

Analýza systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY

Petra Zálešáková

Bakalářská práce
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Petra ZÁLEŠÁKOVÁ**
Osobní číslo: **M09148**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**

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

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte základní teoretické poznatky z oblasti hodnocení zaměstnanců a formulujte teoretická východiska pro zpracování praktické části.

II. Praktická část

- Provedte analýzu současného systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY.
- Zhodnoťte výsledky analýzy a navrhněte společnosti XY doporučení ke zlepšení současného systému hodnocení zaměstnanců.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

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

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

KLEIBL, Jiří, DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a ŠUBRT, Bořivoj. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.

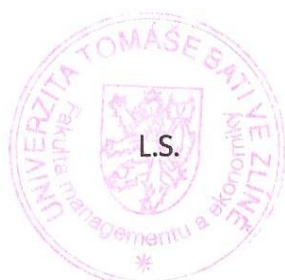
KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

WAGNEROVÁ, Irena. Hodnocení a řízení výkonnosti. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 117 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jiří Bejtkovský**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání bakalářské práce: **2. dubna 2012**
Termín odevzdání bakalářské práce: **18. května 2012**

Ve Zlíně dne 2. dubna 2012


prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka




Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

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

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

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

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

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

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

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

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

Prohlašuji, že:

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

Ve Zlíně 16.5.2012

Zároveň

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

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

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá analýzou systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY. Cílem teoretické části bakalářské práce je zpracovat teoretické poznatky z oblasti hodnocení zaměstnanců a následně formulovat teoretická východiska pro zpracování praktické. Cílem praktické části bakalářské práce je provést analýzu současného stavu systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY a poté zhodnotit přednosti a nedostatky tohoto systému. V rámci analýzy je využito především kvalitativního výzkumu. Součástí bakalářské práce jsou také návrhy a doporučení vedoucí ke zlepšení současného stavu systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, hodnocení zaměstnanců, formy hodnocení zaměstnanců, metody hodnocení zaměstnanců, hodnotící formulář

ABSTRACT

Bachelor thesis analyzes the evaluation of staff in the company XY. The theoretical part of this work is to prepare theoretical knowledge in the field of staff evaluation and then provide a theoretical base for the practical treatment. The aim of the practical work is to analyze of the current system of employee evaluation in the company XY and then assess strengths and weaknesses. The analysis used a qualitative research. Part of the thesis is also suggestions and recommendations to improve the current system of employee evaluation in the company XY.

Keywords: human resource management, staff evaluation, assessment methods, evaluation forms, assessment form

Děkuji Ing. Jiřímu Bejtkovskému za odborné vedení mé bakalářské práce, cenné rady, doporučení, a také za jeho ochotu a trpělivost při vedení této práce.

Dále děkuji majiteli společnosti XY za ochotu a poskytnutí potřebných materiálů a informací ke zpracování praktické části.

„Oceán neplojuje, když nemá odvahu ztratit břehe z dohledu.“

Kryštof Kolumbus

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

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	12
1.1 HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU VS. ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU	12
1.2 PERSONÁLNÍ INNOSTI	13
2 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	14
2.1 MOŽNOSTI VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	14
2.2 DŮVODY HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	15
2.3 CÍLE HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	15
2.4 FUNKCE HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	16
2.4.1 Poznávací funkce.....	16
2.4.2 Motivační funkce.....	16
2.4.3 Výchovná funkce.....	16
2.5 POSTUP HODNOCENÍ	16
2.6 OBLASTI HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	18
2.6.1 Výstup (výkon).....	18
2.6.2 Vstup.....	18
2.6.3 Proces.....	18
2.7 TYPY HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	18
2.7.1 Krátkodobé hodnocení.....	18
2.7.2 Dlouhodobé hodnocení.....	19
2.7.3 Mimořádné hodnocení.....	19
2.8 FORMY HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	19
2.8.1 Neformální hodnocení zaměstnanců	19
2.8.2 Formální hodnocení zaměstnanců	19
2.9 DĚLENÍ DLE ČASOVÉHO HORIZONTU.....	20
2.10 KRITÉRIA HODNOCENÍ.....	20
2.11 METODY HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	21
2.11.1 Hodnocení podle výsledků	21
2.11.2 Hodnocení na základě plnění norem	21
2.11.3 Volný popis	21
2.11.4 Hodnocení na základě kritických případů	21
2.11.5 Hodnocení pomocí stupnice	21
2.11.6 Checklist	22
2.11.7 Metoda BARS	22
2.11.8 Metody založené na vytváření požadavků zaměstnanců dle jejich pracovního výkonu	22
2.11.9 Assessment centre	23
2.11.10 Metoda 360° vzájemné vazby.....	23

2.12	ZLATÁ PRAVIDLA P I HODNOCENÍ VÝKON ZAM STNANC	26
2.13	VOLBA MOTIVA NÍ STRATEGIE PODLE PRACOVNÍHO TYPU	27
2.14	KLASIFIKACE PRACOVNÍHO VÝKONU.....	27
2.15	SEZNÁMENÍ HODNOCENÝCH ZAM STNANC S VÝSLEDKY JEJICH HODNOCENÍ, ROZHOVOR O VÝSLEDČÍCH.....	28
2.16	CHYBY A CESTY K JEJICH P EKONÁNÍ	29
2.16.1	Nej ast j-í chyby vznikající p i vlastním hodnocení	29
2.16.2	Cesty k vyvarování se t chto chyb	30
3	SHRNUTÍ TEORETICKÝCH POZNATK Ó TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ÁSTI.....	31
II	PRAKTICKÁ ÁST	34
4	PROFIL SPOLE NOSTI XY	35
4.1	HISTORIE SPOLE NOSTI XY.....	35
4.2	SORTIMENT SPOLE NOSTI XY.....	37
4.3	SWOT ANALÝZA SPOLE NOSTI XY	37
4.4	PERSONÁLNÍ STRUKTURA SPOLE NOSTI XY	39
4.4.1	Organiza ní struktura spole nosti XY.....	39
4.4.2	Personální úsek spole nosti XY	40
4.4.3	Pracovn -právní vztahy ve spole nosti XY	40
4.4.4	Vývoj po tu zam stnanc ve spole nosti XY.....	42
4.4.5	Vývoj ekonomických ukazatel spole nosti XY	43
5	ANALÝZA SOU ASNÉHO STAVU SYSTÉMU HODNOCENÍ ZAM STNANC VE SPOLE NOSTI XY	45
5.1	CÍL HODNOCENÍ ZAM STNANC VE SPOLE NOSTI XY.....	45
5.2	POSTUP ANALÝZY ZAM ENÉ NA PROCES HODNOCENÍ ZAM STNANC VE SPOLE NOSTI XY	45
5.3	CHARAKTERISTIKA METOD HODNOCENÍ ZAM STNANC VYUÍVANÝCH VE SPOLE NOSTI XY	46
5.4	CHARAKTERISTIKA SKUPIN HODNOCENÝCH ZAM STNANC VE SPOLE NOSTI XY.....	46
5.4.1	Pracovní pozice v ú etním odd lení.....	46
5.4.2	Pracovní pozice v obchodním odd lení.....	47
5.4.3	Pracovní pozice v reklama ním odd lení	47
5.4.4	Pracovní pozice v prodejním odd lení	47
5.4.5	Pracovní pozice ve skladu.....	48
5.4.6	Pracovní pozice na prodejnách.....	48
5.5	PROCES HODNOCENÍ ZAM STNANC VE SPOLE NOSTI XY	48
5.5.1	Realizace procesu hodnocení zam stnanc ve spole nosti XY	48
5.5.2	Vyuflití výsledk hodnocení zam stnanc ve spole nosti XY	50
5.6	P EDNOSTI A NEDOSTATKY SYSTÉMU HODNOCENÍ ZAM STNANC VE SPOLE NOSTI XY	50
5.6.1	P ednosti systému hodnocení zam stnanc ve spole nosti XY.....	50
5.6.2	Nedostatky systému hodnocení zam stnanc ve spole nosti XY.....	50
5.6.3	Shrnutí p edností a nedostatk systému hodnocení zam stnanc ve spole nosti XY	51

5.7	VERIFIKACE VÝZKUMNÝCH OTÁZEK	51
6	NÁVRHY A DOPORU ENÍ NA ZLEPŤENÍ SOU ASNÉHO STAVU SYSTÉMU HODNOCENÍ ZAM STNANC VE SPOLE NOSTI XY.....	53
6.1	DOPORU ENÍ VYUŤITÍ FORMÁLNÍCH METOD HODNOCENÍ ZAM STNANC VE SPOLE NOSTI XY	53
6.2	TVORBA FORMULÁ E RO NÍHO HODNOCENÍ PRO PRACOVNÍ POZICI VEDOUĆÍ SKLADU VE SPOLE NOSTI XY	53
6.3	TVORBA FORMULÁ E RO NÍHO HODNOCENÍ ADMINISTRATIVNÍCH ZAM STNANC VE SPOLE NOSTI XY.....	55
6.4	SHRNUTÍ NÁVRH A DOPORU ENÍ KE ZLEPŤENÍ SOU ASNÉHO STAVU SYSTÉMU HODNOCENÍ ZAM STNANC VE SPOLE NOSTI XY	57
6.4.1	Ekonomická náro nost nového systému hodnocení zam stnanc ve spole nosti XY	57
	ZÁV R.....	59
	SEZNAM POUŤITÉ LITERATURY	61
	SEZNAM POUŤITÝCH SYMBOL A ZKRATEK.....	63
	SEZNAM OBRÁZK	64
	SEZNAM TABULEK	65
	SEZNAM P ÍLOH.....	66

ÚVOD

Každá organizace, respektive její management, si musí uvědomit, že zaměstnanci jsou to nejcennější, co mají k dispozici. Zvláště díky vysoké tržní konkurenci a stále trvající hospodářské a ekonomické krizi, se výkonní a schopní zaměstnanci stali velmi žádaným šarti-klem. Aby organizace dosáhly svého cíle v podobě spokojených, motivovaných, a tím pádem více výkonných, loajálních a schopných zaměstnanců, musely se zaměřit na zkvalitnění řízení svých lidských zdrojů.

Pozornost by se měla vnovat v oblastech personálního řízení, zejména při přijímání zaměstnanců, jejich motivace, hodnocení, vzdělávání a odměňování, dodržování zákonů v oblasti práce. Klíčem ke spokojenosti zaměstnanců je dostatečná motivace, je proto nutno zajistit jejich spokojenost v práci, dát jim možnost pracovního postupu, spravedlivě odměňovat a hodnotit jejich práci.

Podvodem výběru tématu hodnocení zaměstnanců pro bakalářskou práci byla zajímavost tohoto oboru a touha poznat, jak probíhá hodnocení zaměstnanců a personální řízení celkově v realitě.

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

Cílem teoretické části této bakalářské práce bude zpracování základních teoretických poznatků z oblasti hodnocení zaměstnanců a následná formulace teoretických východisek pro zpracování části praktické. Cílem praktické části bude analýza současného stavu hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY a následné zhodnocení předností a nedostatků tohoto systému. Následovat budou návrhy a doporučení vedoucí ke zlepšení současného stavu hodnocení zaměstnanců v této společnosti. Ke zjištění informací o současném stavu systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY bude použito zejména kvalitativního výzkumu.

Jak je již uvedeno výše, bakalářská práce bude zaměřena na oblast hodnocení zaměstnanců. Na prvním místě bude zpracování teoretických poznatků z tohoto oboru a formulace teoretických východisek ke zpracování části praktické. V praktické části bude charakterizován profil společnosti XY a dále provedena analýza současného stavu hodnocení zaměstnanců v této společnosti. Poté bude následovat zhodnocení stávajícího stavu (tato část bude zaměřena na přednosti a nedostatky současného systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY). Na závěr budou formulovány návrhy a doporučení ke zlepšení tohoto systému. Na přání společnosti není uvedeno její obchodní jméno v této bakalářské práci, tudíž i nadále bude společnost známa jako společnost XY.

I. TEORETICKÁ ÁST

1 ÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJ

ízení lidských zdroj je možno definovat jako strategický a logicky promyšlený postup k ízení toho nejčinnějšího, co organizace mají k dispozici o zaměstnancích, kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace. (Armstrong, 2007)

ízení lidských zdroj tvoří část podnikového řízení. Zaměřuje se na všechny aspekty, týkající se zaměstnanců v pracovním procesu, jako je například získávání, formování, fungování, výsledky jeho práce, pracovní schopnosti, pracovní chování, vztah k práci a organizaci, personální rozvoj. (Koubek, 2007)

1.1 Hodnocení pracovního výkonu vs. řízení pracovního výkonu

V následující tabulce (Tab. 1) jsou zobrazeny rozdíly mezi hodnocením a řízením pracovního výkonu (Armstrong, 2007).

Tab. 1. Hodnocení pracovního výkonu vs. řízení pracovního výkonu (Armstrong, 2007, s. 417)

Hodnocení pracovního výkonu	řízení pracovního výkonu
Posouzení a hodnocení shora dolů	Společný proces, jenž je založen na dialogu
Hodnotící setkání jednou za rok	Soustavné pozorování a posuzování výkonu s jedním i více formálními setkáními
Ufletí klasifikace a bodování	Základní ufletí bodování a klasifikace
Monolitický systém	Flexibilní proces
Zaměřuje se na kvantitu	Zaměřuje se na chování a hodnoty ve stejné míře jako na cíle
Přímá vazba na odměňování zaměstnanců	Základní kdy propojeno s odměňováním
Byrokratický systém	Dokumentace na minimální úrovni
Záležitost personálního útvaru	Záležitost liniových manažerů

1.2 Personální innosti

Mezi personální innosti pat í zejména (Koubek, 2007; Koubek, 2007):

- vytvá ení a analýza pracovních míst,
- personální plánování,
- získávání, výbě r, a p ijímání zam stnanc ,
- hodnocení zam stnanc ,
- rozmís ování zam stnanc a ukon ování pracovního pom ru,
- odm ování zam stnanc ,
- vzd lávání zam stnanc ,
- pé e o zam stnance,
- pracovní vztahy,
- personální informa ní systém (zji– ování, uchovávání, zpracování a analýza dat ohledn pracovních míst a ostatních nálefitostí týkajících se zam stnanc),
- pr zkum trhu práce,
- zdravotní pé e o zam stnance,
- innosti zam ené na metodiku pr zkum , zji– ování a zpracování informací,
- dodrřování zákon v oblasti práce a zam stnávání lidí.

2 HODNOCENÍ ZAM STNANC

Následující kapitola jifl bude zam ěna na problematiku související s procesem hodnocení zam stnanc v organizacích.

Podle Werthera a Davise (1992, s. 330) *š je pracovní hodnocení proces, jímfl organizace hodnotí vykonanou práci. Pokud je správn ě provedeno, p iná-í uřlitek jak zam stnanc m, tak i jejich nad řzeným, personálnímu odd ělení a kone n ě celé organizaci.õ*

Hodnocení zam stnanc by m lo být v prvé ad ě efektivní, to znamená, fl e musí být správn ě provedeno. Hodnocení zam stnanc je d ěleřitá personální ěinnost, která v moderní době p edstavuje zji- ování výkonu zam stnanc , sd lování t chto výsledk ě zam stnanc m, projednání zji- t ěných výsledk ě s nimi a hledání cesty k lep- ěmu pracovnímu výkonu a zaji- t ěním k tomu pot ebných opat ění. (Koubek, 2007)

Výkon zam stnance k ũ elu hodnocení není chápán pouze jako výsledek práce, ale jako jednota výsledk ě práce, sociálního a pracovního chování, schopností a povahy osobnosti mající vztah k vykonávané práci a k prost ědí a podmínkám, v nichfl práci vykonává. (Koubek, 2007)

2.1 Možnosti vyuřití výsledk ě hodnocení zam stnanc

Výsledky hodnocení zam stnanc je možno vyuřlit zejména v následujících oblastech (Fotot a Hook, 2005; Stýblo, 2003):

- odm ěování dle dosařených výkon ě,
- vzd ělávání a rozvoj zam stnanc ě,
- identifikace potenciálu,
- zlep- ování pracovního výkonu,
- informování zam stnanc ě o pořladavcích,
- personální rozhodování (pový- ění zam stnanc ě, p evedení na jinou práci, ukon ění pracovního pom ěru),
- poskytování rad zam stnanc ě m,
- zvý- ění motivace zam stnanc ě,
- hodnocení schopností zam stnanc ě,
- zji- t ění pot ebné vzd ělávání zam stnanc ě,
- zlep- ování vztah ě mezi pod řzenými a nad řzenými,
- pomoc zam stnanc ě m p ě ur ěování cíř jejich kariéry,

- efektivní plnění úkolů ,
- východisko dlouhodobého plánování,
- vyhodnocení efektivity přijímaných opatření ,
- posouzení systému organizace práce (nedostatků a chyb).

