníci motivačně-hodnotícího rozhovoru společně najít konkrétní způsoby zlepšení případných nedostatků hodnoceného a stanovit cíle pro příští období.

5.5.3 Ukončovací fáze

V závěrečné fázi motivačně-hodnotícího rozhovoru shrne hodnotitel, k čemu společně s hodnoceným zaměstnancem dospěli a následně oba podepíší hodnotící formulář, který bude výstupem hodnocení. Kromě podpisu, potvrzujícím účast zaměstnance na motivačně-hodnotícím rozhovoru, bude mít hodnocený možnost vyjádřit souhlasné či nesouhlasné stanovisko k hodnocení a přijatým závěrům. V případě nesouhlasu bude rozpor řešit přímý nadřízený hodnotitele. Vyplněný a oběma podepsaný hodnotící formulář bude následně odevzdán oddělení „Personalistika a vzdělávání“, a stane se součástí osobní dokumentace každého zaměstnance. Pokud tedy u zaměstnance dojde ke změně pracovního místa v rámci společnosti Aircraft Industries, a.s., budou hodnocení přecházet spolu se zaměstnancem na nové pracovní místo a tedy i k novému hodnotiteli.

5.6 Využívání výsledků hodnocení

V dotazníkovém průzkumu mezi zaměstnanci ve společnosti Aircraft Industries, a.s. se objevilo několik odpovědí, které naznačují, že zaměstnanci pocítují obavy, zda bude hodnocení skutečně využíváno a zda budou z jeho závěrů vyvozeny důsledky pro konkrétního zaměstnance. Je pochopitelné, že pokud by se tak nedělo, stala by se z celého systému hodnocení pouze nutná formalita, která by neměla pro zaměstnance ani společnost žádný smysl. Proto je nezbytné, aby byly výsledky hodnocení promítnuty jak do systému odměňování, tak i vzdělávání zaměstnanců.

5.6.1 Návaznost výsledků hodnocení na systém odměňování

Zrušení tarifních stupňů a následné zavedení smluvních mezd ve společnosti Aircraft Industries, a.s., vedlo na základě chybějících pravidel k nejednotnému stanovování základních mezd pro zaměstnance nejen ve stejných pracovních pozicích, ale také ve srovnatelných pozicích různých kategorií. Tato skutečnost má za následek značnou nespokojenost zaměstnanců, kteří podle dotazníkového průzkumu očekávají od zavedení systému hodnocení zejména spravedlivější odměňování.

Spravedlivější odměňování bude v rámci této diplomové práce navrženo, avšak v návaznosti na systém hodnocení se bude týkat pouze pohyblivých složek mzdy, resp. pouze osobní odměny a odměny z fondu vedoucího. Řešení problematiky objektivního stanovování základních mezd není cílem tohoto projektu a ve společnosti Aircraft Industries, a.s., se již na nápravě zmíněného stavu pracuje.

Osobní odměna, ani odměna z fondu vedoucího nemají přesně stanovená pravidla přidělování. Osobní odměna je pro každého zaměstnance stanovena individuálně a její rozpětí udává dohoda mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Konkrétní výši osobní odměny měsíčně určuje v procentním vyjádření přímý nadřízený zaměstnanec podle svého uvážení. V praxi převládá skutečnost, že osobní odměna bývá zaměstnancům vyplácena v plné, tzn. 100% výši, čímž se vedoucí pracovníci snaží vyhnout konfrontaci s podřízeným zaměstnancem, kterému by případně museli vysvětlit, proč snížili vyplacení nenárokové části mzdy. K tomu jim však chybí hmatatelné podklady. Odměna z fondu vedoucího je u THP a dělnických profesí tvořena rozdílným způsobem, podle pravidel popsanych v kapitole 4.4. Na návrhy vedoucích zaměstnanců ji měsíčně rozděluje ředitel příslušného úseku. Pokud chce společnost Aircraft Industries, a.s. zvýšit motivaci svých zaměstnanců a určit jednotná pravidla pro přidělování obou typů odměn, navrhuji navázat jejich poskytování na systém hodnocení zaměstnanců na základě následujících pravidel:

Pravidla pro přiznání osobní odměny a odměny z fondu vedoucího u THP

Aby mohla být technickohospodářskému pracovníkovi přiznána osobní odměna v určité výši, musí na základě hodnotícího formuláře získat minimální počet 37 bodů, tzn. že hodnocený zaměstnanec bude alespoň v jednom ze sledovaných kritérií hodnocen stupněm 4, tedy *velmi dobrý*, a ve všech ostatních bude splňovat základní požadovanou úroveň, tj. stupeň 3.

Procentuální podíl z rozpětí osobní odměny, které má každý zaměstnanec stanovené v dohodě mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, se bude odvíjet od dosaženého počtu bodů podle Tabulky 2.

Tabulka 2 Procentuální podíl osobní odměny pro THP [vlastní zpracování]

Počet bodů	37	38	39	40	41	42	43	44	45 a více
Podíl osobní odměny [%]	10	20	30	40	50	60	75	90	100

Pokud bude zaměstnanec ohodnocen 45 a více body, bude mu přiznána osobní odměna ve 100% výši. Hranice pro přiznání osobní odměny ve 100% výši představuje situaci, kdy technickohospodářský pracovník splní 75 % sledovaných kritérií alespoň na úrovni 4, tedy velmi dobře a zbývající kritéria bude splňovat alespoň na základní požadované úrovni, tj. stupeň 3.

Rozdělování odměny z fondu vedoucího je v pravomoci ředitele úseku, do níž nebude v rámci tohoto projektu zasahováno. Proto budou určena pouze pravidla pro podání návrhu na odměnu z tohoto fondu ze strany vedoucích zaměstnanců.

Aby byl technickohospodářskému pracovníkovi podán návrh na odměnu z fondu vedoucího, musí na základě hodnotícího formuláře získat ve vybraných kritériích minimální počet 12 bodů, což znamená, že se bude ve všech posuzovaných kritériích stabilně projevat na dobré úrovni, tj. stupeň 4. Mezi vybraná kritéria pro podání návrhu na odměnu z fondu vedoucího budou u technickohospodářských pracovníků patřit následující:

- plnění stanovených cílů,
- vlastní iniciativa,
- využívání odborných znalostí a dovedností v praxi.

Procentuální výši osobní odměny každého zaměstnance bude hodnotitel, tedy přímý nadřízený, zapisovat přímo do hodnotícího formuláře v sekci „Nárok na odměny“. Ve stejné sekci bude dále značit, zda u daného zaměstnance podá návrh na odměnu z fondu vedoucího. Samotné podávání návrhu bude ve společnosti probíhat standardním způsobem jako doposud. Přiznaná výše osobní odměny a odměny z fondu vedoucího se bude ve mzdě každého zaměstnance objevovat až do příštího hodnocení.

Pravidla pro přiznání osobní odměny a odměny z fondu vedoucího u VD

Aby byla osobní odměna přiznána výrobnímu dělníkovi, musí na základě hodnotícího formuláře získat minimálně 31 bodů, což opět znamená, že hodnocený bude alespoň v jednom z kritérií hodnocen stupněm 4, tzn. *velmi dobrý*, a ve zbývajících kritériích bude splňovat základní požadovanou úroveň.

Procentuální podíl osobní odměny pro každého zaměstnance z kategorie výrobních dělníků se bude odvíjet od počtu dosažených bodů podle Tabulky 3.

