

Projekt hodnocení pracovníků jako nástroj personálního řízení ve firmě BLOCK a.s.

Bc. Romana Fojtíková



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav managementu

akademický rok: 2004/2005

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Romana FOJTÍKOVÁ**

Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Projekt hodnocení pracovníků jako nástroj
personálního řízení ve firmě BLOCK a.s.**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretická východiska pro systém hodnocení pracovníků jako nástroje personálního řízení podniku a formulujte teoretická východiska pro zpracování projektu.
2. Analyzujte současný stav v systému pracovního hodnocení ve firmě BLOCK a.s.
3. Zhodnoťte přednosti a nedostatky systému pracovního hodnocení ve firmě a formulujte východiska pro projekt zlepšení.
4. Navrhněte projekt zlepšení současného stavu systému pracovního hodnocení ve firmě BLOCK a.s..
5. Proveďte zhodnocení nákladů a rizik spojených s realizací tohoto projektu.

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

Seznam odborné literatury:

STÝBLO, J. Personální management. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85424-92-4
KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 1997.
ISBN 80-85943-51-4
STÝBLO, J. Efektivní manažer. Ostrava: Montanex, 1993. ISBN 80-85300-65-6
KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2001.
ISBN 80-7179-389-2
MILKOVICH, G.T., BOUDREAU, J.W. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 1993.
ISBN 80-85623-29-3
další dle doporučení vedoucího diplomové práce

Vedoucí diplomové práce: doc. PhDr. Ing. Aleš Gregar, CSc.
Ústav managementu
Datum zadání diplomové práce: 7. března 2005
Termín odevzdání diplomové práce: 13. května 2005

Ve Zlíně dne 7. března 2005


doc. PhDr. Václav Nováček, CSc.
děkan




Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Abstrakt česky

Diplomová práce se zabývá systémem hodnocení ve firmě BLOCK a.s.. Celá práce je rozdělena na tři části. V první teoretické části je charakterizován hodnotící systém a jeho postavení v personálním řízení. Další část práce se zabývá analýzou současného hodnocení pracovníků ve firmě BLOCK a.s., vymezení silných a slabých stránek a návrh možných zlepšení. Získaná teoretická a analytická východiska jsou uplatněna v poslední projektové části, kde jsou navržena opatření pro efektivní využívání systému hodnocení ve firmě. Pro snadnější zavádění systému je využit podnikový software TreeINFO. V závěru projektové části práce jsou zhodnoceny přínosy a možné negativní dopady realizace hodnocení ve firmě BLOCK a.s..

Abstrakt ve světovém jazyce

The main theme of the master thesis is the appraisal system in the BLOCK a.s. company. The thesis is divided into three parts. The first theoretical part characterizes the appraisal system and its place in human resources management. Next part deals with the analysis of the current employee appraisal in BLOCK a.s. company and defining strengths and weaknesses and improvement suggestions.

The obtained theoretical and analytical issues are applied in the last – project – part, where actions for an effective use of the appraisal system are suggested.

The company software TreeINFO was used for an easier implementation of the system.

There are evaluated contributions and possible negative impacts of the new appraisal system in the BLOCK a.s. company at the end of the project part.

Děkuji tímto doc. PhDr. Ing. Aleši Gregarovi, CSc. za odborné vedení diplomové práce a za cenné rady a připomínky, které mi při jejím zpracovávání poskytl.

Mé poděkování patří také paní Jarmile Šedlbauerové za praktické rady a připomínky.

OBSAH

OBSAH	5
ÚVOD	8
I. TEORETICKÁ ČÁST	9
1 SPECIFIKA PERSONÁLNÍ PRÁCE	10
1.1 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI	11
2 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ V PERSONÁLNÍM ŘÍZENÍ	13
2.1 CÍLE HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU	14
2.2 KRITÉRIA HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	15
2.3 METODY HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	16
2.4 URČENÍ HODNOTITELE	18
2.5 FUNKCE HODNOCENÍ	20
2.6 POSTUP HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	20
2.7 INFORMOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ O VÝSLEDKÁCH HODNOCENÍ	21
2.7.1 Hodnotící pohovor	21
2.8 CHYBY V REALIZACI SYSTÉMU HODNOCENÍ PRACOVNÍKA	22
2.9 NOVÉ TRENDY VE VÝVOJI SYSTÉMU HODNOCENÍ PRACOVNÍKA	24
2.10 UPLATNĚNÍ VÝSLEDKŮ HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	26
3 SOUHRN TEORETICKÉ ČÁSTI	27
II. ANALYTICKÁ ČÁST	28
4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI BLOCK a.s.	29
4.1 ČINNOSTI SPOLEČNOSTI BLOCK a.s.	31
4.2 ORGANIZAČNÍ SCHÉMA HOLDINGU BLOCK GROUP S MATEŘSKOU SPOLEČNOSTÍ BLOCK a.s. v ČESKÉ REPUBLICE	31
4.3 ORGANOGRAM SPOLEČNOSTI BLOCK a.s.	32
5 HISTORICKÝ VÝVOJ SPOLEČNOSTI	33
6 INFORMACE O ZAMĚSTNANCÍCH BLOCK a.s.	35

6.1	VÝVOJ PERSONÁLNÍ STRUKTURY BLOCK a.s. v LETECH 2000-2004	35
6.2	KVALIFIKAČNÍ STRUKTURA ZAMĚSTNANCŮ	36
7	CHARAKTERISTIKA ČINNOSTÍ ODBORU PERSONALISTIKY	37
7.1	PLÁN ŘÍZENÍ A ROZVOJE LIDSKÝCH ZDROJŮ	38
8	ANALÝZA SYSTÉMU HODNOCENÍ VE SPOLEČNOSTI BLOCK a.s.....	39
8.1	CÍLE STÁVAJÍCÍHO SYSTÉMU HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ.....	39
8.2	PRŮBĚH SYSTÉMU HODNOCENÍ NOVÉHO ZAMĚSTNANCE.....	39
8.2.1	Popis pracovního místa.....	39
8.2.2	Adaptační proces.....	42
8.3	VÝSLEDKY HODNOCENÍ A JEJICH VYUŽITÍ.....	44
9	VYMEZENÍ SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNEK STÁVAJÍCÍHO SYSTÉMU HODNOCENÍ V BLOCK a.s.	45
9.1	SILNÉ STRÁNKY SYSTÉMU HODNOCENÍ	45
9.2	SLABÉ STRÁNKY SYSTÉMU HODNOCENÍ	45
9.3	NAVRHOVANÁ OPATŘENÍ.....	46
10	SOUHRN ANALYTICKÉ ČÁSTI.....	47
III.	PROJEKTOVÁ ČÁST	48
11	NAVRHOVANÁ OPATŘENÍ SYSTÉMU HODNOCENÍ.....	50
11.1	KARTA PRACOVNÍHO MÍSTA	51
11.1.1	Zavádění karty pracovního místa.....	52
11.2	HODNOCENÍ KVALIFIKACE ZAMĚSTNANCE PO ZKUŠEBNÍ DOBĚ	53
11.2.1	Cíle hodnocení.....	53
11.2.2	Struktura hodnocení a funkce hodnotitelů v jednotlivých částech	53
11.2.3	Metodika hodnocení kvalifikace zaměstnance	54
11.2.4	Vyhodnocení výsledků hodnocení kvalifikace zaměstnance	54
11.2.5	Zavedení hodnocení a využití získaných výsledků.....	54
11.3	PERIODICKÉ HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	55
11.3.1	Metodika periodického hodnocení zaměstnanců.....	55
11.4	VNITROPODNIKOVÝ SOFTWARE TREEINFO	59

11.4.1	Propojení karty pracovního místa s programem TreeINFO.....	62
11.4.2	Propojení hodnocení kvalifikace zaměstnance s kartou pracovního místa.....	64
11.4.3	Zavedení periodického hodnocení do programu TreeINFO	65
11.4.4	Výhody a nevýhody propojení hodnocení s programem TreeINFO.....	65
12	VYHODNOCENÍ PŘÍNOSŮ, RIZIK A NÁKLADŮ.....	66
13	SOUHRN PROJEKTOVÉ ČÁSTI	68
	ZÁVĚR	69
	RESUME	71
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	72
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	74
	SEZNAM OBRÁZKŮ	75
	SEZNAM PŘÍLOH	76

ÚVOD

Hodnocení je jedna z nejnáročnějších personálních činností. Je-li hodnocení vnímáno top managementem firmy a jejími vedoucími pracovníky se vší vážností a je-li včas, dobře a zodpovědně připraveno a realizováno, přináší všem zúčastněným stranám (hodnotiteli, hodnocenému i firmě jako celku) vyšší efektivitu činností.

Důležitým úkolem mnoha personálních útvarů je nyní zavedení nového systému hodnocení a to nejen proto, že podle Zákoníku práce je jedenkrát ročně povinné. Praxe potvrzuje, že efektivní hodnocení je pro manažery důležitým a přínosným prvkem řízení.

Cílem diplomové práce je analyzovat stávající systém hodnocení pracovníků v akciové společnosti BLOCK, vymezit jeho silná a slabá místa a navrhnout zefektivnění stávajícího systému.

Hlavním důvodem, proč jsem zvolila jako téma diplomové práce hodnocení pracovníků, byla žádost vedení společnosti o vypracování návrhu kvalitního systému hodnocení pracovníků.

Svou diplomovou práci jsem rozdělila do tří částí. Zpočátku přiblížím teoretická východiska personálního řízení. V analytické části tyto poznatky porovnáám s praktickým využitím ve společnosti BLOCK a.s.. Poslední část zahrnuje návrh nového systému hodnocení a výsledky vyplývající z jeho zavedení.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 SPECIFIKA PERSONÁLNÍ PRÁCE

V praxi i v odborné literatuře nalezneme termíny jako personální práce, personální politika, personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů. Často se stává, že se mezi těmito termíny příliš nerozlišuje. Pro praktické účely může být zcela lhostejné, jak tuto činnost nazveme, ale v teorii se přece jen rozlišuje.

Personální práce

Zaměřuje se na otázky související s člověkem jako pracovní silou, s jeho zapojením do práce v podniku a využívání jeho schopností a znalostí. Stručně řečeno, personální práce zahrnuje všechno, co se týká člověka a jeho práce v podniku.

Personální administrativa

Jedná se o pasivní roli personální práce. V první řadě zajišťuje administrativní práce spojené se zaměstnáváním lidí, pořizováním, uchováváním a aktualizováním dokumentů a informací o zaměstnancích firmy a předkládání těchto informací řídicím složkám firmy.

Personální řízení

Personální řízení je přechodem k aktivní roli personální práce. Začalo se prosazovat již před druhou světovou válkou. V podnicích jsou vytvářeny personální útvary nového typu, kde se formuluje personální politika podniku a rozvíjejí se metody personální práce. I přes výrazný pokrok se personální práce orientovala převážně na vnitropodnikové problémy a málo pozornosti věnovala dlouhodobým, strategickým otázkám řízení pracovních sil.

Řízení lidských zdrojů

Nejnovější pojetí v sobě zahrnuje především zaměření na dlouhodobou perspektivu, ale také orientaci na vnější faktory formování a fungování podnikové pracovní síly. Řízení lidských zdrojů se stává jádrem celého podnikového řízení a jeho nejdůležitější složkou. Personální práce přestává být záležitostí personalistů samotných, ale stává se integrální součástí každodenní práce každého vedoucího pracovníka.

1.1 Personální činnosti

K zajištění úkolů personální práce je třeba provádět řadu personálních činností. Personální útvar zajišťuje jejich existenci a fungování.

Nejčastěji se uvádějí tyto personální činnosti: [2], [5], [6]

Personální plánování, tj. odhadování a plánování potřeby pracovníků v podniku a jejího pokrytí a plánování personálního rozvoje pracovníků.

Vytváření a analýza pracovních míst, tj. vytváření pracovních úkolů a jejich přiřazování jednotlivým pracovním místům a jednotlivým pracovníkům. Zkoumání povahy práce, pracovních úkolů a pracovních podmínek na jednotlivých pracovních místech a z toho vycházející zpracování popisů pracovních míst, specifikací pracovních míst (požadavky pracovního místa na schopnosti a vlastnosti pracovníka) a aktualizace těchto materiálů.

Získávání a výběr pracovníků, tj. příprava a zveřejňování informací o volných místech, příprava formulářů a požadovaných dokumentů od uchazečů o zaměstnání, shromažďování materiálů o uchazečích, organizace testů a pohovorů, rozhodování o výběru a vyřizování korespondence aj.

Hodnocení pracovníků, tj. hodnocení pracovního výkonu pracovníků, projednání výsledků a návrh opatření. Tato personální činnost bude rozvedena dále v mé práci.

Rozmísťování zaměstnanců a ukončování pracovního poměru, tj. přijímání a uvádění pracovníků do pracovních funkcí, povýšení pracovníků, přeřazení na vyšší či nižší funkci, propouštění pracovníků.

Odměňování, tj. nástroje ovlivňování pracovního výkonu a motivace pracovníků, včetně organizace a poskytování zaměstnaneckých výhod.

Podnikové vzdělávání pracovníků, tj. identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání a hodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů, popřípadě vlastní organizace procesu vzdělávání.

Pracovní vztahy, tj. vztahy mezi vedením podniku a představiteli zaměstnanců (odbory), ale také o běžné otázky komunikace v podniku.

Péče o pracovníky, tj. činnosti zaměřené na bezpečnost a ochranu zdraví při práci a na záležitosti sociálních služeb pro pracovníky i jejich rodinné příslušníky.

Personální informační systém, tj. zjišťování, uchovávání, zpracování a analýza dat týkajících se pracovníků a poskytování odpovídajících informací příslušným orgánům.

Průzkum trhu práce, tj. získávání informací o potenciálních zdrojích pracovních sil na základě analýz nabídky pracovních sil na trhu práce a poptávky po nich.

Zdravotní péče o pracovníky, tj. jak pravidelná kontrola zdravotního stavu pracovníků, také poskytnutí první pomoci, případně léčba a pod.

Činnosti zaměřené na metodiku průzkumu, tj. vytváření harmonogramů personálních prací a systémů zaměřených na využívání matematických a statistických metod v personální práci, uplatnění softwarových programů.

Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků, tj. především striktní dodržování ustanovení zákoníku práce a ostatních zákonů týkajících se zaměstnanců, práce, odměňování či sociálních záležitostí.

Personální útvar se podílí u různých činností různou mírou. Zatímco u personálního informačního systému zajišťuje téměř všechny práce, v případě pracovních vztahů zajišťuje pouze organizační a dokumentační stránku.

2 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ V PERSONÁLNÍM ŘÍZENÍ

Hodnocení zaměstnanců je velice významnou součástí personálního managementu každé firmy. Posláním pracovního hodnocení je posoudit pracovníka z hlediska jeho výkonnosti a z hlediska souladu jeho pracovního zařazení a také posoudit jeho osobní vlastnosti ve vztahu k práci.

Hodnocení pracovníků (appraisal nebo job evaluation, die Bewertung, Einschätzung apod.) je velice významnou součástí personálního managementu každé firmy. U hodnocení manažerů se pak obvykle ještě dodává, že je dobrým prostředkem k neustálému zvyšování účinnosti vedení.

Jestliže je hodnocení správně prováděno, může se stát cenným pomocníkem pro rozvoj kvalifikace pracovníků, plánování jejich kariéry, motivaci i pro jejich odměňování. Výsledky hodnocení mohou v neposlední řadě posloužit i k odhalování pracovních rezerv, cest jak a kde zvyšovat výkonnost, ke zlepšení systému řízení práce s lidmi, zejména jejich stimulace a motivace.[1]

Potřeba hodnocení obvykle vyplývá z následujících situací:

- po zapracování nového pracovníka
- při zjištění snížení výkonnosti pracovníka
- z důvodu organizačních změn
- na požádání samotného pracovníka
- z důvodů motivace pracovníka

Hodnocení má však být prováděno i bez podobných impulsů. Má být zavedeno do fungování managementu jako něco, co přináší užitek jak organizaci, tak i jejím pracovníkům. Výsledky hodnocení mají náležet k personálnímu informačnímu systému.[1]

Hodnocení pracovníků má dvě podoby:

Neformální hodnocení – průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným během vykonávání práce. Jde vlastně o součást každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným, součást průběžné kontroly plnění pracovních úkolů a pracovního chování.

Formální hodnocení – je to hodnocení s pravidelným intervalem. Jeho charakteristickými rysy jsou plánovitost a systematičnost. Výsledky tohoto hodnocení se zařazují do osobních materiálů pracovníků.[2]

2.1 Cíle hodnocení pracovního výkonu

Mezi nejdůležitější cíle hodnocení patří:

Určit úroveň pracovního výkonu kvality práce pracovníka a rozpoznat potenciál jeho výkonu – stanovit, do jaké míry splňuje pracovník nároky pracovního místa, zhodnotit, zda pracuje na hranici svých možností, nebo má velké rezervy ve výkonu, formulovat doporučené návrhy na rozvoj jeho pracovního potenciálu, případně vymezit návrhy na změnu jeho pracovních povinností.

Určit silné a slabé stránky každého pracovníka – vymezit pozitivní i negativní stránky pracovního výkonu a doporučit systém zkvalitnění výkonu pracovníka

Informace k využití pro odměňování podle individuálního výkonu – hodnocení úrovně kvality výkonu může být jedním z podkladů pro odměňování pracovníků pro poskytování pohyblivých složek mzdy.

Identifikovat potřeby zvyšování kvalifikace a možností dalšího postupu – určení potřeb dalšího vzdělávání, trénink ve speciálních dovednostech.

Zvýšit úroveň, účinnost a motivace k výkonu, zvyšování kvalifikace i identifikaci s podnikovými cíli a zvýšení loajality k firmě – pracovník musí mít pocit, že jeho práce a výkon jsou průběžně objektivně hodnoceny a pozitivní hodnocení pro něj přináší výhody, negativní hodnocení opak.

Získávání informací o názorech pracovníků, faktorech spokojenosti nebo nespokojenosti – vědomí, že o názory pracovníků se zajímají nadřízení, pozitivně motivuje jejich vztah k firmě a utváří pocit seberealizace pracovníka.[4]

2.2 Kritéria hodnocení pracovníků

Chceme-li posuzovat výkon pracovníka či nějaké skupiny pracovníků, musíme nejdříve zvážit, která kritéria výkonu jsou pro práci přiměřená. Musíme zároveň zvážit jejich **spolehlivost, citlivost na náhodné vlivy nebo rozdílné podmínky práce**. Nemůžeme hodnotit např. schopnosti, které pracovník má, ale k výkonu své práce je vůbec nepotřebuje.