2.2 Důvody hodnocení opatření

Existuje mnoho důvodů pro hodnocení opatření . Mezi nejčastější z nich patří (Pilařová, 2007; Bělohávek, 2008; Hroník, 2006):

- *Změna, nebo posílení komunikace strategie a organizace kultury*

Důležitá je zavedení systému hodnocení opatření a kompetenčního modelu. Jsou vhodnými nástroji pro komunikaci firemních priorit a pro změnu firemní kultury.

- *Sladění zájmů všech zúčastněných*

Hodnocení je jedním z mála nástrojů , díky kterým je možné sladit zájmy všech zúčastněných (vlastník , manažer , podřízených).

- *Zvyšování výkonnosti*

Hodnocení by mělo mít kladný vliv na výkonnost a uvědomění opatření , a mělo by být vždy zaměřeno na zvyšování výkonnosti.

2.3 Cíle hodnocení opatření

Mezi cíle hodnocení opatření lze zařadit sledování výkonu v minulosti vzhledem k dohodnutým normám a stanoveným cílům, pomoc rozhodovat v oblasti odměňování, identifikování potenciálu opatření (určení silných a slabých stránek opatření), poskytování opatření zpětnou vazbu o jeho výkonech, umožnit opatření i vedoucímu zhodnotit vlastní výkon.

Dalšími cíli jsou například stanovení prostředků , jejichž pomocí se mohou mít úkoly a cíle, zjištění potřeby v oblasti rozvoje, poskytování opatření možnost projednat své ambice s nadřízeným a v neposlední řadě zlepšení výkonu v budoucnosti (stanovit dráhu kariéry). (Martin, 2007; Hroník, 2006)

2.4 Funkce hodnocení zaměstnanců

Funkce hodnocení zaměstnanců zvyčejně celkovou účinnost hodnocení, vzájemně se rozvíjí a doplňují. Patří mezi ně funkce poznávací, motivační a výchovná. (Slavíček, 1999)

2.4.1 Poznávací funkce

Tato funkce slouží hodnotiteli jako systematický a dlouhodobý prostředek k poznání zaměstnanců. Usnadňuje určení vhodné motivace pro jednotlivé zaměstnance na základě poznání jejich potřeb, zájmů a cílů. Doporučuje se seznámení s osobním a rodinným životem zaměstnance. Zaměstnanec poznává své silné a slabé stránky.

2.4.2 Motivační funkce

Navazuje na poznávací funkci. Vzhledem k bližšímu poznání zaměstnance ho vedoucí může lépe motivovat k dosažení dobrého výkonu, zvyčejně se kvalitou řídicí práce vzhledem k nutnosti zabývání se nadřízeného zaměstnancem. Funkce pozitivně ovlivňuje mezilidské vztahy na pracovišti, tudíž stimuluje zaměstnance ke zvýšení výkonnosti a kvalifikace. Motivace se zvyčejně píše i propojení se systémem odměňování.

2.4.3 Výchovná funkce

Poslední z trojice funkcí vytváří vhodné podmínky hodnoceného zaměstnance k práci, působí kladně na osobnost a zájmy zaměstnance. Za základ výchovné funkce považujeme kritiku ke slabým stránkám zaměstnance. (Slavíček, 1999)

2.5 Postup hodnocení

Postup při hodnocení zaměstnanců je možno rozdělit do tří období (přípravné období, období získávání informací, období vyhodnocování informací), z nichž každé má na kolik fází. Hodnocení obvykle probíhá tímto způsobem: o hodnocení informují se zaměstnanci, připraví se hodnotitelé, následuje příprava hodnotícího rozhovoru a jeho realizace, zjištěné výsledky se uchovávají a pracuje se s hodnotícími dokumenty, nakonec následuje vyhodnocení a užití výsledků tohoto hodnocení, případný nesouhlas hodnoceného s těmito výsledky. (Koubek, 2007; Dvořáková a kol., 2007)

- *Informování zaměstnanců*

Zaměstnance je nutno seznámit se zavedením hodnocení a jejich cíli. Zaměstnanci informují manažery, je zde možnost využití firemních informačních médií.

- ***P íprava hodnotitel***

Jde o seznámení hodnotitel s metodou a cíli hodnocení, stanovenými organiza ními postupy, termíny hodnocení, s obsahem hodnotitelských dokument a objasn ní kritérií hodnocení. (Koubek, 2007)

- ***P íprava hodnotícího rozhovoru***

Sb r a rozt íd ní informací získaných o zam stnanci za období hodnocení. P íprava osnovy hodnotícího rozhovoru, tzn. hlavních bod , na které bude rozhovor p eváfn zam en.

Dále se musí technicky a organiza n zajistit podmínky rozhovoru.(Kleibl, Dvo áková, Tábrt, 2001)

- ***Hodnotící rozhovor***

Jedná se o nejd ležit j-í fázi hodnocení. Hodnotí se jednotlivá kritéria výkonu a pracovního chování zam stnance, formulují se pozitiva i v ýtky. Hodnocený zam stnanec by m l vyjád it sv j názor k hodnocení, k pracovním podmínkám, organizaci práce a poskytnout návrhy na zlep-ení. Musí se formulovat konkrétními záv ry v í zam stnanci a jeho práci a dal-í perspektiv ve firm , záv ry se mohou týkat zam stnance (zvý-ení výkonu, odstran ní p ípadných nedostatk atd.), i samotné organizace (systém odm ování, zvy-ování kvalifikace a vzd lávání zam stnanc , atd.) (Dvo áková a kol., 2007)

- ***Uchovávání výsledk hodnocení a práce s hodnotícími dokumenty***

Výsledky hodnocení a záv ry jsou zaznamenány v dokumentu hodnocení, kde zam stnanec stvrdí svým podpisem, že byl seznámen se záv ry hodnocení uvedenými v tomto dokumentu. Dokument se pak stane sou ástí osobního spisu zam stnance.

Tento spis je d v rný, výsledky hodnocení mají povahu informací o osobních údajích a ídí se zákonem . 101/2000 Sb. (Koubek, 2007)

- ***Vyhodnocení a uftí výsledk hodnocení, p ípadný nesouhlas hodnoceného se záv ry hodnocení***

Hodnotitelé s nad ízenými vyhodnotí výsledky a p íjímají r zná opat ení k realizaci záv r hodnocení daných zam stnanc v rámci svých kompetencí. D ležitým požadavkem ve velkých organizacích se stalo zabezpe ení srovnatelnosti výsledk hodnocení jednotlivých hodnotitel , tzv. paritu výsledk hodnocení. (Dvo áková a kol., 2007)

2.6 Oblasti hodnocení zam stnanc

Mezi oblasti hodnocení zam stnanc pat í zejména výstup, vstup a proces. (Hroník, 2006)

2.6.1 Výstup (výkon)

Výstup (výkon, výsledky) je dob e m ítelný. Hodnocení výstupu se d lí na p ímé a nep ímé, p í emfl u p í mého hodnocení se hodnotitel zam ůje na výkon, který má rozli-ova cí schopnost a lze íseln vyjád ít, nap . obrat, chybovost atd. U hodnocení nep í mého se hodnota výstupu odhaduje na základ stupnice.

2.6.2 Vstup

Na stran vstup se hodnotí potenciál, praxe, zp sobilosti daného hodnoceného zam stnance.

2.6.3 Proces

Hodnocení p ístupu zam stnance k zadaným úkol m. Jedná se zde o to, jak se zam stnanc chová p í práci, tedy o st ední lánek mezi vstupy a výstupy. (Hroník, 2006)

2.7 Typy hodnocení zam stnanc

Ve v t-in organizací je nejvíce využívaným typem hodnocení pr b flné. Pr b flné hodnocení se poufívá v p ípadech, kdy je co hodnotít (jedná se o b flnou kontrolu výkonu nebo o kontrolu spln ní jednorázového úkonu).

Mimo hodnocení pr b flné se v podnikové praxi uflívá dvou typ pravidelného hodnocení, kde se systematicky hodnotí výkony dosahované zam stnanci, a hodnocení mimo ádného. (Plamínek, 2009)

2.7.1 Krátkodobé hodnocení

Jedná se o jeden z dvou typ pravidelného hodnocení, probíhá v krat-ím asovém intervalu (nap . jedenkrát za m síc). U krátkodobého hodnocení posuzujeme zejména výkony, informace získané tímto hodnocením je dobré archivovat, m flme je pak využít u hodnocení dlouhodobého. Udrfluje vztahy mezi hodnocenými a hodnotiteli, zp tnou vazbu a umofl uje drobné korekce výkonu. (Plamínek, 2009)

2.7.2 Dlouhodobé hodnocení

Druhý typ pravidelného hodnocení, probíhá méně často, cca. 1x ročně. Posuzují se výkony i zdroje, lze využít informací získaných z krátkodobých hodnocení. (Plamínek, 2009)

2.7.3 Mimořádné hodnocení

Jedná se o nepřesný, nepravidelný typ hodnocení. V praxi se ve většině případů vyskytuje ve dvou typech situací (Plamínek, 2009):

- pokud hodnocený zaměstnanec vykonává nové úkoly a chce o svých nových ziskových schopnostech a výkonu tohoto úkolu předložit nadšení,
- pokud hodnocený zaměstnanec nedosahuje požadovaných výkonů, a je předpokládáno, že toto není způsobeno jeho kompetencí vzhledem k úkolu.

2.8 Formy hodnocení zaměstnanců

Z hlediska forem se hodnocení zaměstnanců dělí na hodnocení formální a hodnocení neformální. (Koubek, 2007; Gregar, 2008; Nývltová, 2003)

2.8.1 Neformální hodnocení zaměstnanců

Jednou součástí každodenního vztahu zaměstnance s nadřízeným, je to průběžné hodnocení zaměstnance jeho nadřízeným při výkonu práce (pochvala či výtky). Nejsou o něm záznamy a většinou nebývá přímou personálních rozhodnutí.

Neformální hodnocení je významné pro usměrňování, povzbuzování a oceňování práce. Má určitou motivační hodnotu, přináší zde vzájemnou vazbu. (Koubek, 2007; Gregar, 2008; Nývltová, 2003)

2.8.2 Formální hodnocení zaměstnanců

Tato forma hodnocení je racionálnější, než hodnocení neformální. Řídí se určitými pravidly a postupy. Probíhá pravidelně, je standardizované, periodické. Typické rysy jsou plánovitost a systematická. Bývá zaznamenáváno a zaznováno do spisů jednotlivých zaměstnanců, slouží jako podklad k budoucím personálním rozhodnutím.

Zvláštním případem formálního hodnocení bývá nepřesné hodnocení, při nedostatku aktuálních výsledků průběžného hodnocení v určitých momentech kariéry zaměstnance nebo při ukončení pracovního poměru. (Koubek, 2007; Gregar, 2008; Nývltová, 2003)

2.9 Dělení dle časového horizontu

Podle časového horizontu se hodnocení zaměstnanců dělí na metody zaměřené na minulost, budoucnost, i přítomnost (Hroník, 2006, s. 54).

- metody zaměřené **na minulost** jsou zaměřeny na to, co se stalo v minulosti,
- metody zaměřené **na přítomnost** tyto metody hodnotí současnou situaci,
- metody zaměřené **na budoucnost** orientují se na předpověď toho, co by se mohlo stát.

2.10 Kritéria hodnocení

Kritéria hodnocení zaměstnanců se obvykle stanovují dle požadavků na vykonávané pracovní činnosti. (Dvořáková, 2007)

Nastavení správných kritérií pro hodnocení zaměstnanců je velmi důležité, nebo tato kritéria významně ovlivňují výkony a chování zaměstnanců. (Pilařová, 2007)

Zaměstnanci mohou být hodnoceni podle následujících kritérií (Dvořáková, 2007):

- ***Výkon***

U výkonu se zpravidla hodnotí množství, efektivita a kvalita práce, dále schopnost zaměstnance zvládat zátěž a jeho flexibilita.

- ***Odborné znalosti a schopnosti***

U tohoto kritéria se hodnotí odborné znalosti a schopnosti zaměstnance, jeho zručnost.

- ***Metodické schopnosti***

Z metodických schopností se hodnotí organizační schopnosti daného zaměstnance.

- ***Sociální komunikační schopnosti***

Hodnotí se schopnost komunikace, sebeprosazení, schopnost týmové práce, a s tím související řešení konfliktů a vedení lidí, pracovní kázeň, spolehlivost, loajalita.

- ***Schopnost sebeřízení***

Zde se hodnotí především vlastní iniciativa zaměstnance, samostatnost, orientace na cíl, kreativita, schopnost učit se, ochota k rozhodování a nesení zodpovědnosti, zaměstnanec v pohledu a aktivita, zvládání změn, adaptabilita. (Pilařová, 2007)

2.11 Metody hodnocení zaměstnanců

Metod a variant hodnocení zaměstnanců existuje celá řada, zatím se tedy na nejvíce jsou používány. (Kociánová, 2010)

2.11.1 Hodnocení podle výsledků

Toto hodnocení se používá k posouzení výsledků práce specialistů a manažerů v konkrétní organizaci.

2.11.2 Hodnocení na základě plnění norem

Touto metodou se hodnotí práce výrobních dělníků v konkrétní organizaci.

2.11.3 Volný popis

Jde o univerzální metodu, která je považována za nejvhodnější metodu hodnocení tvůrčích zaměstnanců a manažerů. Může být méně objektivní (někdy zachycuje vztah hodnotitele k hodnocenému, hodnotitelé mají různé vyjadřovací schopnosti). (Kociánová, 2010)

2.11.4 Hodnocení na základě kritických případů

Jedná se o charakteristiku tzv. mezních situací, to je vysoce produktivního a neproduktivního chování zaměstnance. Hodnotitel musí vést záznamy o případech, které se udály při výkonu práce daného zaměstnance. (Milkovich, Boudreau, 1993)

2.11.5 Hodnocení pomocí stupnice

Jednotlivé aspekty práce se hodnotí zvlášť (např. kvalita a množství práce, přítomnost v práci, přesnost a samostatnost, ochota ke spolupráci, znalost vykonávané práce atd.) V praxi se užívají tři typy hodnotící stupnice (Hroník, 2006):

- *číselná*

Každé kritérium hodnocení práce je odstupňováno pomocí číselných hodnot a význam jednotlivých kritérií může být rozlišen různým bodovým rozpětím. K souhrnnému hodnocení výkonu se používá součet bodů, nebo prostý či vážený aritmetický průměr bodů za všechna kritéria.

- *Grafická*

Hodnocené kritérium je vyznačeno na ose x, souhrnné hodnocení zaměstnance zobrazuje křivka, spojující body vyznačené na jednotlivých osách y.

- *Slovní, verbální*

Bu je hodnocena u každého kritéria úroveň výkonu slovem (např. výborný), nebo je hodnotiteli předložen odstupovaný slovní popis situace a charakteristiky výkonu zaměstnance. Případně lze použít kombinaci uvedených typů hodnotící stupnice. (Koubek, Hütlová, Hrabatová, 1995)

2.11.6 Checklist

Jedná se o dotazník, který předkládá určité formulace týkající se pracovního chování zaměstnance a hodnotitel označuje, zda je určitý typ chování v zaměstnancově výkonu přítomen či nikoliv. (Hroník, 2006)

2.11.7 Metoda BARS

U této metody se užívá klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování, jež je zaměřena na pracovní chování.

