

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ

Fakulta managementu a ekonomiky

**PROJEKT HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ VE
FIRMĚ INTERLIGNUM A.S.**

Diplomová práce

2005

Zdeňka MYSLIVCOVÁ

RESUMÉ

Anotace česky

Ve své diplomové práci se zabývám systémem hodnocení a odměňování pracovníků. Konkrétně jsem se zaměřila na firmu Interlignum a.s.

V první části vysvětluji základní charakteristiku odměňování a hodnocení, dále pak popisuji systém hodnocení a odměňování pracovníků ve firmě Interlignum a poslední část obsahuje návrhy na zlepšení.

Anotace ve světovém jazyce

In my thesis, I deal with the system of evaluating and rewarding. I have concentrated on company Interlignum a.s.

In the first chapter I am explaining the basic characterization of evaluating and rewarding, further I am describing the system of evaluation and rewarding the employees of the company Interlignum a.s. and in the last part of my work contains suggestions for improvements in the company.

Touto cestou bych chtěla poděkovat vedoucímu diplomové práce doc. Gregarovi za cenné rady, připomínky, poskytnuté informace a metodické vedení této práce.

Dále bych ráda poděkovala vedení firmy Interlignum a.s., jmenovitě Ing. Kubešovi a Ing. Losenickému, za vstřícný přístup, ochotu a pomoc při získávání podkladů.

Poděkování také patří rodičům, kteří mě po celou dobu studia podporovali a byli mi vždy velkou oporou.

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracovala samostatně a použitou literaturu jsem citovala.

Ve Zlíně dne 20.4.2005

Vedení organizace, pro kterou se zpracovávala diplomová práce, jejíž název je uveden v práci a jejíž data byla v práci využita, souhlasí se zapůjčením práce třetí straně.

OBSAH

OBSAH	5
ÚVOD.....	7
I. TEORETICKÁ ČÁST	8
1 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ.....	9
1.1 HODNOCENÍ VÝKONU PRACOVNÍKŮ	9
1.1.1 Co je hodnocení pracovníků a k čemu slouží?	9
1.1.2 Cíle hodnocení	10
1.1.3 Formy hodnocení	11
1.1.4 Kdo provádí hodnocení	12
1.1.5 Kritéria hodnocení.....	13
1.1.6 Metody hodnocení.....	14
1.1.7 Proces hodnocení pracovníků	17
1.1.8 Jak pracovníky o výsledcích hodnocení informovat?	19
1.1.9 Závěry hodnocení.....	20
1.1.10 Problémy a chyby hodnocení pracovníků a cesty jejich překonání	20
1.2 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	22
1.2.1 Pojetí odměňování pracovníků.....	22
1.2.2 Úkoly systému odměňování	24
1.2.3 Cíle odměňování	25
1.3 MZDOVÉ FORMY	26
1.4 MZDOTVORNÉ FAKTORY, ANEB CO BY SE MĚLO ODMĚŇOVAT?	28
1.5 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY	29
1.6 SOUHRN TEORETICKÉ ČÁSTI	32
II. PRAKTICKÁ ČÁST	34
2 SYSTÉM HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ VE FIRMĚ	
INTERLIGNUM A.S.	35
2.1 POHLED DO HISTORIE FIRMY	35
2.2 CHARAKTERISTIKA INTERLIGNUM A.S.	36
2.3 ZÁKLADNÍ INFORMACE O ZAMĚSTNANCÍCH INTERLIGNUM A.S.	38
2.3.1 Počet zaměstnanců ke dni 31.12.2004 a jejich profesní struktura	38
2.3.2 Kvalifikační struktura zaměstnanců ke dni 31.12.2004	39
2.4 CHARAKTERISTIKA PERSONÁLNÍ ČINNOSTI V INTERLIGNUM A.S.	39
2.4.1 Účel a cíle personální práce	40
2.5 PÉČE O PRACOVNÍKY	41
2.6 ANALÝZA HODNOTÍCÍHO SYSTÉMU V INTERLIGNUM A.S.	41
2.6.1 Cíle hodnocení	41
2.6.2 Typy hodnocení.....	43
2.6.3 Kritéria hodnocení.....	44
2.6.4 Metodika hodnocení.....	47
2.7 ZÁSADY PROVÁDĚNÍ HODNOCENÍ	49

2.8	HODNOTÍCÍ ROZHOVOR	49
2.8.1	Příprava hodnotitele na hodnotící pohovor	50
2.8.2	Příprava hodnoceného na hodnotící pohovor.....	51
2.9	VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ HODNOCENÍ	51
2.10	ANALÝZA ODMĚŇOVÁNÍ V INTERLIGNUM A.S.	52
2.11	IDENTIFIKACE SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNEK SYSTÉMU HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ VE FIRMĚ INTERLIGNUM.....	53
2.11.1	Silné stránky systému hodnocení	53
2.11.2	Slabé stránky systému hodnocení	54
2.12	VÝCHODISKA PRO NÁVRH	55
III.	PROJEKTOVÁ ČÁST.....	57
3	ÚVOD K PROJEKTOVÉ ČÁSTI	58
3.1	NAVRHOVANÁ OPATŘENÍ	59
3.2	ODBORNÉ ŠKOLENÍ HODNOTITELŮ	60
3.2.1	Průběh odborného školení.....	60
3.3	ODSTRANĚNÍ SUBJEKTIVNÍHO NÁZORU	63
3.3.1	Návrh nového průběžného hodnocení.....	64
3.3.2	Metodika vyhodnocení aplikovaná v rámci průběžného hodnocení.....	65
3.3.3	Závěry průběžného hodnocení	65
3.4	ZAVEDENÍ SEBEHODNOCENÍ	66
3.4.1	Požadavky na formulář pro sebehodnocení	67
3.4.2	Závěr sebehodnocení.....	68
3.5	ZAVEDENÍ JEDNOTNÉ PERIODICITY	68
3.6	ZHODNOCENÍ PŘÍNOSŮ, RIZIK A NÁKLADŮ	70
3.7	SOUHRN PROJEKTOVÉ ČÁSTI.....	72
	ZÁVĚR	74
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	75
	SEZNAM OBRÁZKŮ	77
	SEZNAM TABULEK.....	78
	SEZNAM PŘÍLOH.....	79

ÚVOD

V současné době, kdy stále více sílí konkurenční tlaky mezi firmami, je velice obtížné se prosadit a také hlavně udržet si stálou pozici na trhu. Hlavním úkolem firem je nalézt nejvhodnější cestu k zajištění prosperity podniku, aby podnik získal stabilní postavení, musí mít nejen dobrou technickou a technologickou základnu, ale také schopné zaměstnance nebo – li lidské zdroje. Otázky „jak správně vést lidi?“ nebo „jak optimálně využít jejich schopností?“ ve firmách řeší personální oddělení. Personalistika je obor velice rozsáhlý. K zajištění personální práce se využívá řada personálních činností jako např. vytváření a analýza pracovních míst, získávání a výběr zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců atd.

Já se ve své diplomové práci zaměřuji konkrétně na problematiku hodnocení a odměňování pracovníků v soukromém sektoru. Podotýkám však, že se jedná o problematiku velice širokou, s komplikovanými vazbami, a proto ji nelze v zadaném rozsahu práce zcela obsáhnout. Soustředila jsem se proto jen na některé aspekty, které považuji za prioritní. Systémem odměňování se budu zabývat pouze okrajově a spíše na něj budu pohlížet jako na jeden z důsledků systému hodnocení. Pro projekt hodnocení a odměňování jsem si zvolila firmu Interlignum a.s. v Chotěboři.

Důvodem, proč jsem si zvolila právě toto téma je, že se o personalistiku zajímám již dlouho a ráda bych se jí v budoucnosti věnovala. Domnívám se, že to jak jsou pracovníci hodnoceni nebo - li na základě čeho jsou vlastně odměňováni, jsou velmi aktuální otázky, které by neměly zůstat nepovšimnuty.

Vycházím především z platné právní úpravy dané oblasti a konkrétní aplikaci v podmínkách Interlignum a.s.. Využívám také veškerých informací, které mi poskytli zaměstnanci této firmy.

Svoji práci jsem rozdělila do tří částí. Budu postupovat od teoretických východisek zpracovaných v první části, přes konfrontaci teoretických závěrů s praktickým uplatňováním hodnocení pracovníků v podniku Interlignum a.s. v části analytické. V této části analyzuji situaci, identifikuji slabé a silné stránky hodnotícího systému a navrhuji patřičná východiska pro návrh. V projektové části na základě zjištěných rozdílů sestavím návrh zlepšení stávající situace, jehož cílem je optimalizovat hodnotící systém podniku Interlignum a.s.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ

1.1 Hodnocení výkonu pracovníků

Hodnocení pracovníků je jedním z podstatných úkolů personálního řízení jako také získávání a výběr zaměstnanců, jejich odměňování, vzdělávání apod. Je stejně důležité pro zaměstnavatele jako pro zaměstnance. Navazuje na další činnosti a zároveň vytváří podklady pro jejich realizaci.

1.1.1 Co je hodnocení pracovníků a k čemu slouží?

Hodnocení pravidelně poskytuje informace o pracovním výkonu zaměstnance, jeho potenciálu a budoucích potřebách. Hodnocení dává možnost se celkově podívat na náplň, zatíženost a množství práce. Dále umožňuje zpětný pohled na to, čeho bylo v průběhu hodnoceného období dosaženo, a možnost dohodnout se na příštích cílech.

Tato definice jasně ukazuje, že zaměstnanec dostává zpětnou vazbu o svém výkonu za hodnocené období. Navíc v procesu hodnocení výkonu existuje možnost určit nebo posoudit různé aspekty pracovního výkonu zaměstnance tím, že zhodnotíme minulý výkon, posoudíme budoucí očekávání a dojdeme ke shodě týkající se budoucích úkolů nebo pracovního zatížení.

Každý zaměstnavatel potřebuje vědět, jaké má pracovníky, jak tito lidé pracují a přispívají k hospodářským výsledkům a dobré pověsti podniku. Pro manažery a řídící pracovníky je vždy důležité, aby jejich zaměstnanci podali co nejlepší výkon z hlediska úrovně produktivity a kvality výsledku. Na druhé straně i každý pracovník potřebuje vědět, jak se na něj jeho zaměstnavatel dívá, jak je spokojen s jeho prací [4].

Hodnocení pracovníků spočívá zejména ve [9] :

- zjišťování toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa, jaké je jeho pracovní chování a vztahy ke spolupracovníkům, klientům či dalším osobám, s nimiž v souvislosti s prací přichází do styku,
- sdělování zjištěných výsledků jednotlivým pracovníkům a projednávání těchto výsledků s nimi a

- hledání cest ke zlepšení pracovního výkonu pracovníka a v realizaci opatření, která tomu mají napomoci.