Základními a univerzálními kritérii jsou **kvantita, kvalita a včasnost plnění**, ale zpravidla s nimi při hodnocení pracovního výkonu nevystačíme a snažíme se nalézt a uplatnit i kritéria další a detailnější. Hodnocení pracovního výkonu pracovníka je zaměřeno nejen na výsledky práce, ale i na pracovní a sociální chování, schopnosti a další vlastnosti jedince.[2]

Pracovní výkon je tedy dán úsilím pracovníka, jeho schopnostmi a tím, jak rozumí svým úkolům, jak chápe svou roli. Pro úspěšné vykonávání práce, pro podávání žádoucího výkonu musejí být všechny tyto složky v určité harmonii.

Nejčastěji se používají následující kritéria: [2], [4], [7]

Výsledky práce, neboli měřitelná kritéria:

množství a kvalita práce, úrazovost, spokojenost zákazníků, atd.

Pracovní chování:

ochota přijímat úkoly, dodržování instrukcí, hospodárnost, řádná docházka, vedení potřebných záznamů, ohlašování problémů, podávání návrhů, úsilí při plnění úkolu, ad.

Sociální chování:

ochota ke spolupráci, jednání s lidmi, vztah k zákazníkům, styl vedení lidí, ad.

Dovednosti a znalosti, potřeby, vlastnosti:

znalost práce, dovednosti, fyzická síla, schopnost koordinace činností, vzdělání, diplomy a osvědčení, podnikavost, cílevědomost, ctížádostivost, loajalita, schopnost vést lidi, odolnost vůči zatížení a stresu, ad.

2.3 Metody hodnocení pracovníků

Metod hodnocení pracovníků je velký počet. Některé jsou vhodnější pro nedělnické kategorie pracovníků, jiné vhodnější pro dělníky, některé jsou univerzálnější. Níže uvádím několik častěji používaných metod.

Hodnocení podle stanovených cílů

Obvykle se používá u nedělnických kategorií pracovníků. Hodnocení má následující postup:

1. Vymezení přesně určených cílů, kterých má pracovník dosáhnout.
2. Určení plánu ukazujícího, jak má být vymezených cílů dosaženo.
3. Vytvoření vhodných podmínek, aby mohli pracovníci tento plán realizovat.
4. Měření a posuzování plnění těchto cílů.
5. V případě potřeby navrhnout zlepšující opatření.
6. Určení nových cílů.

Cíle ovšem musejí být měřitelné, dosažitelné, podnětné a musejí být pro jejich dosažení vytvářeny potřebné podmínky.

Hodnocení na základě plnění norem

Využití této metody je nejčastěji u výrobních pracovníků. Postup při jejím používání je následující:

1. Stanovení norem nebo očekávané úrovně výkonu.
2. Seznámení pracovníků s normami.
3. Porovnání výkonu každého pracovníka s normami.

Normy musejí být splnitelné. Pro jejich plnění musí podnik vytvořit přiměřené podmínky.

Výhodou této metody je to, že výkon je posuzován pomocí vysoce objektivních měřítek. Aby však byla efektivní, je třeba, aby normy byly považovány pracovníky za spravedlivé a přiměřené. Nevýhodou metody je, že neumožňuje porovnávání výkonu na různých kategoriích pracovních míst.

Hodnocení pomocí volného popisu

Volný popis je písemné popsání pracovního výkonu hodnoceného. Problémem u této metody je, že každý hodnotitel má jiné vyjadřovací schopnosti, a proto se obsah hodnocení liší. Stává se také, že hodnocení je ovlivněno vztahem hodnotitele k hodnocenému.

Hodnocení na základě kritických případů

U této metody si hodnotitel vede písemné záznamy o případech, které se týkají pracovního výkonu určitého pracovníka. Toto hodnocení může vyvolávat konflikty mezi pracovníkem a jeho nadřízeným, a tak vytvářet nepříjemné prostředí pro výkon pracovníka.

Hodnocení pomocí stupnice

Pomocí stupnice se hodnotí jednotlivé aspekty práce zvlášť (např. množství práce, kvalita práce, přítomnost v práci, samostatnost, přesnost, ochota ke spolupráci, znalost práce atd.). Při tomto hodnocení se využívají tři typy stupnic: slovní, grafická a číselná. Lze použít i kombinaci uvedených typů posuzovací stupnice.

Checklist

Jedná se o hodnocení formou dotazníku. Metoda vyžaduje důkladnou přípravu. Jelikož musí být vytvořen pro každou specifickou skupinu jiný formulář, je metoda časově náročnější.

Metoda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales)

Jedná se o určitou kombinaci checklistu a hodnotící stupnice. Princip spočívá v tom, že pracovní chování je zařazeno do několika hodnotících stupňů v rozmezí od hodnocení „vynikající“ až po „nepřijatelné“. Výhodou pro hodnotitele je, že každý stupeň hodnocení obsahuje i slovní charakteristiku znaků pracovního chování odpovídající tomuto stupni. Metoda je náročná na přípravu, ale tato nevýhoda se částečně vyvažuje tím, že hodnotitel nemusí slovně charakterizovat plnění jednotlivých kritérií, ale hodnotí dle stupnice chování.

Silnou stránkou této metody je zpětná vazba na pracovní výkon, srozumitelnost a relativní jednoduchost používání.

Metody založené na vytváření pořadí pracovníků podle jejich pracovního výkonu

Jedná se o metody porovnávající výkon dvou nebo více jedinců. Způsobů porovnávání může být několik (párové, povinné). Metody porovnání se využívají pro účely vytváření soutěživého prostředí, motivování pracovníků a zlepšování výkonu uvnitř pracovní skupiny.

Assessment centre

Využívá postupy zahrnující skupinové i individuální úkoly. Účastníci absolvují přiměřeně sestavenou řadu takovýchto úkolů a jsou přitom hodnoceni praktiky (zpravidla vedoucími pracovníky různých úrovní a zaměření z příslušné organizace) anebo zkušenými psychology. Nevýhodou je, že assesment informuje o momentálním výkonu pracovníka v uměle vytvořených podmínkách, které nemusejí odpovídat reálu.[2], [4], [5]

Při použití jakékoli metody musí být dodrženy určité zásady:

- hodnocený má o tom, že je hodnocen vědět,
- hodnocený má znát kritéria hodnocení,
- hodnocený má znát účel hodnocení,
- jako základní podklad pro hodnocení musí být provedena analýza pracovního místa,
- hodnocený má znát své hodnotitele.[10]

2.4 Určení hodnotitele

Teorie i praxe se shodují, že nejkompetentnější osobou pro hodnocení pracovníka je jeho bezprostřední nadřízený. Ten také provádí závěrečné vyhodnocování všech podkladů hodnocení a navrhuje opatření vyplývající z hodnocení.

Výhodou je, že přímý nadřízený zná pracovní náplň svého podřízeného. Hodnocení je tak lépe přijímáno, než hodnocení neznámého znalce.

Hodnocení pracovníka provádějí i jiné osoby:

Nadřízený bezprostředního nadřízeného – hodnocení je výhodné, pokud je východiskem pro odměňování. Slabinou hodnocení je, že nadřízený přímého nadřízeného nezná pracovníka tak dobře jako přímý nadřízený.

Pracovník personálního útvaru – tento způsob není příliš častý. Využívá se převážně, když má hodnocení sloužit vzdělávání a rozvoji pracovníků. Organizace tohoto hodnocení je obtížnější, vyžaduje vysoké schopnosti personálního útvaru.

Nezávislý externí hodnotitel – je vhodné k hodnocení jen některých aspektů pracovního výkonu.

Zákazník – hodnocení od zákazníka se zpravidla využívá, když se pracovník bezprostředně se zákazníkem stýká.

Spolupracovník či skupina spolupracovníků – toto hodnocení bývá přijatelně spolehlivé, jelikož spolupracovníci znají povahu práce i pracovníka a jeho výkon.

Hodnocení podřízeným – je málo používané. Podřízení neznají přesnou povahu práce svého nadřízeného. Je zde silná tendence zneužívat tohoto postavení k vyřizování různých osobních prospěchů.

Sebehodnocení – nejčastěji bývá formou zprávy o výsledcích práce či vyplnění hodnotícího formuláře. Sebehodnocení má zajistit větší otevřenost a pravdivost odpovědí. Je vhodné jako příprava na pravidelné hodnocení. Stává se, že se lidé spíše přeceňují než pravdivě hodnotí.

Týmové hodnocení – tým bývá tvořen z přímého nadřízeného, spolupracovníků, psychologa, případě dalších osob. Využívá se k překonání úskalí jednostrannosti.

Assesment centre – posuzuje pracovníka komplexně, nejen výsledky jeho práce, ale také slouží pro potřeby rozmíst'ování a vzdělávání vedoucích pracovníků.[2]

2.5 Funkce hodnocení

Poznávací – průběžné sledování pracovního výkonu a jednání pracovníka podle daných hledisek.

Srovnávací – komparace s jinými srovnatelnými pracovními výkony, s výkonem v předchozích obdobích.

Regulační – možnost provádění operativních změn na základě výsledků hodnocení (přemístění pracovníka).

Stimulační – podněcování pracovníků k žádoucím výkonům.

Důležitým úkolem manažerů je přesvědčit pracovníky o důležitosti hodnocení a zejména pracovat s výsledky hodnocení tak, aby toto přesvědčení nabylo reálný rozměr. Hodnotitel si musí uvědomit, že hodnotit pracovníky znamená s nimi komunikovat.

2.6 Postup hodnocení pracovníků

Postup hodnocení pracovníků se skládá z několika fází, které lze z časového hlediska rozdělit do tří období:[2]

Přípravné období

Rozpracování a stanovení předmětů hodnocení, stanovení zásad, pravidel a postupu hodnocení a vytvoření formulářů používaných k hodnocení.

Analýza pracovních míst, případně revize existujícího popisu a specifikace pracovních míst. Je vytvářena představa o typech výkonu na pracovních místech i v organizaci a o možnostech zlepšení.

Formulování kritérií výkonu a jeho hodnocení, jejich výběr, stanovení norem pracovního výkonu, volba metod hodnocení.

Informování pracovníků o připravovaném hodnocení a jeho účelu. Seznámení zaměstnanců s formou a obsahem hodnocení

Období získávání informací a podkladů

Zjišťování informací pozorováním pracovníků při práci nebo zkoumání výsledků jejich práce. Jedná se o rozhodující fázi v hodnocení pracovníků.

Pořízení dokumentace o pracovním výkonu. Díky písemnému záznamu se můžeme k datům kdykoli vrátit a omezit tak pozdější spory mezi hodnoceným a hodnotitelem. Dokumentace by se měla pořizovat jednotným způsobem a jednotným způsobem by měla být i ukládána.

Období vyhodnocování informací o pracovním výkonu

Vyhodnocování pracovních výsledků, pracovního chování, schopností a dalších vlastností pracovníků, které se musí provádět podle standardního postupu. Dochází k porovnání výsledků hodnocení se stalými či očekávanými požadavky. Výstupy této fáze musejí mít písemnou podobu.

Pohovor s hodnoceným pracovníkem o výsledcích hodnocení. Navrhování opatření souvisejících s pracovním výkonem. Na této fázi záleží, zda bude mít hodnocení pracovníka motivační efekt.

Následné pozorování pracovního výkonu pracovníka, poskytování pomoci při zlepšování pracovního výkonu, zkoumání efektivnosti hodnocení.

2.7 Informování pracovníků o výsledcích hodnocení

S výsledky hodnocení musejí být pracovníci seznámeni. Vhodným způsobem je poskytnout pracovníkům výsledky hodnocení v písemné formě. Výsledky hodnocení musí být s pracovníky projednány a musí jim být umožněno se k těmto závěrům vyjádřit.

K projednání důsledků vyplývajících z hodnocení pracovníka slouží **hodnotící pohovor**, který řídí vedoucí pracovník a je vhodné, aby byl přítomen i přímý nadřízený hodnoceného.

2.7.1 Hodnotící pohovor

Hodnotící pohovor musí vést k formulaci konkrétních závěrů vůči zaměstnanci, k jeho úrovni a kvalitě pracovního výkonu v zastávané pracovní pozici. Závěry se mohou týkat jak zaměstnance (odstranění zjištěných nedostatků a zlepšení výkonu, vlastní zvýšení kvalifikace), tak i opatření ze strany firmy (zabezpečení zvýšení kvalifikace, opatření v systému odměňování apod.).

Příprava pohovoru je velmi důležitá, protože i když má hodnotící pohovor vytvořit méně formální atmosféru, vyžaduje dokonalou přípravu hodnotitele. Předem připravená osnova pohovoru vymezí v bodech problémy, které chce hodnotitel s pracovníkem projednat.

Hladký průběh hodnotícího pohovoru ovlivňuje nezanedbatelnou měrou jeho organizace a zabezpečení.

Hodnotitel musí pracovníkovi vysvětlit cíl pohovoru, zdůraznit aspekt podpory rozvoje pracovníka a dát najevo, že ho zajímá pracovníkův názor na hodnocené skutečnosti. Je vhodné nabídnout hodnocenému, aby sám zhodnotil svůj výkon a zdůvodnil své hodnocení konkrétně. Jak již platí zásada pochválit všude, kde je možné. Tím, že je pracovník pochválen, cítí možnost vyvážit tuto pochvalu tím, že sám upozorní na problémy, což by za jiných okolností neudělal.

Při pohovoru není vhodné dělat předčasné závěry, nepřístupovat na konflikt a spory bez věcných argumentů.

Na konci pohovoru je vhodné shrnout výsledek a zopakovat cíle (zaměření, nápravu).

Pro úspěšný hodnotící pohovor je třeba zvolit i správný styl pohovoru. Styl se může pohybovat od výrazné dominance hodnotitele až po styl, kdy hodnotitel a hodnocený vystupují jako rovnoprávní a společně hledají řešení. Neměla by se připustit žádná dominance ze strany hodnoceného.[1], [4]

2.8 Chyby v realizaci systému hodnocení pracovníka

Důležité je uvědomit si, že aby kvalifikovaní zaměstnanci ve firmě zůstali a dále se zlepšovali, musejí tito lidé dostávat patřičné ohodnocení a firma jim musí dávat najevo své uznání a loajalitu. Zásadní roli hraje poskytování zpětné vazby, které se často omezuje jen na zaměstnance se špatnými výkony. I ten nejlepší zaměstnanec totiž může v dnešním složitém pracovním prostředí ztratit povědomí o tom, jak dosahovat dobrých výkonů.[11]

Zásadní nesnáze jsou spatřovány v souvislosti s osobami hodnotitelů. Především v tom, že jejich vztah k lidem určuje i přístup k provádění hodnocení pracovníků. Chyby vyskytující se v systému hodnocení, je možné charakterizovat následovně:

- **Chyby zakotvené v systému hodnocení**

Jedná se o chybně stanovená kritéria, nevhodná metodika, nevhodný průběh procesu hodnocení. Často se vyskytuje nevhodná volba kritérií u jednotlivých hodnotitelů, která narušuje objektivitu hodnocení mezi jednotlivými skupinami pracovníků a útvary organizace a snižuje tím kvalitu informací pro personální rozhodování.

- **Chyby na straně hodnocených**

Důvodem jsou nedostatky v metodice hodnotícího systému a také nedostatečná příprava na hodnocení.

- **Chyby hodnotitelů vyplývající z nedodržení formálních i obsahových zásad a cílů hodnocení**

Špatně zvolené měřítko stupnice hodnocení – přílišná shovívavost, přílišná náročnost, neúměrná náročnost.

Centralizační tendence – tendence používat pouze střední, průměrné stupně hodnocení, nejsou používány nadprůměrné a podprůměrné stupně hodnocení. Výsledkem je, stejně jako v předcházejícím případě, snížení motivačního účinku hodnocení na výkon pracovníka.

Předpojatost nebo zaujatost hodnotitele (efekt zakotvení) – hodnotitel pracovníka vyhodnotil podle svého úsudku a ne podle jeho současného pracovního výkonu. Patří zde předsudky, zaujatost (etnika, pohlaví).

Kumulativní chyba (zátěž minulosti) – pracovník je hodnocen za předcházející období bez ohledu na výkon v hodnoceném období.

Chyba měřítka vlastního výkonu hodnotitele (chyba kontrastu) – hodnotitel porovná výkon hodnocené s výkonem svým a nepřihlíží na kritéria ve stupnici hodnocení.

Negativní chyba – hodnotitel ukazuje jen negativní stránky spojené s hodnocením.

Arogantní postoj (pouze já mám pravdu) – hodnotitel nepřipouští nějakou diskuzi k výsledkům hodnocení, přehlíží skutečnosti, které jsou ve prospěch hodnoceného.

Chyba „haló efektu“ – jeden pozitivní/negativní znak hodnocení je upřednostněn a podle něj se pohlíží na celé hodnocení.

Chyba favoritismu – úmyslné chyby proti etice a smyslu hodnocení.

Proti těmto jevům je nutno důsledně bojovat a jejich potlačování je v rukou nadřízených hodnotitelů při hodnocení výsledků hodnocení podřízených hodnotitelů. Jejich přetrvávání může velmi negativně ovlivnit mezilidské vztahy v organizaci a poškodit celkové klima v organizaci.[4]

2.9 Nové trendy ve vývoji systému hodnocení pracovníka

Nové přístupy v hodnocení pracovníků spočívají v rozšíření zdrojů pro získání informací o hodnoceném pracovníkovi, a tím zvyšují jeho objektivitu. Při existenci jediného zdroje, kterým je nařízený hodnoceného, vzniká riziko možné zaujatosti. Řešením je přenést spoluúčast při hodnocení na další subjekty, které mohou posoudit jednotlivé aspekty chování hodnoceného.

Organizace zkoušely postupem času řadu rozličných způsobů, jak do různých personálních systémů zabudovat definice hodnocení a měření pracovních schopností. Ačkoliv tento proces ještě není zdaleka u konce, stále více organizací si přeje vypracovat a zavést programy, které by dokázaly ohodnotit a zaměřit jak celkové schopnosti, tak výsledky.