Na přípravě fázi se podílejí s vedoucími zaměstnanci i držitelé hodnocených pracovních míst. (Kociánová, 2010)

2.11.8 Metody založené na vytváření pořadí zaměstnanců dle jejich pracovního výkonu

Porovnává se výkon dvou a více zaměstnanců. Rozlišují se celkem tři typy porovnávání (Koubek, 2007):

- *Středové porovnávání*

Hodnotitel vybírá středového nejlepšího a nejhoršího zaměstnance ze seznamu, nejlepšího napíše na začátek seznamu, nejhoršího na konec, takhle pokračuje až do posledního, tudíž se nový seznam zapisuje od konce ke začátku seznamu.

- *Párové porovnávání*

U tohoto typu porovnávání hodnotitel na základě určitého kritéria porovnává zaměstnance na prvním místě seznamu se zaměstnancem na druhém místě a označí lepšího z nich.

Pak porovnává opět zaměstnance na prvním místě se zaměstnancem na třetím místě a opět označí lepšího z nich. Takhle pokračuje, dokud neporovná každého s každým.

Z časového hlediska je párové porovnávání nepraktické při velkém množství zaměstnanců.

- *Povinné rozdělení*

Porovnává výkon zaměstnanců, představuje určité procento zaměstnanců určité úrovně pracovního výkonu tak, aby se křivka rozdělení četností zaměstnanců co nejvíce podobala křivce normálního rozdělení.

2.11.9 Assessment centre

Lze jej použít k hodnocení pracovního výkonu, schopností a rozvojového potenciálu zejména specialistů a manažerů. Předností této metody je komplexnost posouzení. Negativní stránkou je hodnocení výkonu zaměstnance v uměle vytvořených podmínkách, který nemusí být totožný s výkonem v reálné práci finanční náročnost. Užívá se zde i některých metod, jež se běžně užívají při výběru zaměstnanců, například testy znalostí a dovedností. (Koubek, 2007; Armstrong, 2003; Bláha, Mateiciuc, Kašáková, 2005)

2.11.10 Metoda 360° zpětné vazby

Jinak ji lze označit jako vícezdrojové hodnocení. Štista-edesátistupovou zpětnou vazbu definoval Ward jako systematické shromažďování údajů o pracovním výkonu jedince nebo skupiny, získaných z různých zdrojů, hodnotících tento pracovní výkon, na něž navazuje poskytování zpětné vazby. (Armstrong, 2007, s. 427)

V podstatě se jedná o hodnocení zaměstnance podle stejných kritérií různými lidmi, čímž se zvyšuje objektivita hodnocení. (Arthur, 2010)

Hodnotitelé se zpravidla rozdělují do 7 skupin znázorněných na níže uvedeném obrázku (Obr. 1). (Hroník, 2006)



Obr. 1. Model 360° zpětné vazby (Hroník, 2006, s. 66)

Hodnotitelé

Mofní hodnotitelé u 360° zp tné vazby jsou následující (Hroník, 2006; Brennerová, 2012):

- sebehodnocení (aktivní zapojení zam stnance, zvy-uje se jeho motivace a ochota k dal-ímu rozvoji),
- nad ízený (manafler),
- spoluzam stnanci,
- pod ízení,
- dodavatelé,
- zákazníci,
- flolíci ó lidé, kte í jsou vybráni hodnoceným, obvykle ho znají jiným zp sobem, neřl nyn j-í spoluzam stnanci (nap . p ítel).

Výhody a nevýhody r zných hodnotitel jsou uvedeny v tabulce (Tab. 5) v p íloze (P íloha ó P I).

Formy vstupu hodnotitel

Mezi formy vstupu hodnotitel pat í forma dotazníku, hodnocení po jednotlivých kompetencích a mini 360° zp tná vazba. (Kube-, 2008)

- ***Forma dotazníku***

Forma dotazníku je nej ast ji pouřlvaný nástroj pro sb r dat pro realizaci 360° zp tné vazby. Dotazník se skládá z poloflek, kterým hodnotitel p ípisuje ur itý po et bod , na záv r má mofnost vlořit komentá . Negativem je obtířná identifikace poloflek hodnocení ke kritériím. Jedná se o st edn dlouhou formu hodnocení.

- ***Hodnocení po jednotlivých kompetencích***

Jde o projevy chování, kařdý je za azen do ur ité kompetence. V t-ina systém zp tné vazby umofl uje p eskakování a postupné vracení se ke kompetencím, je ale i mofnost postupovat od kompetence po kompetenci. Hodnotitelé si vytvá í tzv. p edkonceptci a mohou podle toho uzp sobovat své hodnocení. Jedná se o dlouhou formu hodnocení. (Kube-, 2008)

- ***Mini 360° zp tná vazba***

Tato metoda je vhodná k za azení do Development centra. Jde o krátkou formu hodnocení ú astník , zam stnanc .

Formy výstupu pro hodnoceného

Výstup pro hodnoceného může mít formu plně anonymní, částečně anonymní, či zcela odkrytou. (Hroník, 2006)

- ***Plně anonymní***

Kromě sebehodnocení nelze určit, kdo jak hodnotil. Komentáře jsou uvedeny v náhodném pořadí u každé kompetence, nebo jsou k nahlédnutí jen interpretátorem.

- ***Částečně anonymní***

Lze určit hodnocení zákazníka či nadřízeného, ostatní hodnotitelé jsou anonymní. Komentáře jsou taktéž uvedeny v náhodném pořadí. (Hroník, 2006)

- ***Odkrytý***

U této formy jsou všichni hodnotitelé identifikovatelní.

Vytváření a realizace 360° zpětné vazby

Postup při realizaci 360° zpětné vazby je následující (Armstrong, 2007):

- ***Definování cíl***

Definují se očekávání od této metody. Nutno určit, zda jde především o osobní rozvoj či hodnocení a odměňování zaměstnance.

- ***Rozhodnutí o příjemci***

Rozhoduje se o tom, komu bude zpětná vazba určena.

- ***Rozhodnutí o poskytovateli zpětné vazby***

Poskytovateli zpětné vazby mohou být manažer, nadřízený, spolupracovníci v týmu, zákazníci. Je zde nutnost rozhodnout, zda se zapojí i personální útvar nebo externí konzultanti, kteří mohou být nápomocni manažerům při využití zpětné vazby, a také, zda bude zpětná vazba anonymní, částečně anonymní, nebo odkrytá.

- ***Rozhodnutí o oblastech chování nebo práce***

Tento model musí být v souladu s kulturou, hodnotami a typy práce v organizaci.

- ***Rozhodnutí o metodě sběru údaj***

Možnost návrhu vlastního podnikového dotazníku, možnost užití dotazníku zpracovaného konzultantem nebo firmou.

- ***Rozhodnutí o analýze dat a jejich prezentaci***

Jedná se o rozhodnutí, zda uflít vlastního dotazníku, i dotazníku od konzultanta nebo organizace. Hlavním cílem je jednoduchost dotazníku.

- ***Plánování prvního programu realizace***

Je nutno ovít celý proces, pokud mofno na vrcholové úrovni u manafler . Ti, jichfl se to bude týkat, musí být p edem informování o zám ru provedení ov ení procesu, o ú elu, funkci, úloze. Musí se zd raznit p ínosy a vyvrátit ve-keré obavy, vzniká pot eba pro-kolení jak poskytovatel , tak p íjemc zp tné vazby.

- ***Analýza výsledk pilotního ov ení***

Jde o analýzu reakce zam stnanc podílejících se na ov ení.

- ***Plánování a realizace plného programu***

Informování, komunikace, -kolení.

- ***Sledování a vyhodnocování***

Monitorování realizace zp tné vazby.

2.12 Zlatá pravidla p í hodnocení výkon zam stnanc

Zlatá pravidla pro hodnocení zam stnanc jsou velice uflite nou šp íru kouř, kterou by se m l kařdý hodnotitel ídit, aby se vyvaroval p ípadných chyb v procesu hodnocení.

- ***Pro zam stnance by nem lo být p ekvapením hodnocení jeho výkonu***

Pokud si zam stnanci vedli dob e, m li by si toho být v domi díky pr b flné chvále nad ízeného, pokud je tomu naopak, budou o svých nedostatcích v d t díky strukturovan j-ím pohovor m. (Arthur, 2010)

- ***Hodnotitel by m l být dostate n p ípraven na hodnotící rozhovor***

M l by být schopen kritizovat i chválit jednotlivé výkony zam stnance za období hodnocení, jelikofl kařdý zam stnanec má jiné p ednosti a nedostatky, n kte í zam stnanci plní o ekávání nad ízených výborn , jiní mají mnoho nedostatk . Manafler musí zam stnance kritikou i pochvalou zam stnance motivovat k vy-ímu výkonu.

Pokud zam stnanec plní výkon své funkce výborn , manafler nemá co vytýkat, m fl je jej v-ak upozornit na oblast jeho práce, která by -la zdokonalit, a tím se jeho výkon je-t zvý-

-il. Jestliže zaměstnanec chce zvládnout své úkoly, je třeba najít pozitiva jeho práce, pokud ho však stále manažer zaměstnává, nějaké klady na jeho výkonu si jistě najde. Aby zaměstnanec nebyl zcela zahrnut a demotivován jenom kritikou, měl by vedoucí zaměstnanec zaměstnanci nastínit jeho klady a najít potenciál, což může zaměstnance motivovat ke zlepšení pracovního výkonu. (Urban, 2012)

- *Incidenty, zmíněné v pohovoru musí být zdokumentovány*

Dokumentace slouží k tomu, aby hodnocenému i hodnotiteli připomněla, proč se rozhovor konal, co bylo projednááno a k jakým závěrům se dospělo. (Arthur, 2010)

2.13 Volba motivační strategie podle pracovního typu

Volba motivační strategie podle pracovního typu je uvedena v tabulce (Tab. 6) v příloze (Příloha č. P II).

2.14 Klasifikace pracovního výkonu

Klasifikace ukazuje hodnotu (kvalitu) výkonu a schopností dosažených zaměstnancem pomocí stupnice, na které se vyznačí úroveň, které podle hodnotitele daný zaměstnanec dosáhl. (Armstrong, 2007)

- *Důvody pro klasifikaci pracovního výkonu*

Klasifikace uznává, že si každý utváří názor na výkon zaměstnanců, tento názor by se měl vyjádřit na základě určitých nástrojů a kritérií. Manažer si se tak stává odpovědným za jejich klasifikování.

Shrnou se zde soudy o výjimečně výkonných a méně výkonných pracovnících, o spolehlivých pracovnících z hlediska možnosti podniknutí dalších kroků (rozvoj, odměňování). Existuje možnost uplatnění v systému odměňování podle výkonu nebo přínosu. Seznamuje zaměstnance s jejich pracovním výkonem z pohledu manažera, motivuje je ke zlepšení výkonu.

- *Problémy s klasifikací*

Klasifikace je subjektivní, takže se dosahuje shody v klasifikacích prováděnými různými manažery dané organizace.

Označení zaměstnanců slovy špatný, špatný, atd. se jim může jevit jako ponižující, což může být velmi demotivující.

- *Dosažení srovnatelnosti a d slednosti klasifikace pracovního výkonu*

Dosahnout srovnatelnosti mezi klasifikací jednotlivými manaflery m fle být velmi obtíflné, nebo n kte í manafler i jsou mírn j-í a shovívav j-í, jiní zase ost ej-í, n kdo m fle být ne- d sledný vzhledem ke svým p edsudk m, i p ehnané favorizovanosti. (Armstrong, 2007)

- *Metody uffvané ke zvý-ení srovnatelnosti a d slednosti kvalifikace*

- vzd lávání a výcvik ó seminá e pro manaflery, zde diskutují o objektivní klasifikaci, tu si mohou vyzkou-et na simulovaných údajích, tato metodu m fle dopomoci ke stejnému chápání úrovní klasifikace jednotlivých mana- fler ,
- vyhodnocování procesu kvalifikace ve skupin manafler ó tento zp sob dosaflení shody je považován za nejú inn j-í, manafler i stejné úrovn se sejdou za ú elem posouzení jejich klasifikací zam stnanc a prozkoumáním p ípadných neobvyklostí v klasifikaci i v rozd lení,
- sledování procesu kvalifikace ó centrální útvar (obvykle personální odd le- ní) monitoruje rozd lení úrovní pracovního výkonu, zpochyb uje neobvyklé zp soby, identifikuje. (Armstrong, 2007)

2.15 Seznámení hodnocených zam stnanc s výsledky jejich hodnocení, rozhovor o výsledcích

S výsledky hodnocení pracovního výkonu musí být zam stnanci seznámeni, mají právo na diskusi a kladení otázek ohledn jejich hodnocení, a vyjád ení svých postoj k výsledk m svého hodnocení.

Nad ízený s hodnoceným pod ízeným by p i rozhovoru m li nalézt e-ení vedoucí k odstran ní nedostate ného výkonu, i jiných problém , které byly zji-t ny p i hodnocení. K tomu je vhodný zejména hodnoticí rozhovor, který je veden zpravidla mezi p ímým nad- ízeným a hodnoceným zam stnancem.

Pohovor musí být velmi pe liv p ipraven, aby se hodnocený i sd lovatel výsledk vyhnuli nep íjemným situacím. Rozhovor musí mít také pevn danou obsahovou strukturu a asový harmonogram, jelikofl se jedná o oficiální setkání.

B hem rozhovoru by se m l zhodnotit výkon zam stnance, navrhnout plán ke zlep-ení pracovního výkonu, prodiskutovat problémy týkající se práce, zlep-it komunikaci mezi

pod řízeným a nad řízeným, vyslechnout názor zaměstnance, zabezpečit podklady pro jeho odměňování, rozpoznat jeho potenciál a potřeby vzdělávání. (Koubek, 2007; Halík, 2008)

2.16 Chyby a cesty k jejich překonání

Hodnocení pracovního výkonu je často provedeno nesprávně, což vede k neefektivnosti tohoto hodnocení zaměstnanců.

Důvodem špatného provedení hodnocení může být celá řada (např. hodnocení jsou špatně podávána, neobsahují dostatek informací z průběžného sledování výkonu zaměstnance, atd.). Jejich společným jmenovatelem je bezesporu nedostatečná příprava.

2.16.1 Nejčastější chyby vznikající při vlastním hodnocení

Mezi nejčastější chyby, které vznikají při vlastním hodnocení, patří halo efekt, stereotypy, srovnávání, efekt zrcadla, přílišná shovívavost, či naopak přísnost, přehlížení k sociálnímu postavení, rasovým znakům, známostem a tak dále. (Wagnerová, 2008)

- **Halo efekt**

Hodnotitel posuzuje zaměstnance podle celkového dojmu, nejenom podle dosažených výsledků. Stává se, že kladné hodnocení dostane zaměstnanec, který více mluví, než pracuje. (Wagnerová, 2008)

- **Stereotypy**

Manažer se nechává ovlivnit předsudky či obecnými soudy (např. že muži, nebo naopak ženy, jsou ve výkonu určité funkce lepší, než opačné pohlaví, a tak mu automaticky přidělí lepší hodnocení). (Koubek, 2007)

- **Srovnávání**

Další chybou je srovnávání dvou zaměstnanců ve stejných pozicích. Zaměstnanec může svou práci vykonávat velmi dobře, ale ve srovnání se svým kolegou, který práci zvládá výborně, může být hodnocen špatně, což může vést k demotivaci. (Koubek, 2007)

- **Efekt zrcadla**

Většina lidí má sklon hodnotit lépe ostatní osoby, které se mu podobají, manažer tedy může lépe hodnotit ty zaměstnance, kteří mají podobné chování jako on, bez ohledu na skutečný výkon. (Koubek, 2007)

- *Manafler jako šmilý lov kō ó p íli-ná shovívavost*

Pro v t-inu populace je nep íjemné sd lování –patných zpráv ostatním, n kte í manafle i se tak vyhýbají poskytnutí informací zam stnanc m o jejich –patném výkonu. Tyto informace jsou ale (stejn jako pochvala za dob e vykonanou práci) velmi d leflité pro zlep-ení výkonnosti zam stnanc . (Koubek, 2007)

- *P íli-ná p ísnost*

Jedná se opa ný p ípad p íli-né shovívavosti. (Wagnerová, 2008)

- *Efekt svatozá e*

V-eobecná oblíbenost, i neoblíbenost vnímaná hodnotitelem se p ená-í do výsledk hodnocení. (Wagnerová, 2008)

- *Vliv cizích názor*

Hodnotitel p edem dá na cizí názor, anifl by si ud lal sv j vlastní. (Wagnerová, 2008)

- *P íhlíflení k sociálnímu postavení, p íslu-nosti, známostí, stranické p íslu-nosti, etnickým i rasovým znak m, pohlaví, atd.* (Koubek, 2007)

2.16.2 Cesty k vyvarování se t chto chyb

K vyvarování se chyb p í hodnocení je d leflitý pe livý výb r kritérií a metod hodnocení, dokonalá p íprava k hodnocení a dokument pouflívaných k hodnocení (formulá e, pokyny, atd.) vypracování postupu hodnocení, pro-kolení hodnotitel , zpracování dokument k hodnocení.