Tabulka 3 Procentuální podíl osobní odměny pro VD [vlastní zpracování]

Počet bodů	31	32	33	34	35	36	37 a více
Podíl osobní odměny [%]	10	25	40	55	70	85	100

Hranice pro přiznání osobní odměny ve 100% výši představuje u výrobních dělníků situaci, kdy hodnocený zaměstnanec splní 70 % sledovaných kritérií alespoň na úrovni 4, tedy velmi dobře a zbývající kritéria bude splňovat alespoň na základní požadované úrovni, tj. stupeň 3.

Pro podání návrhu na odměnu z fondu vedoucího musí výrobní dělník získat ve vybraných kritériích hodnotícího formuláře minimální počet 12 bodů, což znamená, že ve všech posuzovaných kritériích bude hodnocen jako „velmi dobrý“, tedy stupněm 4. Posuzovaná kritéria u kategorie výrobních dělníků budou následující:

- kvalita odvedené práce,
- dodržování stanovených směrnic a norem a
- odborné znalosti a dovednosti.

Pravidla pro přiznání osobní odměny a odměny z fondu vedoucího u RD

Režijní dělníci jsou hodnoceni podle stejného počtu kritérií jako výrobní dělníci. Proto bude počet bodů nutných pro získání osobní odměny, i její procentuální rozdělení vzhledem k dosaženým bodům, u těchto kategorií zaměstnanců stejné.

Pro podání návrhu na odměnu z fondu vedoucího musí režijní dělník získat ve vybraných kritériích hodnotícího formuláře minimální počet 8 bodů, což opět znamená, že ve všech posuzovaných kritériích bude hodnocen jako „velmi dobrý“. Posuzovaná kritéria u kategorie režijních dělníků budou následující:

- kvalita odvedené práce a
- plnění stanovených cílů.

5.6.2 Návaznost výsledků hodnocení na systém vzdělávání

Během motivačně-hodnotícího rozhovoru mohou být u hodnoceného zaměstnance stanoveny požadavky na různá školení a kurzy, která jsou ve společnosti Aircraft Industries, a.s. realizována v rámci systému vzdělávání (viz kapitola 4.5). Za tímto účelem bude

v hodnotícím formuláři vytvořena sekce „Doporučená školení“, kde bude možné zmíněné požadavky uvést. Na základě uvedených požadavků bude následně sestaven plán vzdělávání, který tvoří podklad pro plánování vzdělávání ve společnosti Aircraft Industries, a.s.

5.7 Zavedení systému hodnocení zaměstnanců

Protože bude ve společnosti Aircraft Industries, a.s. zaváděn zcela nový systém hodnocení zaměstnanců, je důležité, aby o jeho zavádění byli nejdříve všichni zaměstnanci informováni. Následně proběhne pilotní program, na základě kterého bude možné provést v systému dodatečné úpravy a poté s ním budou seznámeni všichni zaměstnanci společnosti.

5.7.1 Informování zaměstnanců

Informování zaměstnanců o zavádění systému hodnocení provede, po jeho předchozím schválení, vedení společnosti Aircraft Industries, a.s.

Dalším krokem bude výběr zaměstnanců, kteří se zúčastní cvičného hodnocení, tzv. pilotního programu. Metodika výběru jednotlivých zaměstnanců pro účast na pilotním programu bude záviset na konkrétní situaci, a proto ji ponechám v kompetenci pracovníků oddělení „Personalistika a vzdělávání“. Důležité však je, aby byli v pilotním programu rovnoměrně zastoupeni hodnotitelé i hodnocení zaměstnanci z řad technickohospodářských pracovníků, výrobních i režijních dělníků.

5.7.2 Pilotní program

Cílem pilotního programu bude odhalení případných nedostatků, které by systém hodnocení zaměstnanců mohl mít a jeho dodatečná úprava ještě před tím, než budou v systému zaškoleni všichni zaměstnanci společnosti. Pilotní program začne seznámením účastníků se systémem hodnocení, které provede pracovník oddělení „Personalistika a vzdělávání“ a následně se všichni přítomní zaměstnanci zúčastní cvičného hodnocení podle navrženého systému. Po skončení cvičného hodnocení se uspořádá setkání a na základě zpětné vazby od účastníků pilotního programu budou provedeny případné dodatečné úpravy navrženého systému hodnocení.

Přestože bude realizace pilotního programu představovat pro společnost určité náklady vyplývající např. z nižší produktivity práce některých zaměstnanců, dané jejich účastí na cvičném hodnocení, doporučovala bych jej provést. Případná dodatečná úprava systému

hodnocení na základě připomínek účastníků pilotního programu, by totiž mohla být pro společnost mnohonásobným přínosem. Nejenže by mohla posílit účinnost a efektivnost celého systému, ale usnadnila by také jeho přijetí ze strany zaměstnanců. Pokud by totiž byly na základě jejich připomínek realizovány určité úpravy, více by se se systémem hodnocení ztotožnili a společnost by jim současně dala najevo, že jsou pro ni názory zaměstnanců důležité, váží si jich a akceptuje je.

5.7.3 Školení hodnotitelů

Pro úspěšné zavedení systému hodnocení je nezbytné, aby byli v první řadě proškoleni všichni zaměstnanci, kteří budou plnit funkci hodnotitele, protože na jejich počínání závisí průběh i výsledky celého hodnocení. Školení bude probíhat přímo ve společnosti Aircraft Industries, a.s. a bude realizováno pracovníky oddělení „Personalistika a vzdělávání“.

Za účelem proškolení doporučuji rozdělit nadřízené pracovníky podle jednotlivých skupin zaměstnanců, které budou hodnotit, tzn. na přímé nadřízené technickohospodářských pracovníků, přímé nadřízené výrobních dělníků a přímé nadřízené režijních dělníků. Samotné školení by mělo zahrnovat následující body:

1. Seznámení s důvody hodnocení a jeho očekávanými přínosy:
 - a. proč je systém hodnocení ve společnosti Aircraft Industries, a.s. zaváděn, co od něj očekává vedení společnosti,
 - b. co může od systému hodnocení zaměstnanců očekávat hodnotitel.
2. Seznámení s metodickým pokynem k systému hodnocení:
 - a. jak často se bude hodnocení provádět,
 - b. metody hodnocení,
 - c. hodnotící formuláře a jejich správné vyplňování,
 - d. motivačně-hodnotící rozhovor:
 - i. fáze motivačně-hodnotícího rozhovoru a jejich náležitosti,
 - ii. zásady vedení motivačně-hodnotícího rozhovoru (především sdělování kritiky, řešení konfliktů, aktivní naslouchání, argumentace atd.),

- iii. trénink praktických situací, které mohou nastat,
- e. využívání výsledků hodnocení:
 - i. návaznost hodnocení na systém odměňování,
 - ii. návaznost hodnocení na systém vzdělávání.

3. Prostor pro závěrečné dotazy.

Proškolení jednotlivých hodnotitelů ohledně systému hodnocení zaměstnanců musí být zaznamenáno a jeho evidence bude vedena oddělením „Personalistika a vzdělávání“.

5.7.4 Monitorování hodnotitelů

Přestože budou nadřízení pracovníci v oblasti hodnocení proškoleni, může se stát, že získané poznatky nebudou při samotné realizaci hodnocení správně uplatňovat a budou se dopouštět některých hodnotitelských chyb. Proto navrhuji, aby se prvních dvou motivačně-hodnotících rozhovorů každého hodnotitele účastnil také pracovník oddělení „Personalistika a vzdělávání“, který dohlédne na správnost postupu hodnotitele a celkový průběh hodnocení. Ihned poté poskytne hodnotiteli zpětnou vazbu.