Mnoho organizací si osvojilo inovativní metody na zvýšení zainteresovanosti řadových pracovníků. Příkladem může být proces určování cílů, kdy po náležitém zaškolení je sám zaměstnanec schopen učinit první návrh cílů.

Řada organizací začlenila do procesu hodnocení informace od zákazníků. Někdy je zjišťování těchto informací náhodné a neformální, v jiných případech jsou zapojeny on-line dotazníky a databáze.

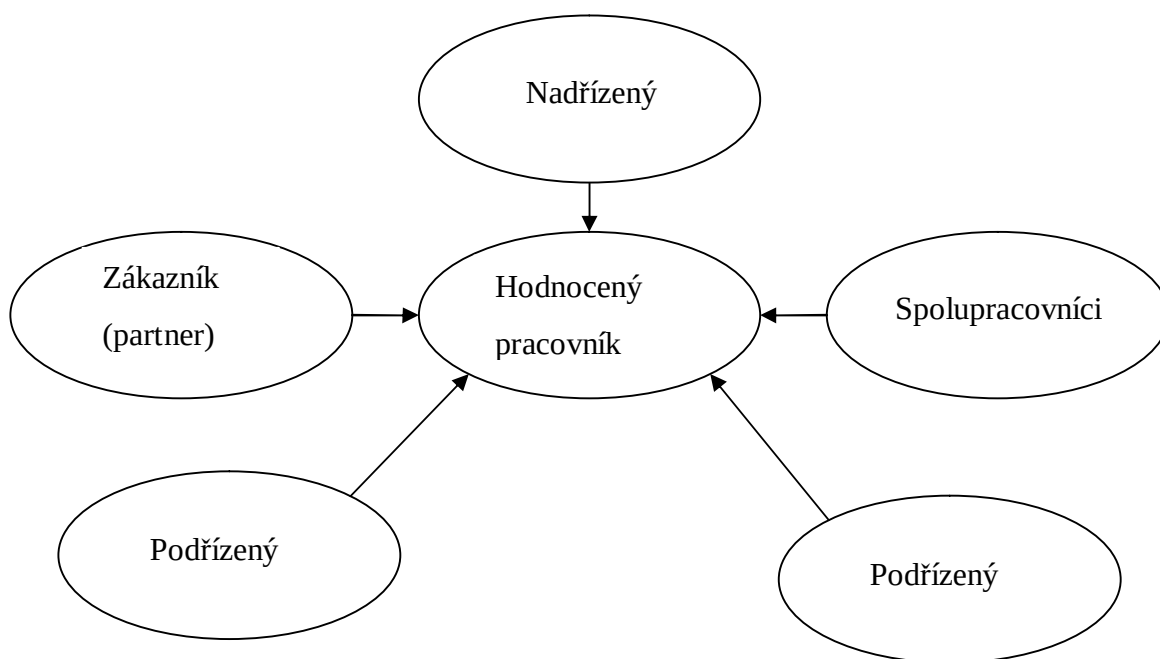
V minulých letech došlo v řadě podniků k výraznému snížení administrativní zátěže. Řada technologií nyní organizacím pomáhá zefektivnit mnoho obvyklých úkolů. Například:

- Klasifikace a bodování pracovního výkonu.
- Informování zaměstnanců a vedoucích pracovníků o setkání za účelem získání zpětné vazby.

- Monitorování dokončení hodnocení pracovníků a vyhotovení příslušných dokumentů.[12]

Další možností je nahrazování nárazových hodnocení principem trvalého průběžného hodnocení.

Nejčastější variantou nového přístupu je zapojení spolupracovníků (na stejné úrovni hodnoceného) a podřízených, dále zákazníků, externích partnerů. Tím se získává široká škála poznatků, které je možno použít pro objektivizaci výsledku hodnocení. Varianta takového přístupu je potom označována jako „zpětná vazba 360°“. [4]



Obr. 1. Zpětná vazba 360°v hodnocení pracovníka

Zkušenosti s uplatňováním této nové metody prokazují, že pokud se ji podaří úspěšně ve firmě implementovat, zvyšuje se kvalita podkladů pro hodnocení.

Na druhé straně však zavedení těchto nových přístupů přináší nové nároky a nelehké problémy. Zvyšují se administrativní úkony, hodnotitelé se musí zaměřit na přesné vymezení a volbu vhodných kritérií. Pomocníkem může být vhodný software, který může pomoci řešit problémy s malou zkušeností zúčastněných na systému hodnocení.

2.10 Uplatnění výsledků hodnocení pracovníků

Výsledky hodnocení pracovníků mají vazby na řadu dalších personálních činností. V první řadě využije výsledky personální plánování. Výsledky jsou brány v úvahu nejen při plánování personálního rozvoje pracovníků, ale také při plánování potřeby pracovníků, při rozmísťování pracovníků, při odměňování ad.

Výsledků hodnocení pracovníků lze využít ke zlepšování jednotlivých pracovních míst, ke zlepšování pracovních podmínek a k odstraňování faktorů ovlivňujících výkon pracovníka, ale nezávislých na pracovníkovi samotném.

Pomocí systému hodnocení pracovníků můžeme posoudit efektivnost při získávání a výběru pracovníků, zejména pak pro posuzování vhodnosti použitých metod výběru pracovníků. Kvalita výběru pracovníků, používaná kritéria a metody i celkový přístup k výběru pracovníků potom ovlivňují pracovní výkon.

Další důležitou oblastí, kterou výsledky hodnocení ovlivňují, je odměňování. Výsledky, mají vliv jak na tarifní zařazení pracovníka, výši jeho mzdy, tak často na poskytování zaměstnaneckých výhod.

Při rozmísťování pracovníků je hodnocení nejdůležitějším podkladem pro rozhodování o povýšení, převedení na jinou práci, přeřazení na nižší funkci, propuštění či odchodu do penze.

Hodnocení zasahuje také do pracovních vztahů. Pokud je hodnocení pracovníků spravedlivé a podložené objektivními kritérii a objektivními informacemi v souladu se zákony, je pro zaměstnance a jejich organizace přijatelné. Hodnocení může také upozornit na nedostatky v oblasti péče o pracovníky a ukázat řadu zlepšení v této oblasti.

Funkčnost a objektivnost většiny oblastí personální práce je podmíněna fungováním kvalitního objektivního systému hodnocení pracovního výkonu a chování. Současné pojetí personálního řízení vychází z toho, že kvalitní systém hodnocení slouží ke zkvalitňování personálu firmy, dosahování vyššího výkonu a kvality činností a podněcuje rozvoj pracovníků. Současně posuzuje i to, jak zaměstnanec zvládá nároky svého pracovního místa a zprostředkuje mu informace a podněty nutné ke zlepšení jeho práce.[2], [3]

3 SOUHRN TEORETICKÉ ČÁSTI

Kvalitní systém hodnocení slouží ke zkvalitňování personálu firmy, dosahování vyššího výkonu a kvality činností a podněcuje rozvoj pracovníků. Současně posuzuje i to, jak zaměstnanec zvládá nároky svého pracovního místa a zprostředkuje mu informace a podněty nutné ke zlepšení jeho práce. Součástí hodnocení by vždy mělo být rozpoznání rozvojového potenciálu pracovníka pro jeho další rozvoj a řízení kariéry.

Hodnotitel si může vybrat z řady metod, v závislosti na potřebách firmy. Osobně by jsem doporučila metody méně administrativně náročnější, jak pro hodnotitele, tak pro hodnoceného.

Má-li hodnocení proběhnout efektivně, musí se na něj připravit obě zúčastněné strany, tj. jak hodnotitelé, tak hodnocení. Podnikoví personalisté by měli všem zaměstnancům vysvětlit problematiku hodnocení a pomoci připravit vedoucí pracovníky k provádění těchto rozhovorů, jak po stránce strategie, tak po technické stránce a vyvarovat se tak chybám.

Cílem hodnocení je nalézt společný projekt uplatnění a rozvoje zaměstnance ve firmě. Tomu odpovídá i způsob formulace otázek a vedení hodnotícího rozhovoru. Hodnotící rozhovor se musí orientovat na tři časové roviny: minulý výkon, současné výsledky a především na budoucí rozvoj potenciálu pracovníka.

Důležitou podmínkou hodnocení také je, aby hodnotící pohovor probíhal v uvolněném prostředí a mezi hodnoceným a hodnotitelem byla naprostá důvěra.

Mimořádně užitečné je zapojit do tvorby systému i některé zaměstnance a požádat je, aby se k návrhům hodnotícího systému vyjádřili, doplnili jej a navrhli změny.

V teoretické části jsem se snažila shrnout informace, které ukazují důležitost hodnocení pracovníků v podniku. Tyto poznatky budou východiskem v dalších částech mé práce.

II. ANALYTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI BLOCK a.s.

Akciová společnost BLOCK a.s. byla založena v roce 1991 českými fyzickými osobami. Od svého založení se orientuje na komplexní dodávky staveb se špičkovými technologiemi náročnými na čistotu výrobních prostor a médií.

Akciová společnost se po celou dobu své existence profiluje jako inženýrsky zaměřená firma se silnou projekční složkou a zúženou inženýrskou skupinou pro řízení realizace staveb.

V rámci dceřiných společností byl postupně vybudován holding firem kapitálově propojených s **mateřskou akciovou společností BLOCK a.s.** Vznikla tak skupina BLOCK Group, která svým výrobním a dodavatelským programem dnes pokrývá celou škálu speciálních dodávek v oblasti realizace staveb pro výrobu léků, kosmetiky, potravin, pro zdravotnictví, pro elektrotechnický, automobilový a jiný speciální průmysl. Se stavbami realizovanými skupinou BLOCK Group je možné se setkat v řadě evropských zemí, ale i například v dalekém Uzbekistánu.

Pro všechny stavby s „visačkou“ BLOCK Group je charakteristická vysoká kvalita realizovaného díla a poskytovaných služeb. Firma neustále zkvalitňuje svou práci a snaží se poskytnout zákazníkům služby na nejvyšší úrovni a to od zpracování investičního záměru přes realizaci stavby až po periodický servis určeného díla.

V roce 1998 získala společnost BLOCK a.s. certifikát ISO 9001 pro celou škálu svých činností.

V několika číslech bych chtěla presentovat dynamický vývoj firem sdružených v BLOCK Group. Za posledních pět let obrat skupiny BLOCK Group vzrostl 2,5 krát. Počet pracovníků přitom za posledních pět let vzrostl 1,7 krát a v roce 2004 dosáhl 587 zaměstnanců.

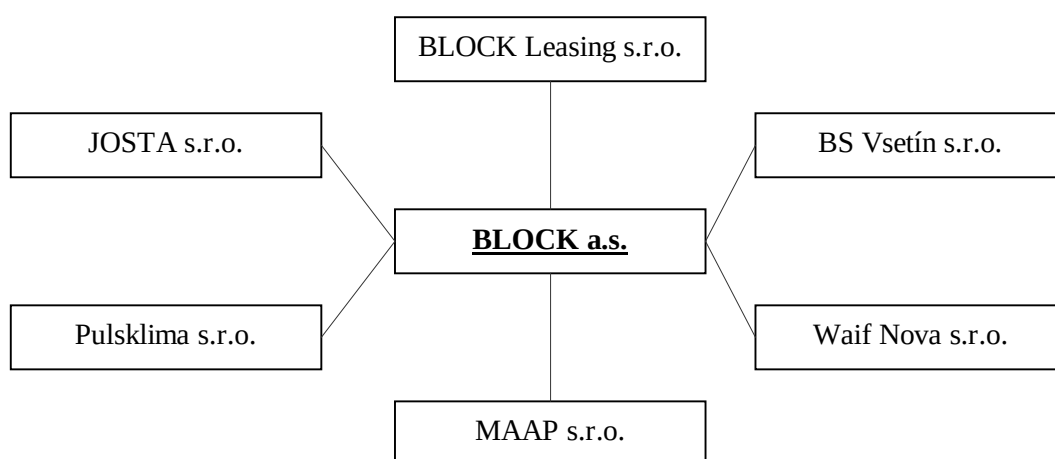
Vedení společnosti klade velký důraz na proces neustálého vzdělávání pracovního týmu, aby ve svém oboru patřili zaměstnanci společnosti mezi špičkové odborníky. Je to nekončící proces zdokonalování, ale jedině takový tým je schopen realizovat nejnáročnější projekty a udržet se v tvrdém konkurenčním prostředí na předním místě.

Cílem společnosti je realizace projektů s minimálními dopady na životní prostředí. V našich projektech se zaměřujeme na minimalizaci odpadů, na využívání druhotných surovin a na využívání netradičních zdrojů energií. Tento cíl hodlá firma završit získáním certifikátu ISO 14 000.

4.1 Činnosti společnosti BLOCK a.s.

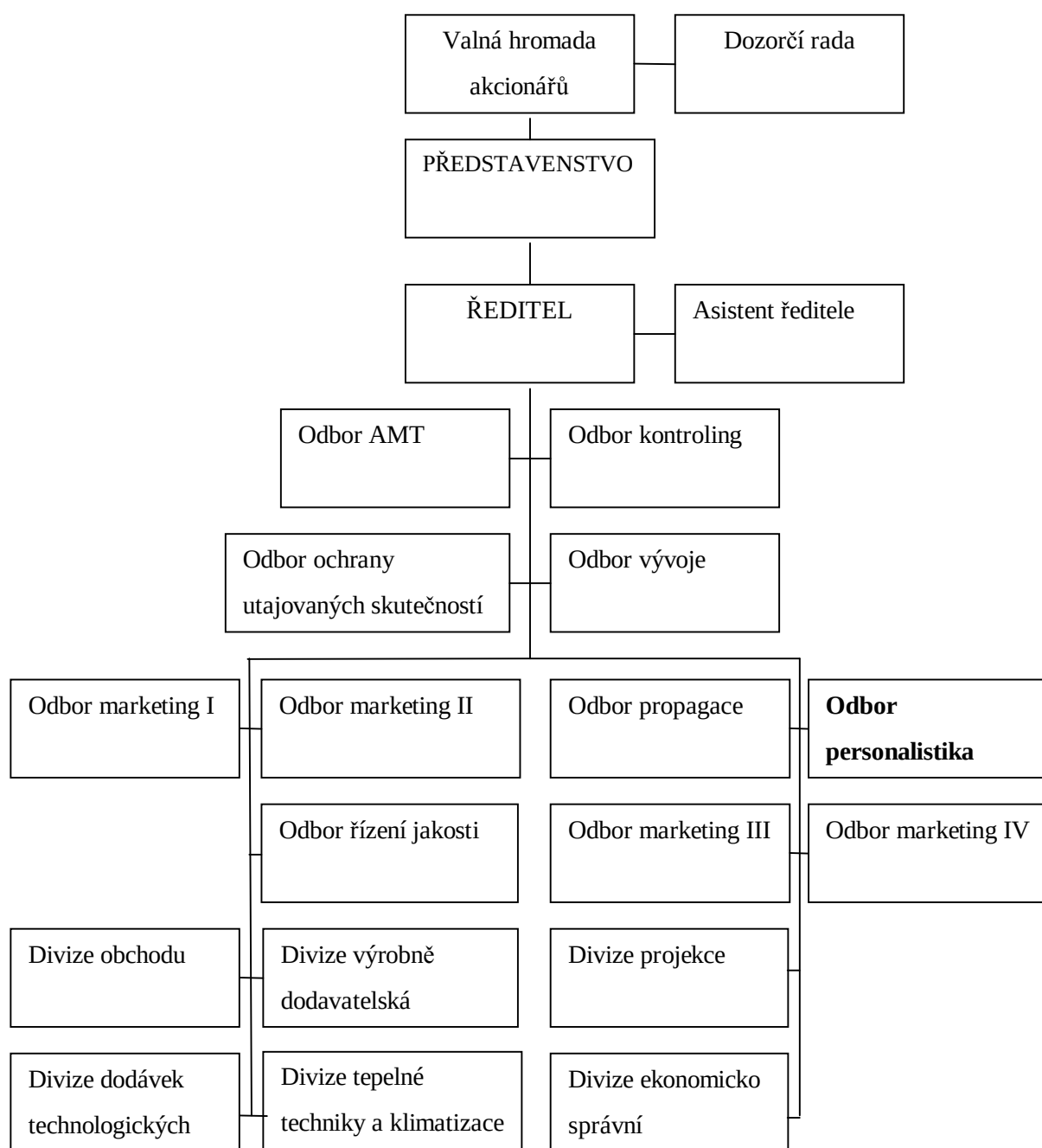
- dodávky staveb na klíč pro zdravotnictví, farmaceutický, elektrotechnický, potravinářský, kosmetický průmysl a chemii
- projekční a inženýrská činnost v investiční výstavbě
- urbanistické a architektonické studie
- projekce a dodávka technologických celků
- návrhy a dodávky interiérů
- zavádění systémů správné výrobní praxe
- validace a kvalifikace
- finanční leasing
- výhradní zastoupení CS Steel
- výhradní zastoupení La Calhene

4.2 Organizační schéma holdingu Block Group s mateřskou společností BLOCK a.s. v České republice



Obr. 2. Společnosti Block Group v České republice

4.3 Organogram společnosti BLOCK a.s.



Obr. 3. Organogram platný od 1.3.2005

5 HISTORICKÝ VÝVOJ SPOLEČNOSTI

1991

Akciová společnost BLOCK a.s. byla jednorázově založena českými fyzickými osobami bez státního nebo zahraničního kapitálu v květnu 1991 a 7.6.1991 byla zapsána obchodním soudem v Ostravě.

1992

Společnost se začala intenzivně rozvíjet. Byla zvolena filozofie střediskového hospodaření. Ve střediscích studio, projekce a inženýring, klima, dodávek a technologie bylo zaměstnáno 32 zaměstnanců.

1993

Byly založeny první dvě dceřinné společnosti Škarpa s.r.o. a Josta s.r.o., počet zaměstnanců se zvýšil na 81.

1994

Vzrostl počet zaměstnanců na 187 a proto bylo nutné pořídit nemovitost ve Valašském Meziříčí v ulici U Kasáren 727.