1.1.2 Cíle hodnocení

Cílem hodnocení z hlediska zaměstnavatele je zjistit, do jaké míry pracovník zvládá nároky svého pracovního místa, jaká je možnost jeho dalšího využití v organizaci a co je třeba pro to udělat. Můžeme seznámit pracovníka s jeho perspektivou v podniku, posoudit, resp. ovlivnit jeho zájem v tomto směru a diferencovat odměňování. Konkrétní úkoly hodnocení můžeme vymezit takto [2]:

1. získat informace o pracovním výkonu a chování potřebné pro vedení pracovníka,
2. rozhodovat o rozmístění pracovníků (povýšení, převedení, přeložení na nižší funkci),
3. rozhodovat o přípravě a vzdělávání pracovníků,
4. plánovat osobní rozvoj pracovníka a nástupnictví v pracovních funkcích,
5. poskytnout pracovníkovi informace nutné ke zlepšení jeho práce,
6. diferencovat odměňování,
7. zjistit účinnost personálního řízení (spokojenost pracovníka).

V praxi sleduje hodnocení zpravidla pouze některé z těchto úkolů. V případě, že má být podkladem pro odměňování, je zaměřeno na pracovní výkon. Jestliže je jeho cílem rozvoj managementu a motivace pracovníků, je zaměřeno na osobnost pracovníka, jeho pracovní i sociální chování.

Také zaměstnanec od svého hodnocení něco očekává:

1. je pro něj příležitostí k tomu, aby porovnal své představy o sobě a svých možnostech s představami svého nadřízeného a podle toho orientoval své pracovní a kvalifikační úsilí,
2. získává zpětnou vazbu – informace o tom jak pracuje,
3. může sdělit své představy v oblasti odměňování.

1.1.3 Formy hodnocení

Hodnocení se provádí různou formou, jako každodenní (průběžné), příležitostné a systematické. *Průběžné* hodnocení je zaměřeno na bezprostřední pracovní výkon a slouží k diferencovanému přístupu při vedení lidí, zejména ukládání pracovních úkolů a kontrole práce. *Příležitostné* hodnocení je vyvoláno okamžitou potřebou např. zpracování pracovního posudku při rozvázání pracovního poměru. *Systematické* hodnocení se provádí pravidelně a využívá různých standardizovaných postupů. Zpravidla má podobu analytického hodnocení, tj. pracovník je hodnocen podle stanovených kritérií [1].

V posledních letech se vyskytují názory, že systematické hodnocení jednotlivců přináší více zla než užitku, je nákladné a vyvolává konflikty mezi pracovníkem a vedoucím i mezi pracovníky navzájem. Zvláště japonské podniky ustupují od hodnocení jednotlivců a hodnotí pouze celé organizační útvary. Většina amerických a evropských podniků si však toto hodnocení zachovává.

Hodnocení pracovníků má **dvě podoby** [7]:

- neformální hodnocení a
- formální hodnocení

Neformální hodnocení je průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízenými během vykonávání práce. Jde vlastně o součást každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným, součást průběžné kontroly plnění pracovních úkolů a pracovního chování. Nebývá zpravidla zaznamenáváno a jen výjimečně bývá příčinou nějakého personálního rozhodnutí.

Formální hodnocení je většinou racionálnější, je periodické, má pravidelný interval a jeho charakteristickými rysy je plánovitost a systematickost. Pořizují se z něj dokumenty, které se zařazují do osobních materiálů pracovníků. Tyto dokumenty slouží jako podklady pro další personální činnosti, týkající se jednotlivce i skupin pracovníků. Personální rozhodnutí by měla být založena raději na formálním hodnocení.

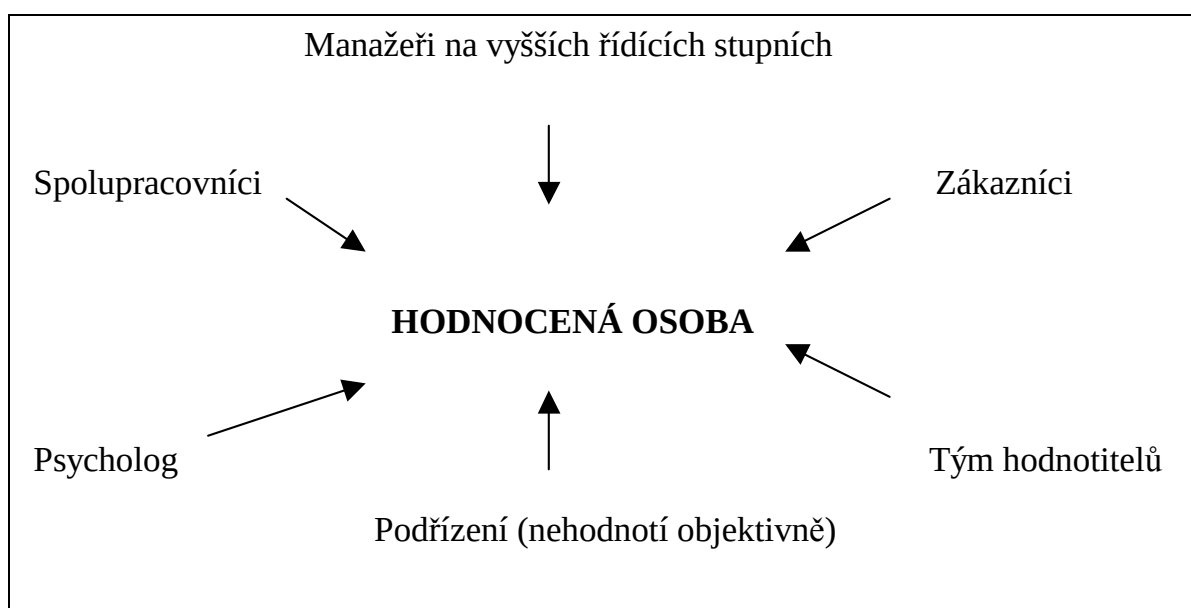
Výhody pravidelného formálního hodnocení pracovníků spočívají v tom, že [4, str. 112]:

1. poznává a hodnotí pracovníky komplexněji, z hlediska znalostí, dovedností a kvalit potřebných k tomu, aby práce byla dělána dobře,
2. lépe rozpoznává, oceňuje a rozvíjí silné stránky pracovníka,

3. lépe rozpoznává slabé stránky pracovníka a umožňuje jejich efektivnější odstraňování,
4. umožňuje lépe rozpoznat potřebu vzdělávání a rozvojový potenciál pracovníka, jeho vhodnost pro vykonávání náročnější práce,
5. umožňuje s předstihem rozpoznat možné stížnosti a disciplinární problémy,
6. soustavněji orientuje pozornost pracovníka na výkon, vyvíjí na něj větší tlak,
7. lépe přispívá ke zvyšování pracovní morálky v podniku.

1.1.4 Kdo provádí hodnocení

Hodnotitelem může být přímý nadřízený, podřízení, spolupracovníci, další zainteresované osoby (např. zákazníci), psycholog nebo tým hodnotitelů.



Obr. 1 Kdo může být hodnotitelem [2, str. 567]

Nejpodstatnější je **hodnocení pracovníka přímým nadřízeným**. **Hodnocení podřízenými** se používá zřídka. Hodnocení je anonymní, formou dotazníku a je i příležitostí k tomu, aby pracovníci mohli vyjádřit své stížnosti. Dotazník obsahuje tyto typy otázek [2]:

- Je Váš nadřízený připraven Vás vyslechnout?
- Je přístupný a přátelský?
- Je to někdo na koho se můžete obrátit, když máte problémy?

- Je schopen udržet disciplínu?
- Je připraven udělat rozhodnutí?
- Je připraven pochválit? apod.

Hodnocení spolupracovníky má řadu problémů. Lze jej využít jen k určitým účelům (např. při vytváření pracovních skupin). Spolupracovníci mohou hodnotit jen některé aspekty práce hodnoceného, jako je např. smysl pro spolupráci, komunikaci apod.

Hodnocení třetí osobou, jako jsou zákazníci, je rovněž málo obvyklé.

Psychologické hodnocení se provádí prostřednictvím podnikového psychologa. Jako podklad slouží pohovor, psychologické testy a diskuse s nadřízenými. Psycholog zpracuje písemný posudek intelektu pracovníka, jeho emocionality, motivace a ostatních charakteristických vlastností, které mohou ovlivnit předpokládaný pracovní výkon.

Někdy se uplatňuje **týmové hodnocení**. V týmu je přibližně pět až osm hodnotitelů, mezi kterými je bezprostřední nadřízený, spolupracovníci a další. Provádí hodnocení podle stanovených kritérií a příkladů vhodného pracovního chování. Hodnocení pracovníci se účastní jak výběru kritérií, tak výběru hodnotitelů.

Sebehodnocení představuje zapojení zaměstnance do procesu hodnocení. Obvykle má formu zprávy o výsledcích práce [2].

1.1.5 Kritéria hodnocení

Chceme-li hodnotit nějakého pracovníka, jeho pracovní výkon, musíme pro to použít vhodná kritéria. Ta musejí být pochopitelně přiměřená dané práci, povaze práce na daném pracovním místě. Nemůžeme hodnotit např. schopnosti, které pracovník má, ale k výkonu své práce je nepotřebuje. V případě, že hodnocení je přímým podkladem pro odměňování, musí být kritéria nezpochybnitelná, dobře sledovatelná a měřitelná s objektivní vypovídací schopností. Sleduje se pracovní výkon, co do kvantity i kvality. Jestliže má hodnocení sloužit pro další oblasti personální práce, sledují se znalosti, dovednosti a schopnosti pracovníka, jeho pracovní a sociální chování [1].

*Mezi hlavní kritéria **pracovního chování** patří:*

- úroveň pracovní aktivity a samostatnosti,
- úroveň pracovní kázně a spolehlivosti,

- vytrvalost, přizpůsobivost,
- smysl pro osobní odpovědnost,
- reakce na zatížení, apod.

*Při hodnocení **sociálního chování** se sleduje:*

- kooperace a jednání s lidmi,
- vztahy ke spolupracovníkům,
- společenská obratnost, apod.

Stanovení kritérií ovšem samo o sobě k hodnocení pracovníka a jeho pracovního výkonu nestačí. Je třeba zároveň definovat, jaký výkon je žádoucí, přijatelný a nepřijatelný, tj. je třeba stanovit určitou normu výkonu, a to výslovně i písemně.

Pro volbu kritérií hodnocení platí několik požadavků. Počet kritérií nemá být příliš velký. Různí hodnotitelé by měli při použití určitého kritéria u konkrétního pracovníka dojít ke stejnému výsledku. Musí být dodržen princip nezávislosti. Jedno kritérium nesmí vycházet z druhého např. přesnost a spolehlivost. Pracovník chodí včas do práce, nadřazený ho hodnotí jako přesného a z toho odvodí, že je i spolehlivý.