Aby se předešlo tomu, že se hodnotitelé začnou dopouštět hodnotitelských chyb až v průběhu času, doporučuji, aby bylo monitorování hodnotitelů v podobě přítomnosti personalisty u motivačně-hodnotícího rozhovoru uskutečňováno také v průběhu dalších cyklů hodnocení, tentokrát však už jen namátkově.

5.7.5 Školení ostatních zaměstnanců

Školení ostatních zaměstnanců je při zavádění systému hodnocení stejně důležité, jako školení hodnotitelů. Seznámení zaměstnanců s tím, jak systém hodnocení funguje, co mohou očekávat a na co se připravit, pomůže budovat důvěru v systém hodnocení a podpoří jejich budoucí spolupráci. Školení zaměstnanců bude probíhat formou semináře, na kterém je pracovník oddělení „Personalistika a vzdělávání“ konkrétně seznámí s účelem hodnocení a jeho průběhem, způsobem, jakým zaměstnanci mohou vypracovat svá sebehodnocení a možnostmi výstupů, které jim hodnocení přinese. Navrhuji také účast nadřízených pracovníků na semináři, která by dávala najevo podporu vedení a tím i zvýšila pravděpodobnost bezproblémového přijetí systému hodnocení ze strany zaměstnanců.

5.8 Časová analýza navrhovaného projektu

Proces zavádění systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti Aircraft Industries, a.s., je možné rozdělit z časového hlediska do několika fází. V první fázi se s navrhovaným projektem seznámí vedení společnosti a po přezkoumání rozhodne o jeho schválení.

V další fázi budou o zavádění systému hodnocení informováni všichni zaměstnanci. Následně proběhne příprava pilotního programu a na základě jeho realizace a poskytnutí zpětné vazby ze strany účastníků, se provedou dodatečné úpravy jednotlivých částí systému hodnocení. Po uskutečnění úprav budou postupně proškoleni všichni zaměstnanci společnosti. Cílem školení je seznámení zaměstnanců se systémem hodnocení a objasnění důvodu jeho zavádění. Až do spuštění zkušební fáze systému hodnocení, budou moci zaměstnanci využít v případě nejasností doplňující konzultace poskytované oddělením „Personalistika a vzdělávání“. Zkušební fáze systému hodnocení pro všechny kategorie zaměstnanců bude probíhat od října do prosince roku 2010. V této zkušební fázi budou „dolad'ovány“ poslední úpravy a současně se se systémem všichni zaměstnanci důkladně seznámí v praxi. Vyhodnocení výsledků hodnocení v závěru zkušební fáze, může pracovníkům oddělení „Personalistika a vzdělávání“ přinést cenné poznatky. Na základě analýzy hodnocení jednotlivých hodnotitelů a uvážení míry náročnosti v posuzování plnění jednotlivých kritérií, může být např. v případě velkých rozdílů rozhodnuto o uspořádání nového školení pro hodnotitele, kde by prostřednictvím diskuse byla tato míra sjednocena a tím i zabezpečena alespoň přibližná srovnatelnost výsledků hodnocení.

V prosinci roku 2010 bude ukončena zkušební fáze systému hodnocení a od 1.1. 2011 bude systém hodnocení zaměstnanců uveden do běžné praxe. Následující tabulka (viz Tabulka 4) přehledně zobrazuje rozložení jednotlivých popsanych činností v čase.

Tabulka 4 Časový harmonogram navrhovaných činností [vlastní zpracování]

Číslo činnosti	5/10	6/10	7/10	8/10	9/10	10/10	11/10	12/10	1/11
1	I								
2		II							
3			III						
4				IV					
5				V					
6					VI				
7						VII			
8								VIII	
9									IX

Popis jednotlivých činností:

- I** Seznámení managementu společnosti s navrhovaným projektem, rozhodnutí o jeho schválení.
- II** Informování všech zaměstnanců o zavedení nového systému hodnocení a příprava vnitřních postupů a směrnic.
- III** Příprava pilotního programu a jeho realizace, dodatečné úpravy systému hodnocení zaměstnanců.
- IV** Postupné školení všech zaměstnanců.
- V** Doplnující konzultace v případě problémů a nejasností.
- VI** Přípravy na zkušební fázi systému hodnocení (tisk podkladů, organizační zajištění).
- VII** Zkušební fáze systému hodnocení pro všechny kategorie zaměstnanců.
- VIII** Ukončení zkušební fáze.
- IX** Zavedení systému hodnocení zaměstnanců do praxe.

5.9 Náklady navrhovaného projektu

Nákladová analýza projektu zahrnuje nejdůležitější náklady, které bude muset společnost Aircraft Industries, a.s. v souvislosti se zavedením systému hodnocení zaměstnanců vynaložit. Tyto náklady zahrnují především náklady na tisk písemných podkladů pro motivačně-hodnotící rozhovor, které budou vynakládány každý rok, a dále náklady na úvodní školení zaměstnanců.

Písemné podklady pro motivačně-hodnotící rozhovor zahrnují pozvánku k motivačně-hodnotícímu rozhovoru (1 strana), formulář sebehodnocení (1 strana) a hodnotící formulář (3 strany) pro hodnocené zaměstnance. Vyčíslení nákladů je názorně zobrazeno v následující tabulce (viz Tabulka 5).

Tabulka 5 Roční náklady na písemné podklady hodnocení zaměstnanců [vlastní zpracování]

Typ hodnocení	Počet stran (formát A4)	Náklady na tisk 1 strany (v Kč)	Celkový počet stran za rok (v ks)	Celkové náklady (v Kč)
Periodické hodnocení THP (2x ročně)	5	2,00	1 870	3 740
Periodické hodnocení VD (1x ročně)	5	2,00	1 155	2 310
Periodické hodnocení RD (2x ročně)	5	2,00	680	1 360
Celkem	-	-	-	7 410

Další náklady, které budou muset být v souvislosti se zaváděním systému hodnocení vynaloženy, jsou mzdové náklady. Jedná se o část mzdových prostředků vynaložených v době, kdy bude probíhat školení zaměstnanců, kteří z důvodu účasti na školení, případně pilotním programem, nebudou pracovat. Školení i pilotní program povede personalista, proto je nutné zahrnout do výpočtu také jeho mzdové náklady.

Protože údaje o průměrných mzdách, ani průměrném měsíčním časovém fondu zaměstnanců si společnost Aircraft Industries, a.s. nepřála zveřejnit, použijí pro výpočet výši průměrné mzdy v ČR za rok 2009, tedy 23 598 Kč a měsíční časový fond na jednoho zaměstnance 160 hodin. Tzn., že průměrná hodinová mzda bude po zaokrouhlení činit 147 Kč. [20]

Tabulka 6 Mzdové náklady projektu [vlastní zpracování]

Činnost	Doba trvání (v h)	Náklady na hodinu (v Kč)	Počet osob	Celkové náklady (v Kč)
Účast hodnotitelů na pilotním programu	8	147	9	10 584
Účast hodnocených na pilotním programu	8	147	18	21 168
Účast personalisty na pilotním programu	8	147	1	1 176
Školení hodnotitelů	4,5	147	52	34 398
Účast personalisty na školení hodnotitelů	4,5	147	1	662
Školení hodnocených zaměstnanců	1,5	147	486	107 163
Účast hodnotitelů na školení podřízených zaměstnanců	1,5	147	52	11 466
Účast personalisty na školení hodnocených zaměstnanců	1,5	147	1	221
Celkem	-	-	-	186 838

V souvislosti se zavedením navrženého systému hodnocení zaměstnanců, bude muset společnost vynaložit náklady v celkové výši 194 248 Kč. Částka 7 410 Kč představuje náklady na tisk písemných podkladů k motivačně-hodnotícímu rozhovoru a bude muset být vynakládána každý rok. Částka 186 838 Kč však představuje jednorázové oportunitní náklady, které se vztahují pouze k zavádění systému.