Dále provád ní pohovor s hodnocenými zam stnanci a informování zam stnanc o hodnocení, jeho cílech, smyslu, kritériích, normách a metodách hodnocení, p ípadné zaji-t ní spolupráce zam stnanc .

Podle Koubka (2007) jsou také d leflité následující rady: Znalost d vod pro hodnocení zam stnanc , hodnocení na základ reprezentativních, dostate ných a relevantních informací, hodnotitel by m l být spravedlivý a poctivý, písemné a ústní hodnocení musí být shodné a m lo by být prezentováno jako názor, informace o hodnocení se poskytnou pouze t m, kte í na n mají nárok, neberou se v úvahu hodnocení, která neprob hla formáln . Dále doporu uje dodrflování zásad hodnocení, které hodnotitel stanovil, neposkytnutí informací t etí stran bez souhlasu hodnoceného, hodnocený by m l mít k dispozici své písemné hodnocení, má právo na odvolání a podílení se na hodnocení. (Koubek, 2007)

3 SHRNU TÍ TEORETICKÝCH POZNATK Ů Ó TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ĀSTI

Teoretická āst bakalářské práce je nejd íve zam ěna na personální řzení jako celek, ze kterého pak vychází samotné hodnocení zam ěnanc ů . Je zde popsáno, co to personální řzení je, rozdíly mezi řzením a hodnocením pracovního výkonu.

D ěležitými slofkami personálního řzení jsou vytvá ění a analýza pracovních míst, personální plánování, získávání, výbě r, a p řijímání zam ěnanc ů , hodnocení zam ěnanc ů , rozmis ování zam ěnanc ů a ukon ování pracovního pom ěru, odm ěování, vzd ěávání zam ěnanc ů , pé ě e o zam ěnance, pracovní vztahy, personální informa ní systém (zji- ování, uchovávání, zpracování a analýza dat ohledn ě pracovních míst a ostatních nálefitostí týkajících se zam ěnanc ů), pr ůzkum trhu práce, zdravotní pé ě e o zam ěnance, ěinnosti zam ěné na metodiku pr ůzkum ů , zji- ování a zpracování informací, a dodrřování zákon ů v oblasti práce a zam ěnávání lidí.

Dále se teoretická āst zam ěuje jifl na samotný proces hodnocení zam ěnanc ů . Jako velmi d ěležitě se jeví mořnosti vyuffit ě hodnocení zam ěnanc ů , cořl je nap . motivace zam ěnanc ů , identifikace jejich potenciálu, podklad pro odm ěování a personální rozhodování. Mezi d vody hodnocení zam ěnanc ů pat ě zejména zm ěna, nebo posílení komunikace strategie a organiza ní kultury, slad ění zájm ů v-ech z ů astn ěných, zvy-ování výkonnosti zam ěnanc ů .

Mezi cíle hodnocení zam ěnanc ů lze za adit sledování výkon ů v minulosti, pomoc rozhodovat v oblasti odm ěování, identifikování potenciálu zam ěnance, poskytování zam ěnanci zp ětnou vazbu o jeho výkonech, umořnit zam ěnanci i vedoucímu zhodnotit sv j vlastní výkon.

Funkce hodnocení jsou poznávací, motiva ní a výchovná. Postup p ři hodnocení zam ěnanc ů je mořno rozd ělit do t ě ě období (p řipravné období, období získávání informací, období vyhodnocování informací), z nichřl kařdě má n ěkolik fází.

Hodnocení obvykle probíhá tímto zp ůsobem: o hodnocení informují se zam ěnanci, p řipraví se hodnotitelě, následuje p řiprava hodnotícího rozhovoru a jeho realizace, zji- ěné výsledky se uchovávají a pracuje se s hodnotícími dokumenty, nakonec následuje vyhodnocení a uffit ě výsledk ů tohoto hodnocení, p řipadn ě nesouhlas hodnoceného s t ěmito výsledky.

Mezi oblasti hodnocení zaměstnanců patří zejména výstup, vstup a proces. Ve většině firem je nejvíce využívaným typem hodnocení průběžné. Mimo toto hodnocení se v podnikové praxi užívá dvou typů pravidelného hodnocení, kde se systematicky hodnotí výkony dosahované zaměstnanci, a hodnocení mimořádného.

Formální hodnocení je průběžné usměrňování zaměstnance nadřízeným (pochvala, i výtka), naproti tomu neformální hodnocení je více racionální a více se z něj vychází v personálním rozhodování. Podle časového horizontu dělíme hodnocení na metody zaměřené na minulost, budoucnost, i přítomnost.

Zaměstnanci se hodnotí většinou podle jejich výkonu, odborných znalostí, dovedností a schopností, metodických schopností, sociálně komunikačních schopností a schopnosti sebe řízení.

Nejpoužívanější metody hodnocení zaměstnanců jsou hodnocení podle výsledků, hodnocení na základě plnění norem, volný popis, hodnocení na základě kritických případů, hodnocení pomocí stupnice, checklist, metoda BARS, metody založené na vytváření požadavků zaměstnanců dle jejich pracovního výkonu, 360° zpětná vazba a assessment centre.

Pro úspěšnost hodnocení je důležité dodržovat určitá pravidla, například pro zaměstnance by nemělo být překvapením hodnocení jeho výkonu, hodnotitel by měl být dostatečně připraven na hodnotící rozhovor, a incidenty zmíněné při pohovoru musí být zdokumentovány. S výsledky hodnocení pracovního výkonu musí být zaměstnanci seznámeni, mají právo na diskusi a vyjádření svých postojů k výsledkům hodnocení.

Při hodnocení zaměstnanců se hodnotitel může dopustit chyb. Mezi nejčastější chyby, které vznikají při vlastním hodnocení, patří halo efekt, stereotypy, srovnávání, efekt zrcadla, přílišná shovívavost, i naopak přísnost, přehlížení k sociálnímu postavení, rasovým znakům, známostem, a tak dále.

K vyvarování se těchto chyb je důležité pečlivý výběr kritérií a metod hodnocení, dokonalá příprava k hodnocení a dokument používaných k hodnocení, vypracování postupu hodnocení, prokolení hodnotitelů, zpracování dokumentů k hodnocení.

Domnívám se, že společnost XY bude využívat metody formálního i neformálního hodnocení svých zaměstnanců.

Dále předpokládám, že z metod formálního hodnocení bude vyúfíváno metody hodnocení podle výsledků u manažerských funkcí, hodnocení na základě plnění norem u výrobních dělníků .

Myslím si, že po procesu hodnocení formálními metodami bude následovat hodnoticí rozhovor, při kterém hodnocený s hodnotitelem prodiskutují výsledky hodnocení a stanoví cíle zaměření pro nadcházející období.

Cílem teoretické části této bakalářské práce bylo zpracování teoretických poznatků z oblasti hodnocení zaměření a následná formulace teoretických východisek pro zpracování praktické části.

Domnívám se, že jsem na základě výše uvedených skutečností splnila hlavní cíl teoretické části své bakalářské práce.

II. PRAKTICKÁ ÁST

4 PROFIL SPOLE NOSTI XY

Pro praktickou část své bakalářské práce jsem si vybrala společnost XY, nebo ji znám již od dětství a vím, že disponuje pro toto téma potřebným množstvím zaměstnanců.

Možnost napsat o této společnosti bakalářské práce mi připadala velmi zajímavá a také aktuální.

Cílem praktické části bakalářské práce je analyzovat současný systém hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY, dále zhodnotit přednosti a nedostatky tohoto systému a následně navrhnout doporučení ke zlepšení stávajícího stavu systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY.

Ke zpracování analytické části bude využito vlastního pozorování, kvalitativního výzkumu a studia vnitropodnikových materiálů společnosti XY.

4.1 Historie společnosti XY

Společnost XY vznikla zápisem do obchodního rejstříku roku 1991. V tomto roce celkem pět původních společníků splatilo základní kapitál ve výši CZK 220 000 a zahájili podnikatelskou činnost, jejímž předmětem byla výroba a montáž nábytku, a také obchodní činnost.

Jelikož ekonomický vývoj po revoluci byl velmi vstřícný novým podnikatelským subjektům, společnost XY vykazovala každým rokem výš obrát a zisk. Původní firma vlastnila bytovou jednotku, která byla jednomu ze zakladatelů této společnosti vrácena v restituci. Tento objekt sloužil jako prodejna i sídlo společnosti zároveň.

Do roku 1996 firma expandovala i do dalších oblastí okresu, ve kterém působila, a množství prodejen se rozšířilo na 15 po celé republice. Ve velké míře začala prodávat nábytek velkoobchodně dalším prodejnám nábytku v České i Slovenské republice.

Následně se však společnost dostala do velmi tíživé finanční situace, jelikož její hlavní dodavatel nábytku začal podnikat ve stejném kraji a zahájil zde velkoobchodní prodej svého zboží odběratelům společnosti XY. (Interní materiály společnosti XY)

Stal se prakticky největším konkurentem této společnosti. Z největšího dodavatele se tak rázem stal největším konkurentem. Společnost XY musela z důvodu nerentability a ztrátovosti snížit počet prodejen z 15 na celkem 6 a ukončit pracovní poměr s velkým počtem zaměstnanců.

Dalším důvodem pro tento krok byly taktéž zvyšující se jednotkové náklady na dopravu zboží, z důvodu velké vzdálenosti mezi jednotlivými prodejny.

Obrát společnosti klesl o cca 60 % a množství nabízeného sortimentu se významně snížilo. Majitelé tak byli postaveni před rozhodnutí o tom, zda nadále bojovat o profit firmy, nebo svou činnost ukončit. Nakonec se rozhodli pokračovat v podnikatelské činnosti, i když to znamenalo začít prakticky od počátku. (Interní materiály společnosti XY)

Do roku 2000 se počet společností snížil na dva, kteří odkoupili od odcházejících účastí jejich podíly. V roce 2005 vznikla nová síť prodejen, složená ze dvou slovenských a dvou českých partnerů, v rámci společnosti XY.

Společnost XY se začala specializovat hlavně na velkoobchod s nábytkem, maloobchod se stal spíše jen doplňkovou činností. Principem tohoto projektu bylo shromáždit více menších obchodníků, kteří pod jednotnou značkou nabízeli stejné produkty, které byly nafoeny v letáčích a pravidelně doručovány do schránek potenciálním zákazníkům.

Nakupovalo se tak levněji s množstevními slevami, nábytek se dodával do cca 150 prodejen v České republice. Dodavateli těchto produktů byli tytéž hlavní partneři. Maloobchodníkům tímto vznikla možnost relativně levné propagace pod záštitou silné značky a efektivní dodavatelské služby výrobků. (Interní materiály společnosti XY)

Před rokem 2007 se společnost XY osamostatnila a vytvořila nové projekty, fungující na stejném principu marketingové podpory a nižších nákupních cen. Nyní se počet partnerských prodejen pohybuje okolo 200 v České republice a 150 na Slovensku.

Společnost XY vydává každé 2 měsíce nové letáky, s nabídkou zboží v nákladu 1,5 až 2 miliony kusů, které systematicky mívají do českých a slovenských domácností.

Zákazníkům stačí jít do jedné z prodejen, jejich seznam a lokality jsou vytištěny na zadní straně letáku, a pohládat o zboží, které je v letáku uvedeno. Vedoucí prodejce pak toto zboží objednávájí u společnosti XY. Aktuální akční letáky, i seznam prodejen je také možno nalézt na webových stránkách společnosti.

V současnosti společnost disponuje jediným velkoprostorovým centrálním distribučním skladem, o celkové výměře 20 000 m². V minulosti firma využívala více skladních prostor, ale z důvodu zvyšujících se nákladů na meziskladovou dopravu se dospělo k centralizaci skladů do dnešní podoby.

Společnost XY spolupracuje s tuzemskými i zahraničními výrobci.

Cílem společnosti XY je dlouhodobě udržitelná ziskovost podnikatelské činnosti. Posláním společnosti je prodávat zákazníkům kvalitní výrobky a zboží, čímž dosáhne toho, aby se zákazníci budou v budoucnu vracet za dalším nákupem. (Interní materiály společnosti XY)

4.2 Sortiment společnosti XY

Společnost XY nabízí široký sortiment nábytku a zaměřuje se na prodej sedacích souprav a křesel, pohovek, postelí (roty a matrací) a válečků, obývacích a předstívaných stěn, detských pokojů, ložnic, skříní, komod, botníků, stolů a židlí, kancelářského nábytku a kuchyní. Na obrázku (Obr. 2) je zobrazena ukázka sortimentu společnosti XY.



Obr. 2. Ukázka sortimentu společnosti XY (Interní materiály společnosti XY)

4.3 SWOT analýza společnosti XY

SWOT analýza je metoda, jejíž pomocí je možné identifikovat silné a slabé stránky společnosti XY, její hrozby a příležitosti.

Společnost XY by se měla zaměřit na dostatečné využívání svých silných stránek, snažit se o úplné odstranění (nebo alespoň minimalizaci) slabých stránek, a pokud bylo možné udělat ze slabých stránek silné.

Hrozby a p ílefitosti nejsou firmou p ímo ovlivnitelné, nebo ty na ni p sobí z vn ího prost edí. P ílefitostí by se m la firma snažit vyúflít, stejn jako silných stránek. Dále by se m la pokusit eliminovat hrozby, což samoz ejm není jednoduché, jelikož jsou společností XY neovlivnitelné. (Dedouchová, 2001)

SWOT analýzu společnosti XY jsem sestavila na základ informací získaných z interních materiál společnosti XY a na základ polostandardizovaného rozhovoru s jednatelem této společnosti.

Tab. 2. SWOT analýza společnosti XY (Vlastní zpracování)

Vnit ní prost edí	Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
		<ul style="list-style-type: none"> • silná a známá zna ka, • kvalita nabízených výrobk , • inovace produkt i proces , • í e nabízeného sortimentu, • nízké ceny, • rozlehlá sí prodejen.
Vn í prost edí	P ílefitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)
	<ul style="list-style-type: none"> • posílení kurzu CZK/EUR, CZK/PLN, • otev ení trhu n kterých zemích, • odchod n kterých konkurent . 	<ul style="list-style-type: none"> • dal-í zvy-ování sazby daní, • oslabení kurzu CZK/EUR, CZK/PLN, • prohloubení ekonomické krize v rámci EU, • vstup nových konkurent na trh (internetový prodej), • nestabilní politická situace v R, • zvy-ování cen PHM.