1.1.6 Metody hodnocení

Volba vhodných kritérií není ještě zárukou kvalitního hodnocení pracovníků. Úroveň hodnocení do značné míry závisí na použité metodě hodnocení. Hodnocení se provádí [5, str. 205 – 211]:

1. volným popisem,
2. pomocí posuzovací stupnice,
3. srovnáváním se stanovenými cíli,
4. srovnáním s jinými pracovníky,
5. na základě kritických případů,
6. pomocí dotazníku (checklist),
7. na základě plnění norem,
8. metodou BARS,
9. pomocí assessment centre.

Výčet výše uvedených metod není úplný, přesto nám poskytuje stručný pohled na nejběžněji používané metody hodnocení.

Hodnocení volným popisem

Metoda je univerzální, bývá však považována za nejvhodnější metodu hodnocení manažerů a tvůrčích pracovníků. Vyžaduje, aby hodnotitel písemně popsal pracovní výkon hodnoceného, zpravidla podle předem daného seznamu položek hodnocení.

Problémem je to, že délka i obsah popisu u různých hodnotitelů bývají různé a různí hodnotitelé mají různé vyjadřovací schopnosti. Nezřídka je popis ovlivněn i osobním vztahem hodnotitele k hodnocenému.

Hodnocení pomocí posuzovací stupnice

Užívá se tří typů posuzovací (hodnotící) stupnice:

1. Číselná, kdy je každé kritérium odstupňováno pomocí čísel nebo bodů. Hodnocení potom může být vyjádřeno souhrnně počtem dosažených bodů u všech posuzovaných kritérií. Význam kritérií může být vyjádřen odlišným bodovým rozpětím.

Tab. 1. Příklad číselné stupnice [7, str. 208]

Kritérium: kvalita práce	1	2	3	4	5
	Nízká				Vysoká

2. Grafická, kdy je hodnocení každého kritéria vyznačeno na úsečce. Souhrnné hodnocení pracovníka pak zobrazuje křivka spojující body vyznačené na jednotlivých úsečkách. Tato křivka jasně dokumentuje silné a slabé stránky pracovního výkonu pracovníka.

Tab. 2. Příklad grafické stupnice [7, str. 208]

Kritérium: kvalita práce					
	Nízká				Vysoká

3. Slovní, kdy je buď vhodným slovem obdobně jako na školním vysvědčení (např. výborný, velmi dobrý atd.) hodnocena u každého kritéria úroveň

výkonu, nebo je předložen hodnotiteli odstupňovaný slovní popis situace nebo charakteristiky výkonu pracovníka.

Tab. 3. Příklad slovní stupnice [7, str. 208]

Kritérium: kvalita práce	vynikající	nadprůměrná	průměrná	podprůměrná	špatná
	Nízká			Vysoká	

4. Kombinace výše uvedených postupů, kdy je zpravidla pro každý stupeň, vyjádřený slovně nebo situační charakteristikou, stanoven určitý počet bodů.

Hodnocení srovnáním se stanovenými cíli

Tento postup se uplatňuje, jestliže podnik využívá řízení podle cílů. Výhodou je, že pracovník může v průběhu práce sám sledovat své výsledky a je motivován na jejich dosažení. V hodnocení jsou ovšem zahrnuty i náhodné prvky, které přispěly k výborným nebo naopak nepříznivým výsledkům, aniž je mohl pracovník ovlivnit (např. situace na trhu).

Hodnocení srovnáním s jinými pracovníky

Největší využití této metody je zejména v tom případě, že výsledky slouží jako podklad pro odměňování pracovníků. V nejjednodušším případě jde o stanovení pořadí pracovníků (od nejlepšího k nejhoršímu). Při větším počtu posuzovaných osob je tato technika velmi pracná, proto se používá řazení do skupin, kdy hodnotitel zařadí hodnocené do několika skupin, jejichž počet může být znám předem nebo je ponechán na úvaze hodnotitele.

Hodnocení na základě kritických případů

Je založeno na posouzení výrazně dobrých nebo výrazně špatných výsledků práce za určité sledované období u vybraných pracovních úkolů. Má však řadu problémů, především pokud jde o výběr případů, časový odstup apod. Hlavní nevýhodou je to, že od hodnotitele se vyžaduje, aby si pořizoval záznamy pravidelně. Také pojetí kritického případu je nejasné a může být různě interpretováno. Může to vyvolávat napětí mezi pracovníkem a jeho nadřízeným.

Hodnocení pomocí dotazníků

Při hodnocení pomocí dotazníků zaškrťává hodnotitel (nadřízený) u přesně formulovaných hodnotících otázek správné odpovědi. Vyplněný dotazník se analyzuje a slouží jako podklad pro zpracování hodnocení. Nevýhodou je stejně jako u metody volného popisu neobjektivnost tj. odpovědi mohou být ovlivněny subjektivním názorem hodnotitele.

Hodnocení na základě plnění norem

Je nejčastěji používáno pro hodnocení výrobních dělníků. Po projednání požadovaných norem s pracovníky je výkon každého pracovníka porovnáván s přijatými normami. U této metody je problematický způsob stanovení příslušných norem (výkon vybraných pracovníků, průměrná výroba připadající na pracovníka, časová studie atd.).

Metoda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales)

Vychází z předpokladu, že žádoucí pracovní chování má za následek i efektivní vykonávání práce. Nezaměřuje se ani tak na výsledky práce jako spíše na přístup k práci a pracovní chování. Má obvykle formu checklistu kombinovaného s hodnotící stupnicí. Největší nevýhodou této metody je vysoká potřeba času na její přípravu.

Assessment centre

Neslouží pouze k výběru a vzdělávání pracovníků, lze je použít i k hodnocení. Poskytují komplexní pohled na schopnosti a znalosti pracovníka. Nevýhodou je fakt, že výsledky z nich plynoucí jsou příliš ovlivněny momentálním stavem sledovaného zaměstnance.

1.1.7 Proces hodnocení pracovníků

Proces hodnocení pracovníků má zhruba devět fází, které lze rozdělit do tří časových období [9, str. 174 - 175] :

Přípravné období má čtyři fáze:

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

2. Analýza pracovních míst, popřípadě revize existujícího popisu a specifikace pracovních míst. Na základě toho si lze vytvořit představu o typech výkonu na pracovních místech i v organizaci jako celku a o možnostech jeho zlepšení i představu o kategoriích pracovníků a pracovních míst, na něž se hodnocení zaměří, i o jejich požadavcích na pracovníka.
3. Formulování kritérií výkonu a jeho hodnocení, jejich výběr, stanovení norem pracovního výkonu, volba metod hodnocení a klasifikací (stupnic) pro rozlišování různé úrovně pracovního výkonu, určení rozhodného období pro zjišťování informací o pracovním výkonu.
4. Informování pracovníků o připravovaném hodnocení a jeho účelu, zejména o kritériích hodnocení a normách pracovního výkonu, o tom, jaký výkon se od nich očekává.

Období získávání informací a podkladů má dvě fáze:

1. Zjišťování informací např. pozorováním pracovníků při práci nebo zkoumáním výsledků jejich práce je pro hodnocení pracovníků rozhodující fází. Klíčovou otázkou přitom je, kdo je kompetentní tyto informace zjišťovat a vlastně hodnocení provádět.
2. Pořízení dokumentace o pracovním výkonu. Tato fáze je nesmírně důležitá, protože k záznamům je možné se kdykoliv vrátit a získat tak retrospektivní informaci. Písemný záznam omezuje pozdější spory a diskuse, je nástrojem zpětné vazby mezi hodnoceným a hodnotitelem. Dokumentace by se měla pořizovat jednotným způsobem a jednotným způsobem by měla být také ukládána.

Období vyhodnocování informací o pracovním výkonu má tři fáze:

1. Vyhodnocování pracovních výsledků, pracovního chování, schopností a dalších vlastností pracovníků, které se musí provádět podle standardního postupu. Zpravidla se při tom porovnávají skutečné výsledky práce s normami výkonu či očekávanými výsledky práce, chování pracovníků se standardními požadavky na chování a schopnosti a další vlastnosti pracovníků s požadavky pracovního místa, jeho specifikací. Existuje přitom značné riziko subjektivního

přístupu, protože i objektivní ukazatele výkonu (výsledky) je třeba interpretovat. Výstupy této fáze musejí mít písemnou podobu.

2. Pohovor s hodnoceným pracovníkem o výsledcích hodnocení, o rozhodnutích z hodnocení vyplývajících a o možných cestách řešení problémů souvisejících s pracovním výkonem. Tato fáze je rozhodující pro zlepšování pracovního výkonu pracovníka. Na ní záleží, zda bude mít hodnocení pracovníka motivační efekt či nikoliv.
3. Následné pozorování pracovního výkonu pracovníka, poskytování pomoci při zlepšování pracovního výkonu, zkoumání efektivnosti hodnocení.

1.1.8 Jak pracovníky o výsledcích hodnocení informovat?

S výsledky hodnocení musejí být pracovníci seznámeni, musejí s nimi být projednány a pracovníci mají právo se k nim vyjádřit. Je také třeba nalézt způsoby nápravy nedostatečného výkonu a projednat další důsledky vyplývající z hodnocení pracovníka (odměňování, změna zařazení, vzdělávání, propuštění apod.). Tomu všemu slouží **hodnotící pohovor**. Vede ho zpravidla s hodnoceným pracovníkem majitel nebo nejvyšší vedoucí pracovník, ale je vhodné, aby byl přítomen i nejbližší nadřízený.

Účelem pohovoru je [4]:

- zhodnotit stávající výkon pracovníka, popřípadě výkon v uplynulém období,
- formulovat plán směřující ke zlepšení výkonu,
- rozpoznat problémy anebo prozkoumat možné příležitosti, týkající se práce,
- rozpoznat faktory na pracovníkovi nezávislé, ale negativně ovlivňující jeho pracovní výkon,
- orientovat pozornost pracovníka na práci a některé její aspekty,
- zlepšit komunikaci mezi pracovníkem a vedením, popř. podřízeným a nadřízeným,
- umožnit pracovníkovi zaujmout stanovisko, vyslechnout jeho názor,
- zabezpečit podklady pro odměňování,
- rozpoznat potenciál pracovníka a možnosti jeho povýšení nebo převedení na jinou práci,

- rozpoznat potřeby vzdělávání a rozvoje z hlediska pracovníka i jím vykonávané práce.

Pohovor lze vést různými způsoby, avšak nejefektivnější je pohovor, při němž jsou hodnotitel i hodnocený rovnoprávnými partnery společně hledajícími řešení problémů. Takovýto styl pohovoru zapojuje pracovníka do přemýšlení o cestách ke zlepšení výkonu, řešení mu nejsou nařizována. Vhodné je, aby hodnocený pracovník nabyl přesvědčení, že vlastně na nápady a opatření směřující ke zlepšení výkonu přišel sám.

Pohovor by měl být dobře připravený. Měla by se při něm zachovávat pravidla věcnosti a zdvořilosti. Důležité je vhodné prostředí, aby se hodnocený pracovník necítil jako před soudem.