5.10 Přínosy navrhovaného projektu

Navrhovaný projekt zlepšení systému hodnocení zaměstnanců přinese společnosti Aircraft Industries, a.s. řadu pozitivních skutečností. Umožní vedoucím pracovníkům monitorovat výkon podřízených zaměstnanců vzhledem k daným normám a stanoveným cílům, identifikovat potenciál zaměstnance a na základě toho také zlepšit jeho výkon v budoucnosti.

Prostřednictvím periodického hodnocení získají zároveň vedoucí pracovníci hmatatelné podklady pro přiznávání osobní odměny a odměny z fondu vedoucího. Výše těchto pohyblivých složek mzdy se bude odvíjet od dosaženého počtu bodů v hodnotícím formuláři, čímž dojde ke změně současné praxe, kdy je pohyblivá složka mzdy přiznávána v plné výši většinou všem zaměstnancům bez rozdílu a tím ztrácí svůj motivační charakter. Pravděpodobným důsledkem tohoto kroku, proto bude také snížení mzdových nákladů a současně zvýšení motivace zaměstnanců k růstu výkonnosti a kvality práce.

V neposlední řadě bude prostřednictvím pravidelného hodnocení poskytována zpětná vazba zaměstnancům, kteří tak budou mít přehled o tom, jestli svou práci vykonávají dobře nebo v čem se naopak mohou zlepšit a přispět tak k celkovému úspěchu organizace. Správné poskytnutí zpětné vazby opět přispívá ke zvýšení motivace zaměstnanců a omezení jejich sklonu k průměrnosti.

Vzhledem ke všem výše jmenovaným skutečnostem se domnívám, že zavedení systému hodnocení zaměstnanců bude pro společnost Aircraft Industries, a.s. mnohonásobným přínosem.

5.11 Rizika navrhovaného projektu

Riziková analýza projektu byla provedena na základě stanovení jednotlivých rizikových faktorů, které by podle mého názoru a s ohledem na zjištěné skutečnosti, mohly mít vliv na úspěšné zavedení systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti Aircraft Industries, a.s.

Rizikové faktory jsem stanovila následovně:

- nedostatečná podpora systému hodnocení ze strany managementu,
- časová vytíženost hodnotitelů,
- nedostatečné proškolení hodnotitelů,
- podcenění významu hodnocení ze strany hodnotitelů,
- nevyvození odpovídajících důsledků z hodnocení,
- chybně zvolená kritéria hodnocení,
- nedůvěra k systému hodnocení ze strany hodnocených zaměstnanců.

Každému z rizikových faktorů jsem dále na základě mého odhadu přiřadila určitou pravděpodobnost výskytu. K jejímu vyjádření jsem zvolila hodnotící stupnici 1-5, kde stupeň 1 značí velmi nízkou pravděpodobnost a stupeň 5 naopak velmi vysokou pravděpodobnost výskytu daného rizika. Obdobná hodnotící stupnice byla použita také pro vyjádření závažnosti dopadu rizika (viz Tabulka 7).

Tabulka 7 Rizikové faktory navrhovaného projektu [vlastní zpracování]

Riziko	Pravděpodobnost výskytu rizika	Závažnost dopadu rizika
Nedostatečná podpora systému hodnocení ze strany managementu	3	5
Časová vytiženost hodnotitelů	3	4
Nedostatečné proškolení hodnotitelů	3	4
Podcenění významu hodnocení ze strany hodnotitelů	2	4
Nevyvození odpovídajících důsledků z hodnocení	1	5
Chybně zvolená kritéria hodnocení	2	4
Nedůvěra k systému hodnocení ze strany hodnocených zaměstnanců	2	3

V následujícím textu podrobněji rozeberu jednotlivá rizika projektu:

Nedostatečná podpora systému hodnocení ze strany managementu je nejvýznamnějším rizikovým faktorem navrhovaného projektu. Závažnost dopadu tohoto rizika je velmi vysoká, protože důsledná podpora managementu je pro přijetí systému hodnocení zaměstnanců nezbytná. Střední pravděpodobnost výskytu byla stanovena i přesto, že společnost Aircraft Industries, a.s. si zpracování projektu systému hodnocení zaměstnanců přála. Důvodem je skutečnost, že proces celkové implementace systému hodnocení bude dlouhodobou záležitostí a účinnost hodnocení a jeho první významnější výsledky se začnou projevovat až po několika hodnotících cyklech. S touto skutečností je při zavádění systému hodnocení

nutné počítat a věnovat dostatečný prostor orientaci a školení všech zaměstnanců. Jinak by mohlo dojít ke špatnému přijetí celého systému, případně i k jeho předčasnému zrušení.

Časová vytiženost hodnotitelů je dalším významným rizikovým faktorem s vysokou závažností dopadu rizika. Mohlo by se stát, že hodnotící pracovníci nebudou mít s ohledem na ostatní vykonávané činnosti prostor na dodržování veškerých náležitostí hodnocení a budou ho vykonávat pouze na formální úrovni. Tím by se celý systém hodnocení zaměstnanců znehodnotil a ztratil by svůj smysl. Časovou nenáročnost hodnocení je zejména v důsledku velkého počtu zaměstnanců těžké splnit. Pokud by však hodnocení bylo naplánováno na termín, v němž jsou jednotlivé skupiny zaměstnanců nejméně časově vytižené, dopady tohoto rizika by nemusely být tak velké.

Nedostatečné proškolení hodnotitelů nese opět vysokou závažnost dopadu rizika. Pokud hodnotitelé nebudou důsledně proškoleni, zejména ve způsobu vedení motivačně-hodnotícího rozhovoru, může se stát, že nebudou schopni řešit obtížné situace, které v okamžiku hodnocení mohou nastat. V takovém případě hodnocení zcela pozbyde svůj motivační charakter a hodnotitel i hodnocený si odnesou pouze negativní emoce a nechť dále na hodnocení spolupracovat. Také z tohoto důvodu je v rámci systému hodnocení zaměstnanců navrženo monitorování hodnotitelů, kdy se prvních dvou motivačně-hodnotících rozhovorů každého hodnotitele zúčastní také pracovník oddělení „Personalistika a vzdělávání“, který dohlédne na správnost celkového průběhu hodnocení a poskytne hodnotiteli zpětnou vazbu.

Podcenění významu hodnocení ze strany hodnotitelů je rizikovým faktorem s vysokou závažností dopadu, pravděpodobnost výskytu tohoto rizika je však nízká. Pokud by hodnotitelé nepochopili podstatu a význam hodnocení, prováděli by ho pouze formálně a z „donucení“, mělo by to negativní vliv na celý jeho průběh a zejména výsledky. Navíc by hodnotitel, který v účinnost systému sám nevěří, snadno přenesl tento pocit i na své podřízené. Také z tohoto důvodu je důležité zahrnout do školení hodnotitelů vysvětlení důvodů hodnocení a jeho přínosů nejen pro společnost, ale i hodnotitele a zaměstnance samotné.