1995

Společnost BLOCK založila dalších pět dceřinných organizací MAAP s.r.o., Haif Nova s.r.o., Pulsklima s.r.o. ZAL UP Ltd. A Block Slovakia s.r.o., zároveň byla založena kancelář v Praze.

1996

Rok 1996 byl rokem upevňování pozic na trhu

1997

Firma BLOCK a.s. získala certifikát ISO 9001 od společnosti Lloyd's Register.

1998

Byly založeny další dceřinné organizace Block GEO Ltd. (Gruzie) a dvě společnosti v Moskvě Block West Holding Ltd. a Block inženýring Ltd.

1999

Uskupení Block Holding začalo na Slovensku s výrobou komponentů pro čisté prostory v dceřinné společnosti FORCLEAN vybavením laboratoří.

2000

Block a.s. zaměstnávala 196 pracovníků a sdružení Block Holding mělo 440 zaměstnanců. Společnost Block Slovakia s.r.o. byla nahrazena Block Sk s.r.o.

2001

Od roku 2001 sdružení BLOCK Holding vystupuje pod novým názvem BLOCK GROUP a zaměstnává 480 zaměstnanců z toho 210 zaměstnanců BLOCK a.s.

2002

V tomto roce se uskutečnily tzv. Firemní dny BLOCK GROUP, pořádané pro zástupce investorů, nemocnic a zdravotnických zařízení. Na programu bylo seznámení s firmou vč. prohlídky jednotlivých oddělení hlavního sídla společnosti, prezentační výstava výrobků a služeb instalovaná v provozovně Panský dům a odborné přednášky.

2003

Byla založena dceřinná společnost v Rumunsku – BLOCK Romania SRL se sídlem v Nadlacu.

2004

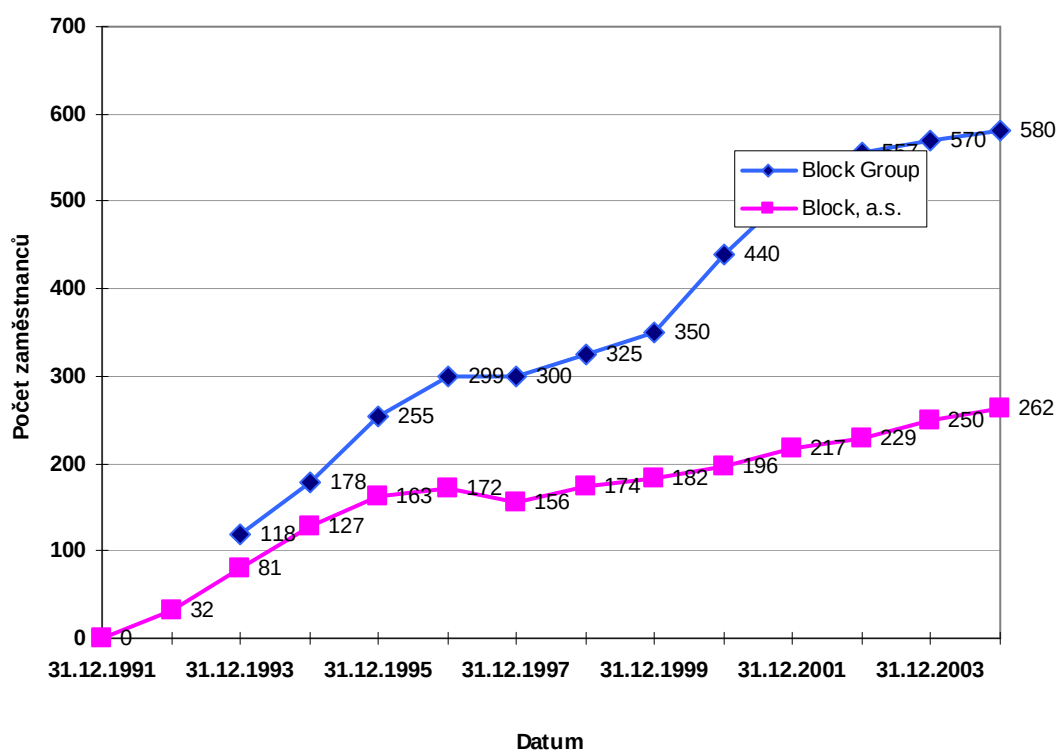
V říjnu roku 2004 předal místopředseda vlády a ministr práce a sociálních věcí Zdeněk Škromach na konferenci "Evropský týden bezpečnosti a ochrany zdraví při práci" společnosti BLOCK a.s. titul "BEZPEČNÝ PODNIK" s právem užívat toto označení na dobu 3 let.

6 INFORMACE O ZAMĚSTNANCÍCH BLOCK a.s.

6.1 Vývoj personální struktury BLOCK a.s. v letech 2000-2004

Období	Počet	% podíl v celém holdingu [15]
2000	196	45%
2001	217	42%
2002	229	41%
2003	250	44%
2004	262	45%

Graf zaměstnanců BLOCK a.s., BLOCK GROUP



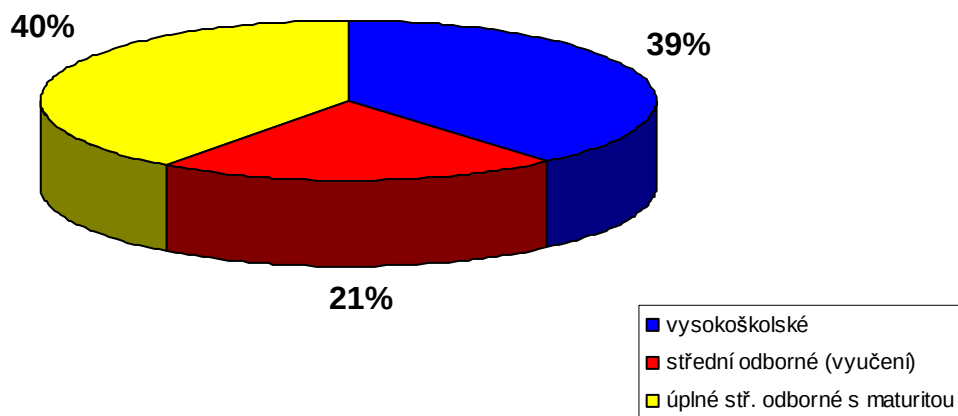
Obr. 4. Vývoj počtu zaměstnanců od 31. 12. 1991 do 31. 12. 2004

6.2 Kvalifikační struktura zaměstnanců

Vzdělání zaměstnanců k 31.12.2004 [15]

střední odborné (vyučení)	55
úplné stř. odborné s maturitou	105
vysokoškolské	102
celkem	262

KVALIFIKAČNÍ STRUKTURA ZAMĚSTNANCŮ BLOCK a.s.



Obr. 5. Kvalifikační úroveň ve společnosti k 31. 12. 2004

7 CHARAKTERISTIKA ČINNOSTÍ ODBORU PERSONALISTIKY

Personální činnosti v akciové společnosti BLOCK a.s. jsou zajišťovány personálním úsekem.

Tyto činnosti zahrnují všechny formy působení na člověka v pracovním procesu. Způsoby a cesty, jak lidské zdroje získávat, jak je řídit a jak vést, jak s nimi pracovat a jak rozvíjet jejich pracovní potenciál ku prospěchu lidí, kteří jsou v BLOCK a.s. zaměstnáni.

Personální odbor je zodpovědný za:

- dodržování strategie personálního řízení
- koncepce personálního řízení
- metodické řízení personálních činností
- kontrolu řízení lidských zdrojů ve společnosti
- vyhodnocování úrovně personální práce ve společnosti a její rozvoj
- analyticko – prognostickou činnost (rozbory, analýzy z oblasti lidských zdrojů)
- personální agendu (evidenci zaměstnanců a dodržování dokumentace o jednotlivých zaměstnancích)
- odborné personální činnosti, související s uzavíráním, průběhem a ukončením pracovního poměru mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem

Personální řízení je realizováno formou konkrétních personálních činností a postupů, jehož vykonavateli jsou všichni vedoucí zaměstnanci společnosti. Tito jsou zodpovědní za úroveň personálního řízení na svém útvaru.

Zavedení systému personálního řízení klade vysoké nároky na vedoucí zaměstnance po stránce odborných znalostí i dovedností z oblasti práce s lidmi.

7.1 Plán řízení a rozvoje lidských zdrojů

Společnost má zpracovaný plán řízení a rozvoje. Plán vytváří a zajišťuje odbor personalistiky, přičemž vychází z personální strategie společnosti. Plán je tvořen z dílčích plánů a požadavků jednotlivých útvarů.

Dále má společnost zpracován podrobný organogram pracovních míst, který slouží jako plán potřeb zaměstnanců. Organogram je veden a aktualizován v systému TreeInfo (vnitrofiremní systém společnosti). V tištěné podobě je vydáván minimálně 2x ročně pro ředitele, divizi ekonomicko-správní a pro odbor personalistiky. Za aktualizaci je zodpovědný odbor personalistiky.

Pro současné strategické záměry a cíle, které chce BLOCK a.s. dosáhnout, potřebuje lidské zdroje tohoto typu:

- zaměstnance vysoce kvalifikované, s výrazným odborným a tvůrčím potenciálem
- s výraznou vnitřní motivací, jejichž hlavním motivačním činitelem je zájem o práci a potřeba seberealizace a osobního rozvoje
- s pracovním chováním vyžadujícím samostatnost v rozhodování, aktivitu a iniciativu
- zaměstnance schopné zvládat požadavky vysokého pracovního nasazení a zátěže

Dosažení této požadované úrovně lidských zdrojů chce společnost zabezpečit personálním řízením a personální prací v těchto oblastech:

- vyhledávání, výběr a přijímání zaměstnanců
- pracovní adaptace nových zaměstnanců
- hodnocení zaměstnanců
- rozvoj lidských zdrojů – výcvik zaměstnanců
- stabilizace zaměstnanců, zajišťování optimálních pracovních podmínek

Společnost BLOCK a.s. vydala vnitropodnikové směrnice „Řízení lidských zdrojů“ a „Popis pracovního místa“, ve kterých mohou zaměstnanci najít odpovědi na své otázky z oblasti personalistiky.

8 ANALÝZA SYSTÉMU HODNOCENÍ VE SPOLEČNOSTI

BLOCK a.s.

Cílem mé diplomové práce je zlepšení stávajícího systému hodnocení zaměstnanců. Východiskem pro všechna zlepšení je analýza současné situace. V této kapitole se budu snažit provést analýzu stávajícího systému hodnocení a identifikaci jeho silných a slabých stránek.

Materiály pro analýzu systému jsem čerpala z vnitropodnikových směrnic, předpisů a nedílnou součástí byla také konzultace se zainteresovanými pracovníky.

8.1 Cíle stávajícího systému hodnocení pracovníků

Ve společnosti BLOCK a.s. je zavedeno hodnocení po zkušební době tzv. Adaptační hodnocení. Toto hodnocení je jediné, které firma využívá.

Cílem hodnocení je:

- zjistit silné a slabé stránky zaměstnance
- prodiskutovat možnosti a podmínky jeho dalšího rozvoje
- jak se zaměstnanec vyrovnává se vzniklými pracovními problémy
- jak se začlenil do kolektivu na pracovišti

8.2 Průběh systému hodnocení nového zaměstnance

8.2.1 Popis pracovního místa

Po příchodu nového zaměstnance sepíše jeho přímý nadřízený popis pracovního místa, ze kterého se potom vychází při hodnocení po zkušební době (adaptačním procesu). Viz. příloha P I.

Popis pracovního místa navazuje na činnosti útvarů vymezené organizačním řádem. Tyto činnosti jsou postupně rozdělovány na jednotlivá pracovní místa v platném organogramu společnosti.

Popis pracovního místa je jednou z hlavních forem, kterou jsou zaměstnanci ukládány konkrétní činnosti, které má na příslušném pracovním místě vykonávat. Určují zařazení zaměstnance do tarifního stupně (třídy) podle náročnosti práce, ve shodě s vnitřním mzdovým předpisem. Slouží jako důkazní prostředek při posuzování odpovědnosti a pravomoci (např. odpovědnost za úraz, škodu).

Zpracování popisu pracovního místa

Popis pracovního místa se zpracovává ve 3 vyhotoveních: 1x pro zaměstnance, 1x pro přímého nadřízeného, 1x pro odbor personalistiky.

U pracovních míst, kde je odpovědnost dána organizačním řádem, t.j. u funkce ředitele akciové společnosti a u funkcí vedoucích odborů a divizí, se popis pracovního místa nezpracovává.

V popisu pracovního místa nejde o přesný popis postupu, specifikuje charakter práce, výčet kompetencí, povinností a pravomocí, nesmí být však ani příliš stručný, a tím neinstruktivní. Musí poskytovat dobrou představu o náročnosti práce a povinnostech, které zaměstnanec musí plnit. Je třeba usilovat o optimální vymezení rozhodujících činností, za použití stručné, ale výstižné stylizace.

Při vypracování popisu pracovního místa vedoucí útvarů u každého přímo podřízeného zaměstnance uvedou, jaké jsou jeho kompetence, zodpovědnosti a pravomoce - např. podpisové právo pro uzavírání kontraktů (objednávky, nabídky, smlouvy).

Při popisu jednotlivých činností se používají na začátku věty slovesa typu: zpracovává, zajišťuje, vytváří, vyhodnocuje, eviduje, projednává, řídí, organizuje apod.

Neužívají se slovesa - zodpovídá a je povinen - povinnost a zodpovědnost je implicitně obsažena v každé určené (vymezené) činnosti.

Zodpovědnost a povinnosti při zpracování popisu pracovního místa

Popis pracovního místa zpracovává odbor personalistiky ve spolupráci s vedoucím příslušného útvaru, přičemž odbor personalistiky vyplňuje základní údaje v první části formuláře a vedoucí útvaru vyplňuje obsahovou část (kompetence, zodpovědnosti, pravomoce), a to každý vedoucí u zaměstnanců v jeho přímé podřízenosti. Vychází ze znalosti činnosti svého útvaru.

Popis pracovního místa je zpracován v průběhu prvních třech měsíců (v tzv. adaptační – zkušební době) nového zaměstnance.

Vedoucí útvaru je zodpovědný za:

- správnost a aktuálnost popisů pracovních míst v jeho přímé organizační podřízenosti
- soulad popisu pracovního místa s reálnou situací - požadovanou prací, podmínkami
- seznámení podřízeného zaměstnance s popisem pracovního místa a předání
l vyhotovení
- soulad vykonávané práce každého zaměstnance s popisem pracovního místa

Odbor personalistiky je zodpovědný za:

- metodiku vypracování popisů pracovních míst - případnou aktualizaci této směrnice,
- evidenci a aktualizaci pracovních míst v organogramu společnosti
- přípravu formuláře pro nového zaměstnance s vyplněnou první částí
- zařazení popisu pracovního místa do osobního spisu zaměstnance

Každý zaměstnanec je zodpovědný za:

- plnění všech povinností, kompetencí a pravomocí, které z jeho popisu pracovního
místa vyplývají

Správnost popisu pracovního místa potvrzuje svým podpisem:

- vedoucí odboru/divize, v jehož přímé podřízenosti se pracovní místo nachází
- vedoucí střediska či oddělení, v jehož organizační působnosti se pracovní místo
nachází
- zaměstnanec, pro kterého je popis pracovního místa určen
- ředitel a.s., který s konečnou platností schvaluje všechny popisy pracovních míst
ve společnosti

Změny popisů pracovního místa

Dodatky ke schválenému popisu pracovního místa nejsou přípustné. V případě změny je vypracován nový popis pracovního místa.

Nový popis pracovního místa se vypracovává např. v těchto případech:

- při změně organizačního řádu společnosti
- při změně organogramu společnosti
- při změně dělby činností, zabezpečujících plnění úkolů útvaru
- při změně pracovní náplně zaměstnance (změny či doplňky činností, změna tarifní třídy, změna funkce)

Celý schvalovací postup se pak opakuje.

8.2.2 Adaptační proces

Cílem pracovní adaptace je zapojit zaměstnance co nejrychleji a nejefektivněji do pracovního procesu, začlenit zaměstnance do pracovních a sociálních podmínek a zajistit jeho odborné zaškolení a zácvik. Měl by být zpracován plán, podle kterého se budou časově řídit jednotlivé činnosti adaptačního procesu. Toto časové rozvržení je v kompetenci vedoucího daného oddělení. Nový pracovník by měl být během prvního týdne adaptace kontaktován svým vedoucím téměř denně a v průběhu dalších dvou až tří týdnů minimálně dvakrát v týdnu.

Zodpovědnost za adaptační proces

Za průběh, kvalitu i výsledek adaptačního procesu je zodpovědný bezprostředně nadřízený zaměstnanec. Jeho povinností je seznámit se s novým zaměstnancem, seznámit jej s prací, pracovními podmínkami a zajistit zaškolení a zácvik.

Povinností nadřízeného je sledovat nového zaměstnance v průběhu adaptace a na konci adaptačního procesu (tento se časově kryje se zkušební dobou) zhodnotit jeho úspěšnost.

O perspektivách nového zaměstnance v průběhu a na konci adaptační doby rozhoduje bezprostředně nadřízený nového zaměstnance. Ten určuje, zda zaměstnanec nadále zůstane v pracovním poměru, případnou změnu základní mzdy, nebo zda bude pracovní poměr ve zkušební době rozvázán.

Hodnocení procesu adaptace

Hodnocení adaptačního procesu vychází z posuzování informací potřebných k rozhodnutí o dalším postupu (resp. dalších personálních krocích a opatřeních) přijatého zaměstnance.

Řídí se několika zásadami:

1. určení adaptačního plánu hned od počátku adaptačního období,
2. sledování průběhu adaptace,
3. řízení průběhu adaptace žádoucím směrem, nedaří-li se původní plán úspěšně naplňovat,
4. na konci adaptačního období (které se kryje se zkušební dobou) naplánovat se zaměstnancem řízený rozhovor k posouzení procesu adaptace a vyvození výsledků pro jeho další rozvoj.

Správné vyhodnocení adaptačního procesu vychází z toho, jak se pracovník vyrovnává s narůstajícími úkoly a s jednotlivými problémy orientace v práci, hodnocení jeho přístupu k práci i jeho schopností vytváření mezilidských vztahů na pracovišti.