1.1.9 Závěry hodnocení

Závěry hodnocení mají být písemné, zpravidla se používá jednotného formuláře, který zahrnuje [9]:

- identifikační údaje,
- nejdůležitější změny od posledního hodnocení,
- stanovené cíle, dosažené výsledky a jejich analýzu,
- silné a slabé stránky pracovníka,
- přání pracovníka a komentář nadřízeného,
- úkoly pro budoucí období a prostředky pro jejich dosažení.

Průběh pohovoru, při kterém pracovník hodnocení podepisuje, je velmi důležitý a hodnotitel se na něj musí dobře připravit. V zásadě platí, že člověk snáší lépe kritiku své práce než své osoby. Pohovor má být orientován především na pracovní cíle a jejich splnění. Nehodnotí se tedy osobní vlastnosti pracovníka, nýbrž to, jak stanovených cílů dosáhnout. Hodnocení by nikdy nemělo mít podobu řízení, při kterém se hodnocený brání kritice a nadřízený se snaží dokázat, že má pravdu. Důležité je, aby měl pracovník pocit, že je snaha mu pomoci.

1.1.10 Problémy a chyby hodnocení pracovníků a cesty jejich překonání

Při hodnocení pracovníků hraje značnou roli osobnost hodnotitele i mnohé aspekty pracovního výkonu, které nelze objektivně měřit. Kromě toho se do pracovního výkonu

pracovníka promítají i vlivy pracovníkem neovlivnitelné a obtížně identifikovatelné. Hodnocení pracovníků je tedy vystaveno nebezpečí subjektivismu, nevhodným výběrem kritérií a metod hodnocení počínaje a vlastním hodnocením pracovních výsledků, chování a schopností pracovníka konče [9, 187 – 188].

Nejčastěji se při hodnocení pracovníků, kromě již zmíněného, vyskytují následující chyby [9, str.188]:

- přílišná shovívavost a naopak přílišná přísnost
- hodnocení pracovníků hodnotami ze středu stupnice – všichni jsou jakoby průměrní
- hodnotitel hodnotí podle vlastních měřítek
- tendence nechat se ovlivňovat svými osobními sympatiemi, antipatiemi a předsudky
- tzv. halo efekt – hodnotitel se nechá unést některým pozitivním či negativním rysem hodnoceného a pod tímto vlivem hodnotí i ostatní vlastnosti
- přihlížení k příbuzenství, známostem, etnickým či rasovým znakům

Všechny tyto chyby jsou v rozporu se smyslem hodnocení pracovníků, znemožňují srovnatelnost hodnocení a vlastně je i znehodnocují.

Problémem bývají i postoje hodnocených pracovníků k hodnocení. Jestliže pracovníci dojdou k názoru, že jim bude hodnocení způsobovat těžkosti, pak lze sotva počítat z jejich strany se vstřícností.

Abychom se vyhnuli uvedeným chybám je bezpodmínečně nutné [9, str. 189]:

- Důkladně propracovat a vybrat kritéria a metody hodnocení, aby byly přiměřené účelu hodnocení a povaze práce hodnocených pracovníků. Nesnažit se o hodnocení všech kategorií pracovníků jednotným způsobem za každou cenu.
- Důkladně připravit všechny dokumenty (formuláře, pokyny,...) používané k hodnocení.
- Důkladně vypracovat plán (postup) hodnocení.

- Důkladně proškolit pracovníky, kteří budou hodnocení provádět, zpracovávat dokumenty a provádět pohovory s hodnocenými pracovníky.
- Informovat zaměstnance o smyslu, cílech, kritériích, metodách hodnocení a zajistit si jejich ochotu k případné spolupráci.

Hodnocení nesmí být v rozporu s platnými zákony a lidskými právy. Je třeba z něj vyloučit prvky jakékoliv diskriminace a všechno, co nesouvisí s vykonávanou prací.

1.2 Odměňování pracovníků

1.2.1 Pojetí odměňování pracovníků

Odměňování pracovníků je jednou z nejstarších a nejzávažnějších činností, která na sebe přitahuje mimořádnou pozornost jak vedení organizací, tak pracovníků. Jde zároveň o činnost s široce propracovanou, a tedy i značně rozsáhlou teorií a metodologií.

Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamena pouze mzdu nebo plat, popř. jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní) poskytované organizací pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru nebo jiného vztahu, na jehož základě pracovník pro organizaci pracuje.

Odměny mohou zahrnovat věci či okolnosti, které nejsou zcela samozřejmé, např. přidělení určitým způsobem vybavené kanceláře, zařazení na určité pracoviště, přidělení určitého stroje či zařízení (kancelář s kobercem místo linolea, kancelář v budově ředitelství, přidělení počítače aj.). Stále více je mezi odměny zařazováno i vzdělávání poskytované organizací. Kromě těchto více či méně hmatatelných odměn, které kontroluje a o nichž v podstatě rozhoduje organizace (také se jim říká **vnější odměny**), se stále více pozornosti věnuje tzv. **vnitřním odměnám**. Ty nemají hmotnou povahu a souvisejí se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací, s radostí, kterou mu práce přináší, s příjemnými pocity vyplývajícími z toho, že se může zúčastňovat určitých aktivit či úkolů, z pocitů užitečnosti a úspěšnosti, z neformálního uznání okolí, z postavení, dosahování pracovních cílů a kariéry apod. Vedle peněžních forem odměňování se tedy používají i nepeněžní formy, z nichž některé lze vyjádřit v penězích, ale některé v penězích vůbec vyjádřit nelze. [9, str. 236 – 237]

Třebaže vnější i vnitřní typy odměn mají různou povahu, jsou navzájem úzce provázány. Organizace může dosti výrazně ovlivňovat oblast vnitřních odměn např. prostřednictvím pracovníkovi na míru šitého vytváření pracovních úkolů, pověřováním pracovníka pracemi, které jsou pro něj přitažlivé už svou povahou. Významným zdrojem vnitřní odměny je autonomie práce, zejména když si pracovník uvědomuje vysoký stupeň vlastní kontroly nad stanovováním svých cílů i cest, jak jich dosáhnout. Neméně důležitým faktorem ovlivňujícím vnitřní odměny pracovníka jsou korektní vztahy mezi vedením organizace a pracovníky a korektní vztahy vůbec, spravedlivé hodnocení a peněžní odměňování pracovníků, systém péče o pracovníky, vytváření příznivých pracovních podmínek atd. [9, str. 237]

Z předchozího vyplývá, že organizace má k dispozici poměrně širokou škálu možností, jak odměňovat své pracovníky za jejich práci i za to, že jsou pracovníky této organizace. Odměny mohou být vázány na povahu vykonávané práce a její význam, na odvedenou práci, na výkon pracovníka, jeho schopnosti či vzácnost na trhu práce nebo vyplývají z pracovního poměru, mohou mít podobu podnětných pracovních úkolů, veřejného uznání zásluh a dobré práce, péče o individuální pracovní prostředí, o zdokonalování pracovních a mezilidských vztahů v organizaci atd. Odměňování je jedním z nejeфекtivnějších nástrojů motivování pracovníků, determinuje odměna za odvedenou práci a další odměny i množství a kvalitu práce budoucí. [9, str. 237]

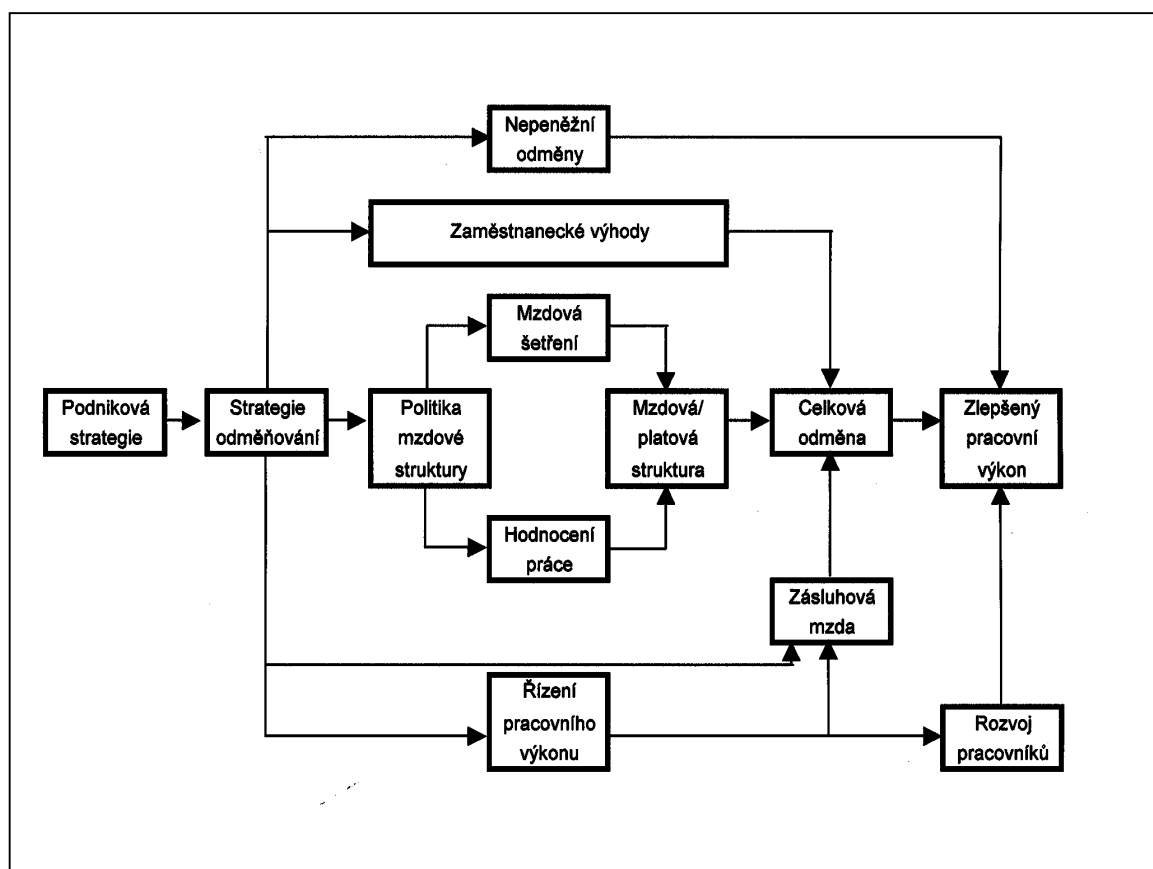
V této souvislosti pochopitelně záleží nejen na tom, jaké z možností odměňování svých pracovníků organizace využije, jaká bude struktura celkové odměny podle jednotlivých forem odměn, v jakém vzájemném poměru budou v celkové odměně jednotlivé formy odměňování, ale také jaká pravidla, jaké nástroje a jaké postupy budou použity při odměňování jednotlivých pracovníků. Jednou z klíčových otázek odměňování je tedy otázka přiměřeného, spravedlivého a motivujícího systému odměňování v organizaci. [9, str. 238]

Bez ohledu na to, co bylo řečeno o moderním pojetí odměn a odměňování, se personální praxe (zejména u nás) stále ještě orientuje převážně či dokonce výhradně na otázky peněžního odměňování, tj. na problematiku mezd a platů, na otázky vztahu peněžní odměny a výkonu, mzdových forem apod. Pozornost se tedy výrazně soustřeďuje na vnější odměny, a to ještě spíše na jejich peněžní formu. [9, str. 238]

Systém odměňování není tedy nic jiného než způsob stanovování mezd a platů, popřípadě zaměstnaneckých výhod pracovníků.