Nevyvození odpovídajících důsledků z hodnocení, představuje sice faktor s velmi nízkou pravděpodobností výskytu, ale závažnost dopadu tohoto rizika by byla velmi vysoká. Pokud by k jeho naplnění skutečně došlo, ztratilo by hodnocení svůj motivační charakter i celkový smysl. S tímto souvisí i případná neochota hodnotitelů hodnotit své podřízené zaměstnance i v negativních projevech jejich práce a snaha vyhnout se tak případným kon-

fliktům a nepříjemným situacím. Doporučovala bych snažit se tyto tendence hodnotitelů podchytit již během pilotního programu, případně monitorování hodnotitelů.

Chybně zvolená kritéria hodnocení nesou vysokou závažnost dopadu. Přestože pravděpodobnost výskytu tohoto rizika je nízká, mohlo by se stát, že v důsledku nevhodně zvolených kritérií by došlo ke zkreslení přehledu o lidských zdrojích. Tento rizikový faktor je však poměrně rychle rozpoznatelný a může být snadno napraven. I z tohoto důvodu je dobré uskutečnit pilotní program hodnocení, kde by se případné připomínky ze strany hodnotitelů a hodnocených ohledně použitých kritérií mohly stát podkladem k jejich úpravě.

Nedůvěra k systému hodnocení ze strany hodnocených zaměstnanců nese střední závažnost dopadu rizika a je posledním rizikovým faktorem, který by mohl mít vliv na úspěšné zavedení systému hodnocení. Při zavádění jakéhokoliv nového systému, mohou zaměstnanci pociťovat nedůvěru a napjaté očekávání, co jim změna přinese. Po určité době si však zvyknou a často hodnotí změnu k lepšímu. V souvislosti s předloženým systémem hodnocení se domnívám, že pokud bude probíhat tak, jak je navržen, dopady tohoto rizika budou velmi nízké.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo sestavit ucelený systém hodnocení zaměstnanců pro společnost Aircraft Industries, a.s., který by splňoval všechny požadavky společnosti a vyhovoval tak jejím potřebám. Práce byla rozdělena do dvou stěžejních částí.

V první části diplomové práce jsem zpracovala teoretická východiska z oblasti hodnocení zaměstnanců. Nejprve jsem stručně charakterizovala řízení lidských zdrojů jako celek a poté jsem se již podrobněji zaměřila na hodnocení zaměstnanců, jeho funkce, cíle, kritéria, metody a celkový proces. Na základě teoretických poznatků jsem si utřídila informace o tom, jakým způsobem by hodnocení zaměstnanců mělo probíhat.

Praktická část diplomové práce zahrnuje analýzu a projekt. V analýze byla představena společnost Aircraft Industries, a.s. a následně byl analyzován současný stav hodnocení zaměstnanců ve společnosti. Východiskem pro tuto analýzu byly informace získané od vedoucí oddělení „Personalistika a vzdělávání“ společnosti Aircraft Industries, a.s., vnitropodnikové materiály a v neposlední řadě také dotazníkový průzkum mezi zaměstnanci, vztahující se k oblasti hodnocení. Výsledkem analýzy současného stavu hodnocení zaměstnanců bylo zjištění, že ve společnosti dosud nebyl zaveden formální systém hodnocení a vedoucím zaměstnancům tak chyběly hmatatelné podklady pro přidělování pohyblivé složky mzdy. S ohledem na získané informace jsem proto stanovila požadavky na systém hodnocení zaměstnanců, ze kterých jsem následně vycházela při navrhování projektu.

Na základě porovnání teoretických poznatků se skutečným stavem hodnocení zaměstnanců ve společnosti Aircraft Industries, a.s. a s přihlédnutím ke zmíněným požadavkům, které byly na systém hodnocení kladeny, jsem navrhla projekt zlepšení systému hodnocení zaměstnanců ve výše jmenované společnosti. V rámci projektu byl podrobně popsán systém hodnocení zaměstnanců, postup jeho zavedení ve společnosti a následně byl navržený projekt zhodnocen z hlediska času, nákladů a rizik, která by mohla mít vliv na jeho realizaci a úspěch.

Myslím, že se mi v této diplomové práci podařilo vytvořit ucelený a efektivní hodnotící systém, který díky návaznosti na systém odměňování a vzdělávání podpoří motivaci zaměstnanců společnosti Aircraft Industries, a.s. k vzestupu výkonnosti i k osobnímu rozvoji.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografické publikace:

- [1] ARMSTRONG, M. *A handbook of human resource management practice*. 9th edition. London: Kogan Page, 2003. 979 s. ISBN 0-7494-4105-4.
- [2] BLÁHA, J., MATEICIUC, A., KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- [3] DUDA, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: KEY Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-87071-89-2.
- [4] DVOŘÁKOVÁ, Z. et al. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [5] HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.
- [6] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [7] MOHELSKÁ, H. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2009. 135 s. ISBN 978-80-7041-659-4.
- [8] PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2042-5.
- [9] SCOTT-LENNON, F. *Hodnocení: Management do kapsy 12*. 1. vyd. Praha: Portál, 2007. 104 s. ISBN 978-80-7367-216-4.
- [10] WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

Internetové zdroje:

- [11] *Aircraft Industries* [online]. 2006 [cit. 2010-02-15]. Certifikáty. Dostupné z WWW: <<http://www.let.cz/index.php?sec=42>>.
- [12] *Aircraft Industries* [online]. 2006 [cit. 2010-02-15]. Historie. Dostupné z WWW: <<http://www.let.cz/index.php?sec=43>>.

- [13] *Aircraft Industries* [online]. 2006 [cit. 2010-02-15]. Střední škola letecká. Dostupné z WWW: <<http://www.let.cz/index.php?sec=123>>.
- [14] HRONÍK, F. Efektivní hodnocení pracovníků musí být motivující a diferencující. *HR Management* [online]. 2009 [cit. 2009-11-10]. Dostupný z WWW: <http://managerweb.ihned.cz/c4-10131520-35898800-T00000_d1-efektivni-hodnoceni-pracovniku-musi-byt-motivujici-a-diferencujici>. ISSN 1213-7693.
- [15] *Justice.cz* [online]. 2004 [cit. 2010-02-15]. Obchodní rejstřík a Sběrka listin. Dostupné z WWW: <<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/report?sysinf.vypis.CEK=100008234&sysinf.vypis.rozsah=uplny&sysinf.@typ=transformace&sysinf.@strana=report&sysinf.vypis.typ=XHTML&sysinf.vypis.klic=e0c46278ac59b1e536507f784f731243&sysinf.spis.@oddil=B&sysinf.spis.@vlozka=4444&sysinf.spis.@soud=Krajsek%FDm%20soudem%20v%20Brn%EC&sysinf.platnost=15.02.2010>>.
- [16] *Justice.cz* [online]. 2004 [cit. 2010-02-15]. Obchodní rejstřík a Sběrka listin. Dostupné z WWW: <<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/getFile?listina.@slCis=700329995&listina.@rozliseni=pdf&listina.@klic=647309364e11f60dd980132ea151a055>>.
- [17] *Justice.cz* [online]. 2004 [cit. 2010-02-15]. Obchodní rejstřík a Sběrka listin. Dostupné z WWW: <<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/getFile?listina.@slCis=700391315&listina.@rozliseni=pdf&listina.@klic=99c60f8b719c7968fd292e2b908705c6>>.
- [18] KELLY, Steven. Zpětná vazba. *Kariera.iHNed.cz* [online]. 2006, [cit. 2010-03-09]. Dostupný z WWW: <http://kariera.ihned.cz/1-10048680-17771790-q00000_d-e1>. ISSN 1213-7693.
- [19] NACHTIGALOVÁ, L. Hodnocení nemá být trestem. *HR Management* [online]. 2009 [cit. 2009-11-10]. Dostupný z WWW: <[http://managerweb.ihned.cz/?p=T00000_d1&article\[area_id\]=10131520&article\[id\]=38438010](http://managerweb.ihned.cz/?p=T00000_d1&article[area_id]=10131520&article[id]=38438010)>. ISSN 1213-7693.
- [20] URBÁNEK, V. *Kurzy.cz* [online]. 2010 [cit. 2010-04-15]. ČR - Propouštění a mimořádné odměny na konci roku zvýšily průměr mezd o 5,2 %. Dostupné z

WWW: <<http://zpravy.kurzy.cz/214451-cr-propousteni-a-mimoradne-odmeny-na-konci-roku-zvysily-prumer-mezd-o-5-2/>>. ISSN 1801-8688.