Jak si lze v-ímnout již ve vý-e uvedené tabulce (Tab. 2), společnost XY má mnoho silných stránek. Jako velmi d ílefité se jeví síla značky a pov domí o ní, a také vysoká kvalita výrobk p íslu-ných cenách.

Tyto silné stránky zaji-ují společnosti dostatek odb ratel , jejichž pot eby společnost XY uspokojuje pomocí rozlehlé sí prodejen obchodních partner .

Jako slabou stránku vidím zrušení zakázkové výroby a nevyužití nových distribučních cest. Např. nevyužití internetového prodeje je velká chyba, protože velké množství lidí (především mladých), dnes běžně nakupuje na internetu, především z důvodu nižších cen.

Jelikož společnost XY má velmi dobře zpracované webové stránky, nebyl by jistě problém zavést vlastní internetový obchod. Zakázková výroba byla zrušena z důvodu vyšších cen a časové náročnosti.

V dnešní době to však vidím jako handicap, nebo jistě část populace s vyššími příjmy si ráda vybaví byt, i dle nábytkem na míru, který si mohou pomoci počítačovými programy v konkurenčních firmách sami navrhnout, přičemž na cenu nehledí. Společnost XY důlně vyvíjí jen na provádění nutných oprav v rámci reklamací.

Mezi příležitostmi patří snížení daňových sazeb, odchod konkurence. Jelikož společnost XY nakupuje zboží v zemích EU a Polsku, tak je příležitostí jistě i posílení kurzu CZK vůči EUR a PLN. Další příležitostí by mohlo být expandování do dalších zemí, což by ale kvůli situaci v EU nebylo vůbec jednoduché.

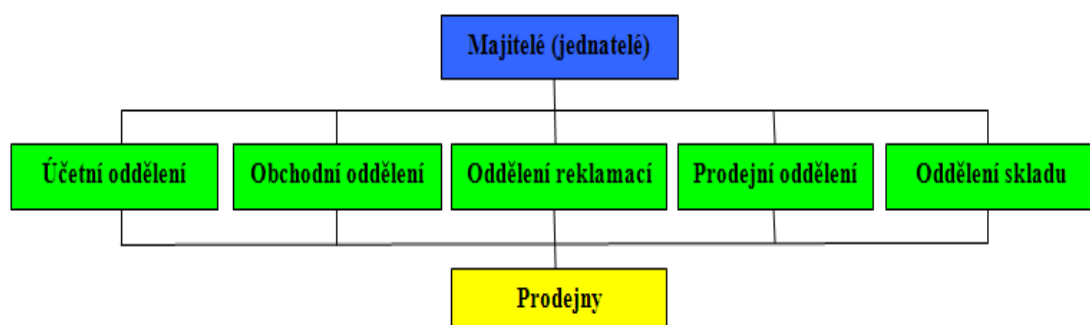
Do hrozeb je zahrnuta nestabilní politická situace v České republice (možnost předčasných voleb, nová vláda), další zvyšování sazby daní, cen pohonných hmot. Dále prohloubení ekonomické krize, vzhledem k událostem v EU, nebo vstup na trh nových konkurentů.

4.4 Personální struktura společnosti XY

Tato část bakalářské práce bude zaměřena na organizační strukturu společnosti XY, její personální úsek, pracovní právní vztahy a vývoj potu zaměstnanců.

4.4.1 Organizační struktura společnosti XY

Na následujícím obrázku (Obr. 3) je znázorněna organizační struktura společnosti XY.



Obr. 3. Organizační struktura společnosti XY (Interní materiály společnosti XY)

Jak lze vidět z obrázku (Obr. 3), majitelé (jednatelé) koordinují všechna oddělení společnosti XY. Mají nejvyšší rozhodovací pravomoc. Každý z nich se stará o různé oddělení, které si k tomuto úkolu rozdělili podle svého zaměření.

Účetní oddělení se stará o vedení účetního účetnictví, zaměřením tohoto útvaru úzce spolupracují s externím daňovým poradcem a auditorem.

V rámci obchodního oddělení zaměřená společnost XY má několik obchodních zástupců, kteří zajišťují odbytky velkoobchodu.

Hlavní činností oddělení reklamací je zajištění záručních i pozáručních oprav.

Prodejní oddělení zajišťuje nákup a prodej látek, poufňovaných kálovních nábytků. Společnost XY sama nealouní, ale prodává látky dodavateli z důvodu snížení nákladů.

Oddělení skladu má na starost inventarizaci, příjem a výdej, a v neposlední řadě koordinaci expedice.

Maloobchodní prodejny prodávají zboží koncovým zákazníkům.

Ke správnému chodu společnosti XY je velmi důležitá provázanost všech složek organizace struktury. Majitelé dohlíží na činnost jednotlivých složek. (Interview s majitelem společnosti XY)

4.4.2 Personální úsek společnosti XY

Do personálního úseku společnosti XY patří pouze 2 zaměstnanci a to je mzdová účetní a asistentka jednatele. (Interview s majitelem společnosti XY)

4.4.3 Pracovní-právní vztahy ve společnosti XY

Ve společnosti XY bylo ke dni 24. 04. 2012 zaměstnáno celkem 55 zaměstnanců, z nichž jsou více zastoupení muži.

Skladníci jsou nejpočetnější skupinou zaměstnanců společnosti XY. Na druhém místě jsou zaměstnanci na prodejnách.

Všichni zaměstnanci jsou v současné době zaměstnáni na dobu neurčitou. (Interview s majitelem společnosti XY)

V tabulce (Tab. 3) je zobrazen počet zaměstnanců jednotlivých oddělení společnosti XY.

Tab. 3. Počet zaměstnanců ve společnostech XY podle oddělení (Interní materiály společností XY)

Oddělení	Počet zaměstnanců
Účetní	4
Obchodní	7
Reklamní	7
Prodejní	2
Sklad	21
Prodejny	14
Celkem	55

Jak již bylo řečeno, společnost XY využívá služby externího daňového poradce. Společnost XY nabízí svým zaměstnancům ke mzdě i různé nadstandardní benefity, a to jsou stravenky, ze kterých společnost XY hraří 50 % ceny a možnost příspěvku na penzijní příspěvkovou část, v maximální hodnotě CZK 600 měsíčně.

Každý zaměstnanec má dále možnost koupit zboží prodávané firmou XY za velkoobchodní ceny. Společnost XY se také snaží neustále vzdělávat své zaměstnance a využívá nabídky Úřadu práce na bezplatná školení.

Pro zaměstnance, kteří pracují v pozicích, kde se setkávají s obchodními partnery a zákazníky je určeno školení obchodních dovedností a obchodní komunikace.

Zaměstnanci účetního oddělení se zase mohou zúčastnit různých školení účetní a daňové problematiky.

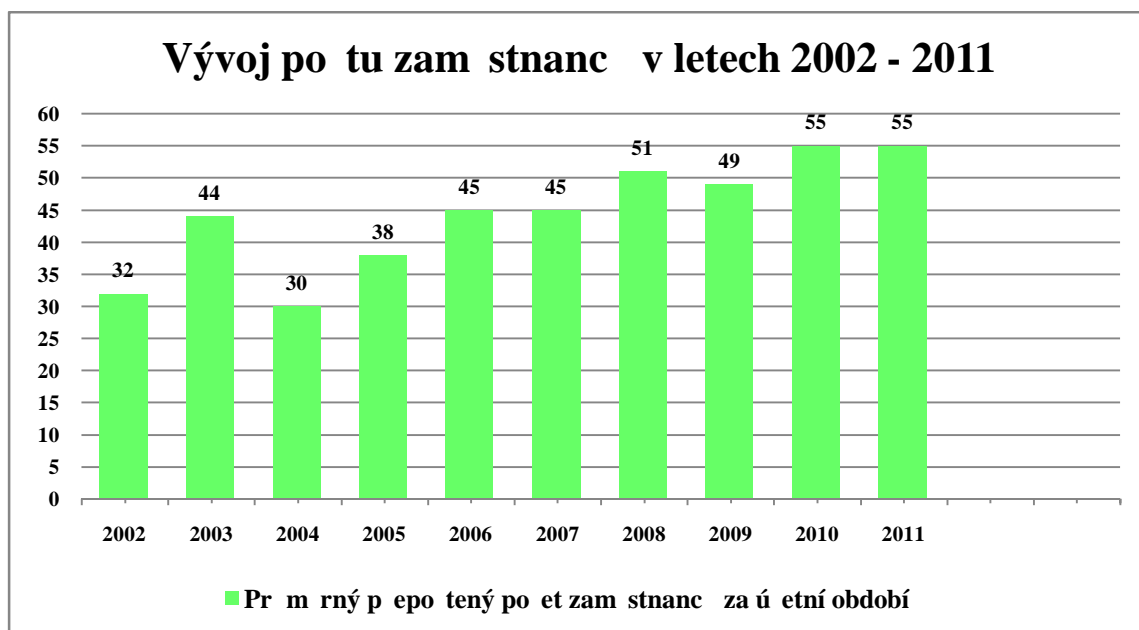
Ostatní zaměstnanci mají možnost navštěvovat kurzy cizích jazyků nebo výpočetní techniky.

Z důvodu možných problémů s pozdními příchoďmi zaměstnanců se majitelé společnosti XY rozhodli zavést systém řípkových karet, dle kterého zjistí přesný příchod do práce a odchod z práce.

Pokud zaměstnanec nepřijde na čas, započítává se mu do pracovní doby ařl další půlhodina. Po zavedení tohoto systému se výrazně zlepšila morálka zaměstnanců, co se týká pozdních příchodů. (Interview s majitelem společnosti XY)

4.4.4 Vývoj po tu zam stnanc ve spole nosti XY

Na obrázku (Obr. 4) lze vid t vývoj po tu zam stnanc ve spole nosti XY v letech 2002 ó 2011. Ke dni 24. 04. 2012 bylo ve spole nosti XY zam stnáno celkem 55 zam stnanc .



Obr. 4. Vývoj po tu zam stnanc ve spole nosti XY (Interní materiály spole nosti XY)

Z vý-e uvedeného obrázku (Obr. 4) je patrné, že za poslední roky se vývoj po tu zam stnanc ve spole nosti XY nijak výrazn nezmenil. Je to dáno tím, že je spole nost XY ekonomicky stabilní a počet zam stnanc se jen nepatrn zvyšuje.

Největší rozdíly lze sledovat mezi lety 2002 a 2003, 2003 a 2004. Zejm je to způsobeno tím, že v roce 2003 se spole nost XY dostávala do nového rozmachu, avšak v roce 2004 přišly finan ní potíže spojené s krátkodobou platební neschopností.

Spole nost XY měla na n jaký čas mén zakázek, a tak se musel snížit i počet zam stnanc . V roce 2005 se jí spole nost XY dostala do dobré pozice, své závazky si opět plnila a získávala nové zakázky. A tak opět nastal trend zvyšujícího se počtu zam stnanc , který až na malé výjimky přetrvává dodnes.

Výjimkou byl zejména rok 2009, kdy spole nost XY pocítila následky finan ní krize i na švou vlastní k fi. Tržby zaznamenaly jistý pokles díky snížené poptávce po zbořích i službách. V roce 2011 se spole nost XY těila velmi dobrému šekonomickému zdraví. Před-

pokladem managementu společnosti XY je, že se po tyto zaměrně budou i nadále mírně zvyšovat. (Interview s majitelem společnosti XY; Interní materiály společnosti XY)

4.4.5 Vývoj ekonomických ukazatelů společnosti XY

Tabulka (Tab. 4) uvádí ekonomické hodnocení společnosti XY za posledních deset let, tedy od roku 2002 do roku 2011.

Tab. 4. Ekonomické ukazatele společnosti XY (Interní materiály společnosti XY)

Rok	Ukazatel (v tis. CZK)				
	Celkové výnosy	Celkové náklady	Osobní náklady	HV za účetní období	HV po zdanění
2002	73692	74567	6769	-875	-875
2003	71594	72053	7054	-459	-459
2004	92246	92937	5784	-691	-691
2005	151346	147502	6793	3844	3453
2006	202478	187028	8997	15450	11742
2007	262705	247434	10507	15271	11554
2008	274667	267158	30302	7509	5742
2009	221510	213464	26010	8046	6365
2010	174665	168851	12909	5814	4658
2011	211467	202547	22010	8920	7136

Na základě tabulky (Tab. 4) lze říci, že roky 2002 až 2004 byly pro společnost XY kritické. Ekonomická situace společnosti XY se jeví velmi špatně, záporný účetní zisk je ale dán i vysokými odpisy dlouhodobého majetku.

Bezesporu se o tento výsledek hospodaření špatně také vysoké finanční náklady, zejména pak nákladové úroky. Společnost XY měla méně zakázek, a i když se zpočátku roku 2003 zdálo, že se ze špatné ekonomické situace pomalu vzpamatovává, pokračovala dál rána. Jelikož byla společnost XY zadlužená a nestíhala pak plnit své závazky ve smluvené době, dostávala se do platební neschopnosti.

Společnost XY musela snížit počet zaměstnanců, protože nebyl dostatek pracovních příležitostí. V roce 2005 se však situace zlepšila. Je to způsobeno tím, že vznikla jimi zmiňovaná síť partnerských prodejen po celé české i Slovenské republice.

Společnost XY se zaměřila více na velkoobchod, maloobchod šel do pozadí. Díky velkoobchodu a tudíž vysokému prodeji, bys níže procentuální marží, firma zvýšila svou zis-

kovost a její účetní zisk se opět pohyboval v plusových hodnotách. Opět vzrostl počet zaměstnanců společnosti XY. Společnost XY jífl byla schopna splácet své závazky a dostala se opět z krize.

V následujících letech se trflby společnosti XY neustále zvyšovaly. Díky výbornému marketingu společnosti XY suma prodaného zboží neustále rostla a počet partnerských prodejů se vyplhal na celkem 350 prodejů.

Jak je možné dále vyjít z tabulky (Tab. 4), mezi finančními neúspěšnými lety společnosti XY patří období 2006 a 2007, kdy se hospodářský výsledek za účetní období po zdanění pohyboval okolo CZK 11 mil.

V roce 2008 se hospodářský výsledek paradoxně snížil, i když trflby byly nejvyšší za sledované období. Je to dáno investicí do dlouhodobého majetku, a tím pádem také zvýšením odpisů dlouhodobého majetku.

Neopomenutelný podíl na finanční situaci firmy má také finanční a následující hospodářská krize. V době probíhající hospodářské krize v letech 2009 a 2010 jsou z tabulky (Tab. 4) viditelné propady trflb. Jelikož ale management společnosti XY nečinil žádné v této investice a prodával zásoby i z roku 2008, které díky finanční krizi zůstaly skladem, hospodářský výsledek byl vyšší než v předchozím roce.

Následující rok se nesl v podobném duchu, jen trflby se výrazně snížily. Společnost XY si však i nadále udržela stabilní ekonomickou situaci, a tak v roce 2011 mohla opět zvýšovat své trflby.

Podle prognóz majitelů, se bude společnost XY i nadále vyvíjet podobně, i když pomalejším tempem než v roce 2011, kdy významně stouply trflby i hospodářský výsledek společnosti XY. (Interní materiály společnosti XY; Interview s majitelem společnosti XY)

5 ANALÝZA SOU ASNÉHO STAVU SYSTÉMU HODNOCENÍ ZAM STNANC VE SPOLE NOSTI XY

Následující část bakalářské práce bude zaměřena na samotnou analýzu souasného stavu systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY. Následně budou zhodnoceny přednosti a nedostatky tohoto systému. Poté budou vypracovány návrhy a doporučení na jeho zlepšení.

Informace o systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY jsem získala vlastním pozorováním, studiem interních materiálů společnosti XY a na základě kvalitativního výzkumu šesti kolika předem připravených polostandardizovaných interview s majitelem (jednatelem) společnosti XY.

5.1 Cíl hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY

Jak jsem se na základě polostandardizovaných rozhovorů s majitelem společnosti XY dovedla, cílem hodnocení zaměstnanců v jejich společnosti je především provázanost s finančním ohodnocením zaměstnanců, ale také zjistit potenciálu zaměstnanců, motivace a poskytnutí vzájemné vazby konkrétnímu zaměstnanci.