Klíčovým problémem odměňování pracovníků je právě problém vytvoření přiměřeného, spravedlivého a motivujícího systému odměňování. Ten by měl být vytvořen tak, aby co nejlépe vyhovoval konkrétnímu podniku, jeho potřebám i potřebám jeho pracovníků. Důležitým požadavkem je, aby takový systém odměňování byl akceptován pracovníky.

Prvky systému odměňování a jejich vzájemné vztahy jsou znázorněny na následujícím obrázku.



Obr. 2 Systém odměňování [2, str. 556]

1.2.2 Úkoly systému odměňování

Jaké jsou úkoly systému odměňování? Systém by měl [9, str. 238 – 239]:

- přilákat potřebný počet a potřebnou kvalitu uchazečů o zaměstnání v organizaci,
- stabilizovat žádoucí pracovníky,

- odměňovat pracovníky za jejich úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenost a schopnosti,
- v ziskových organizacích napomoci k dosažení konkurenceschopného postavení na trhu,
- povaha systému, jeho náklady a časová náročnost musejí být racionální, přiměřené možnostem organizace a potřebám dalších personálních činností,
- být zaměstnanci akceptován,
- hrát pozitivní roli ve stimulaci pracovníků, vést je k tomu, aby pracovali podle svých nejlepších schopností,
- být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami,
- poskytovat pracovníkům příležitost k realizaci rozumných aspirací při dodržování zásad nestrannosti a rovnosti,
- sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace a schopností pracovníků,
- zajistit, aby náklady práce mohly být vhodným způsobem kontrolovány, zejména s ohledem na ostatní náklady a s ohledem na příjmy.

Každá země, a především firma, používá své specifické techniky, které se často liší. Proto je nutné přesně vypracovat základní principy, na kterých je postaven systém odměňování každé firmy.

1.2.3 Cíle odměňování

Systém odměňování musí odpovídat třem cílům [5]:

- *být přitažlivý*, podporovat motivaci zaměstnanců. To znamená být srovnatelný s odměnami, které jsou nabízeny v jiných firmách (trh práce) a s úsilím, které zaměstnanec projevuje během své profesionální aktivity. Systém odměňování pomáhá jak při rozhodování zaměstnanců mezi různými nabídkami firem, tak při jejich stabilizaci ve firmě (a to i v situaci konkurenčního trhu). Tento cíl je samozřejmě podmíněn ekonomickými požadavky a situací firmy.
- *být spravedlivý*. To znamená dát zaměstnanci pocit, že není v poměru k jiným zaměstnancům (pracujícím na stejné úrovni a stejně kompetentním) ve finanční nevýhodě a že je odměňován podle svých zásluh. Znamená to také, že

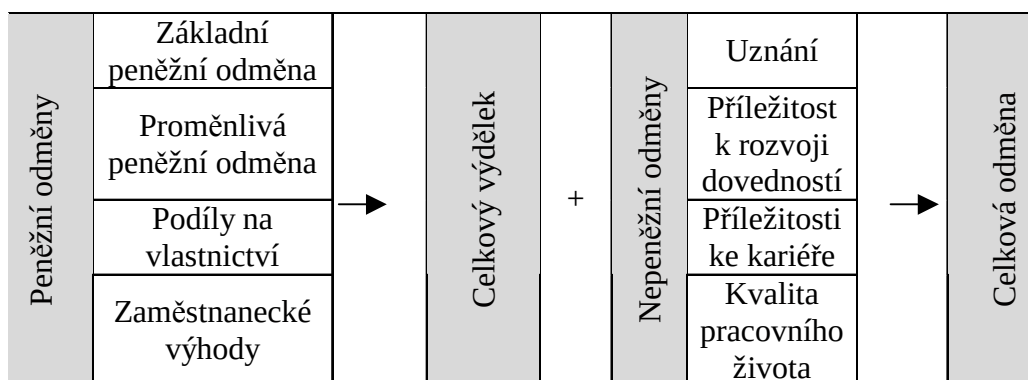
eventuální rozdíly v odměňování zaměstnanců firmy jsou pochopitelné a zdůvodněné, že existuje oprávněná diferenciaci.

- *být jasný.* To znamená, že systém musí být založen na známých mechanismech, pochopitelných všem zaměstnancům. Jednoduchost systému je argumentem, který nejen, že umožňuje jeho pochopení, ale pomáhá také firmě vyvarovat se omylů.

Definice a vypracování systému odměňování, které odpovídá těmto třem principům, je středem mnoha diskusí i základem napětí, které řeší obor Řízení lidských zdrojů.

1.3 Mzdové formy

Mzdové formy stimulují ke zvýšení a zlepšení individuálního, skupinového a firemního výkonu. Jejich smyslem je mzdově ocenit výsledky práce, pracovní jednání a hospodaření s věcnými a finančními prostředky. Označují různé techniky a postupy, které jsou používány ke stanovení variabilní složky mzdy. Složky celkové odměny lze názorně vidět na následujícím obrázku.



Obr. 3 Složky celkové odměny [2, str.564]

Organizace uplatňuje mzdové formy k odměňování toho, jakým způsobem a s jakými výsledky zaměstnanci vykonávají svou práci. Zaměstnavatel sleduje používáním mzdových forem několik cílů [2]:

- mohou vytvořit průhledný vztah mezi mzdou a výsledkem práce a být přímým stimulem k plnění předem zadaných úkolů,

- posilují výkonově orientovanou firemní kulturu, pokud jsou k dispozici jasné informace, že vysoký výkon je přiměřeně odměněn,
- podněcují zájem o individuální a kolektivní práci,
- orientují zaměstnance na priority v jejich práci,
- působí na získávání a stabilizaci zaměstnanců,
- zlepšují postavení organizace na trhu práce,
- umožňují zaměstnancům podílet se na výsledcích firmy.

Mzdové formy můžeme obecně rozdělit na dvě skupiny a to:

1. **základní** (samostatné), kam se řadí:
 - časová mzda ,
 - úkolová mzda,
2. **doplňkové** (nesamostatné), kam patří:
 - provize,
 - osobní ohodnocení,
 - prémie,
 - odměny,
 - bonus,
 - účast na výsledcích.

Časová mzda nebo plat (zpravidla se stanovuje v podobě hodinové, týdenní či měsíční částky) má následující výhody [4, str. 154 – 155]:

- usnadňuje odhadování a plánování mzdových nákladů,
- je jednoduchá a administrativně nenáročná,
- je srozumitelná pro pracovníky, kteří mnohdy oceňují stabilitu odměny, která z časové mzdy či platu vyplývá,
- vyvolává méně nespokojenosti než odměny odvozené od výkonu,
- je administrativně levnější.

Má však i své **nevýhody** :

- nepodněcuje pracovníky ke zvyšování výkonu a produktivity práce,
- umožňuje líným a méně zručným pracovníkům přiživovat se na práci svých spolupracovníků,
- vyžaduje intenzivnější kontrolu pracovníků.

Použití časové mzdy nebo platu je vhodné zejména v případech :

- kdy je obtížné měřit množství a kvalitu práce,
- kdy množství a intenzitu práce nemůže pracovník ovlivnit,
- kdy potřeba práce není rovnoměrná (kolísá),
- kdy jsou důležitější jiné charakteristiky výkonu než množství vykonané práce (např. důraz na kvalitu).

Časová mzda nebo plat se zpravidla používá při odměňování manažerů a administrativních pracovníků, ve službách, na pracovních místech s výrazně rozmanitou prací apod.

Postup při vytváření struktury časových mezd nebo platů ve společnosti uvádím v příloze PI.

Úkolová mzda je efektivní při odměňování především výrobních dělníků. Mzda je závislá na množství odvedeného výkonu vyjádřeného plněním výkonových norem v ks nebo normohodinách. Úkolová mzda, zejména individuální forma, je považována za velice pobídkovou mzdu, protože je založena na přímém a jednoduchém vztahu mezi výdělkem a skutečným výkonem. Její použití může provázet řada negativních jevů jako např. nedodržování technologického postupu, nevhodné zacházení s výrobním zařízením, nedodržování bezpečnostních předpisů při snaze zaměstnance dosáhnout co nejvyšší mzdy apod.

1.4 Mzdotvorné faktory, aneb co by se mělo odměňovat?

Mnoho manažerů podniků je přesvědčeno, že odměny pracovníků by měly být závislé na jejich pracovním výkonu, protože jen tak budou pracovníky motivovat k lepší práci.

Pracovní výkon však bývá často obtížně měřitelný a s rozvojem ekonomiky vzrůstá právě počet i podíl pracovních úkolů s problematickou měřitelností pracovního výkonu. I u

měřitelného pracovního výkonu nelze mnohdy měřit všechny složky výkonu. Měření výkonu je navíc poměrně náročná záležitost, která vyžaduje určitou disciplinovanost a soustavnost kontroly výkonu. Problém představuje i přesná kvantifikace vlivů faktorů výkonu nezávislých na úsilí a schopnostech pracovníka (pracovní podmínky, organizace práce, technologie aj.). Kromě toho je zvykem přihlížet při odměňování pracovníků i k jejich vzdělání, délce praxe, době zaměstnání v organizaci a jiným objektivněji zjištělným znakům pracovníka. Nesmíme zapomínat ani na to, že odměna vázaná na výkon může vyvolávat výraznou orientaci na množství a tím i na úkor kvality práce [4, str.146 – 147].

1.5 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou považovány za součást odměňování pracovníků, ale na rozdíl od odměn za odpracovanou dobu, výkon, pracovní podmínky či tržní hodnotu pracovníka je podnik zpravidla poskytuje pracovníkům za to, že jsou u něj v pracovním poměru.[4, str. 163]

Ve světě se používá značné množství zaměstnaneckých výhod. Je pochopitelné, že velké podniky zpravidla nabízejí širší škálu zaměstnaneckých výhod a mnohé z nich umožňují svým pracovníkům, aby si z nabídky zaměstnaneckých výhod volili takové menu, které je pro ně nejvhodnější. Také malé podniky v zahraničí se snaží udržet v této oblasti s velkými podniky krok a konkurenceschopnost na trhu práce a tak podle svých možností zavádějí zaměstnanecké výhody. Ne jinak je tomu v České republice, kde se můžeme také setkat s firmami, které nabízejí některé výhody svým zaměstnancům. [4, str. 163]

Zaměstnanecké výhody vyskytující se v malých podnicích lze zařadit do čtyř kategorií [4, str. 163]:

- ❑ **výhody sociální povahy** – podnikové půjčky, důchodové připojištění, životní pojištění, příspěvky na rekreaci dětí apod.
- ❑ **výhody zkvalitňující využívání volného času** – např. kulturní a sportovní aktivity, nabídka nebo dotování rekreace pro pracovníky a jejich rodinné příslušníky apod.