- [21] Zákoník práce: Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. *Business center.cz* [online]. 2010, [cit. 2010-04-02]. Dostupný z WWW: <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/cast1h4.aspx>>. ISSN 1213-7235.

Ostatní zdroje:

- [22] Statistické údaje společnosti Aircraft Industries, a.s. z interního informačního systému. 2009.
- [23] Kolektivní smlouva společnosti Aircraft Industries, a.s. 2010.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BOZP Bezpečnost a ochrana zdraví při práci.

OTŘ Organizace a technika řízení.

OTS Obchodně technické služby.

RD Režijní dělníci.

THP Technickohospodářští pracovníci.

VD Výrobní dělníci.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Logo společnosti	33
Obrázek 2 Kategorie zaměstnanců	36
Obrázek 3 Počet zaměstnanců jednotlivých kategorií ve vnitropodnikových útvarech	37
Obrázek 4 Právní a personální úsek společnosti.....	38
Obrázek 5 Struktura respondentů	43
Obrázek 6 Názor řídicích pracovníků na užitečnost systému hodnocení zaměstnanců	44
Obrázek 7 Názor THP na užitečnost systému hodnocení zaměstnanců	45
Obrázek 8 Názor výrobních dělníků na užitečnost systému hodnocení zaměstnanců	47
Obrázek 9 Názor režijních dělníků na užitečnost systému hodnocení zaměstnanců.....	48

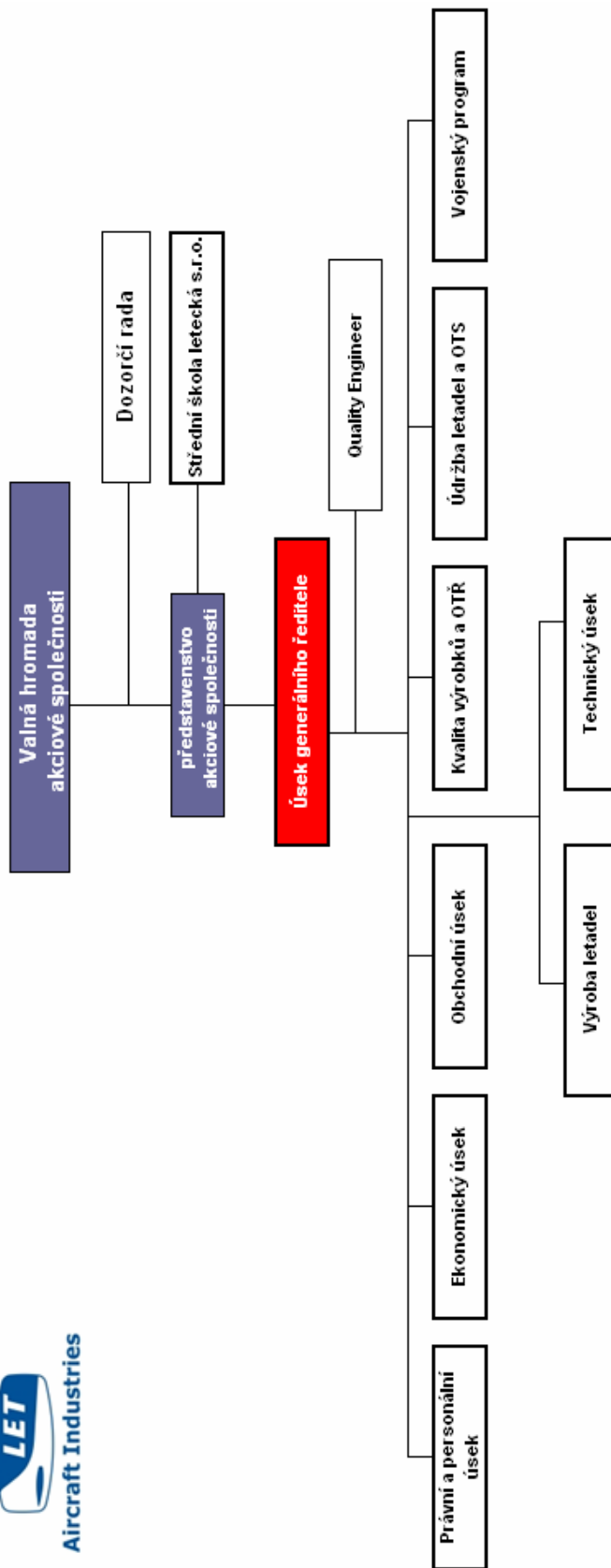
SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Metody hodnocení zaměstnanců.....	18
Tabulka 2 Procentuální podíl osobní odměny pro THP	62
Tabulka 3 Procentuální podíl osobní odměny pro VD	64
Tabulka 4 Časový harmonogram navrhovaných činností.....	69
Tabulka 5 Roční náklady na písemné podklady hodnocení zaměstnanců.....	70
Tabulka 6 Mzdové náklady projektu	71
Tabulka 7 Rizikové faktory navrhovaného projektu	73

SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha I Organizační struktura společnosti
- Příloha II Dotazník pro řídicí pracovníky
- Příloha III Dotazník pro ostatní zaměstnance
- Příloha IV Hodnotící formulář pro THP
- Příloha V Hodnotící formulář pro VD
- Příloha VI Hodnotící formulář pro RD
- Příloha VII Formulář sebehodnocení
- Příloha VIII Pozvánka k motivačně-hodnotícímu rozhovoru

PŘÍLOHA PI: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI



PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK PRO ŘÍDÍCÍ PRACOVNÍKY [vlastní zpracování]

Vážená paní, vážený pane,

jsem studentkou pátého ročníku Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a v tomto závěrečném roce je mým úkolem zpracovat diplomovou práci na téma „Projekt zlepšení systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti Aircraft Industries, a.s.“.

Hodnocení pracovního výkonu je velmi důležité jak pro společnost, tak i pro zaměstnance samotné, protože umožňuje zpětně rekapitulovat, čeho se podařilo nebo naopak nepodařilo dosáhnout, identifikovat příčiny a následně stanovit další postup tak, aby bylo možné stavět na úspěších, nebo se poučit ze vzniklých chyb. Cílem celého procesu je motivovat zaměstnance a pomoci jim, aby dělali svou práci lépe, naplno rozvinuli svůj potenciál a přispívali tak ke zvyšování výkonnosti a konkurenceschopnosti celé organizace. [19]

Pro kvalitnější a objektivnější zpracování mé diplomové práce jsou důležité také názory zaměstnanců společnosti, a proto bych Vás tímto chtěla požádat o vyplnění předloženého dotazníku.