Formulář pro hodnocení nového zaměstnance ve zkušební době

Firma již několik let využívá zavedený formulář „Hodnocení nového zaměstnance po zkušební době (adaptační proces)“. Tento formulář uvádím v příloze P II. Hlavní předností tohoto formuláře je časová nenáročnost na jeho vypsání. Nevýhodou je nízká informační úroveň.

Náležitosti formuláře:

- jméno a příjmení zaměstnance
- funkce, které ve firmě vykonává
- nástup do pracovního poměru
- uvedení zaměstnance, který je pověřený vedením odborného zaškolení
- seznámení s předpisovou dokumentací
- pracovní hodnocení (zapracování, aktivita, odborná způsobilost)
- absolvovaná školení v průběhu zkušební doby (adaptačního procesu)
- návrh odborné přípravy (školení, kurzy)

Dále se uvádí, zda zaměstnanec zůstává v pracovním poměru či nikoli. Závěrem je uveden návrh na zvýšení základní mzdy případně tarifní třídy.

8.3 Výsledky hodnocení a jejich využití

Hlavním účelem hodnocení je připravit pracovníka na řešení problémů, které se v jeho budoucí činnosti vyskytnou.

Vyhodnocením výsledků „Hodnocení nového zaměstnance po zkušební době“ jsou získávány informace pro tři oblasti:

Pracovní schopnosti – tato oblast zahrnuje schopnost pracovníka začlenit se do pracovního kolektivu, jeho aktivitu při řešení problémů, uplatnění odborných znalostí.

Vzdělávání a rozvoj – jedná se o školení a odborné kurzy, které pracovník absolvoval během adaptačního procesu, případně které na doporučení vedoucího má navštěvovat.

Odměňování – v této části určí nadřízený, zda měl adaptační proces pozitivní či negativní vliv na mzdu pracovníka.

Výsledky hodnocení nového zaměstnance po zkušební době určuje, zda schopnosti a znalosti pracovníka jsou dostatečné pro pracovní místo, na které byl vybrán.

9 VYMEZENÍ SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNEK STÁVAJÍCÍHO SYSTÉMU HODNOCENÍ V BLOCK a.s.

Po konzultaci s pracovníky a z výše uvedených údajů se pokusím definovat silné a slabé stránky systému hodnocení, který je již 1 rok firmou využíván.

9.1 Silné stránky systému hodnocení

Hlavní silnou stránkou systému hodnocení patří kontakt s vedoucím pracovníkem, který během běžného pracovního procesu není vždy možný. Vedoucí pracovníci také uvítali administrativní nenáročnost hodnocení.

Hodnocení nového zaměstnance po zkušební době je prováděno metodou volného popisu. Tato metoda napomáhá snadnějšímu pochopení, jak ze strany hodnotitelů, tak ze strany hodnoceného. Dle dohody s pracovníkem umožňuje přizpůsobení konkrétním požadavkům pracovního místa.

9.2 Slabé stránky systému hodnocení

Slabou stránkou systému je forma „Hodnocení zaměstnance po zkušební době (adaptační proces)“. Toto hodnocení je velmi obecné. Měla by být přesně stanovena kritéria vzdělání a určení jejich splnění. Dále stejným způsobem vymezit odborné požadavky, zdravotní stav, jazykové znalosti ad.

Další slabinou systému je existence jen jednoho systému. Znamená to, že zaměstnanec je hodnocen jen jednou během svého působení ve firmě a po 3 prvních měsících trvání jeho pracovního poměru. Nezaznamenává se tak jeho vývoj, růst či pokles schopností.

Při praktickém provádění hodnocení dochází k tomu, že hodnotitelé toto hodnocení neberou příliš vážně a s jeho vypracováním moc nespěchají. Dochází tedy k tomu, že hodnocení po zkušební době se vrátí na personální odbor v době, kdy pracovník působí ve firmě již půl roku.

Ve firmě pracují převážně technicko-hospodářští pracovníci, přesto je zde určité procento pracovníků v dělnických profesích. V hodnocení nejsou zahrnuty specifické požadavky pro tuto skupinu.

9.3 Navrhovaná opatření

- hlubší propracování stávajícího systému hodnocení
- zavedení nového pravidelného hodnocení
- vytvoření provázanosti mezi hodnoceními
- zvýšení pružnosti výměny a zpracování výsledků hodnocení
- konzultovat s hodnotiteli celý systém hodnocení a reagovat na jejich návrhy

10 SOUHRN ANALYTICKÉ ČÁSTI

Z poznatků uvedených v analytické části mohu říci, že ve společnosti BLOCK a.s. není zcela efektivně využíván systém hodnocení pracovníků. Chyby jsou především v používání pouze jednoho druhu hodnocení, který není vhodný pro všechny funkce zastoupené ve společnosti.

Společnost BLOCK a.s. je držitelem certifikátu ISO 9001. Na doporučení auditorské firmy, se kterou spolupracuje, souhlasí s přepracováním stávajícího systému hodnocení a jeho zkušební zavedení do praxe.

V systému hodnocení je zavedena metoda volného popisu, která umožňuje vyjádření návrhů a požadavků hodnotitelů. Tato relativně jednoduchá metoda je hodnocena velmi kladně, přesto se vedoucí pracovníci nebrání kombinaci s další metodikou.

Efektivní systém hodnocení vede ke zlepšení komunikačních vztahů mezi vedoucími a zaměstnanci. Společnost BLOCK a.s. si je vědoma, že v dnešní době je nedílnou součástí firmy, která myslí na svoji budoucí prosperitu, systém hodnocení výkonu pracovníků. Jeho cílem není pouze zajištění rozvoje jednotlivých pracovníků, ale zajištění rozvoje celé firmy.

V této části mé práce jsem se snažila přiblížit stávající systém hodnocení ve společnosti BLOCK a.s., odhalit slabiny tohoto systému a navrhnout možná opatření. Tyto údaje budou sloužit jako vstupní informace v projektové části.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

Z poznatků zavedeného systému hodnocení pracovníků ve firmě BLOCK a. s. vyplývá, že je nutné propracovat tento systém hlouběji a přizpůsobit jej pro všechny funkce ve společnosti. Dále je nutné vytvořit nové hodnocení, které by bylo prováděno vždy po určitém časovém intervalu, na jehož základě by bylo možno sledovat změny a vývoj jednotlivých pracovníků.

Nezbytnou podmínkou při sestavování systému hodnocení je průzkum názorů hodnotitelů a jejich připomínky a návrhy zahrnout do hodnocení.

Jedním ze základních požadavků při návrhu systému hodnocení je vypracování Karty pracovních funkcí. Tyto funkce jsou uvedeny v „Katalogu pracovních funkcí“, který má společnost vypracován a zahrnut do svých vnitropodnikových směrnic. Všechna pracovní místa ve společnosti jsou zařazena pod určité funkce. Počet funkcí je tedy menší, než počet pracovních míst.

Současné hodnocení, jak jsem již uvedla, zahrnuje pouze jednu metodu hodnocení a to metodu volného popisu. Při navrhování systému hodnocení jsem uplatnila také další metody (bodová, stupnicová), které pomohou hodnotitelům při pohledu na práci hodnocených.

Jednotlivé návrhy budu formulovat tak, aby byly v souladu jak s teoretickými a analytickými východisky v předchozích částech, tak s představami a možnostmi společnosti BLOCK a. s..

11 NAVRHOVANÁ OPATŘENÍ SYSTÉMU HODNOCENÍ

Na základě výsledků v analytické části, se pokusím vymezit návrhy pro zlepšení stávajícího systému hodnocení a také návrhy nového hodnocení. Cílem projektové části je optimalizace systému hodnocení pracovníků a jeho efektivní zavedení do praxe. Jednotlivé návrhy vymezuji do několika kroků, které jsou mezi sebou provázány a navazují na sebe:

- Vypracování formuláře „Karta pracovního místa“. Karta bude obsahovat údaje z katalogu funkcí společnosti, dále údaje o požadavcích kvalifikace a odborných znalostí pro danou funkci.
- Dalším krokem bude přepracování stávajícího formuláře „Hodnocení nového zaměstnance po zkušební době“ a vytvoření nového formuláře s názvem „Hodnocení kvalifikace zaměstnance po zkušební době (adaptační proces)“. Do tohoto formuláře budou přecházet informace z „Karty pracovního místa“.
- K efektivnímu využívání systému hodnocení přispěje nové „Periodické hodnocení“, které se bude využívat vždy v určitém časovém intervalu. Dle požadavků vedoucích je možné toto hodnocení využít i výjimečně mimo stanovený interval.
- Aby docházelo k plynulé provázanosti mezi jednotlivými formuláři a jejich případná aktualizace, navrhuji zavedení formulářů do vnitropodnikového informačního softwaru TreeInfo.

Uvedené návrhy jsem konzultovala jak s vedoucí personálního odboru tak s vedoucími představiteli společnosti BLOCK a.s.

11.1 Karta pracovního místa

Kartu pracovního místa zpracovává odbor personalistiky ve spolupráci s vedoucím příslušného útvaru. Karta slouží ke specifikaci požadavků při výběru zaměstnanců na jednotlivé funkce. Karta může zahrnout i více pracovních míst (např. stejná specifikace pro všechny projektanty v určitém oddělení). Viz. příloha P III.

Rozdělila jsem kartu na šest částí A až F, které se dělí dle oblastí zaměření. V záhlaví a zápatí karty jsou uvedeny kontaktní údaje o společnosti, datum vydání a osoba, která kartu vydala.

Karta pracovního místa obsahuje:

A: Základní údaje – tyto údaje vypisuje personální odbor dle katalogu funkcí společnosti.

- název pracovního místa
- číslo funkce
- zařazení do tarifního stupně
- přímou podřízenost (nadřízenou funkci)
- útvar (odbor/divizi, středisko, oddělení)

B: Požadavky na kvalifikaci – měřítko selekce kandidátů na obsazení funkce.

Požadavky jsou rozděleny do 6 částí:

- nejvyšší dosažené vzdělání (stupeň, název školy, studijní obor)
- odborné požadavky (ekonomické, technické, jednání s lidmi ad.)
- požadovaná praxe
- jazykové znalosti
- další požadavky (řidičský průkaz, svářečský průkaz, lešenářský průkaz ad.)

C: Pracovní nároky a zatížení - určuje povahu práce podle jednotlivých aspektů.

D: Charakteristiku práce, stupeň náročnosti - slouží k zařazení do tarifních stupňů.

E: Charakteristiku pracoviště - specifikuje prostory, ve kterých je práce vykonávána.

F: Faktory ovlivňující pracovní prostředí - určuje nároky na zvládání nepříznivých vlivů.

Kritéria, která jsem použila ve formuláři „Karta pracovního místa“, jsem projednala jak s vedoucí personálního odboru tak s vedoucími jednotlivých středisek, kteří jednotlivé karty schvalovali.

11.1.1 Zavádění karty pracovního místa

Jedním z prvních kroků při zavádění karty pracovního místa byl tisk karet pro všechny funkce ve společnosti, které jsou zahrnuty v katalogu funkcí. Ve společnosti BLOCK a.s. je celkem 65 funkcí. Největší zastoupení zde má funkce Asistent a Projektant. Některé funkce obsažené v katalogu funkcí nejsou ještě obsazeny, ale pro budoucí využití jsem vyhotovila karty i pro tyto funkce.

Po tisku jednotlivých karet pracovního místa, jsem tyto karty rozdělila na jednotlivé střediska podle firemního organogramu. Každé středisko má své specifické funkce. Bylo tedy nutné realizovat vyplnění karet v jednotlivých střediscích odděleně. Čas realizace se odvíjel dle domluvy s vedoucími.

Vyplněním všech karet jednotlivých funkcí, vznikl problém u nejvíce zastoupených funkcí Asistent a Projektant. Tyto se opakují ve více střediscích, ale vždy s odlišnými požadavky. Po dohodě s vedoucí personálního odboru byly vytvořeny obecné karty pro tyto funkce, kde v části poznámky byly uvedeny jednotlivé odlišnosti.

Karta pracovního místa ulehčí zadávání požadavků na jednotlivé funkce ve výběrovém řízení. A zároveň poslouží jako podklad při hodnocení kvalifikace zaměstnance po zkušební době.

11.2 Hodnocení kvalifikace zaměstnance po zkušební době

Podklady pro hodnocení kvalifikace zaměstnance zpracovává odbor personalistiky ve spolupráci s vedoucím příslušného útvaru. Viz příloha P IV.

Tento typ hodnocení již ve společnosti fungoval téměř 2 roky. S pomocí vedoucí personálního odboru jsem tento formulář propracovala hlouběji a zařadila do něj také klasifikační prvky. Toto hodnocení je vypracováno vždy po uplynutí zkušební doby, která činí 3 měsíce od nástupu do zaměstnání.

11.2.1 Cíle hodnocení

Hodnocení kvalifikace zaměstnance slouží k porovnání kvalifikačních požadavků na funkci se skutečným stavem (úrovní) kvalifikace zaměstnance. Při neshodě se stanovují nápravná opatření. Navržená opatření na zvyšování kvalifikace slouží také ke stanovení potřeb dalšího odborného vzdělávání zaměstnanců. Na hodnocení kvalifikace zaměstnance navazuje pravidelné hodnocení zaměstnanců.

11.2.2 Struktura hodnocení a funkce hodnotitelů v jednotlivých částech

Hodnocení kvalifikace zaměstnance po zkušební době se skládá ze dvou základních částí A, B. Část B se skládá ze 4 součástí B1-B4, které jsou ve vzájemném propojení.

Funkce a odpovědnost hodnotitelů v jednotlivých částech:

- Odbor personalistiky:

A: základní údaje: jméno zaměstnance, název pracovního místa (funkce), číslo funkce, tarifní stupeň, funkci přímého nadřízeného, místo výkonu práce a název útvaru (odbor/divize, středisko, oddělení)

B1: vypíše stanovené požadavky na kvalifikaci podle karty pracovního místa

B2: zaznamená skutečný stav kvalifikace zaměstnance z podkladů předložených zaměstnancem

- Vedoucí příslušného útvaru:

B3: porovná skutečný stav se stanovenými požadavky a vyhodnotí porovnání

B4: doporučuje nápravná opatření (další vzdělávání, výjimku ze vzdělání, praxe ...)

- Ředitel a.s.:

Schvaluje případné výjimky ze vzdělání, praxe.

- Správnost hodnocení kvalifikace potvrzuje svým podpisem:

Vypracoval: odbor personalistiky

Posoudil: vedoucí příslušného útvaru (odboru/divize)

Schválil: ředitel a.s.

Zaměstnanec: potvrzuje seznámení s hodnocením

11.2.3 Metodika hodnocení kvalifikace zaměstnance

Hodnotící formulář je veden pro každého zaměstnance samostatně. Hodnotitel porovnává požadavky na kvalifikaci zaměstnance dle karty pracovního místa a dle předložených podkladů zaměstnancem a v neposlední řadě dle pracovního výkonu zaměstnance. Na základě porovnání navrhne nápravná opatření.

Hodnotitel obdrží formulář hodnocení vždy dva týdny po uplynutí zkušební doby. V tomto časovém intervalu formulář vyplní a navrhne závěrečné ohodnocení s případnými nápravnými opatřeními v daných oblastech.

11.2.4 Vyhodnocení výsledků hodnocení kvalifikace zaměstnance

Vyhodnocení výsledků provádí hodnotitel (přímý nadřízený). Po porovnání dílčích výsledků v jednotlivých oblastech, navrhne celkové pracovní ohodnocení dle vlastního uvážení. Hodnocení je prováděno slovní formou.

Na základě hodnocení kvalifikace zaměstnance po zkušební době rozhodne hodnotitel o trvání pracovního poměru či nikoli, a navrhne případnou změnu základní měsíční mzdy.

11.2.5 Zavedení hodnocení a využití získaných výsledků

Před samotným zavedením hodnocení kvalifikace zaměstnance po zkušební době je nutné seznámit jak hodnotitele tak zaměstnance s novým systémem hodnocení. Společnost BLOCK a.s. zahrnula stávající systém hodnocení do vnitropodnikové směrnice „Řízení lidských zdrojů“. Vytvořením nového systému hodnocení musí být směrnice aktualizována.

Po jejím schválení jsou jednotlivé výtisky směrnice přiděleny na jednotlivé divize firmy a zodpovědní pracovníci mají povinnost se směrnicí seznámit ostatní zaměstnance.

Výsledky hodnocení kvalifikace zaměstnance po zkušební době prozradí kvalifikační úroveň pracovníka v porovnání s požadavky na danou pracovní funkci. Do výsledků se promítne uplatnění znalostí a schopností zaměstnance během 3 měsíční zkušební doby.

11.3 Periodické hodnocení zaměstnanců

Smyslem periodického hodnocení zaměstnanců je posouzení výsledků práce a pracovního chování zaměstnanců vždy opakovaně během určitého intervalu. Viz příloha P V.

Hodnocení zaměstnanců je prováděno 1x ročně přímým nadřízeným. Ten zodpovídá za průběh a kvalitu hodnocení podřízených zaměstnanců a seznámení každého zaměstnance s hodnocením v hodnotícím rozhovoru. Při hodnotícím rozhovoru je vedoucí útvaru povinen seznámit zaměstnance s výsledky hodnocení, rozebrat se zaměstnancem jeho silné i slabé stránky a dohodnout se na dalších cílech, které zaměstnanec bude plnit.

Vedoucí útvaru je povinen vycházet z výsledků pracovních hodnocení při každém návrhu na zvýšení platu - základní mzdy příp. funkčního postupu zaměstnance. Zvýšení základní mzdy příp. funkční postup je možno navrhnout jen u těch zaměstnanců, kteří dosahují opakovaně lepších než-li průměrných výsledků v pracovním hodnocení.

Záznam z hodnocení slouží zároveň jako podklad pro případnou úpravu základní mzdy zaměstnance.

11.3.1 Metodika periodického hodnocení zaměstnanců

Hodnocení provádí 1x ročně vedoucí zaměstnanec – přímý nadřízený hodnoceného zaměstnance.

Formulář periodického hodnocení zaměstnance se skládá ze dvou částí.