- ❑ **výhody mající vztah k práci** – stravování, výhodnější prodej podnikových produktů zaměstnancům, poskytování pracovního oděvu, vzdělávání hrazené podnikem, podnikové parkoviště aj.
- ❑ **výhody spojené s postavením v organizaci** – podnikové automobily pro vedoucí pracovníky, nárok na společenský oděv a jiné náklady na reprezentaci

Pro představu uvádím některé další zaměstnanecké výhody poskytované v zahraničí v malých podnicích [4, str. 164]:

- dárek k narozeninám,
- placené volno v den narozenin,
- svatební dar,
- vánoční dárek,
- půjčování podnikového vybavení (př. nákladní auta, nástroje aj.)
- materiální podpora pozůstalých při úmrtí pracovníka,
- programy pro bývalé zaměstnance – důchodce,
- příspěvek na péči o děti pracovníků v jeslích a mateřských školách,
- poradenská činnost pro pracovníky (např. pomoc podnikového právníka).

Zaměstnanecké výhody jsou v současné době velice aktuálním tématem. Mnozí zaměstnanci si začínají uvědomovat přednosti zaměstnaneckých výhod. Někteří zaměstnanci již pochopili, že pokud si od zaměstnavatele „vynutí“ zvýšení platu o např. 500 Kč/ročně, není to tolik výhodné ve srovnání se zaměstnaneckými výhodami vzhledem k povinnosti odvodu určité části na různá pojištění a daně.

Přes veškeré klady tohoto způsobu alternativního odměňování mají někdy zaměstnanci dojem, že zaměstnanecké výhody jsou náhradou za základní plat. Toto tvrzení je ovšem ve skutečnosti mylné, jelikož zaměstnanecké výhody nám představují bonus, o který je právě daný základní plat navýšen.

V zákoně nalezneme přímý odkaz na druhy nepeněžních příjmů, které sociálnímu odvodu nepodléhají. Jedná se zejména o příspěvky na závodní stravování, případně na stravenky. Dále se sem řadí příspěvky zaměstnavatele pracovníkovi na širokou škálu

kulturních, sportovních, výchovných potřeb a rekreaci. Tyto výdaje na straně zaměstnance nepodléhají zdanění a neodvádějí se z nich ani sociální odvody.

Benefity jsou výhodné jak pro zaměstnance, tak i pro zaměstnavatele. Zaměstnavatel ušetří na sociálních a zdravotních odvodech a zaměstnanec nepřijde o část svých peněz.

Jaké zaměstnanecké výhody jsou nejčastější? Podle studie společnosti PricewaterhouseCoopers, která zkoumala převážně zahraniční firmy, to jsou následující benefity:

Tab. 4. Nejčastější zaměstnanecké výhody [16, F/1]

Zaměstnanecká výhoda	% společností
Poskytování přenosného PC	98%
Služební mobilní telefon	93%
Podpora stravování	93%
Poskytování služebního automobilu	92%
Přístup k internetu ze svého PC	89%
Příspěvky na jazykové kurzy	88%
Týden dovolené navíc pro vybrané zaměstnance	80%
Firemní platební karty	78%
Občerstvení na pracovišti	71%
Společenské akce	69%
Penzijní připojištění	67%

1.6 Souhrn teoretické části

Na základě poznatků uvedených v teoretické části si lze shrnout stručně podstatu hodnocení a odměňování.

O čem vlastně vypovídá hodnocení pracovníků? Hodnocení nám poskytuje informace o tom, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní své úkoly a jaké je jeho pracovní chování. Hovoříme-li o hodnocení, které je pro mou diplomovou práci stěžejní, je třeba si nejprve určit cíl a formu hodnocení a poté zvolit hodnotitele. Cílem hodnocení je zjistit, do jaké míry zaměstnanec zvládá nároky svého pracovního místa a k jakému účelu je hodnocení realizováno. Co se týče forem hodnocení, tak rozlišujeme průběžné hodnocení, příležitostné a systematické. Často se lze v praxi setkat s kombinací těchto forem hodnocení.

A kdo vlastně uskutečňuje hodnocení? Hodnocení mohou vykonávat spolupracovníci, přímý nadřízený, tým hodnotitelů, zákazníci nebo podřízení. Nejčastěji se stává hodnotitelem přímý nadřízený. Nezbytně nutné je také vybrat vhodná kritéria hodnocení. Ta musí odpovídat dané práci na daném pracovním místě. Pro volbu kritérií je nesmírně důležité vystihnout pracovní náplň jedince, jelikož nemůžeme hodnotit schopnosti, kterými pracovník disponuje, ale k výkonu své práce je nepotřebuje resp. nevyužije. Při hodnocení jsou velmi důležité tak jako kritéria hodnocení i metody hodnocení. Metod hodnocení je známo několik. Já jsem pro představu vytvořila výčet těch nejdůležitějších a nejpoužívanějších. Hodnocení se tedy provádí volným popisem, pomocí posuzovací stupnice, srovnáním se stanovenými cíli, srovnáním s jinými pracovníky, na základě kritických případů, na základě plnění norem atd. Pokud je vše naformulováno a řádně sestaveno, je možné se „pustit“ do samotného hodnocení. Při hodnocení je zpravidla využíván dopředu předtištěný formulář. Písemný záznam zajišťuje obranu před případnými pozdějšími spory a dohady. Sdělování výsledků hodnocení a řešení problémů souvisejících s pracovním výkonem probíhá během pohovoru, který vede hodnocený s hodnotitelem.

Co si představit pod pojmem odměňování? Odměňování neznamena pouze mzdu či plat, nýbrž i jiné peněžní formy za vykonanou práci. Dále lze do odměňování zahrnout povýšení, pochvaly či zaměstnanecké výhody. Úkolem odměňování je přilákat potřebný počet uchazečů, stabilizovat pracovníky, odměňovat pracovníky za jejich úsilí a výsledky

práce, pozitivně stimulovat zaměstnance k nejlepším výkonům a být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami.

Více se už o odměňování nebudu rozepisovat, jelikož hodnocení a odměňování zaměstnanců je problematika velice široká a nelze ji v rozsahu diplomové práce zcela pojmut. Z tohoto důvodu se zabývám hlavně hodnocením a pouze okrajově odměňováním.

Z výše uvedených informací nám plynou teoretická východiska, která nám vytvářejí představu, jak by měl systém hodnocení a odměňování probíhat ve firmě Interlignum. Mým následujícím úkolem je tedy provést analýzu současného stavu systému hodnocení a odměňování pracovníků ve firmě Interlignum a.s. a dále provést konfrontaci teoretických poznatků a skutečného stavu ve firmě. Tyto závěry poté zpracuji v projektové části.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

2 SYSTÉM HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ VE FIRMĚ INTERLIGNUM A.S.

2.1 Pohled do historie firmy

Nejstarší objekt na jehož místě dnes probíhá podstatná část výroby a.s. Interlignum má velmi bohatou historii.

Již koncem 19. století zde měšťanská rodina Vltavských otevřela továrnu na vydělávání a zpracování kůží. Kůže byly dováženy v surovém stavu až z Indie a Číny. V letech 1895 - 1902 přešla továrna na textilní výrobu, aby se v roce 1902 opět vrátila k původnímu koželužskému programu. V roce 1911 původní tovární budova vyhořela a výroba v opraveném objektu byla obnovena až v roce 1913. V téže roce přechází tovární budova do vlastnictví rodiny Fischerovy a o čtyři roky později ji získává pan Otto Katz, který zde provozuje koželužskou výrobu až do roku 1924. V následujících čtyřech letech je budova užívána jako silo na obilí. V roce 1927 si továrnu pronajímá podnikatel pan Štědrý, který zde zavádí výrobu pletené řemínkové obuvi. Tuto činnost provozuje až do roku 1934.

V atmosféře hospodářské recese a blížící se války, ale i existenční nejistoty rodiny Katzových, kteří jsou židovského původu a později končí život v koncentračním táboře, je továrna uzavřena. Během války přebírá tovární objekt do užívání firma Eckhardt a spol. Během jejího působení se objevují první počátky truhlářské činnosti. Do roku 1942 jsou zde vyráběny dřevěné hračky, ozdobné kazety a další drobné užitkové předměty. V roce 1942 přechází továrna na válečnou výrobu a do roku 1945 doplňuje program strojírenského podniku skříňkami na dýchací, svářecí, řezací a oživovací aparát. Tato výrobní náplň přečká i konec války v upravené podobě pokračuje až do roku 1948.

Po znárodnění českého průmyslu vzniká z firmy Eckhardt a spol. národní podnik Meva s oddělením dřevoprůmyslu. Během následujících let se několikrát mění struktura podniku i jeho název (Český nábytek - Hradec Králové, Český nábytek - Týniště nad Orlicí), až je posléze začleněn pod firemní strukturu "Interieru Praha".

V osmdesátých letech 20. století se stává z malého truhlářského závodu podnik se dvěma samostatnými provozy. V nově zřízeném objektu "Obolce" probíhá nákup, sušení, skladování a hrubé opracování řeziva. Tím je zajištěno nejen materiálové zázemí pro výrobu ale i rozsáhlé dodávky borových spárovek a jídelních stolů pro švédskou firmu Ikea. Po roce 1990 dochází k oddělení chotěbořských provozů od národního podniku

Interiér Praha a osamostatňující se firma je nově registrována pod názvem Interlignum - státní podnik.

2.2 Charakteristika Interlignum a.s.

Akciová společnost Interlignum je tradičním českým výrobcem nábytku. Podnik vznikl v roce 1995 na základě privatizace části stejnojmenného státního podniku. Je tvořen závodem v Koželužské ulici v Chotěboři, kde se vyrábí spárovky, nábytek a dřevěné soustružené úchytky, poté zahrnuje ještě odloučené pracoviště v Obolcích, kde nalezneme sklad řeziva a sušárny a v neposlední řadě do tohoto komplexu spadá prodejna v Herrmannově ulici.

Společnost v současnosti zaměstnává cca 90 lidí, přičemž stále dává práci novým vyučeným truhlářům.

Výrobní program společnosti je zaměřen především na výrobu lepených masivních desek z jehličnatého a listnatého dřeva s následnou výrobou nábytku a polotovarů. Pro tuto výrobu byla v organizaci instalována linka na výrobu desek z délkově nastavovaných průběžných lamel. Společnost je v oblasti výroby těchto desek podnikem s nejdelší tradicí výroby v ČR. S tím souvisí i značné zkušenosti s touto výrobou, o čemž svědčí skutečnost, že má tato firma stále dostatek odběratelů. Pro výrobu desek je společnost vybavena i potřebnou sušící kapacitou představovanou třemi velkokapacitními sušárnami na jehličnaté a dvěma na listnaté řezivo.