Za Vaši spolupráci Vám předem děkuji.

Ivana Sladká

Zlín, březen 2010

1. Souhlasíte s tvrzením, že systém hodnocení zaměstnanců je užitečný?

- souhlasím
- spíše souhlasím
- spíše nesouhlasím
- nesouhlasím

Pozn.:

2. Využili byste poznatky získané hodnocením zaměstnanců ve své práci, např. k některému z následujících účelů?

- systematictější sledování a usměrňování pracovního výkonu zaměstnance
- lepší rozpoznání silných a slabých stránek a pracovního potenciálu zaměstnance
- rozpoznání potřeb pro další vzdělávání
- získání podkladů pro hodnocení efektivnosti vzdělávání

- získání podkladů pro odměňování
- zvýšení motivace zaměstnanců k výkonu a ke zvyšování kvalifikace
- zefektivnění přidělování úkolů
- získání informací o názorech zaměstnanců
- k jinému účelu:
- poznatky získané hodnocením bych ve své práci žádným způsobem nevyužil(a)

3. V čem spatřujete rizika zavedení systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti Aircraft Industries, a.s.?

Děkuji Vám za Váš čas strávený při vyplnění tohoto dotazníku a přeji příjemný zbytek dne.

PŘÍLOHA P III: DOTAZNÍK PRO OSTATNÍ ZAMĚSTNANCE [vlastní zpracování]

Vážená paní, vážený pane,

jsem studentkou pátého ročníku Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a v tomto závěrečném roce je mým úkolem zpracovat diplomovou práci na téma „Projekt zlepšení systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti Aircraft Industries, a.s.“.

Hodnocení pracovního výkonu je velmi důležité jak pro společnost, tak i pro zaměstnance samotné, protože umožňuje zpětně rekapitulovat, čeho se podařilo nebo naopak nepodařilo dosáhnout, identifikovat příčiny a následně stanovit další postup tak, aby bylo možné stavět na úspěších, nebo se poučit ze vzniklých chyb. Cílem celého procesu je motivovat zaměstnance a pomoci jim, aby dělali svou práci lépe, naplno rozvinuli svůj potenciál a přispívali tak ke zvyšování výkonnosti a konkurenceschopnosti celé organizace. [19]

Pro kvalitnější a objektivnější zpracování mé diplomové práce jsou důležité také názory zaměstnanců společnosti, a proto bych Vás tímto chtěla požádat o vyplnění předloženého dotazníku.

Za Vaši spolupráci Vám předem děkuji.

Ivana Sladká

Zlín, březen 2010

1. Do jaké kategorie zaměstnanců patříte?

RD VD THP

2. Souhlasíte s tvrzením, že systém hodnocení zaměstnanců je užitečný?

souhlasím
 spíše souhlasím
 spíše nesouhlasím
 nesouhlasím

3. V čem by podle Vás mohlo být zavedení systému hodnocení zaměstnanců pozitivní?

4. V čem naopak spatřujete rizika zavedení systému hodnocení zaměstnanců?

5. Jaká kritéria hodnocení by podle Vás nejlépe odpovídala Vašemu pracovnímu zařazení? (označte prosím max. 5 kritérií)

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> produktivita | <input type="checkbox"/> schopnost a ochota ke spolupráci |
| <input type="checkbox"/> kvalita odvedené práce | <input type="checkbox"/> odpovědnost a spolehlivost |
| <input type="checkbox"/> pracovní tempo | <input type="checkbox"/> samostatnost v práci |
| <input type="checkbox"/> zmetkovitost | <input type="checkbox"/> vlastní iniciativa |
| <input type="checkbox"/> dodržení a využití prac. doby | <input type="checkbox"/> schopnost kooperace |
| <input type="checkbox"/> schopnost plnit složitější úkoly | <input type="checkbox"/> flexibilita a adaptabilita |
| <input type="checkbox"/> organizace vlastní práce | <input type="checkbox"/> odborné znalosti a dovednosti |
| <input type="checkbox"/> dodržování pravidel a instrukcí | <input type="checkbox"/> využívání znalostí a dovedností |
| <input type="checkbox"/> využívání prac. prostředků | <input type="checkbox"/> ochota ke zvyšování kvalifikace |
| <input type="checkbox"/> odolnost proti stresu | <input type="checkbox"/> jiná: |

Děkuji Vám za Váš čas strávený při vyplnění tohoto dotazníku a přeji příjemný zbytek dne.

PŘÍLOHA P IV: HODNOTÍCÍ FORMULÁŘ PRO THP [vlastní zpracování]



HODNOTÍCÍ FORMULÁŘ PRO THP

Příjmení a jméno hodnoceného:

Pracovní pozice:.....Úsek:.....Oddělení:.....

Příjmení a jméno hodnotitele:.....

Hodnocené období:.....

Ob- last	Kritéria	Stupeň hodnocení ¹					Celkem
		1	2	3	4	5	
Pracovní výkon	Kvalita odvedené práce						
	Schopnost a ochota realizovat náročnější a složitější úkoly						
	Plnění stanovených cílů*						
Pracovní a soci- ální chování	Schopnost a ochota ke spolupráci						
	Odpovědnost a spolehlivost						
	Samostatnost						
	Flexibilita a adaptabilita						
	Vlastní iniciativa *						
Odbornost	Odborné znalosti a dovednosti						
	Využívání odborných znalostí a dovedností v praxi*						
	Jazykové znalosti						
	Ochota ke zvyšování kvalifikace						

* kritéria posuzovaná pro podání návrhu na odměnu z fondu vedoucích

Celkem bodů	
--------------------	--

¹ Hodnotící/bodová stupnice:

1. stupeň = 1 b.: *Nedostatečný* - hodnocený v daném kritériu nesplňuje zásadní požadavky kladené na tuto pracovní pozici a je třeba vyvodit určitá opatření, **2. stupeň = 2 b.:** *Podprůměrný* - hodnocený v daném kritériu nesplňuje určité požadavky, nejedná se však o požadavky zásadní, **3. stupeň = 3 b.:** *Standardní* - hodnocený splňuje základní požadovanou úroveň daného kritéria, **4. stupeň = 4 b.:** *Velmi dobrý* - hodnocený se v plnění daného kritéria stabilně projevuje na dobré úrovni, **5. stupeň = 5 b.:** *Vynikající* - hodnocený z hlediska daného kritéria výrazně vyniká nad ostatními zaměstnanci ve stejné pracovní pozici.

ZÁVĚRY HODNOCENÍ (vyplňuje hodnotitel):

Identifikace potenciálu hodnoceného zaměstnance

Silné stránky:

Slabé stránky:

Vyvozený závěr:

Hlavní cíle pro další období

1.
2.
3.

Nárok na odměny

Nárok na osobní odměnu: ANO odměna ve výši
.....%

NE

Podání návrhu na odměnu z fondu vedoucího: ANO

NE

Doporučená školení

1.
2.
3.
4.
5.

.....

Datum

.....

Podpis hodnotitele

.....

Podpis hodnoceného

STANOVISKO K HODNOCENÍ A PŘIJATÝM ZÁVĚRŮM (vyplňuje hodnocený):

Souhlasím

Nesouhlasím

Poznámka:

.....

Datum

.....