První část (1.) obsahuje hodnocení zaměstnance hodnotitelem – vedoucím zaměstnancem. Člení se na 3 dílčí součásti, které jsou označeny písmeny A,B,C – každá se zabývá odlišnými aspekty hodnocení zaměstnance:

Součást A

Tato součást je tvořena tabulkou hodnocení charakteristik zaměstnance nezbytných pro úspěšné zastávání pracovní funkce ve společnosti. Hodnocení se provádí podle charakteristiky uvedených kritérií:

- Pracovní výkon
- Kvalita práce
- Plnění cílů (termínů)
- Odpovědnost
- Organizace práce
- Míra koncepčnosti, řešení operativy
- Iniciativa
- stálost výkonu a odolnost vůči stresu
- Spolehlivost
- Schopnost a správnost rozhodování
- Schopnost práce s informacemi
- Loajalita a vztah ke společnosti
- Samostatnost
- Vystupování

U hodnocení kritérií v součásti A je využita metoda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales). Vyhodnocení těchto kritérií je seřazeno do stupnice „*Nepřípustná: 1*“ až „*Vynikající: 5*“. Ke každému stupni je dále vytvořena slovní charakteristika ohodnocení. Viz. příloha P VI.

Součást B

Tento oddíl je zaměřen na minulost. Hodnotitel hodnotí úspěšnost plnění zadaných cílů za hodnocené období.

Pohled na plnění úkolů v minulosti je rozdělen do dvou tabulek. V první tabulce se hodnotí stanovené úkoly za předchozí období. Hodnocení probíhá na slovní stupnici „*splněno, neplněno, splněno částečně a přesunuto do dalšího období*“.

V druhé tabulce jsou hodnocena absolvovaná školení a hodnocení jejich efektivity. Také zde je použita slovní stupnice pro hodnocení efektivity a to „*velmi dobrá, dostačující, nedostatečná*“.

Slovní stupnice hodnocení byla vybrána na základě zkušebního hodnotícího vzorku, kdy si tuto metodu hodnocení vyžádali přímo vedoucí jednotlivých útvarů.

Součást C

Tato součást je zaměřena na hodnocení budoucnosti. Stanovuje cíle pro období následující po hodnocení. Cíle pro další období se stanovují po projednání hodnotitele s hodnoceným zaměstnancem.

První část hodnocení vyplňuje hodnotitel a kritéria v této části se přímo týkají zaměstnance.

Druhá část (2.) obsahuje hodnocení pracovních podmínek a dostupností klíčových informací z pohledu hodnoceného zaměstnance. Tato část dává hodnocenému možnost vyjádřit se k hodnocení samotnému a k dalším aspektům souvisejícím s jeho pracovním zařazením, případně charakterem vykonávané práce.

Zaměstnanec hodnotí podle těchto parametrů:

- Pracovní podmínky a prostředí
- Dostupnost získávání informací
- Možnost odborného růstu
- Možnost jazykového vzdělávání
- Systém zadávání úkolů
- Komunikace s přímým nadřízeným
- Postavení firmy na trhu
- Další kritéria dle názoru hodnoceného zaměstnance

Hodnocení vyplňuje hodnocený zaměstnanec. Vypsání této části není povinné. Hodnotí se číselnou stupnicí 1-5, přičemž *1 je nejhorší – 5 je nejvyšší* možné hodnocení.

Periodické hodnocení je zpracováno ve třech výtiscích – výtisk č. 1 obdrží zaměstnanec, výtisk č. 2 přímý nadřízený zaměstnance (hodnotitel) a výtisk č. 3 odbor personalistiky.

11.4 Vnitropodnikový software TreeINFO

Program TreeINFO je produktem společnosti SYCONIX, která se specializuje na poskytování řešení a služeb v oblasti informačních technologií s hlavním zaměřením na problematiku správy dokumentů, informací, znalostí a podnikového obsahu.

Produkt TreeINFO je založený na technologii Microsoft. Jeho funkce je určena pro jednoduchou a efektivní správu informací a dokumentů.

Každý, kdo aktivně pracuje s počítačem, se setkává s problémy ukládání a organizování informací, se kterými přichází denně do styku. Tento problém je ještě zřetelnější, pokud jsou tyto informace sdíleny a organizovány v rámci počítačové sítě.

Základním cílem každého systému správy dokumentů je zajistit pořádek v dokumentech, jejich logickou organizaci a systém ukládání, umožnit uživatelům sdílet je v počítačové síti, rychle a pohodlně je kdykoli vyhledat, zobrazit a přitom je chránit před neautorizovaným přístupem a neoprávněnými změnami.

Při vytváření nových dokumentů, ale i celých struktur dokumentů, je možné použít šablony, které jsou v systému připravené a udržované správcem systému. Šablony vytvořené správcem jsou pro každou firmu individuální a přizpůsobené firemním požadavkům.

Systém eviduje historii všech vložených dokumentů (autory jednotlivých verzí, datum a čas jejich vytvoření, zařazení do archivu, jméno, datum a čas kontroly, jméno schvalovatele, datum a čas schválení, počátek a konec platnosti verze a řadu dalších informací).

Ke schvalování dokumentů je uděleno vždy přístupové právo těm osobám, které za danou oblast odpovídají. V případě potřeby změny již schváleného dokumentu je možné provést jeho aktualizaci v systému a vydání nové upravené verze dokumentu.

Při vydání nové verze dokumentu probíhá znovu cyklus tvorby, připomínkování, kontroly a schválení dokumentu. Systém umožňuje nastavit samostatné číselné a znakové řady pro označení verzí a jejich změn.

Aby mohl být dokument upravován, musí být vydán z archivu, po provedení změn zařadí uživatel dokument zpět. Jestliže má uživatel dokument vydán z archivu (tzn. že dokument nemá dokončen), nemůže s ním žádný jiný uživatel pracovat. Stav dokumentu je zobrazen ve stromové struktuře vedle ikony daného dokumentu.

TreeINFO umožňuje pro snadné a rychlé definování každého typu dokumentu profilovou kartu dokumentu. Tato karta slouží pro zadávání a zobrazování atributů dokumentů.

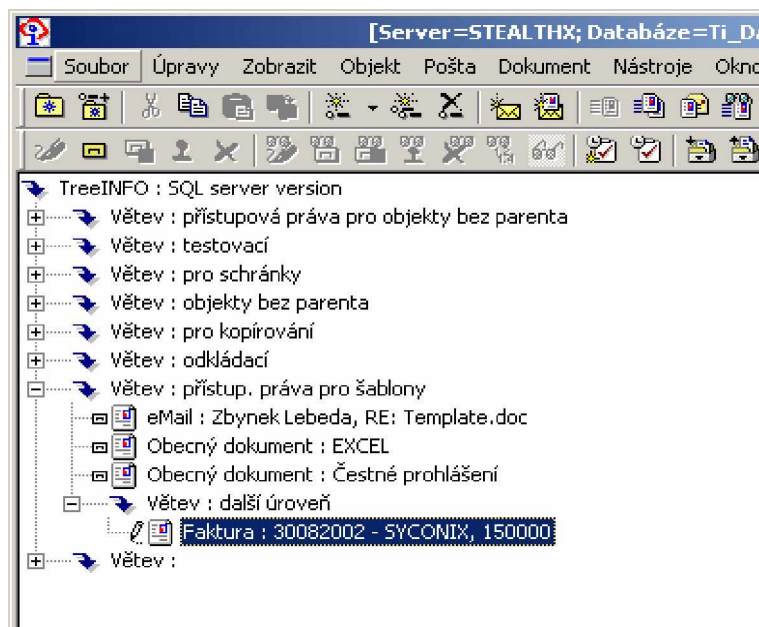
System TreeINFO je v současné době optimalizován pro spolupráci s databázovým systémem Microsoft SQL Server. Tento server slouží k ukládání informací o dokumentech a pro zpracování náročných databázových odkazů a operací. Server vrací klientovi pouze výsledky operací, a klientská aplikace je zobrazí. Výhodou je minimální přesun dat v síti, dále snížení nároků na vybavení klientských stanic a snížení doby odezvy.

System je přizpůsoben spolupráci s běžně rozšířenými aplikacemi v prostředí Windows (MS Office) a s elektronickou poštou.

System TreeINFO umožňuje plnou kontrolu dokumentů, tabulek, poznámek, databází, obrázků, projektů, zakázek a jiných informací způsobem, jehož podání je pro organizace logické a přehledné.

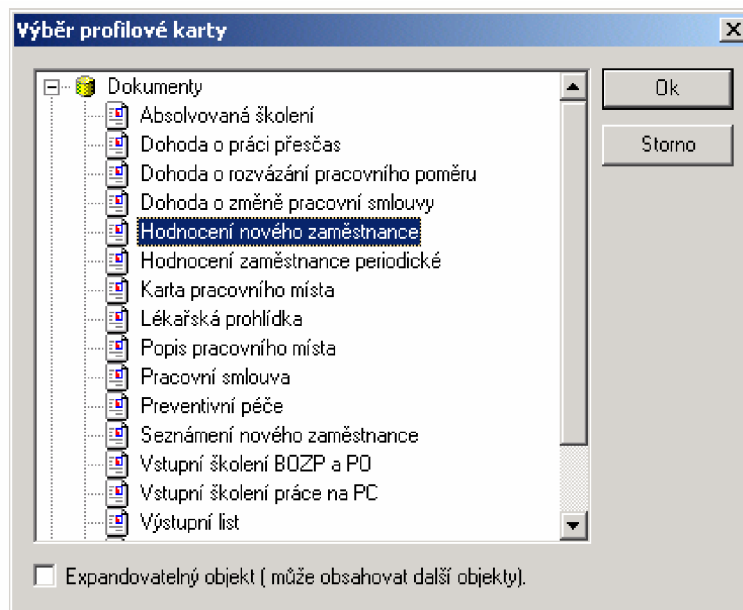
System má tři základní vlastnosti:

- Je tvořen hierarchickou stromovou strukturou, která umožňuje pracovat s informacemi v síťovém prostředí.



Obr. 6 Struktura zobrazení v programu TreeINFO

- Informace jsou vkládány v podobě objektu na pracovníkem vybrané místo.



Obr. 7. Typy objektů tvořených v programu TreeINFO

- Informace se mohou vyskytovat na více místech najednou dle požadavků

Podle charakteru projektu lze ostatním uživatelům buď zcela znemožnit nebo různě omezit přístup k dokumentům patřícím k danému projektu.

Přestože je použití TreeINFA snadné a nevyžaduje dlouhou přípravu, ušetří spoustu práce a rozšíří možnosti správy a sdílení informací. Aplikace je natolik flexibilní, že může být použita v mnoha situacích téměř každým uživatelem nebo skupinou uživatelů výpočetní techniky.

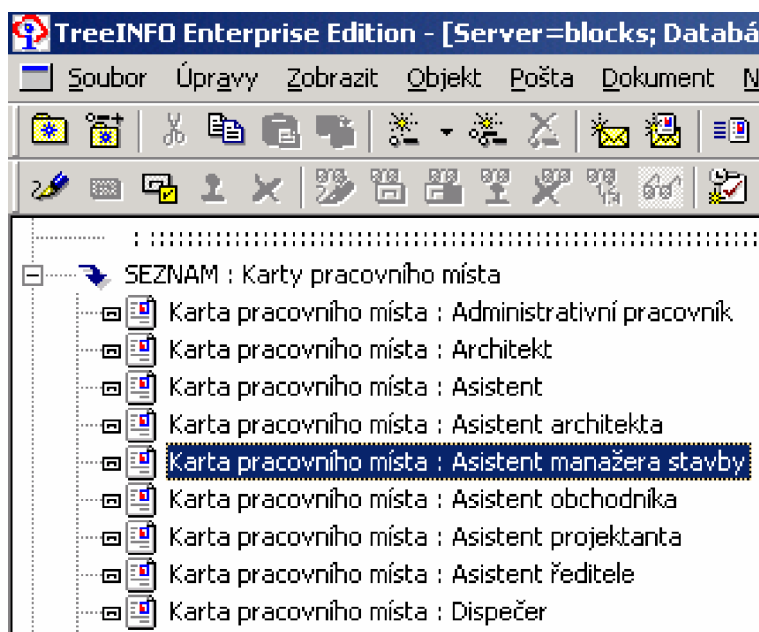
11.4.1 Propojení karty pracovního místa s programem TreeINFO

Jak bylo uvedeno výše, karta pracovního místa usnadní zadávání požadavků pro jednotlivé funkce ve společnosti. Administrativní náročnost při evidenci či změnách jednotlivých karet sníží vnitropodnikový systém TreeINFO.

Po dohodě s programátory společnosti BLOCK a.s., byla v TreeINFU vytvořena karta pracovního místa. Po doplnění jednotlivých kritérií v této kartě, došlo k přenesení informací do formuláře karty pracovního místa ve formátu Microsoft Word, kde se dokončily poslední úpravy a karta byla připravena pro tisk.

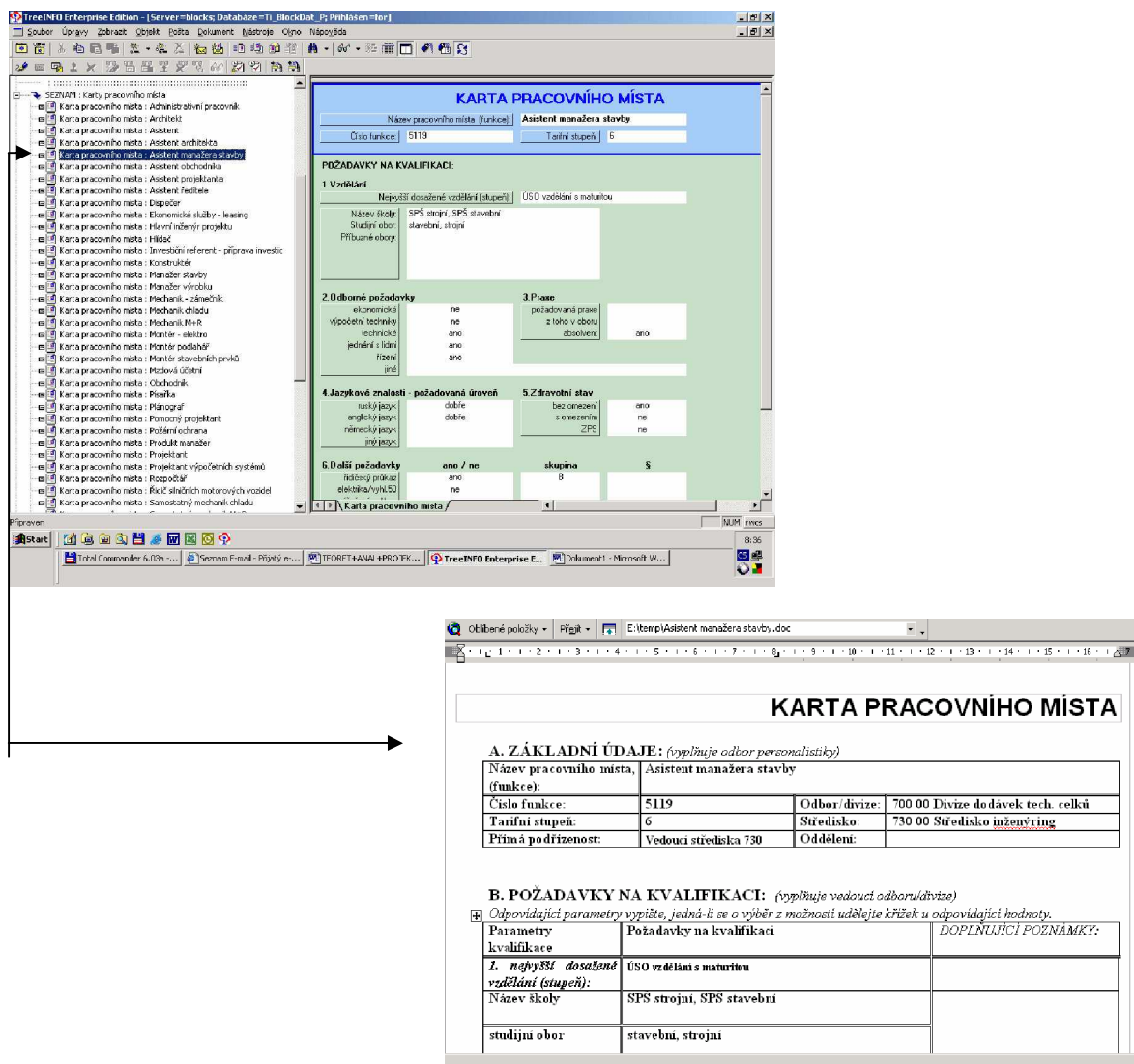
Karta pracovního místa vytvořená v TreeINFU obsahuje ta kritéria, která jsou pro danou funkci neměnná, i v případě, že se stejná funkce vyskytuje na více střediscích různého charakteru. V případě, že vedoucí daného střediska si tuto kartu vyžádá, budou kritéria pro toto středisko dopsána přímo ve formuláři karty pracovního místa ve formátu Microsoft Word.

Řazení karet v TreeINFU má stromovou strukturu. Označení jednotlivých karet bude vždy „Karta pracovního místa: název funkce“.



Obr. 8. Struktura řazení karet pracovního místa v programu TreeINFO.

Vyvolání pracovní karty vytvořené v programu je prováděno příkazem **F10**. V pravé části se zobrazí karta vytvořená programátorem, do které se vypíší základní kritéria a požadavky pro danou funkci. Zdvojeným kliknutím levého tlačítka myši na název karty v levé části okna dojde k propojení a přenesení do formátu Microsoft Word.



Obr. 9. Přenesení karty pracovního místa z programu TreeINFO do MS Word.

Nejnáročnější částí tohoto propojení bylo v první řadě vytvoření karty v TreeINFO a poté zavedení všech karet do programu TreeINFA. Přestože první kroky byly pracné, v budoucnu nebude nutno zadávat vždy všechna kritéria při práci s kartami či jejich úpravami.

11.4.2 Propojení hodnocení kvalifikace zaměstnance s kartou pracovního místa.

Hodnocení kvalifikace zaměstnance po zkušební době (adaptační proces) využívá informace z karty pracovního místa. Do hodnocení se přenáší informace ze dvou částí karty a to z části A (základní údaje) a části B (požadavky na kvalifikaci). Na základě těchto informací provádí hodnotitel porovnání s požadavky a skutečností.

Aby byl ušetřen čas při vypisování požadavků u každého hodnocení, byl vytvořen interaktivní formulář hodnocení v TreeINFU. Formulář se skládá ze dvou záložek. První záložka obsahuje základní údaje o zaměstnanci (jméno, středisko, datum nástupu do zaměstnání). Tyto údaje se přenáší z popisu pracovního místa.