V současné době se firma zaměřuje na :

- ❑ **sušení řeziva** – Jeho kapacita plně uspokojuje vlastní výrobní potřebu, objem prodeje sušeného řeziva a poptávku po sušení jako službě. Nutno podotknout, že představuje druhou největší kapacitu sušení v ČR. Z vlastní sušárenské kapacity také plynou i nemalé výhody a to např. ve využívání dřevařského odpadu vzniklého při výrobě masivních desek k vyhřívání sušáren a vytápění budovy pro rozmítání řeziva (výroba hranolků).
- ❑ **rozmítání dřeva** – Stejně jako u sušení řeziva se i zde zabývají prodejem sušeného řeziva, sušením řeziva jako službou a navíc také prodejem polotovarů na bázi dřeva.
- ❑ **výrobu masivních desek** – Vyráběné desky jsou z hlediska kvality vysoce hodnoceny tuzemskými i zahraničními odběrateli. Setkáme se zde nejen

s výrobou spárovkových desek určených k výrobě nábytku buď pro vlastní výrobu nebo pro ostatní odběratele, ale také s výrobou polotovarů určených k prodeji v maloobchodní síti.

- ❑ **výrobu nábytku** – Je rozdělena na dva úseky: strojní pracoviště a povrchovou úpravu. Práce ve strojním pracovišti, jak už název napovídá, je prováděna na linkových strojích zabezpečujících vysokou produktivitu. Při povrchové úpravě je zakomponována i ruční práce odpovídající vysokým nárokům na kvalitu.

- ❑ **výrobu dřevěných úchytek**

Společnost Interlignum a.s. se nesoustředí pouze na tuzemský trh, nýbrž jak již jsem výše zmínila, získala své stálé zákazníky i na zahraničním trhu. Mezi hlavní zahraniční odběratele se řadí Slovinsko, Polsko, Maďarsko, Slovensko a také Německo. Ze známých tuzemských firem, kam Interlignum a.s. dodává své produkty, mohu jmenovat Hornbach, Asko, Sconto nábytek, Quercus nábytek Zlín a řada dalších.

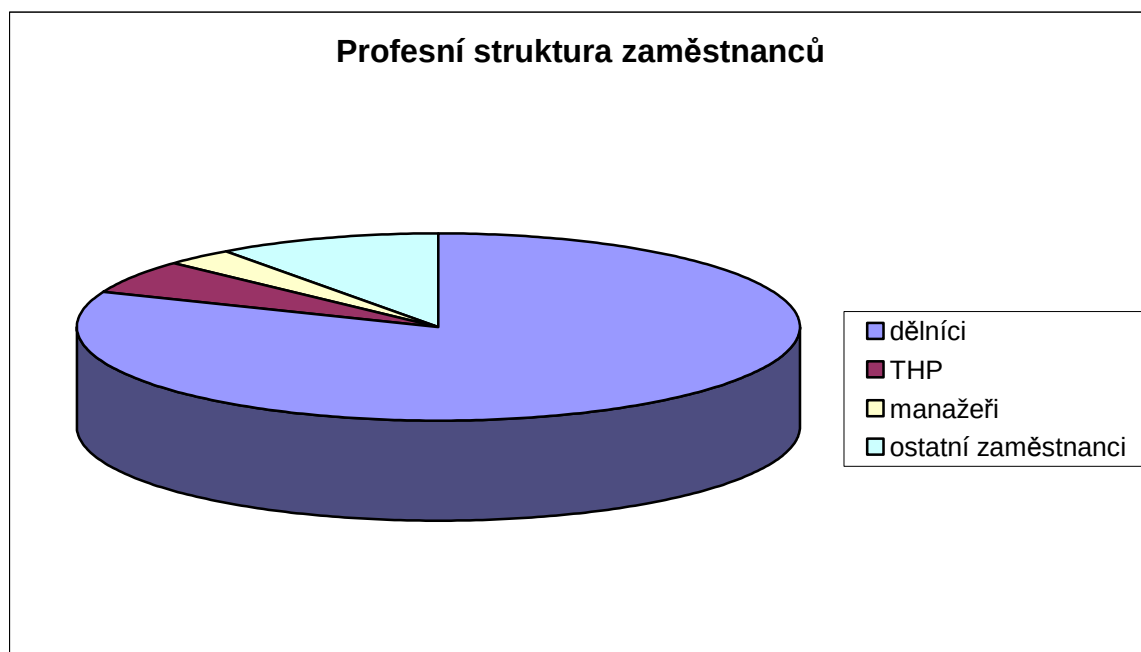
Vize do budoucna společnosti Interlignum a.s. je zcela jasná. Snaha o zvýšení výroby a prodeje, pokračování v technologickém vybavení haly a nadále poskytovat stabilní a kvalitní pracovní podmínky svým zaměstnancům.

2.3 Základní informace o zaměstnancích Interlignum a.s.

2.3.1 Počet zaměstnanců ke dni 31.12.2004 a jejich profesní struktura

Tab. 5. Profesní struktura zaměstnanců (převzato z interních materiálů společnosti)

Zaměstnanci	Stav k 31.12.04	Podíl v %
dělníci	73	81%
THP	5	6%
manažeri	3	3%
ostatní zaměstnanci ¹	9	10%
zaměstnanci celkem	90	100%



Obr. 4 Profesní struktura zaměstnanců – graf k tab.5

¹ Mezi ostatní zaměstnance se řadí profese jako řidič, topič, vrátný, prodavač, skladník

2.3.2 Kvalifikační struktura zaměstnanců ke dni 31.12.2004

Tab. 6. Kvalifikační struktura zaměstnanců (převzato z interních materiálů společnosti)

Vzdělání zaměstnanců	Stav k 31.12.04	Podíl v %
vyučen	63	70%
vyučen s maturitou	10	11%
úplné střední odborné	15	17%
vysokoškolské	2	2%
celkem	90	100%



Obr. 5 Kvalifikační struktura zaměstnanců – graf k tab.6

2.4 Charakteristika personální činnosti v Interlignum a.s.

Každý podnik musí mít někoho, kdo řídí, chrání, rozvíjí a stará se o své zaměstnance. Ne jinak je tomu i ve firmě Interlignum a.s.. Zatímco ve velkých podnicích je tento obor svěřen do rukou personálního útvaru, ve společnosti Interlignum a.s. je personální činnost zajišťována manažery a některými THP pracovníky, kteří představují přímé nadřízené. Celkem se na této činnosti podílí 6 lidí. Vzhledem k velikosti a počtu zaměstnanců celé

společnosti je pochopitelné, že Interlignum nedisponuje samostatným personálním oddělením, které by představovalo pro tuto firmu velkou finanční zátěž.

2.4.1 Účel a cíle personální práce

Mezi cíle personální práce lze zařadit rozvíjení a udržování žádoucí úrovně morálky, lidských vztahů, zabezpečení optimálního počtu zaměstnanců a angažování manažerů a vedoucích pracovníků, kteří plně odpovídají za výsledky kolektivu svých spolupracovníků. Dílčí cíle lze charakterizovat jako koordinaci sociálního rozvoje, bezpečnosti a ochrany zdraví na pracovišti, práce a mezd.

Hlavním účelem personální práce je hodnocení zaměstnanců a jejich práce a tím získání podkladu ke stanovení vnitropodnikové mzdové struktury. Získané výsledky dále firma využívá při rozmisťování pracovníků v podniku, rozvoji pracovníků a rovněž také jako podklad pro rozhodnutí o ukončení pracovního poměru.

Správně formulovaná strategie personální činnosti podniku Interlignum a.s. má svůj velký význam, neboť zabezpečuje dlouhodobý rozvoj a trvalou prosperitu podniku. Vhodně zvolená strategie vede k perspektivě firmy, upevňuje vztahy mezi podnikem a zaměstnanci, dává zaměstnancům pocit sociální jistoty a minimalizuje nepokoje.

Vedení společně se zaměstnanci podílející se na vytváření personálních činností zodpovídají za:

- personální evidenci,
- zajišťování zaměstnanců,
- pracovněprávní vztahy,
- bezpečnost a ochranu zdraví při práci.

V případě personální evidence se jedná o vedení záznamů o zaměstnanci, které obsahují osobní údaje, pracovní dobu, mzdu, smlouvy, hodnocení práce, případné sankce a další. Slouží pouze jako interní materiál pro zaměstnavatele.

Zajišťování zaměstnanců je činnost spojená s vyhledáváním, výběrem, přijímáním, zařazením, hodnocením, vzděláváním a rozvázáním pracovního poměru zaměstnanců.

2.5 Péče o pracovníky

Nezbytnou součástí personální práce ve firmě Interlignum a.s. je péče o pracovníky. Přispívá ke stabilitě pracovní síly, ke zlepšení pracovních vztahů a také zvyšuje pracovní atraktivitu organizace.

Zaměstnavatel při péči o své zaměstnance pochopitelně sleduje jednak své zájmy, ale také respektuje zájmy celospolečenské a individuální. Celospolečenské zájmy se týkají občanských práv, zdraví, sociálního rozvoje jedince a v neposlední řadě prosperity a stability společnosti.

Péče o pracovníky je také úzce spojena s hodnocením, neboť hodnocení zaměstnanců často může odhalit nedostatky v této oblasti, tj. v péči o pracovníky. Tato oblast by neměla být v žádném případě opomíjena, jelikož náležitá péče o pracovníky a její neustálé zlepšování je významným motivátorem a zpravidla se projevuje v pracovním výkonu zaměstnance.

Vedení si velmi dobře uvědomuje, že úspěšnost a konkurenceschopnost podniku závisí také z určité části na spokojenosti jejich zaměstnanců, a proto dbá na dodržování péče o pracovníky.

2.6 Analýza hodnotícího systému v Interlignum a.s.

V této kapitole se pokusím popsat hodnotící systém, který je v současné době realizován ve firmě Interlignum a.s.. Stávající systém je zavedený ve firmě od roku 2003. Je třeba dodat, že hodnotící systém se týká hlavně hodnocení výrobních pracovníků.

Jelikož jsem si v úvodu stanovila za cíl optimalizaci stávajícího hodnotícího systému ve firmě, tak právě z této analýzy budu především vycházet při návrhu na zlepšení a přijímání patřičných opatření.

Informace, které využívám při analýze hodnotícího systému, jsem získala z vnitropodnikových materiálů a z konzultací s vedoucími pracovníky.

2.6.1 Cíle hodnocení

Při zavedení systému hodnocení dbali manažeři na to, aby bylo ve firmě uplatňováno periodické i průběžné hodnocení. Cílem bylo realizovat takový systém hodnocení, který by:

- zjistil silné a slabé stránky zaměstnance,
- zajistil, aby práce byla pro zaměstnance pochopitelnější a smysluplnější,
- odhalil stávající úroveň pracovního nasazení zaměstnance,
- umožnil zlepšit pracovní výkon,
- stanovil cíle pracovní kariéry hodnoceného a sladil je s jeho osobními cíli,
- dosáhl vyšší motivace u zaměstnanců,
- určil potřeby dalšího odborného vzdělání, případně rekvalifikace,
- měl vliv na výši mzdy,
- umožnil realizovat potřeby zaměstnanců související s pracovním výkonem,
- zlepšovat vztahy mezi podřízenými a nadřízenými.