Zaměstnanec díky finančnímu ohodnocení pozná, jak byl hodnocen dříve nadšeným, což zvyšuje jeho motivaci, nebo mzda je jeden z hlavních stimulů, které na zaměstnance působí.

5.2 Postup analýzy zaměřené na proces hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY

Prvním krokem mého výzkumného cíle o analýzy, je charakteristika metod používaných v procesu hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY.

Následující část se bude zabývat jednotlivými skupinami hodnocených zaměstnanců ve společnosti XY.

Dále bude provedena samotná analýza souasného systému hodnocení zaměstnanců v této společnosti.

Závěrem bude zhodnocení předností a nedostatků souasného systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY a z nich plynoucí návrhy a doporučení ke zlepšení tohoto systému ve společnosti XY.

Sou částí bude také verifikace výzkumných otázek stanovených v závěru teoretické části bakalářské práce.

5.3 Charakteristika metod hodnocení zaměstnanců vyuffivávaných ve společnosti XY

Na základě polostandardizovaných interview mi jeden z majitelů společnosti XY sdělil, že nepouffivávají žádnou standardizovanou metodu hodnocení svých zaměstnanců.

Hodnocení probíhá pouze neformálně, a to pomocí písemných nadřízených hodnocených zaměstnanců.

Neformální hodnocení je méně racionální než hodnocení formální. Probíhá například formálně, jde o formální každodenní hodnocení v podobě pochvaly, výtky a podobně.

Ve společnosti XY je vyuffivávají zejména k hodnocení podle dosažených výkonů, písemně z hlediska výkonu se hodnotí především množství a kvalita odvedené práce.

5.4 Charakteristika skupin hodnocených zaměstnanců ve společnosti XY

Ve společnosti XY probíhá neformální hodnocení zaměstnanců každé skupiny zcela odlišným způsobem.

Jedná se o skupiny zaměstnanců v následujících odděleních společnosti XY (Interview s majitelem společnosti XY):

- účetní,
- obchodní,
- reklamní,
- prodejní,
- sklad,
- prodejny.

5.4.1 Pracovní pozice v účetním oddělení

V rámci účetního oddělení se hodnocení týká mzdové účetní, hlavní účetní a dvou pomocných účetních, písemně mzdová a hlavní účetní písemně hodnocení spadají přímo pod majitele společnosti XY, pomocné účetní hodnotí hlavní a mzdová účetní.

Náplní práce mzdové účetní je zpracování mezd a jejich evidence.

Hlavní účetní se stará o všechny věci spojené s vedením účetnictví, zpracovává daňová přiznání, vede pomocné účetní a spolupracuje s externím daňovým poradcem a také s auditorem, jelikož společnost XY ze zákona podléhá povinnému auditu. (Interview s majitelem společnosti XY)

5.4.2 Pracovní pozice v obchodním oddělení

V obchodním oddělení společnosti XY se objevuje pouze jedna pozice, a tou je obchodní zástupce.

Obchodní zástupce zodpovídá za vyhledávání nových partnerských prodejen, vyjednávání podmínek s nimi, udržování dobrých vztahů se stávajícími partnerskými prodejny a za komunikaci s dodavateli.

Co se samotného hodnocení týká, podléhá samotným majitelům společnosti XY. (Interview s majitelem společnosti XY)

5.4.3 Pracovní pozice v reklamním oddělení

Zaměstnanci reklamního oddělení mají svého vedoucího, tudíž nepodléhají přímo majitelům společnosti XY. Vedoucí reklamního oddělení s nimi pouze konzultuje výsledky oddělení, popřípadě řeší problémy týkající se zaměstnanců.

Reklamní referenti mají ve své pracovní náplni zejména vyřizování reklamací nebo požadavků na opravu se zákazníky.

Zjistěné informace předávají svému vedoucímu, jenž rozhoduje o průběhu reklamace (zašlání na expertízu, a tak dále) a zajišťuje realizaci oprav, případně i vrácení peněz. Jejich práci hodnotí přímo nadřízený, tudíž vedoucí reklamního oddělení. Vedoucího pak hodnotí majitelé společnosti XY. (Interview s majitelem společnosti XY)

5.4.4 Pracovní pozice v prodejním oddělení

Prodejní oddělení zajišťuje nákup a prodej látek, používaných k alouňní nábytku.

Zaměstnanec v pracovní pozici prodejce v prodejním oddělení je podle dosažených výkonů hodnocen přímo majiteli společnosti XY. (Interview s majitelem společnosti XY)

5.4.5 Pracovní pozice ve skladu

Ve skladu působí zaměstnanci v pracovních pozicích skladník, vedoucí skladu, opravář i pro reklamované zboží o lakýrník, tesa .

Náplň práce skladník tvoří především nakládka a vykládka zboží. V procesu hodnocení podléhají především nadřízenému (vedoucímu skladu), a jsou hodnoceni od průtoku (kolik zboží nalozí a vyloží) a od kvality odvedené práce (zda náklad nepoškodí).

Lakýrník a tesa jsou hodnoceni především od kvality a rychlosti odvedené práce a jejího množství. Hodnotí je taktéž vedoucí skladu, který je hodnocen majiteli společnosti XY. (Interview s majitelem společnosti XY)

5.4.6 Pracovní pozice na prodejnách

Na prodejnách jsou zaměstnanci v pracovních pozicích prodáváčka nebo prodává a samozřejmě vedoucí konkrétní prodejny. Prodejny jsou nejvíce autonomním oddělením v rámci společnosti XY.

Vedoucí prodejen se starají o chod provozoven a jsou za její výsledky zodpovědní. Mají pravomoc k řízení prodejen, a s majiteli společnosti XY konzultují pouze rozhodnutí týkající se dlouhodobých plánů nebo problémy, které by mohly narušit efektivní chod prodejny.

Proáváčky hodnotí vedoucí dané prodejny. Hodnotí se především chování k zákazníkům, ochota a snaha prodat zboží.

Vedoucí prodejen jsou hodnoceni majiteli společnosti XY podle výsledků jednotlivých prodejen (především % obrátů), které pod nimi spadají. (Interview s majitelem společnosti XY)

5.5 Proces hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY

Jelikož ve společnosti XY probíhá hodnocení pouze neformálním způsobem, dalo by se říci, že se skládá ze dvou fází. První fází je samotné hodnocení zaměstnanců. Druhou fází je pak vyufflití výsledků tohoto hodnocení. (Interview s majitelem společnosti XY)

5.5.1 Realizace procesu hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY

Jak je již výše zmíněno, ve společnosti XY probíhá hodnocení zaměstnanců neformálním způsobem. Jak mi v průběhu polostandardizovaných rozhovorů bylo majitelem společnosti XY

ti XY sdílejí, v týmu zaměstnanců hodnotí majitelé společnosti XY sami, jelikož jsou s nimi v každodenním kontaktu a vidí výsledky jejich práce.

V odděleních, která mají své vedoucí, probíhá hodnocení následovně: vedoucí mimo každodenní hodnocení pochvalou a výtka dává najevo spokojenost s výsledky práce zaměstnanců formou odměn a prémie. Podle výše odměn se majitelé společnosti XY dozvídají o výkonu svých zaměstnanců prostřednictvím jejich přímých nadřízených.

Pokud jsou odměny dlouhodobě nízké a flákné, přichází na řadu konzultace majitele společnosti XY a vedoucího zaměstnanců o budoucnosti hodnoceného zaměstnanců ve společnosti XY. Jelikož majitelé na proces práce zaměstnanců dohlíží, mají v týmu pohled o jejich výkonech a výsledcích práce.

Majitelé společnosti XY pak sami hodnotí vedoucí zaměstnanců a zaměstnanců z oddělení, která nepodléhají fláknému vedoucímu.

Vedoucí všech oddělení jsou zcela nebo částečně zodpovědní za výsledky svých oddělení, a podle toho jsou také majiteli společnosti XY následně hodnoceni. Hodnotí se i jejich spolehlivost a schopnost komunikace.

Pokud bychom se zaměřili na hodnocení podle útvarů (vyjma vedoucích pozic), zaměstnanci v ústředním oddělení jsou hodnoceni podle množství odvedené práce, úspěšnosti realizace, spolehlivosti a přesnosti, a komunikace s majiteli společnosti XY.

Zaměstnanci v obchodním oddělení jsou obvykle hodnoceni podle množství svých sjednaných zakázek.

Zaměstnanci reklamního oddělení společnosti XY jsou hodnoceni podle množství své odvedené práce.

V prodejním oddělení se zaměstnanci hodnotí zejména za objem realizovaných nákupů a prodejů (v CZK).

Skladníci jsou, jak je již zmíněno výše, hodnoceni podle průtoku a kvality odvedené práce, lakýrníci a tesaři podle množství a kvality práce.

Prodávky a prodáváci jsou hodnoceni podle chování k zákazníkům, ochoty a snahy prodat zboží. (Interview s majitelem společnosti XY)

5.5.2 Vyuffití výsledk hodnocení zam stnanc ve spole nosti XY

Jak jifl bylo zmín no, majitelé spole nosti XY se dozvídají od vedoucích útvar o hodnocení svých zam stnanc prost ednictvím finan ního ohodnocení (prémie, odm ny) konkrétního zam stnance.

Z toho vyplývá, fe hlavní vyuffití výsledk z procesu hodnocení zam stnanc je finan ní ohodnocení. Vedoucí zam stnanci jsou podle spokojenosti majitel spole nosti XY s výsledky jejich odd lení taktéfl finan n ohodnoceni.

Mezi dal-í moflnosti vyuffití výsledk hodnocení zam stnanc ve spole nosti XY pat í stimulance zam stnanc k vy-ím výkon m, rozvoj a vzd lávání zam stnanc a samoz ejm zji-t ní jejich potenciálu.

5.6 P ednosti a nedostatky systému hodnocení zam stnanc ve spole - nosti XY

Tato subkapitola bude zam ena na zhodnocení p edností a nedostatk systému hodnocení zam stnanc ve spole nosti XY.

5.6.1 P ednosti systému hodnocení zam stnanc ve spole nosti XY

Jelikofl spole nost XY vyuffívá pouze neformálního hodnocení svých zam stnanc , p edností zde bohufel mnoho nenacházím.

P edností by mohla být tém kafdodenní komunikace majitel spole nosti XY se zam stnanci na v-ech úrovních a v tém v-ech st ediscích, krom prodejen a obchodního odd le- ní spole nosti XY.

Majitelé spole nosti XY si tak denn mohou tvo it obrázek o výkonnosti, spolehlivosti i ostatních schopnostech a dovednostech svých zam stnanc .

5.6.2 Nedostatky systému hodnocení zam stnanc ve spole nosti XY

Jako zásadní nedostatek jsem shledala nevyuffití fládné metody formálního hodnocení zam stnanc ve spole nosti XY.

Majitelé spole nosti XY tak nemají fládné podklady k tomuto hodnocení. Jelikofl 55 zam stnanc není málo, myslím si, fe zam stnavatelé nemohou objektivn zhodnotit v-ech-ny zam stnance, nebo kafdý z nich hodnotí ur itou ást.

Každý lov k disponuje jinou mírou kritičnosti, takže tohoto hodnocení se může někdo komu jeví jako nespravedlivé i neobjektivní.

Navíc nehodnotí zaměstnance komplexně za uplynulý rok, ale pouze za měsíc a ve většině případů pouze podle výkonnosti, a toto neformální hodnocení pak vyvolává výhradně finanční ohodnocení. Ostatní formy využití výsledků hodnocení zaměstnanců společnosti XY vyvolává pouze okrajově.

Jako další problém se jeví nedostatek informací z minulosti, nebo majitelé společnosti XY si nemohou pamatovat, jaké výkonnosti dosahovali zaměstnanci před několika lety. Pokud některý ze zaměstnanců začne vykazovat špatné výsledky, měli by majitelé společnosti XY reagovat, přičemž tato reakce by měla být primárně ne jenom kvůli současným nedostatkům, ale i kvůli jejich výsledkům z minulosti.

Navíc kvůli nevyužití formálního hodnocení, nemohou zaměstnavatelé vědět, jak jsou se svou prací spokojeni zaměstnanci samotní, jak by hodnotili své pracovní výsledky a podobně. Toto sebehodnocení má přitom dobrou vypovídací schopnost o zaměstnanci a jeho přístupu k práci.

5.6.3 Shrnutí předností a nedostatků systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY

V oblasti hodnocení zaměstnanců vykazuje společnost XY převážně nedostatky. Nejzávažnějším nedostatkem je absence využití formálního hodnocení zaměstnanců.

V doporučeních tedy budou společnost XY navrhnout využití některé z formálních metod hodnocení zaměstnanců, dále vytvoření formulářů pro roční hodnocení jejich zaměstnanců, konkrétně pro pracovní pozice vedoucí skladu a administrativní zaměstnance.

5.7 Verifikace výzkumných otázek

Na základě teoretické části bakalářské práce byly stanoveny 4 výzkumné otázky:

- společnost XY bude využívat metod formálního i neformálního hodnocení svých zaměstnanců,
- společnost XY bude využívat metodu formálního hodnocení zaměstnanců podle výsledků u manažerských funkcí,
- společnost XY bude využívat formální metodu hodnocení zaměstnanců na základě plnění norem u výrobních dělnících,

- po procesu hodnocení zaměstnanců bude následovat hodnotící rozhovor s těmito zaměstnanci, při kterém hodnocený s hodnotitelem prodiskutují výsledky hodnocení a stanoví cíle každého zaměstnance pro nadcházející hodnocené období.

Na základě polostandardizovaných rozhovorů s majitelem společnosti XY byla potvrzena pouze první výzkumná otázka a to je – pouze z 50 %, nebo společnost XY využívá v rámci procesu hodnocení svých zaměstnanců pouze neformální metody hodnocení.

Ostatní výzkumné otázky (využívání formálních metod hodnocení podle výsledků manažerských funkcí a na základě plnění norem u výrobních dělníků, realizace hodnotícího rozhovoru) nebyly na základě kvalitativního výzkumu potvrzeny, jelikož dle slov majitele společnosti XY, společnost XY nevyužívá žádnou metodu formálního hodnocení svých zaměstnanců.

6 NÁVRHY A DOPORU ENÍ NA ZLEPŮ ENÍ SOU ASNÉHO STAVU SYSTÉMU HODNOCENÍ ZAM STNANC VE SPOLE NOSTI XY

Na základ analýzy dosavadního stavu systému hodnocení zam stnanc ve spole nosti XY, jsem dosp la k záv r m, které budou podkladem pro sestavení návrh a doporu ení ke zlepšení tohoto stavu.

Hlavním cílem mých návrh je doporu ení aplikovat formální hodnocení zam stnanc ve spole nosti XY a vytvo ení formulá pro ro ní hodnocení jejich zam stnanc .

Na základ rozhovoru s majitelem spole nosti XY bylo dohodnuto, že vytvo ím hodnotící formulá e pro pracovní pozice:

- vedoucí skladu,
- administrativní zam stnanec.

6.1 Doporu ení vyuffití formálních metod hodnocení zam stnanc ve spole nosti XY

Majitel m spole nosti XY doporu uji vyuffití n kterých formálních metod hodnocení zam stnanc . Mezi vhodné metody vyuffití v této spole nosti dle mého názoru pat í metoda checklistu (formulá e) dopln ná hodnocením pomocí stupnice. Na záv r celého procesu hodnocení zam stnanc by m l být ve spole nosti XY realizován hodnotící rozhovor.

6.2 Tvorba formulá e ro ního hodnocení pro pracovní pozici vedoucí skladu ve spole nosti XY

Formulá ro ního hodnocení pro pracovní pozici vedoucí skladu ve spole nosti XY se bude skládat z následujících ástí:

- identifika ní údaje konkrétního zam stnance,
- sebehodnocení konkrétního zam stnance,
- vyjád ení nad ízeného (majitele spole nosti XY) k sebehodnocení zam stnance,
- hodnocení pomocí bodové stupnice podle r zných kritérií p ímým nad ízeným,
- shrnutí výsledk hodnocení a stanovení cíl pro následující hodnocené období,
- formální nálefitosti formulá e.