Druhá záložka obsahuje požadavky pro jeho funkci, které jsou předmětem přenosu z karty pracovního místa. Výběrem názvu funkce z nabídky funkcí se přenesou údaje automaticky.

Uložením dojde k přechodu do aplikace MS Word, kde personální odbor doplní skutečný stav kvalifikace zaměstnance. Po dokončení posledních úprav je formulář připraven k tisku.

Hodnotitel poté provede porovnání, závěrečné hodnocení a navrhne nápravná opatření.

Vyvolání pracovního formuláře funguje na stejném principu jako u karty pracovního místa (F10).

ID	Číslo	Název pracovního místa
3419	5001,5003	Administrativní pracovník
3389	5123	Architekt
3456	5004,5005	Asistent
3390	5115	Asistent architekta
3392	5119	Asistent manažera stavby
3413	5051	Asistent obchodníka
3395	5115	Asistent projektanta
3390	5005	Asistent ředitele
3457	5007	Dispečer
3369	5032	Ekonomické služby - leasing
3385	5111	Hlavní inženýr inženýru

Obr. 10 Přenos údajů z karty do formuláře hodnocení výběrem názvu funkce

11.4.3 Zavedení periodického hodnocení do programu TreeINFO

Při zavádění periodického hodnocení se zobrazí ve formuláři vytvořeném programátorem základní údaje (jméno, funkce, středisko). Tyto údaje jsou přeneseny z popisu pracovního místa. Uložení formuláře dojde k přenosu do prostředí MS Word, kde odbor personalistiky doplní chybějící náležitosti.

HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE PERIODICKÉ			
Titul	Jméno	Příjmení	Doktorát
	Libor	Kulišťák	
Útvar:	Oddělení Trubní rozvody	632.00	
Funkce 1:	Pomocný projektant	632.03	
Funkce 2:			
Datum nástupu:	15.04.2004		
Číslo dokumentu:	HZ050157	1 A	
Vydal:	Fojtíková Romana, Bc.	21. 3. 2005	Vytvořil / zařadil: Fojtíková R.
Kontroloval:			Kontroloval:
Schválil:			Schválil:

Obr. 11. Formulář periodického hodnocení vytvořený programátorem

11.4.4 Výhody a nevýhody propojení hodnocení s programem TreeINFO

K výhodám, které toto propojení přinese patří:

- snížení administrativních úkonů
- přehledná evidence a archivace dokumentů
- nižší vytíženost hodnotitelů
- dynamičnost celého systému hodnocení

K nevýhodám lze zařadit:

- náročnost při zadávání prvotních dat

12 VYHODNOCENÍ PŘÍNOSŮ, RIZIK A NÁKLADŮ

V této kapitole se pokusím zhodnotit rizika a náklady, které vzniknou zavedením nového systému hodnocení a také přínosy, které nový systém vytvoří.

Jelikož ve společnosti BLOCK a.s. nebyl úplný systém hodnocení, je velkým přínosem vytvoření nového dynamického systému, ve kterém na sebe jednotlivé složky navazují a přebírají si vzájemná data.

Přínosem karty pracovního místa je definování požadavků pro všechny funkce zastoupené ve společnosti BLOCK a.s.. Informace získané z karet pracovního místa slouží jak k jednotlivým hodnocením, tak jsou přínosem při výběrových řízeních.

Riziko u karet pracovního místa spočívá převážně ve specifikaci jednotlivých požadavků, jenž se mohou dle konkrétní osoby měnit. Nadřízený musí mít možnost přistoupit na případné odchylky (obor studia, název školy ad.). Je tedy nutné při jejich vypracování věnovat těmto částem velkou pozornost.

Hodnocení kvalifikace zaměstnance po zkušební době (adaptační proces) přináší pohled na zaměstnance během jeho 3 měsíčního působení ve společnosti. Zhodnocuje požadavky na kvalifikaci dle karty pracovního místa se skutečným stavem. Porovnáním získá hodnotitel (přímý nadřízený) představu o znalostech a dovednostech zaměstnance a rozhoduje o jeho dalším působení ve firmě.

Hodnocení je navrženo tak, aby bylo riziko minimální. Nevýhodou se může zdát pro hodnotitele určení celkového pracovního ohodnocení. V této konečné části hodnocení kvalifikace zaměstnance je nutná delší úvaha vedoucího nad provedeným závěrečným řešením.

Velkým přínosem periodického hodnocení je sledování vývoje zaměstnance za určitý časový interval a to za 1 rok. Je možné sledovat kladné či záporné pracovní změny oproti hodnocení v předcházejícím roce. Velmi přínosné je také zařazení názoru zaměstnance na podmínky ve firmě, prostředí ad. Může se stát, že budou zjištěny problémy, které nebyly nadřízeným zcela zřejmé.

Největším rizikem periodického hodnocení bude jeho aplikace do praxe. Mnozí hodnotitelé mohou brát hodnocení velmi pečlivě, ale je nutné, aby se tento zájem ze strany nadřízených neztrácel a byla zachována kvalita informací.

Zavedení systému hodnocení do vnitropodnikového softwaru je jak velkým přínosem pro personální odbor tak pro vedoucí jednotlivých středisek a divizí. Karty pracovního místa a také hodnocení bude možno připravovat a měnit až do poslední chvíle jejich realizace. Systém TreeINFO je výhodou hlavně časovou, jelikož pro všechny nadřízené je čas velmi vzácný, systém jim práci při hodnocení značně zjednoduší.

Největším rizikem, které se vztahuje na celý software TreeINFO je zabezpečit vstup neoprávněných osob. Tento problém se snaží řešit programátoři šifrovanými hesly pro každého uživatele.

Náklady na hodnocení pracovníků zahrnují především papíry a tisk formulářů. Dále také speciální práci programátora na vytváření formulářů ve vnitropodnikovém systému. Důležitou složkou je také proškolení jak hodnotitelů tak hodnocených, které bude probíhat formou vnitropodnikových směrnic.

Nový systém hodnocení nevyžaduje vysoké náklady. Jeho efektivní fungování spočívá hlavně na správném zaškolení pracovníků, a na udržení vážnosti systému. Cena zavedení výkonnostního hodnocení je malá, ale nemít takové hodnocení může firmu stát velice mnoho.

13 SOUHRN PROJEKTOVÉ ČÁSTI

Na základě závěrů přijatých v analytické části, jsem se snažila navrhnout taková opatření, která budou eliminovat slabé stránky systému hodnocení a povedou k jeho optimalizaci.

Důležitým prvkem celého hodnocení byly možnosti a aktivní přístup firmy k navrhovaným opatřením.

Pokud mají výsledky hodnocení sloužit jako faktor zvyšující výkon zaměstnance, je třeba poskytnout zaměstnanci pravidelné sdělení výsledků. Komunikace hodnotitelů s hodnocenými umožňuje vymežit chyby a nedostatky pracovního výkonu, ale také stanovuje funkce, při kterých může zaměstnanec využít své znalosti a schopnosti co nejefektivněji. Hodnocení jsem se snažila formulovat tak, aby tyto poznatky byly objeveny a poskytovaly tak adekvátní informace o využití schopností zaměstnance.

Správně prováděné hodnocení umožňuje posílit pozitivní pracovní postoje ve firmě a podpořit motivaci lidí. Hodnocení nesmí v žádném případě urážet či zesměšňovat či být nástrojem "vyřizování účtů".

Vedoucí odboru personalistiky by měl také sledovat, zda v hodnocení nedochází k náhlým změnám, zda si zaměstnanec nestěžoval na něco již před tím, než mu hodnocení pokleslo. V takovémto případě je nutné zjistit objektivnost prováděného hodnocení.

Navíc by každé hodnocení mělo dát prostor pro záznam námitek a komentáře.

Počítačové zpracování velmi usnadní práci s hodnoceními. Ve firmě není s využitím počítačů žádný problém. Software vytvořený dle potřeb a požadavků firmy umožní rychlý přístup personalistů k datům a ke zpracování zpráv.

Snažila jsem se v projektové části uplatnit poznatky z části teoretické a analytické. Navrhnutý systém hodnocení by měl být jednou z důležitých funkcí personálního odboru. Jak vedoucí pracovníci, tak vedoucí personálního odboru si uvědomují důležitost tohoto systému a jejich snahou do budoucna bude zajistit efektivní využívání hodnocení pro další rozvoj zaměstnanců společnosti.

ZÁVĚR

Cílem řešení diplomové práce bylo navrhnout systém hodnocení pracovníků ve firmě BLOCK a.s., který by vyhovoval jak Zákoníku práce, tak požadavkům a možnostem společnosti.

Na základě teoretických a analytických východisek jsem navrhla opatření, pomocí kterých byl vytvořen ucelený systém hodnocení pracovníků.

Důležitým úkolem při tvorbě systému bylo určení částí, ze kterých se hodnocení skládá. Po dohodě s vedoucí personálního útvaru byly vytvořeny dva typy hodnocení.

Hodnocení zaměstnance po zkušební době (adaptační proces). Toto hodnocení je vyhotoveno vždy po 3 měsíční zkušební době zaměstnance. Jedním z podkladů pro toto hodnocení je Karta pracovního místa, ze které přechází do hodnocení požadavky na jednotlivé funkce. Pro usnadnění byl tento přechod mezi kartou a hodnocením zaveden do vnitropodnikového software TreeINFO.

Druhým typem je Periodické hodnocení, které je vypracováno v časovém intervalu 1 roku. Začátek je určován vždy dnem nástupu do zaměstnání. Pro lepší orientaci a archivaci byl zapojen i zde software TreeINFO.

Zavedení hodnocení bylo nejdříve vyzkoušeno na malé skupince pracovníků. Dle očekávání byly zaznamenány námitky a doporučení, jak ze strany hodnotitelů, tak ze strany hodnotících. Po dohodě jsem formuláře upravila ke spokojenosti všech stran.

Po doladění odchylek jsem začala vypracovávat hodnocení u určených zaměstnanců a zavádět systém do vnitropodnikového software TreeINFO.

Pozitivní stránkou celého projektu bylo, že jsem nebyla nucena odklonit se od vytyčených návrhů a cílů.

Prvotní výsledky hodnocení mají kladnou odezvu. Vedoucí jednotlivých útvarů vrací vypracované hodnocení v termínu a při vypracování se objevují jen malé nesrovnalosti, které řeším s hodnotitelem okamžitě.

Závěrem je nutné říci, že efektivnost hodnocení vyplývá z každodenní komunikace na všech úrovních podnikového řízení. Pokud se hodnocení stane přirozenou součástí personálních činností, bude moci společnost lépe své pracovníky vést a motivovat.

RESUME

The aim of the thesis was to devise a new appraisal system for employees in the BLOCK company a.s., so the system would suit the Labor code and would suit the demands and possibilities of the company.

Based on theoretical and analytical issues I devised actions to help to design an integrated system of the employee evaluation.

A very important task to be solved during designing the system was to specify parts that the appraisal consists of.

After the agreement with the human resources manager was made, two types of appraisal system were designed.

The first type is the assessment after the test period (adaptation process). This appraisal is always done after the three-month test period of the employee. One of the records for this is the Card of the working position, from where all the demands for each appointment are transferred. For simplifying the transfer between the card and the appraisal was installed into the company software TreeINFO.

The second type is the Periodical appraisal, which is worked up once a year.

At first we test the new appraisal with a small amount of the employees. As we expected, it brought some objections and recommendations from the evaluators and from the employees as well. After the discussion I changed the forms to satisfy everybody. After that I started to work up the appraisals for certain employees and to install the system into the company software TreeINFO.

The positive site of the whole project was the fact that I didn't have to change the set targets and suggestions.

The first feedback of the appraisal is very positive. The department managers give us the finished appraisals in time and there are only small mistakes in the forms, which I discuss with the evaluator directly.

At the end it is necessary to admit, that the effect of the appraisal is closely connected to the everyday communication within all levels of the company management. If the appraisal becomes a natural part of the HR activities, the company will be able to lead and motivate people much better.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] STÝBLO, Josef. *Personální management*. Praha: Grada, 1993. 334s. ISBN 80-85424-92-4.
- [2] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1997. 350s. ISBN 80-85943-51-4.
- [3] STÝBLO, Josef. *Efektivní manažer*. Ostrava: Montanex, 1993. 139s. ISBN 80-85300-65-6
- [4] KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 264s. ISBN 80-7179-389-2.
- [5] MILKOVICH, G.T., BOUDREAU, J.W. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993. 930s. ISBN 80-85623-29-3.
- [6] ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1999. 963s. ISBN 80-7169-614-5.
- [7] HÁJEK, L., VÍTEK, M. *Moderní personalistika – záruka prosperity podniku*. 1. vyd. Praha: Práce, 1991. 190s. ISBN 80-208-0210-X.
- [8] KAHLE, B., STÝBLO, J. *Praktická personalistika*. Praha: Pragoeduca, 1994. 256s. ISBN 80-85856-06-9.
- [9] STÝBLO, Josef. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 146s. ISBN 80-7261-097-X.
- [10] BEDNAŘÍKOVÁ, Marie. Hodnocení pracovníků v českých firmách. *Personál*, 2004, roč. 10, č. 3, s. 6-8.
- [11] Kleiman, Carol. Don't assume that top workers need no attention. Chicago Tribune [online]. 2005, [cit. 2005-01-20]. Dostupný na WWW: <<http://www.chicagotribune.com/classified/jobs/chi-0501200046jan20,0,7039775.column?coll=chi-classifiedjobs-hed/>>.
- [12] WALKER, Alfred J. *Moderní personální management*. 1.vyd. Praha: Grada, 2003. 253s. ISBN 80-247-0449-8.

Vnitropodniková literatura

- [13] Směrnice, *Řízení lidských zdrojů*.
- [14] Směrnice, *Popis pracovního místa*.
- [15] Výroční zpráva za rok 2004.
- [16] Firemní prezentační katalog.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

Zkr. Vysvětlení.

OP Odbor personalistiky

KP Karta pracovního místa

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Zpětná vazba 360°v hodnocení pracovníka.....	25
Obr. 2. Společnosti Block Group v České republice	31
Obr. 3. Organogram platný od 1.3.2005.....	32
Obr. 4. Vývoj počtu zaměstnanců od 31. 12. 1991 do 31. 12 .2004.....	35
Obr. 5. Kvalifikační úroveň ve společnosti k 31. 12. 2004	36
Obr. 6 Struktura zobrazení v programu TreeINFO.....	60
Obr. 7. Typy objektů tvořených v programu TreeINFO.....	61
Obr. 8. Struktura řazení karet pracovního místa	62
Obr. 9. Přenesení karty pracovního místa z programu TreeINFO do MS Word.	63
Obr. 10 Přenos údajů z karty do formuláře hodnocení výběrem názvu funkce.....	64
Obr. 11. Formulář periodického hodnocení vytvořený programátorem	65

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Popis pracovního místa.
- P II Hodnocení nového zaměstnance po zkušební době (adaptační proces).
- P III Karta pracovního místa.
- P IV Hodnocení kvalifikace zaměstnance po zkušební době (adaptační proces).
- P V Periodické hodnocení zaměstnance.
- P VI Slovní charakteristika k části „A“ periodického hodnocení.
- P VII Pracovní formulář Karty pracovního místa vytvořený v programu TreeINFO.

PŘÍLOHA P I: POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA.

**PŘÍLOHA P II: HODNOCENÍ NOVÉHO ZAMĚSTNANCE PO
ZKUŠEBNÍ DOBĚ (ADAPTAČNÍ PROCES).**

PŘÍLOHA P III: KARTA PRACOVNÍHO MÍSTA.

**PŘÍLOHA P IV: HODNOCENÍ KVALIFIKACE ZAMĚSTNANCE PO
ZKUŠEBNÍ DOBĚ (ADAPTAČNÍ PROCES).**

PŘÍLOHA P V: PERIODICKÉ HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE.

**PŘÍLOHA P VI: SLOVNÍ CHARAKTERISTIKA K ČÁSTI „A“
PERIODICKÉHO HODNOCENÍ.**

**PŘÍLOHA P VII: PRACOVNÍ FORMULÁŘ KARTY PRACOVNÍHO
MÍSTA VYTVOŘENÝ V PROGRAMU TREEINFO.**

Název:

POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA K

Kód:

I

POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA

ZÁKLADNÍ ÚDAJE *(vyplňuje odbor personalistiky)*

Jméno, příjmení, titul:			
Název pracovního místa, (funkce):			
Číslo funkce:		Odbor/divize:	
Tarifní stupeň:		Středisko:	
Přímá podřízenost:		Oddělení:	
Místo výkonu práce:			

Stupeň vzdělání zaměstnance :

Druh školy :

Součástí funkce je zastupování :

Funkce je kumulována :

Uzavření hmotné zodpovědnosti :

CHARAKTERISTIKA PRÁCE

stupeň:

KOMPETENCE A ZODPOVĚDNOSTI

Zaměstnanec je povinen podle pokynů zaměstnavatele konat osobně, svědomitě, řádně a včas práce přidělené mu zaměstnavatelem podle pracovní smlouvy a to zejména:

- § dodržování KODEXU k ochraně dat, dokumentů a skutečností získaných svou činností
- § plnění úkolů podle zpracované předpisové dokumentace k dodržení „Integrovaného systému řízení“ pro zajištění jakosti, ochrany životního prostředí a bezpečnosti práce.

(Další údaje vyplňuje vedoucí útvaru)

KOMPETENCE

ZODPOVĚDNOSTI

Název:

POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA K

Kód:

I

PRAVOMOCE

Mimo tento popis hlavních pracovních činností je zaměstnanec povinen splnit každý pracovní úkol uložený nadřízeným, není-li tento úkol v rozporu s obecně platnými předpisy, zejména se zákoníkem práce, předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požárními předpisy.

Tento popis pracovního místa je vyhotoven ve 3 výtiscích. Výtisk č. 1 obdrží zaměstnanec, výtisk č. 2 přímý nadřízený zaměstnance, výtisk č. 3 odbor personalistiky. V případě jakékoliv změny je zpracován nový popis pracovního místa.

.....
vedoucí odboru/divize.....
vedoucí střediska/oddělení.....
zaměstnanec.....
ředitel a.s.