Podpis hodnoceného

Procentuální podíl osobní odměny pro THP

Počet bodů	37	38	39	40	41	42	43	44	45 a více
Podíl osobní odměny [%]	10	20	30	40	50	60	75	90	100

PŘÍLOHA P V: HODNOTÍCÍ FORMULÁŘ PRO VD [vlastní zpracování]



HODNOTÍCÍ FORMULÁŘ PRO VD

Příjmení a jméno hodnoceného:

Pracovní pozice:.....Úsek:.....Oddělení:.....

Příjmení a jméno hodnotitele:.....

Hodnocené období:.....

Oblast	Kritéria	Stupeň hodnocení ¹					Celkem
		1	2	3	4	5	
Pracovní výkon	Kvalita odvedené práce*						
	Dodržování stanovených směrnic a norem*						
	Dodržení a využití pracovní doby						
	Schopnost a ochota realizovat náročnější a složitější úkoly						
Pracovní a sociální chování	Ochota ke spolupráci						
	Odpovědnost a spolehlivost						
	Samostatnost v práci						
	Dodržování BOZP a požárních předpisů						
Odbornost	Odborné znalosti a dovednosti*						
	Ochota ke zvyšování kvalifikace						

* kritéria posuzovaná pro podání návrhu na odměnu z fondu vedoucího

Celkem bodů	
--------------------	--

¹ Hodnotící/bodová stupnice:

1. stupeň = 1 b.: *Nedostatečný* - hodnocený v daném kritériu nesplňuje zásadní požadavky kladené na tuto pracovní pozici a je třeba vyvodit určitá opatření, **2. stupeň = 2 b.:** *Podprůměrný* - hodnocený v daném kritériu nesplňuje určité požadavky, nejedná se však o požadavky zásadní, **3. stupeň = 3 b.:** *Standardní* - hodnocený splňuje základní požadovanou úroveň daného kritéria, **4. stupeň = 4 b.:** *Velmi dobrý* - hodnocený se v plnění daného kritéria stabilně projevuje na dobré úrovni, **5. stupeň = 5 b.:** *Vynikající* - hodnocený z hlediska daného kritéria výrazně vyniká nad ostatními zaměstnanci ve stejné pracovní pozici.

ZÁVĚRY HODNOCENÍ (vyplňuje hodnotitel):

Identifikace potenciálu hodnoceného zaměstnance

Silné stránky:

Slabé stránky:

Vyvozený závěr:

Nárok na odměny

Nárok na osobní odměnu:
.....%

ANO odměna ve výši

NE

Podání návrhu na odměnu z fondu vedoucího: ANO

NE

Doporučená školení

1.
2.
3.
4.
5.

.....

Datum

.....

Podpis hodnotitele

.....

Podpis hodnoceného

STANOVISKO K HODNOCENÍ A PŘIJATÝM ZÁVĚRŮM (vyplňuje hodnocený):

Souhlasím

Nesouhlasím

Poznámka:

.....

Datum

.....

Podpis hodnoceného

Procentuální podíl osobní odměny pro VD

Počet bodů	31	32	33	34	35	36	37 a více
Podíl osobní odměny [%]	10	25	40	55	70	85	100

PŘÍLOHA P VI: HODNOTÍCÍ FORMULÁŘ PRO RD [vlastní zpracování]



HODNOTÍCÍ FORMULÁŘ PRO RD

Příjmení a jméno hodnoceného:

Pracovní pozice:.....Úsek:.....Oddělení:.....

Příjmení a jméno hodnotitele:.....

Hodnocené období:.....

Oblast	Kritéria	Stupeň hodnocení ¹					Celkem
		1	2	3	4	5	
Pracovní výkon	Kvalita odvedené práce*						
	Dodržení a využití pracovní doby						
	Organizace vlastní práce						
	Plnění stanovených cílů*						
Pracovní a sociální chování	Ochota ke spolupráci						
	Odpovědnost a spolehlivost						
	Samostatnost v práci						
	Dodržování BOZP a požárních předpisů						
Odbornost	Odborné znalosti a dovednosti						
	Ochota ke zvyšování kvalifikace						

* kritéria posuzovaná pro podání návrhu na odměnu z fondu vedoucích

Celkem bodů	
--------------------	--

¹ Hodnotící/bodová stupnice:

1. stupeň = 1 b.: *Nedostatečný* - hodnocený v daném kritériu nesplňuje zásadní požadavky kladené na tuto pracovní pozici a je třeba vyvodit určitá opatření, **2. stupeň = 2 b.:** *Podprůměrný* - hodnocený v daném kritériu nesplňuje určité požadavky, nejedná se však o požadavky zásadní, **3. stupeň = 3 b.:** *Standardní* - hodnocený splňuje základní požadovanou úroveň daného kritéria, **4. stupeň = 4 b.:** *Velmi dobrý* - hodnocený se v plnění daného kritéria stabilně projevuje na dobré úrovni, **5. stupeň = 5 b.:** *Vynikající* - hodnocený z hlediska daného kritéria výrazně vyniká nad ostatními zaměstnanci ve stejné pracovní pozici.

ZÁVĚRY HODNOCENÍ (vyplňuje hodnotitel):

Identifikace potenciálu hodnoceného zaměstnance

Silné stránky:

Slabé stránky:

Vyvozený závěr:

Hlavní cíle pro další období

1.
2.
3.

Nárok na odměny

Nárok na osobní odměnu: ANO odměna ve výši
.....%

NE

Podání návrhu na odměnu z fondu vedoucího: ANO

NE

Doporučená školení

1.
2.
3.

.....

Datum

.....

Podpis hodnotitele

.....

Podpis hodnoceného

STANOVISKO K HODNOCENÍ A PŘIJATÝM ZÁVĚRŮM (vyplňuje hodnocený):

Souhlasím

Nesouhlasím

Poznámka:

.....

Datum

.....

Podpis hodnoceného

Procentuální podíl osobní odměny pro RD

Počet bodů	31	32	33	34	35	36	37 a více
Podíl osobní odměny [%]	10	25	40	55	70	85	100

PŘÍLOHA P VII: FORMULÁŘ SEBEHODNOCENÍ [vlastní zpracování]



Aircraft Industries FORMULÁŘ SEBEHODNOCENÍ

Příjmení a jméno pracovníka:

1. Jak se Vám v uplynulém hodnotícím období dařilo plnit Vaše pracovní úkoly a cíle?
2. Co Vám výkon práce v uplynulém hodnotícím období nejvíce komplikovalo a na co by se společnost měla zaměřit, abyste mohl/a dosahovat ještě lepších pracovních výsledků?
3. V čem byste se chtěl/a v příštím období zdokonalit a jak Vám v tom může společnost pomoci?
4. Jak a kam chcete směřovat svou pracovní kariéru ve společnosti?

V Kunovicích dne.....

.....

Podpis

**PŘÍLOHA P VIII: POZVÁNKA K MOTIVAČNĚ-HODNOTÍCÍMU
ROZHOVORU [vlastní zpracování]**

V Kunovicích dne.....

Jméno a příjmení pracovníka:.....

Pozvánka k motivačně-hodnotícímu rozhovoru

Vážená paní, vážený pane,

**tímto si Vás dovoluji pozvat k motivačně-hodnotícímu rozhovoru, který se bude ko-
nat dne.....vh v kanceláři č.....**

Na přiloženém formuláři vypracujte, prosím, Vaše *sebehodnocení*, které odevzdáte
do.....svému hodnotiteli. Žádám Vás o dodržení termínu odevzdání.

Těším se na setkání s Vámi a přeji hezký zbytek dne.

Jméno a příjmení hodnotitele:.....

Podpis