Sebehodnocení ukáže, stejně jako v případě administrativních zaměstnanců, zda se zaměstnanec nadhodnocuje, podhodnocuje či má reálnou představu o svém pracovním výkonu na pracovní pozici vedoucí skladu ve společnosti XY. Hodnotitel naopak objektivně posoudí a zhodnotí míru splnění jednotlivých aspektů práce zaměstnance na pracovní pozici vedoucí skladu ve společnosti XY. K hodnocení pracovní pozice vedoucí skladu ve společnosti XY jsem zvolila celkem 12 objektivně měřitelných kritérií. Tato kritéria mohou být hodnocena jedním až pěti body, tudíž může hodnocený zaměstnanec získat minimálně 12 bodů, maximálně 60 bodů. Mezi hodnocená kritéria patří:

- kvalita odvedené práce,
- množství odvedené práce,
- počet reklamací,
- jednání s dodavateli a odběrateli,
- iniciativa a vlastní nápady,
- míra spolehlivosti a včasného plnění zadaných úkolů a povinností,
- vzdělávací schopnosti,
- schopnost motivovat podřízené,
- organizace práce,
- dodržování pravidel BOZP,
- plnění zadaných cílů,
- časová flexibilita a dochvilnost zaměstnance.

Slovní hodnocení bodů jsem zvolila následující:

- 1 bod = nedostatek,
- 2 body = dostatek,
- 3 body = průměr,
- 4 body = dobře,
- 5 bodů = výborně.

Rozdělení zaměstnanců na pracovní pozici vedoucí skladu podle bodových výsledků dosažených z klasifikační stupnice je následující:

- 12 až 20 bodů = nejméně schopný zaměstnanec,
- 21 až 30 bodů = málo schopný zaměstnanec,
- 31 až 40 bodů = průměrný (schopný) zaměstnanec,

- 41 ó 50 bod = velmi schopný zam stnanec,
- 51 ó 60 bod = výjime n schopný zam stnanec.

Co se týká vyuffití výsledk hodnocení, m lo by být totofné s vyuffitím výsledk hodnocení u administrativních zam stnanc .

Pokud zam stnanec dosahuje minimálního bodového rozp tí (12 ó 20 bod), majitelé společnosti XY by m li zváfit jeho dal-í setrvání na pracovní pozici vedoucí skladu, pop ípad ve společnosti XY.

Návrh nového formulá e ro ního hodnocení pracovní pozice vedoucí skladu ve společnosti XY je uveden v p íloze (P íloha ó P III).

6.3 Tvorba formulá e ro ního hodnocení administrativních zam stnanc ve společnosti XY

Formulá ro ního hodnocení administrativních zam stnanc ve společnosti XY se bude skládat z následujících ástí:

- identifikace administrativního zam stnance (jméno, útvar, pracovní pozice),
- sebehodnocení administrativního zam stnance,
- vyjád ení p ímého nad ízeného (hodnotitele) k sebehodnocení administrativního zam stnance,
- hodnocení administrativního zam stnance pomocí bodové stupnice podle r zných aspekt (hodnotí nad ízený),
- shrnutí výsledk a vyty ení cíl pro nadcházející hodnocené období,
- formální nálefitosti formulá e (datum, místo, podpisy).

Díky výsledk m sebehodnocení administrativního zam stnance a jejich porovnáním s hodnocením hodnotitele (p ímého nad ízeného) lze zjistit ur ité charakterové vlastnosti administrativního zam stnance, míru jeho sebev domí, pokory a v neposlední ád jeho vztah k práci ve společnosti XY.

Na základ hodnocení administrativního zam stnance p ímým nad ízeným se zjistí jeho opravdu dosažené výkony.

Administrativní zam stnanec m fe získat maximáln 30 bod z tohoto hodnocení, p i emfi minimum íní celkem 5 bod .

Kritéria hodnocení u administrativních zam stnanc jsou následující:

- kvalita práce,
- kvantita odvedené práce,
- organizace práce,
- jednání se zákazníky, dodavateli,
- iniciativa a vlastní nápady administrativního zaměstnance,
- míra spolehlivosti a včasného plnění úkolů .

Za každé kritérium může administrativní zaměstnanec získat 1 až 5 bodů . Slovní hodnocení bodů je následující:

- 1 bod = nedostatek ,
- 2 body = dostatek ,
- 3 body = průměr ,
- 4 body = dobře,
- 5 bodů = výborně .

Rozdělení administrativních zaměstnanců podle bodových výsledků dosažených z klasifikační stupnice je následující:

- 05 až 09 bodů = nejméně schopný zaměstnanec,
- 10 až 14 bodů = málo schopný zaměstnanec,
- 15 až 19 bodů = průměrný (schopný) zaměstnanec,
- 20 až 24 bodů = velmi schopný zaměstnanec,
- 25 až 30 bodů = výjimečně schopný zaměstnanec.

Podle dosaženého počtu bodů konkrétních administrativních zaměstnanců mohou pak majitelé společnosti XY dle znění závěry. Finanční odměny podle dosaženého hodnocení se ve společnosti XY již realizují. Dále by mohli majitelé společnosti XY využít výsledky hodnocení k možnostem profesního růstu zaměstnanců (povýšení, převedení na jinou práci podle schopností, atd.).

Nespornou výhodou je také archivace výsledků hodnocení a možnost využít dosažených výsledků zejména například ohledně personálního rozhodování.

Myslím si, že zaměstnanec bude využít formálního hodnocení lépe motivovat k dosažení lepších výsledků, než hodnocení neformální.

Výsledky hodnocení zaměstnanců mají dále mnoho možností využít, které jsou popsány v teoretické části této bakalářské práce a společnost XY by se jimi mohla inspirovat.

Jsou jimi například identifikace potenciálu každého zaměstnance, vzdělávání a rozvoj, zlepšení vztahů mezi nadřízenými a podřízenými.

Pokud bude zaměstnanec klasifikován jako nejméně schopný, musí se zaměstnavatel rozhodnout, zda s podřízeným ukončí pracovní poměr ve společnosti XY i nikoli.

Návrh nového formuláře pro jeho hodnocení administrativních zaměstnanců ve společnosti XY je uveden v příloze (Příloha č. P IV).

6.4 Shrnutí návrhu a doporučení ke zlepšení současného stavu systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY

Navrhuji, aby společnost XY vyutilovala kromě neformálního hodnocení svých zaměstnanců také hodnocení formální, které je racionálnější, standardizované, periodické.

Pro společnost XY jsem vytvořila hodnotící formuláře pro hodnocení administrativních zaměstnanců a zaměstnanců na pracovní pozici vedoucí skladu doplněné o bodovou stupnici. Tyto formuláře obsahují objektivní měřitelná kritéria pro hodnocení zaměstnanců, každá pracovní pozice by měla být posuzována podle kritérií, které práci na této pozici náleží. Na závěr formálního hodnocení, po vyhodnocení formuláře, by měl následovat osobní rozhovor o výsledcích hodnocení, při kterém má hodnotitel možnost zjistit důvody například špatného výkonu, získá zpětnou vazbu a podobně. Formální hodnocení doporučuji i nadále doplňovat hodnocením neformálním, které je ve společnosti XY využito maximálně. Výjimkou jsou například pro administrativního zaměstnance, tak pro vedoucí i vedoucího skladu, navrhuji po konzultaci s majitelem společnosti XY následovně:

- nejméně schopný zaměstnanec = 0 CZK
- málo schopný zaměstnanec = 0 CZK
- průměrný (schopný) zaměstnanec = 2000 CZK/měsíc
- velmi schopný zaměstnanec = 3000 CZK/měsíc
- výjimečně schopný zaměstnanec = 4000 CZK/měsíc

6.4.1 Ekonomická náročnost nového systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY

Ekonomická náročnost nového systému hodnocení zaměstnanců (administrativní zaměstnanci a vedoucí skladu) je následující:

- *Náklady vynaložené na odměny zaměstnanců společnosti XY*

Jak mi bylo majitelem společnosti XY během polostandardizovaných rozhovorů sděleno, průměrné roční náklady na odměny každého ze zaměstnanců v pracovních pozicích pro které byly formuláře vytvořeny, činí cca CZK 24 000. Podle mnou navrhovaného modelu přidělování odměn, by společnost XY ušetřila finance na odměnách nejméně a málo schopných zaměstnanců. Pokud budou zaměstnanci spíše průměrní, stanou náklady na odměny ve stejných hodnotách. Jestliže budou zaměstnanci klasifikováni jako velmi schopní, prodraží se odměny o cca CZK 12 000, u výjimečně schopných zaměstnanců se pak náklady dokonce zdvojnásobí. Domnívám se, že tento systém odměňování bude zaměstnance společnosti XY lépe motivovat k dosažení vyšších výkonů a plnění vytyčených cílů a plánů. Tudíž se zvýšení nákladů vrátí v podobě kvalitnější odvedené práce a spokojenosti zákazníků i odběratelů společnosti XY. Konečné stanovení výše odměn však bude v kompetencích majitelů společnosti XY.

- *Náklady na tisk formulářů*

Majitelem společnosti XY odhadované náklady na tisk jednoho černobílého listu (potřetíného z obou stran) jsou cca CZK 1,90, tisk černobíle vytištěného listu (jednostranný potisk) pak vychází na cca CZK 1,10. Formulář pro hodnocení zaměstnance na pracovní pozici vedoucí skladu obsahuje 4 strany, při oboustranném tisku tak náklady na 1 formulář činí CZK 3,80. Formulář pro hodnocení administrativního zaměstnance obsahuje 3 strany, tudíž náklady na 1 formulář činí celkem CZK 3,00. Náklady na tisk formulářů jsou tedy zanedbatelné.

- *Náklady celkem*

Náklady na tisk jsou velmi nízké (CZK 3,00 /rok/1 hodnocený u formuláře pro hodnocení administrativních zaměstnanců CZK 3,80 /rok/1 hodnocený u formuláře pro hodnocení vedoucího skladu). Finanční náklady vynaložené na odměny zaměstnanců, které by se měly vyplácet měsíčně podle výsledku hodnocení za uplynulý rok, se mohou pohybovat v rozmezí CZK 0 až 48 000/1 zaměstnanec. Z hlediska motivace se mi tento způsob finančního odměňování jeví jako velmi efektivní. Jestliže zaměstnanec nebude dosahovat požadovaných výsledků, společnost XY ušetří určitý finanční obnos. Zaměstnanci by však tento model odměňování měli dostatečně motivovat. I když tak společnost vynaloží až o CZK 24 000 více než při užití dosavadního modelu odměňování, náklady se z hlediska efektivity vynaložené práce zaměstnance dle mého názoru vyplatí.

ZÁV R

Každá organizace usiluje o kvalitní zaměstnance, kteří budou výborně odvádět svou práci a budou loajální ke společnosti, pro kterou pracují. Společnost s tímto cíli ale musí vědět, jak těchto zaměstnanců dosáhnout a jak si je udržet.

Musí se proto zaměřit na personální řízení. Jednou z velmi důležitých složek personálního řízení je hodnocení zaměstnanců.

Hodnocení zaměstnanců je velice prospěšné z hlediska zlepšení pracovních výkonů zaměstnanců, jeho motivace, vztahů mezi nadřízenými a podřízenými. Výsledky hodnocení také pomohou hodnotitelům určit potenciál zaměstnanců, jeho rezervy, nutnost vzdělávání. Jedná se zkrátka o víceúčelové aspekty spojené s výkonem zaměstnanců.

Toto hodnocení by mělo být zejména efektivní. Každá společnost si proto musí vybrat metody, které jsou svou povahou nejlepší pro různé pozice ve firmě.

Bakalářská práce byla rozdělena na teoretickou a praktickou část.

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

Cílem praktické části bakalářské práce bylo analyzovat stávající stav systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY, poté zhodnotit přednosti a nedostatky tohoto systému a nakonec navrhnout doporučení ke zlepšení současného stavu systému hodnocení ve společnosti XY.

V rámci analýzy bylo využito vlastního pozorování, kvalitativního výzkumu prostřednictvím polostandardizovaných interview s majitelem společnosti XY a studium vnitropodnikových materiálů společnosti XY.

Z provedené analýzy vyplynulo, že největším nedostatkem systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY je absence využití metod formálního hodnocení zaměstnanců.

Doposud se ve společnosti XY využívalo pouze neformálního hodnocení, které nebývá využíváno k personálnímu rozhodování.

Naopak formální hodnocení je vhodným prostředkem k tomuto rozhodování, je standardizované a racionálnější než hodnocení neformální.

Mé doporučení tedy směřovalo k využití vhodných metod formálního hodnocení. Pro společnost XY se podle mého názoru hodí používat formuláře pro hodnocení zaměstnanců, které se skládá ze sebehodnocení a hodnocení řízeným nadřízeným (hodnotitelem).

V rámci formuláře je využita i metoda hodnocení pomocí stupnice. Na závěr hodnocení doporučuji provést hodnotící rozhovor mezi hodnoceným a hodnotitelem.

Pro společnost XY jsem vytvořila dva formuláře pro hodnocení zaměstnanců, konkrétně pro hodnocení administrativních zaměstnanců a pro vedoucího skladu.

Tyto formuláře se skládají z části sebehodnocení, vyjádření hodnotitele k sebehodnocení zaměstnance a hodnocení pomocí stupnice.

Díky sebehodnocení hodnotitelé poznají, zda se zaměstnanec spíše nadhodnocuje, podhodnocuje či má na svůj pracovní výkon reálný pohled. Hodnocení pomocí stupnice má výstup v celkovém bodovém ohodnocení, od kterého se bude odvíjet personální rozhodování.

Domnívám se, že využití těchto metod hodnocení zvýší motivaci zaměstnanců, jejich loajalitu ke společnosti XY a vztahy mezi nadřízenými a podřízenými.

Pro vypracování bakalářské práce bylo využito odborných monografických a seriálových publikací i interních materiálů společnosti XY.

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

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**Monografické publikace**

- ARMSTRONG, Michael. *A handbook of human resource management practice*. 9. vyd. London: Kogan Page, 2003. 979 p. ISBN 0-7494-4105-4.
- ARMSTRONG, Michael. *Ízení lidských zdroj : Nejnov j-í trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARTHUR, Diane. *70 tip pro hodnocení zam stnanc* . 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 160s. ISBN 978-80-247-2937-4.
- B LOHLÁVEK, Franti-ek. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.
- BLÁHA, Ji í, Ale- MATEICIUC a Zde ka KA ÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a st ední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001, 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
- DVO ÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdroj* . 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
- GREGAR, Ale-. *Ízení lidských zdroj ó Vybrané kapitoly*. 2. vyd. Zlín: Univerzita Tomá-
-e Bati ve Zlín , 2008. 95 s. ISBN 978-80-7318-685-2.
- HALÍK, Ji í. *Vedení a ízení lidských zdroj* . 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1.
- HRONÍK, Franti-ek. *Hodnocení zam stnanc* . 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 126 s. ISBN 80-247-1458-2.
- KLEIBL, Ji í, Zuzana DVO ÁKOVÁ a Bo ivoj TUBRT. *Ízení lidských zdroj* . 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální innosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a st edních firmách*. Praha: Grada, 2007. 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
- KOUBEK, Josef. *Ízení lidských zdroj : Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, Josef, Eva HÜTTLOVÁ a Eva HRAB TOVÁ. *Personální řízení: vybrané kapitoly*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995. 194 s. ISBN 80-7079-629-4.

KUBEK, Marián. *360stupňová zprávná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada, 2008. 160 s. ISBN 978-80-247-2314-3

MARTIN, David. *Personalistika od A do Z: výkladový slovník důležitých pojmů : příklady z praxe*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 419 s. ISBN 978-80-251-1496-4.