Název :

HODNOCENÍ NOVÉHO ZAMĚSTNANCE

Kód :

/

HODNOCENÍ NOVÉHO ZAMĚSTNANCE

PO ZKUŠEBNÍ DOBĚ (ADAPTAČNÍ PROCES)

Jméno a příjmení zaměstnance: **Ing. CSc.**Funkce: **Administrativní pracovník**Nástup do pracovního poměru dne: **17.04.1996**

Zaměstnanec pověřený vedením odborného zaškolení:

Seznámení s předpisovou dokumentací:

Pracovní hodnocení:
(zpracování, aktivita, odborná způsobilost)

Absolvovaná školení v průběhu zkušební doby (adaptačního procesu):

Navrhovaná odborná příprava:
(školení, kurzy)

Zaměstnanec zůstává v pracovním poměru : ano ne

Navrhuji k datu: základní měsíční mzdu: (částka)
tarifní třídu:**Datum provedení hodnocení:**-----
podpis zaměstnance-----
podpis hodnotitele

Název :

KARTA PRACOVNÍHO MÍSTA

Kód :

I

KARTA PRACOVNÍHO MÍSTA

A. ZÁKLADNÍ ÚDAJE: (vyplňuje odbor personalistiky)

Název pracovního místa, (funkce):			
Číslo funkce:		Odbor/divize:	
Tarifní stupeň:		Středisko:	
Přímá podřízenost:		Oddělení:	

B. POŽADAVKY NA KVALIFIKACI: (vyplňuje vedoucí odboru/divize)

Odpovídající parametry vypište, jedná-li se o výběr z možností udělejte křížek u odpovídající hodnoty.

Parametry kvalifikace	Požadavky na kvalifikaci	DOPLŇUJÍCÍ POZNÁMKY:
1. nejvyšší dosažené vzdělání (stupeň):		
Název školy		
studijní obor		
příbuzné obory		
2. odborné požadavky		
a) ekonomických		
b) výpočetní techniky		
c) technických		
d) jednání s lidmi		
e) řízení		
f) jiné		
3. požadovaná praxe:		
a) z toho v oboru:		
b) absolvent:	ano:	ne:
4. jazykové znalosti: požadovaná úroveň	Výborně, dobře, základy	
a) ruský jazyk		
b) anglický jazyk		
c) německý jazyk		
d) jiný jazyk		
5. zdravotní stav:		
a) bez omezení		
b) s omezením		
c) ZPS		

Název :

KARTA PRACOVNÍHO MÍSTA

Kód :

/

6. další požadavky:	ano/ne:	sk.:	§:	Zdravotní prohlídka:	Poznámky:
a)ŘP		A,B,C,D,E,T			
b)elektrika / vyhl. 50					
c)svářečský průkaz					
d)lešenářský průkaz					
e)vysokozdvíhový vozík					

C. PRACOVNÍ NÁROKY A ZATÍŽENÍ: min 1 max 5

(vyplňuje vedoucí odboru/divize) Udělejte křížek vedle odpovídající hodnoty!

Řízení a organizování, vedení lidí	1	2	3	4	5
Samostatné rozhodování	1	2	3	4	5
Schopnost týmové práce	1	2	3	4	5
Jednání s lidmi, komunikace	1	2	3	4	5
Zátěžové faktory (stres)	1	2	3	4	5
Aktivitu, iniciativu	1	2	3	4	5
Zodpovědnost, spolehlivost	1	2	3	4	5
Tvořivost, nápaditost	1	2	3	4	5
Pečlivost, svědomitost	1	2	3	4	5
Fyzická namáhavost práce	1	2	3	4	5
Psychická náročnost práce	1	2	3	4	5
Manuální zručnost	1	2	3	4	5
Jiné - konkrétně	1	2	3	4	5

D. CHARAKTERISTIKA PRÁCE, STUPEŇ NÁROČNOSTI:

Specifikováno v „Podnikovém katalogu funkcí“ B-SM-6.2-04

E. CHARAKTERISTIKA PRACOVNÍŠTĚ:

(vyplňuje vedoucí odboru/divize) Udělejte křížek vedle odpovídající hodnoty, příp. konkretizujte!

a) kancelář		
b) dílna		
c) montáže		pobyt venku: ☐
d) jiné		

Typ práce:	Pracovní doba:
a) individuální	a) pevná
	b) pružná
b) týmová	c) směnnost - jaká
	d) přesčasy

Název :

KARTA PRACOVNÍHO MÍSTA

Kód :

I

F. FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ: (vyplňuje vedoucí odboru/divize)

Udělejte křížek vedle odpovídající hodnoty.

Nepříznivé vlivy:	Stupeň nepříznivého vlivu: 0 – nevyskytuje se, 5 - maximální					
<i>hluk</i>	0	1	2	3	4	5
<i>chemikálie-jaké</i>	0	1	2	3	4	5
<i>vibrace,otřesy</i>	0	1	2	3	4	5
<i>chlad, mokro</i>	0	1	2	3	4	5
<i>proudění vzduchu</i>	0	1	2	3	4	5
<i>vysoké teploty</i>	0	1	2	3	4	5
<i>prašnost</i>	0	1	2	3	4	5
<i>jiné</i>	0	1	2	3	4	5

Poznámky:

Vypracoval:	Datum:	Podpis:
Posoudil:	Datum:	Podpis:
Schválil:	Datum:	Podpis:

Název :

HODNOCENÍ KVALIFIKACE ZAMĚSTNANCE

Kód :

B - FM - 6.2 – 01- 07a/v.2

1.10.2004(845)

HODNOCENÍ KVALIFIKACE ZAMĚSTNANCE

- HODNOCENÍ PO ZKUŠEBNÍ DOBĚ (ADAPTAČNÍ PROCES)

ZÁKLADNÍ ÚDAJE: (vyplňuje odbor personalistiky)

Jméno, příjmení, titul:	00 00
Název pracovního místa, (funkce):	00
Číslo funkce:	00
Tarifní stupeň:	
Přímá podřízenost:	
Místo výkonu práce:	
Nástup dne:	
Zaměstnanec pověřený vedením odborného zaškolení:	

B. POŽADAVKY NA KVALIFIKACI:

	B 1	B 2	B 3	B 4
Parametr kvalifikace (vyplňuje OP)	Požadavky na kvalifikaci dle KP (vyplňuje OP)	Skutečný stav (vyplňuje OP)	Vyhodnocení porovnání (vyplňuje vedoucí příslušného útvaru)	Nápravná opatření (vyplňuje vedoucí příslušného útvaru pouze konstatováním: ano – ne - výjimka)
1. nejvyšší dosažené vzdělání:				
Název školy				
studijní obor				
příbuzné obory				
2. další odborné požadavky- požadované znalosti z oborů:				
a) ekonomických				
b) výpočetní techniky				
c) technických				
d) jednání s lidmi				
e) řízení				
f) jiné				
3. požadovaná praxe:				
a) z toho v oboru:				
b) absolvent:	ano:	ne:		

Název :

HODNOCENÍ KVALIFIKACE ZAMĚSTNANCE

Kód :

/

4. jazykové znalosti: úroveň	Výborně, dobře, základy					
a) ruský jazyk						
b) anglický jazyk						
c) německý jazyk						
d) jiný jazyk						
5. zdravotní stav:						
a) bez omezení						
b) s omezením						
c) ZPS						
6. další požadavky:	ano/ne:	sk.:	§:			
a) řidičský průkaz sk. B						
a) elektrika vyhl. 50						
b) svářečský průkaz						
c) lešenářský průkaz						
d) vysokozdvizný vozík						

Pracovní ohodnocení:

Navržena NO v oblasti:

Navržené výjimky v oblasti:

Zaměstnanec zůstává v pracovním poměru:

ano

ne

Navrhuji k datu základní měsíční mzdu:..... .. (částka) tarifní třídu:.....

Vypracoval: OP	Datum:		Podpis:	
Posoudil: vedoucí příslušného útvaru (odboru/divize)	Splňuje:	Splňuje s NO:	Splňuje s výjimkou:	Nesplňuje:
	Datum:		Podpis:	
Schválil: ředitel a. s.	Souhlas:	Nesouhlas:	Podpis:	
S hodnocením seznámen zaměstnanec:	Datum:		Podpis:	

Název : HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE - PERIODICKÉ

Kód :

I

HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE PERIODICKÉ

Jméno a příjmení zaměstnance:

Funkce:

Datum posledního hodnocení:

1. Hodnotitel:**A.TABULKA HODNOCENÍ CHARAKTERISTIK ZAMĚSTNANCE:***Vyplňuje přímý nadřízený hodnoceného zaměstnance.*

		hodnocení
Pracovní výkon	vlastní výkon	
	motivace k výkonu	
Kvalita práce	jednoduché úkoly	
	složitější úkoly	
Plnění úkolů (termínů)		
Odpovědnost		
Organizace práce		
Míra koncepčnosti, řešení operativy		
Iniciativa		
Stálost výkonu, odolnost vůči stresu		
Schopnost a ochota ke spolupráci		
Spolehlivost		
Schopnost a správnost rozhodování		
Schopnost práce s informacemi		
Loajalita a vztah k společnosti		
Samostatnost		
Vystupování		

B.HODNOCENÍ PLNĚNÍ STANOVENÝCH ÚKOLŮ ZA PŘEDCHOZÍ OBDOBÍ:*Nevyplňuje se při prvním hodnocení.*

	STANOVENÝ ÚKOL	Hodnocení: (splněno, nesplněno, částečně splněno, přechází do dalšího období)
1.		
2.		
3.		
4.		
CELKEM		

Název : HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE - PERIODICKÉ

Kód :

I

ZAMĚSTNANCEM ABSOLVOVANÁ ŠKOLENÍ A HODNOCENÍ JEJICH EFEKTIVITY:

Vyplňuje hodnotitel na základě pozorovatelných změn dovedností, jež byly předmětem vzdělávací akce, podle škály: velmi dobrá, dostačující, nedostatečná.

ŠKOLENÍ, KURZ	HODNOCENÍ EFEKTIVITY

C.**NÁVRH ÚKOLŮ PRO DALŠÍ OBDOBÍ:**

Vyplňuje hodnotitel po projednání s hodnoceným zaměstnancem.

	ÚKOLY
1.	
2.	
3.	
4.	

NÁVRH DALŠÍHO DOPLŇUJÍCÍHO VZDĚLÁVÁNÍ:

2. Hodnocený zaměstnanec:

Vyplňuje hodnocený zaměstnanec – nepovinné. Hodnotí se 1-5, přičemž 1 je nejhorší - hodnocení a 5 je nejvyšší možné kladné hodnocení.

Parametr/hodnocení	Hodnocení
Pracovní podmínky a prostředí	
Dostupnost získávání informací	
Možnost odborného růstu	
Možnost jazykového vzdělávání	
Systém zadávání úkolů	
Komunikace s přímým nadřízeným	
Postavení firmy na trhu	
Další kritéria dle názoru hodnoceného zaměstnance:	

Název : HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE - PERIODICKÉ

Kód :

/

Připomínky, náměty:

Poznámky:

Zaměstnanec zůstává v pracovním poměru: ano ne

Navrhuji k datu základní měsíční mzdu:.....(částka) tarifní třídu:....

Hodnocený	Hodnotitel	Nadřízený hodnotitele
Jméno:	Jméno:	Jméno:
Podpis:	Podpis:	Podpis:

Datum:

V případě schválení změny základního platu – viz B-FM-6.2-01-18

Rozdělovník: výtisk č.1: zaměstnanec
výtisk č.2: přímý nadřízený zaměstnance (hodnotitel)
výtisk č.3: odbor personalistiky

Číslo :

Název : **Řízení lidských zdrojů**

B-SM-6.2-01/v01
Příloha č. 5

CHARAKTERISTIKA HODNOTÍCÍCH KRITÉRIÍ

úroveň plnění	Nepřípustná: 1	Přípustná: 2	Dobrá: 3	Velmi dobrá: 4	Vynikající: 5
Pracovní výkon – vlastní výkon	nízký	proměnlivý	průměrný	nadprůměrný	vynikající
Pracovní výkon - motivace k výkonu	pouze na základě pobídek	Nutná občasná pobídka	Bez pobídky	iniciativa	Mimořádná iniciativa
kvalita práce – jednoduché úkoly	Velké chyby opakovaně	Drobné chyby, velké chyby neopakovaně	Bez chyb, drobné chyby opakovaně	Bez chyb, drobné chyby neopakovaně	Bez chyb
kvalita práce – složitější úkoly	Velké chyby opakovaně	Drobné chyby, velké chyby neopakovaně	Bez chyb, drobné chyby opakovaně	Bez chyb, drobné chyby neopakovaně	Bez chyb
Plnění úkolů (termínů)	Plní úkoly jen s minimálním nasazením, termíny plní jen u 60% úkolů	Plní úkoly jen částečně, termíny plní jen u 70% úkolů	Plní úkoly jen průměrně, termíny plní jen u 80% úkolů	Plní úkoly nadprůměrně, termíny plní u 90% úkolů	Beze zbytku plní úkoly s velkým nasazením, termíny plní u 100% úkolů
Odpovědnost	Velmi nezodpovědný, lhostejný vůči své práci	Někdy jedná nezodpovědně	Přiměřená požadavkům práce	Cítí zřetelně zodpovědnost za svá rozhodnutí i výsledky své práce	Velmi zodpovědný za svou práci, někdy přejímá odpovědnost i za druhé
Organizace práce	Není schopen efektivně zorganizovat svou práci	Při plnění jednoduchých úkolů si organizuje práci efektivně	Práci organizuje efektivně většinou i při plnění složitých úkolů	Práci organizuje efektivně při plnění všech úkolů beze zbytku	Je schopen nadhledu, podává návrhy na zlepšení efektivity práce
Míra koncepčnosti, řešení operativy	Nemá koncepci, není schopen řešit operativní záležitosti	Určitá úroveň koncepčnosti, jednoduché problémy je schopen řešit operativně	Průměrná úroveň koncepčnosti, většinu problémů je schopen řešit operativně	Dobrá úroveň koncepčnosti, až na výjimky je schopen řešit problémy operativně	Vynikající úroveň koncepčnosti, všechny problémy je schopen řešit operativně

Číslo :

Název : **Řízení lidských zdrojů**

B-SM-6.2-01/v01
Příloha č. 5

úroveň plnění	Nepřípustná: 1	Přípustná: 2	Dobrá: 3	Velmi dobrá: 4	Vynikající: 5
Iniciativa	Žádná iniciativa	Výjimečně iniciativní	Průměrně iniciativní	Nadprůměrně iniciativní	Iniciativní za všech okolností
Stálost výkonu, odolnost vůči stresu	Velké výkyvy ve výkonu, neschopnost odolávat stresu	Kolísavý výkon, částečně schopen odolávat stresu	Víceméně ustálený výkon, většinou schopen odolávat stresu	Většinou stálý výkon, odolává stresu	Stálý výkon je pravidlem, výborně zvládá stres, práce pod tlakem mu vyhovuje
Schopnost a ochota ke spolupráci	Neschopný a neochotný spolupráce	Snížená schopnost a ochota ke spolupráci	Průměrná schopnost a ochota ke spolupráci	Nadprůměrná schopnost a ochota ke spolupráci	Za všech okolností schopný a ochotný ke spolupráci
Spolehlivost	Krajně nespolehlivý	Většinou nespolehlivý	Většinou spolehlivý, pouze v některých případech nespolehlivý	Převážně spolehlivý, pouze ve výjimečných případech nespolehlivý	Za všech okolností spolehlivý
Schopnost a správnost rozhodování	Neschopnost správného rozhodování	částečně je schopen správně rozhodovat	Průměrná schopnost a správnost rozhodování	Většinou je schopen správně rozhodovat	Ve všech případech je schopen správně rozhodovat
Schopnost práce s informacemi	Neschopný pracovat s informacemi	V jednoduchých případech schopen pracovat s informacemi	Průměrná schopnost práce s informacemi	Schopen efektivní práce s informacemi i ve složitých případech	Vždy schopen vysoce efektivní práce s informacemi
Loajalita a vztah ke společnosti	Absolutně neloajální	Někdy loajální	Průměrně loajální	Ve většině případů loajální	za všech okolností loajální
Samostatnost	Naprosto nesamostatný	Samostatnost u lehčích úkolů	Průměrná samostatnost	Samostatnost u těžších úkolů	Vždy je schopen řešit úkoly samostatně a efektivně
Vystupování	Nevhodné vystupování	V některých situacích nevhodné vystupování	Přiměřené vystupování	Příjemné vystupování	Vždy příjemné vystupování a jednání se zákazníky

Karta pracovního místa

KARTA PRACOVNÍHO MÍSTA			
Název pracovního místa (funkce): Projektant výpočetních systémů Číslo funkce: 5073 Tarifní stupeň: 6-11			
POŽADAVKY NA KVALIFIKACI:			
1. Vzdělání Název školy: Studijní obor: Příbuzné obory: Nejvyšší dosažené vzdělání (stupeň): vysokoškolské vzdělání SPŠ elektrotechnická, VUT, ČVUT, VŠB-TU Ostrava Automatizace a měření Automatizace systémového řízení technolog. proces Počítačové programování se zaměřením na technologické procesy			
2. Odborné požadavky		3. Praxe	
ekonomické ne výpočetní techniky ano technické ano jednání s lidmi ano řízení ne jiné	požadovaná praxe 1 rok z toho v oboru 1 rok absolvent ano		
4. Jazykové znalosti - požadovaná úroveň		5. Zdravotní stav	
ruský jazyk dobře anglický jazyk dobře německý jazyk jiný jazyk	bez omezení ano s omezením ne ZPS ne		
6. Další požadavky		skupina	
řidičský průkaz ano / ne elektrika/vyhl.50 ano svářečský průkaz ne lešenářský průkaz ne vysokozdvíhový vozík ne	B §		
Číslo dokumentu: KP050016 Vydal: Fojtíková Romana, Bc. Kontroloval: Fojtíková Romana, Bc. Schválil: Šedlbauerová Jarmila 2 10.11.2004 A Vytvořil / zařadil: Fojtíková Romana, Bc. Kontroloval: Schválil:			

Projekt hodnocení pracovníků jako nástroj personálního řízení ve firmě BLOCK a.s.

Bc. Romana Fojtíková