MILKOVICH, George, T. a John W. BOUDREAU. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 1993. 930 s. ISBN 80-85623-29-3.

NÝVLTOVÁ, Václava. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 2003. 212 s. ISBN 80-7080-511-0.

PILÁŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2042-5.

PLAMÍNEK, Jiří. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 120 s. ISBN 978-80-247-2796-7.

SLAVÍČEK, Vlastimil. *Řízení lidských zdrojů v podniku*. 2. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, Ekonomická fakulta, 1999. 125 s. ISBN 80-7082-508-1.

STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 146 s. ISBN 80-7261-097-X.

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 117 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

WERTHER, William B., Jr. a Keith DAVIS. *Lidský faktor a personální management*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1992. 611 s. ISBN 80-8560-504-X.

Seriálové publikace

BRENNEROVÁ, Marka. Sebehodnocení zaměstnanců při různých motivacích. *Human resources management*. Praha: Economia, 2012. . 2, s. 39. ISSN 1213-7693.

URBAN, Jan. Jak vést při hodnocení opravdový dialog. *Human resources management*. Praha: Economia, 2012. . 1, s. 36. ISSN 1213-7693.

Interní zdroje

Interní zdroje společnosti XY.

Interview s majitelem společnosti XY.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BOZP Bezpečnost a ochrana zdraví zaměstnanců při práci.

CZK Koruna česká.

EU Evropská unie.

EUR Euro.

HV Hospodářský výsledek.

PHM Pohonné hmoty.

PLN Polský zlotý.

SEZNAM OBRÁZK

<i>Obr. 1. Model 360° zp tné vazby (Hroník, 2006, s. 66)</i>	<i>23</i>
<i>Obr. 2. Ukázka sortimentu spole nosti XY (Interní materiály spole nosti XY).....</i>	<i>37</i>
<i>Obr. 3. Organiza ní struktura spole nosti XY (Interní materiály spole nosti XY)</i>	<i>39</i>
<i>Obr. 4. Vývoj po tu zam stnanc ve spole nosti XY (Interní materiály spole nosti XY).....</i>	<i>42</i>

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1. Hodnocení pracovního výkonu vs. řízení pracovního výkonu (Armstrong, 2007, s. 417).....</i>	<i>12</i>
<i>Tab. 2. SWOT analýza společnosti XY (Vlastní zpracování).....</i>	<i>38</i>
<i>Tab. 3. Počet zaměstnanců ve společnosti XY podle oddělení (Interní materiály společnosti XY).....</i>	<i>41</i>
<i>Tab. 4. Ekonomické ukazatele společnosti XY (Interní materiály společnosti XY).....</i>	<i>43</i>
<i>Tab. 5. Výhody a nevýhody různých hodnotitelů (Foot a Hook, 2005, s. 238 a 239)</i>	<i>67</i>
<i>Tab. 6. Volba motivací strategie podle pracovního typu (Hroník, 2006, s. 22)</i>	<i>69</i>

SEZNAM P ÍLOH

- P I Výhody a nevýhody různých hodnotitel .
- P II Volba motivací strategie podle pracovního typu.
- P III Návrh nového formuláře ročního hodnocení zaměstnance na pozici vedoucí skladu.
- P IV Návrh nového formuláře ročního hodnocení pro administrativního zaměstnance.

P ÍLOHA P I: VÝHODY A NEVÝHODY R ZNÝCH HODNOTITEL

Tab. 5. Výhody a nevýhody r zných hodnotitel (Foot a Hook, 2005, s. 238 ó 239)

HODNOTITEL	VÝHODY	NEVÝHODY
P ÍMÝ NAD ÍZENÝ MANAĚERA HODNOCENÉHO ZAM STNANCE	Dohlíí na manaĚerovo správné hodnocení. Je objektivní, není ohroĤen p ípadným úsp chem zam stnance.	Pravd podobn dostate n zam stnance nezná. Je proto moĤné, Ĥe informace k hodnocení obdrĤí od p ímé- ho nad ízeného hodnoceného.
PERSONÁLNÍ MANAĚER	Dohlíí na spravedlivost manaĚe- ra. V n kterých p ípadech jsou jedinými hodnotiteli z d vodu d slednosti a spravedlnosti, také nejsou vnímáni jako ohroĤení manaĚera.	Pravd podobn dostate n zam stnance nezná. Je proto moĤné, Ĥe informace k hodnocení obdrĤí od p ímé- ho nad ízeného hodnoceného.
SPOLUPRACOVNÍCI	UĤívá se, pokud je v práci d leĤitá týmová práce, v organizacích s maticovou strukturou. Spoluzam stnanci obvykle mají p edstavu o efektivnosti práce jednotlivých spoluzam stnanc p í spolupráci. Více názor vytvá í spolehlivý pohled. Vede k posílení objektiv- ty a týmové práce.	Ne vĤdy znají v-echny aspek- ty práce daného jednotlivce. Mohou být neobjektivní vzhledem ke vztahu ke spo- luzam stnanci, mohou být ovlivn ní rivalitou i Ĥárli- vostí.
SEBEHODNOCENÍ	Hodnocení i hodnotitelé vyplní profil nezávisle na sob , pak jej p edloĤí k diskusi. Zam stnanec má o své práci blif-í znalosti neĤl manaĚer. Motivace k v t-í zodpo- v dnosti za osobní rozvoj, vy-í uspokojení, zlep-ení pracovního výkonu, mén odmítavých posto-	Pro n které zam stnance m - Ĥe být hodnocení sama sebe obtíĤné, jejich hodnocení se m Ĥe jevit jako nerealistické. N kte í nejsou ochotni p i- pustit si nedostatky, jiní jsou p ehnan kriti tí.

	j .	
POD ÍZENÍ	Pod ízení mohou mít odli-ný pohled na výkon a schopnosti svého pod ízeného, tudífl poskytují cenné informace. Zlep-ení manaflerské výkonnosti, firemní komunikace.	Mohou se obávat vyjád it sv j názor, aby z nich v budoucnu manafler nevyvozoval d sledky. Nad ízený nemusí p íjmout názory (p e-dev-ím výtky) od svých pod-ízených).
360° HODNOCENÍ (SHROMAFL OVÁNÍ INFORMACÍ OD VŠECH DOSUD ZMÍN NÝCH MOFLNÝCH HODNOTITEL)	Shromafldí se informace od všech dosud zmín ných hodnotitel ke komplexn j-ímu posouzení hodnoceného zam stnace. Jedná se o velmi d kladné hodnocení.	Shromáfldit informace od takového mnofství hodnotitel se m fle stát velmi asov náro né a nemusí být nákladov efektivní. Pro tuto metodu platí všechny vý-e vyjmenované nevýhody.
540° HODNOCENÍ (VIZ 360° HODNOCENÍ, PLUS HODNOCENÍ OD LIDÍ MIMO ORGANIZACI, NAP . KLIENT)	Je-t d kladn j-í metoda, nefl 360° hodnocení, lidé mimo organizaci mohou poskytnout cenné informace k výkonu práce zam stnace.	Ne všechny zákazníci, i klienti jsou ochotni trávit as vypl ováním dotazník . Zároveň dotazování se klient na práci vlastních zam stnanc m fle být zavád jící.
HODNOTÍCÍ CENTRA Ó ASSESSMENT CENTRE	Hodnocení zam stnanci podstoupí adu test ke zji-t ní aspekt jejich osobnosti, numerické, verbální a rozvojové dovednosti, schopnosti vedení, i práce v týmu. Výsledky ukazují komplexní pohled na schopnosti a talent zam stnace. Tato metoda má velký p ínos pro hodnocení budoucího potenciálu a hodnocení budoucích manafler .	Pouflití této metody k hodnocení všech zam stnanc je velmi finan n i asov náro né.

PRÍLOHA P II: VOLBA MOTIVÁČNÉ STRATEGIE PODLE PRACOVNÍHO TYPU

Tab. 6. Volba motiváča stratégie podle pracovného typu (Hroník, 2006, s. 22)

Výkon	Potenciál	Pracovní cho- vání	Pracovní typ	Nám ty pro motiva ční stra- tegiu
+	+	+	Hv zda	Zadávat náro čné úkoly, po- vzbuzovat neformální autori- tu, dávat za vzor, delegovat, pový-it.
+	+	-	Enfant terrible	Pov ovat samostatnými úko- ly, nebo zapojovat do skupi- nových úkol ó podle typu osobnosti. Vyfladuje zásado- vý, nepromíjející p ístup, neopomíjející fládný klad. Pot ebuje p íjetí druhými. Shaping od kou e i mentora.
-	+	+	Slibný typ	Poskytovat více podpory neff kou ingu, podpora odolnosti, odvahy a sebed v ry.
-	+	-	Inteligentní lajdák a provokatér	Dát hranice, termín zm ny s jasnými dopady v p ípad nespln ní. Kou ovat a co nejvíce zp tné vazby. Sha- ping.
+	-	+	Sympatický d í	Instruovat a vytvá et podmín- ky pro sebevzd lávání.
+	-	-	Samorost	Shaping a kou ování.
-	-	+	Hodný ne- motora	Po neúsp -ném dou ování za pomoci druhých lidí (typu

				enfant terrible) uvažovat o péči.
-	-	-	Kazisv t	Je třeba otevřeně mluvit o možnosti odchodu. Iniciativu k nápravě ponechat výhradně na dotyčném zastánci. Jasně stanovit termín viditelných změn.

**Příloha PIII: Návrh nového formuláře pro jeho
hodnocení zaměstnance na pozici vedoucí skladu**

FORMULÁŘ PRO HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE

SEBEHODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE: VEDOUcí SKLADU

Jméno a příjmení:		Osobní číslo:		za období:
Pracovní pozice:		Středisko:		

Návrhy a cíle minulého období:

-
-
-

Cíle, které jsem dokázal/a splnit, oblasti zlepšení:

Co naopak vidíte jako nejslabší část za minulé období:

Jaké změny by podle Vás vedly ke zlepšení pracovního výkonu:

Vaše cíle a návrhy na následující období:

-
-
-

STANOVISKO HODNOCITEL K SEBEHODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE

K celkovému pracovnímu výkonu zaměstnance:

Ke splněným a novým cílům zaměření:

K návrhům zaměření na zlepšení pracovního výkonu:

Formulář hodnocení zaměření se shoduje s mým nezávislým hodnocením

Zcela

Zaměření se nadhodnocuje

Mírně se odlišuje

Zaměření se podhodnocuje

Doporučení:

FORMULÁŘ PRO HODNOCENÍ ZAMĚŘENÍ

DOTAZNÍK PRO POZICI: VEDOUCÍ SKLADU

Hodnotí pěti nadřazený. Při vyplňování postupujte následujícím způsobem: 1 bod = nedostatek, 2 body = dostatek, 3 body = průměr, 4 body = dobře, 5 bodů = výborně. Pod nadpis je možnost vložit komentář, týkající se výsledků zaměření u hodnoceného kritéria. V případě potřeby vyplňte nový list.

1) KVALITA ODVEDENÉ PRÁCE

Hodnocení	1	2	3	4	5
-----------	---	---	---	---	---

2) MNOŽSTVÍ ODVEDENÉ PRÁCE

Hodnocení	1	2	3	4	5
-----------	---	---	---	---	---

3) POČET REKLAMACÍ

Hodnocení	1	2	3	4	5
-----------	---	---	---	---	---

4) JEDNÁNÍ S ODBĚRATELI, DODAVATELI

Hodnocení	1	2	3	4	5
-----------	---	---	---	---	---

5) INICIATIVA, VLASTNÍ NÁPADY

Hodnocení	1	2	3	4	5
-----------	---	---	---	---	---

6) MÍRA SPOLEHLIVOSTI A VĚRNOSTI PŘI PLNĚNÍ ÚKOLŮ A POVINNOSTÍ

Hodnocení	1	2	3	4	5
-----------	---	---	---	---	---

7) VĚRNOSTI PŘI PLNĚNÍ ÚKOLŮ

Hodnocení	1	2	3	4	5
-----------	---	---	---	---	---

8) MOTIVACNÍ SCHOPNOSTI

Hodnocení	1	2	3	4	5
-----------	---	---	---	---	---

9) ORGANIZACE PRÁCE

Hodnocení	1	2	3	4	5
-----------	---	---	---	---	---

10) DODRŽOVÁNÍ PRAVIDEL BOZP

Hodnocení	1	2	3	4	5
-----------	---	---	---	---	---

11) PLNĚNÍ CÍLŮ

Hodnocení	1	2	3	4	5
-----------	---	---	---	---	---

12) KREATIVNÍ FLEXIBILITA, DOCHVILNOST

Hodnocení	1	2	3	4	5
-----------	---	---	---	---	---

Hodnocení prob hlo dne:

Po et bod celkem:

Zam stnanec s hodnocením: souhlasí nesouhlasí
 souhlasí s t mito výhradami:

Podpis zam stnance: í í í í í í í í í í í Podpis hodnotitele:í í í í í í í í í í ..

**P ÍLOHA PIV: NÁVRH NOVÉHO FORMULÁ E RO NÍHO
HODNOCENÍ PRO ADMINISTRATIVNÍHO ZAM STNANCE**

FORMULÁ PRO HODNOCENÍ ZAM STNANCE

SEBEHODNOCENÍ ZAM STNANCE: ADMINISTRATIVNÍ ZAM STNANEC

Jméno a p íjmení:		Osobní íslo:		za období:
Pracovní pozice:		St edisko:		

Návrhy a cíle minulého období:

-
-
-

Cíle, které jsem dokázal/a splnit, oblasti zlep-ení:

Co naopak vidíte jako nejslab-í ást za minulé období:

Jaké zm ny by podle Vás vedly ke zlep-ení pracovního výkonu:

Va-e cíle a návrhy na následující období:

-
-
-

STANOVISKO HODNOTILE K SEBEHODNOCENÍ ZAM STNANCE

K celkovému pracovnímu výkonu zam stnance:

Ke splněným a novým cílům zaměstnance:

K návrhům zaměstnance na zlepšení pracovního výkonu:

Formulář hodnocení zaměstnance se shoduje s mým nezávislým hodnocením

Zcela

Mírně se odlišuje

Zaměstnanec se nadhodnocuje

Zaměstnanec se podhodnocuje

Doporučení:

FORMULÁŘ PRO HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE

DOTAZNÍK PRO POZICI: ADMINISTRATIVNÍ ZAMĚSTNANEC

Při vyplňování postupujte následujícím způsobem: 1 bod = nedostatek, 2 body = dostatek, 3 body = průměr, 4 body = dobré, 5 bodů = výborné. Pod nadsvis je možnost vložit komentář, týkající se výsledků zaměstnance dle hodnoticího kritéria. V případě nutnosti vyplňte nový list.

1) KVANTITA ODVEDENÉ PRÁCE

Hodnocení	1	2	3	4	5
-----------	---	---	---	---	---

2) KVALITA PRÁCE

Hodnocení	1	2	3	4	5
-----------	---	---	---	---	---

3) ORGANIZACE PRÁCE

Hodnocení	1	2	3	4	5
-----------	---	---	---	---	---

4) JEDNÁNÍ SE ZÁKAZNÍKY, DODAVATELI

Hodnocení	1	2	3	4	5
-----------	---	---	---	---	---

5) INICIATIVA, VLASTNÍ NÁPADY ADMINISTRATIVNÍHO ZAMĚSTNANCE

Hodnocení	1	2	3	4	5
-----------	---	---	---	---	---

6) MÍRA SPOLEHLIVOSTI A VĚRNOSTI PLNĚNÍ ÚKOLŮ

Hodnocení	1	2	3	4	5
-----------	---	---	---	---	---

Poznámky a dodatky:

Hodnocení probíhalo dne:

Počet bodů celkem:

Zaměstnanec s hodnocením: souhlasí nesouhlasí

souhlasí s tímto výhradami:

Podpis zaměstnance: _____ Podpis hodnotitelů: _____