Aby těchto cílů ve firmě bylo dosaženo, tak stanovilo vedení firmy určité podmínky, které je třeba splnit:

- Cíle musejí být kvantifikovatelné a měřitelné.
- Cíle, které nejsou měřitelné a ověřitelné, by měly být pokud možno vynechány.
- Cíle by měly být dosažitelné.
- Cíle by měly být podnětné, vyvolávat zaujetí a zpětnou vazbu.
- Měly by být v písemné formě.
- Formulace těchto cílů by měla být stručná, jasná a jednoznačná.
- Při jejich stanovování by se měli podílet i zaměstnanci.

Ve firmě Interlignum a.s. je uplatňována metoda hodnocení podle stanovených cílů. Dochází zde k porovnávání skutečných výsledků práce a očekávaných výsledků. Ačkoliv je tato metoda určena spíše pro hodnocení manažerů a specialistů, určila ji firma Interlignum a.s. jako vyhovující pro hodnocení výrobních pracovníků.

Z pohledu této firmy nebyla vhodná metoda hodnocení na základě plnění norem, která se běžněji využívá při hodnocení výrobních pracovníků. Společnost Interlignum k tomu vedl fakt, že by mohla být na základě tohoto hodnocení opomíjena kvalita, která je

prioritní. Také v případě této firmy se jedná velmi často o výrobu malosériovou nebo individuální, u kterých zavádění norem je zbytečné a ztrácí svůj význam.

Kromě metody hodnocení podle stanovených cílů využívá firma metodu hodnocení pomocí posuzovací stupnice a to především při periodickém hodnocení zaměstnanců v kategorii výrobních dělníků, které se realizuje každých šest měsíců.

2.6.2 Typy hodnocení

V akciové společnosti Interlignum byly stanoveny následující typy hodnocení zaměstnanců:

- hodnocení zaměstnanců v **technicko – hospodářských funkcích**
- hodnocení zaměstnanců v kategorii **výrobních dělníků**
- hodnocení zaměstnanců v kategorii **ostatních zaměstnanců**
- hodnocení **nového zaměstnance** na konci zkušební doby

Vedení firmy zcela správně rozdělilo své zaměstnance do výše uvedených skupin, jelikož nelze vždy hodnotit zaměstnance pomocí stejných kritérií a metod u různých profesí. Je velmi důležité, aby vybraná kritéria a použité metody hodnocení odpovídaly typu profese a práce.

Je nutno podotknout, že v podniku se uskutečňuje průběžné, příležitostné i systematické hodnocení. **Průběžné hodnocení** nebo –li neformální hodnocení se hlavně odráží při odměňování a je součástí každodenního kontaktu hodnoceného s hodnotitelem. I když je aktivně průběžné hodnocení vykonáváno, přesto nejsou výsledky hodnocení nikam oficiálně zaznamenávány. **Příležitostné hodnocení** se využívá především u hodnocení nového zaměstnance na konci zkušební doby a u typu hodnocení nadřízených svými podřízenými, které vedení považuje spíše za podpůrné hodnocení. **Systematické hodnocení** je nejpropracovanější a je založeno na pravidelnosti. U systematického hodnocení se využívá standardizovaný postup, tj. hodnocení podle předem zvolených kritérií. Poněvadž je systematické hodnocení považováno za formální, jsou zjištěné skutečnosti zaevidovány do hodnotících formulářů.

Největší pozornost se věnuje hodnocení zaměstnanců v kategorii výrobních dělníků, které se provádí **každý měsíc** v rámci průběžného hodnocení a každých **šest měsíců** při

systematickém hodnocení. U ostatních typů hodnocení se nestkáme s tak častou frekvencí hodnocení. Zde je hodnocení opakováno v **ročních intervalech**.

2.6.3 Kritéria hodnocení

Každý zaměstnanec, který nově nastoupí do podniku, musí být seznámen s firemními požadavky. Proto při zahájení pracovního poměru je zaměstnanec důkladně seznámen s náplní své práce, s očekávanými výsledky jeho činnosti, s kritérii hodnocení, s chodem firmy a cíli, které mají být dosaženy. To je považováno za důležitý předpoklad pro hodnocení zaměstnance.

Hodnocení výkonu pracovníka není zaměřeno pouze na výsledky práce, ale i na chování, znalosti, schopnosti a další vlastnosti jedince. Samozřejmě v rámci hodnocení pracovníka firma přistupuje jinak k novému zaměstnanci a jinak k zaměstnanci, který ve firmě pracuje již několik měsíců, případně let.

Kritéria hodnocení zaměstnanců v technicko-hospodářských funkcích

V případě hodnocení technicko-hospodářských pracovníků vychází firma z hodnocení zpracované managementem a částečně i z hodnocení zaměstnanců.

Hodnocení nadřízených zaměstnanci je anonymní a považuje za hodnocení spíše podpůrné nebo-li pomocné, jelikož mají podřízení tendenci hodnotit své nadřízené neobjektivně a s osobním zaujetím. Přesto nelze toto hodnocení zcela opomíjet, neboť dobré vztahy zaměstnance s nadřízeným tvoří na pracovišti příznivé podmínky pro podání maximálních pracovních výkonů. Nepochybně je důležité dávat prostor zaměstnancům k tomu, aby se vyjádřili, pokud pochybují o schopnostech a postojích svého nadřízeného. Konkrétně hodnotí těchto několik bodů:

Váš nadřízený:

1. Má veškeré předpoklady pro zastávanou funkci.
2. Má vůdcovské a organizační schopnosti.
3. Je připraven učinit rozhodnutí.
4. Jedná s každým čestně a upřímně.
5. Je připraven pochválit, pokud je k tomu důvod.
6. Zvládá krizové situace.

7. Je důsledný.
8. Je přístupný a přátelský.
9. Má pochopení pro druhé.

Z výše uvedeného si lze povšimnout, že hodnocení nadřízených obsahuje jen ty nejzákladnější složky (viz příloha PII), které vystihují celkovou podstatu nadřízeného v kategoriích kvalifikace, pracovní chování a sociální úroveň.

Dále si uvedeme hodnocení technicko-hospodářských pracovníků managementem. Při posuzování se berou v úvahu následující kritéria (blíže příloha PIII):

- **odborná připravenost** – hodnoceny jsou znalosti z oboru a vztah k vlastnímu odbornému rozvoji
- **kvalita práce** – cílem hodnocení je kvalita odvedené práce a pečlivost při výkonu práce
- **pracovní schopnosti a aktivita** – při hodnocení je soustředěna pozornost na samostatnost v práci, jeho pílí, flexibilitu a odpovědnost
- **osobní vlastnosti** – hodnocení je zaměřeno na schopnost jednat s lidmi, vést je a schopnost empatie
- **pracovní disciplína** – přihlíženo je k dodržování pracovních postupů a k efektivnímu využití pracovní doby

Kritéria hodnocení zaměstnanců v kategorii výrobních dělníků

Hodnocení výrobních dělníků (viz příloha PIV) vykonávají vždy jejich přímí nadřízení, tj. technicko –hospodářští pracovníci. Hlavními kritérii hodnocení jsou:

- **pracovní aktivita** – hodnocen je postoj k práci, iniciativa, ctižádost, cílevědomost
- **kvalita práce** – hodnotí se kvalita a pečlivost odvedené práce
- **kvantita práce** – pohlíží se na množství odvedené práce
- **pracovní schopnosti** – předmětem hodnocení je schopnost organizace práce, samostatnost v práci, spolehlivost při plnění úkolů

- **pracovní disciplína a iniciativa** – cílem hodnocení je dodržování bezpečnostních předpisů, pořádku na pracovišti a údržby strojů a nářadí

Kritéria hodnocení zaměstnanců v kategorii ostatních zaměstnanců

Do kategorie ostatních zaměstnanců, jak již jsem výše uváděla, se řadí řidič, prodavač, vrátný, skladník a topič. Topič, skladník a řidič nepodléhají v našem případě žádnému hodnocení, proto je dále nebudeme brát v úvahu.

V případě hodnocení prodavače a vrátného se management zaměřuje jak na hodnocení práce, tak na hodnocení pracovníka. Výkony těchto profesí jsou rozděleny do dvou skupin a to na hlavní a vedlejší povinnosti (viz příloha P V). Management sleduje především

plnění **hlavních povinností**:

- ochota k zákazníkům
- poskytování informací
- příjemné a zdvořilé vystupování

plnění **vedlejších povinností**:

- dodržování pracovní doby
- čistota a pořádek na pracovišti

Kritéria hodnocení nového zaměstnance

Při hodnocení výkonu nového pracovníka (viz příloha PVI), zejména na konci zkušební doby, se prokáže, jak rychle si zaměstnanec osvojil pracovní činnosti. Závěrem hodnocení by mělo být zjištění, zda je zaměstnanec způsobilý vykonávat danou práci. Dále se hodnotí jeho další rozvoj a postup v zaměstnání případně přechzení na vhodnější pracoviště. Vybranými kritérii hodnocení jsou:

- **kvalitu a výkon práce** – zhodnocení množství a kvality práce
- **pracovní schopnosti a aktivita** – cílem hodnocení jsou iniciativa, odpovědnost, samostatnost při práci, pracovní morálka a spolehlivost
- **vědomosti v oboru** – hodnotí se odborná připravenost, tj. úroveň znalostí v profesi

- **pracovní disciplína** – hodnotí se pořádek na pracovišti, dodržování bezpečnostních předpisů a v případě výrobního dělníka ještě údržba strojů a péče o zařízení
- **adaptabilita** – úkolem je zhodnotit, jak se daný pracovník přizpůsobil pracovním podmínkám a jak se zapojil do pracovního kolektivu

2.6.4 Metodika hodnocení

Metodika hodnocení je sestavena na základě **pětistupňové hodnotící škály**. Každý stupeň představuje odpovídající počet bodů. Pomocí tohoto bodového hodnocení se zhodnotí jak jednotlivá kritéria u každého typu hodnocení, tak i celkové hodnocení. U celkového hodnocení je slovní vyjádření stejné. Jen se liší příslušný počet bodů. Hodnotící škála používá tyto druhy hodnotících stupňů:

- ❑ **stupeň 5.** – je to nejlepší možné ohodnocení, představuje **5 bodů**, ve verbálním vyjádření se označuje jako **vynikající**, hodnocený je vysoce nadprůměrný, předčil rámec očekávaných výsledků
- ❑ **stupeň 4.** – představuje **4 body**, ve verbálním vyjádření se označuje jako **výborný**, hodnocený splňuje veškeré požadavky a nachází se na velmi dobré úrovni
- ❑ **stupeň 3.** – představuje **3 body**, ve verbálním vyjádření se označuje jako **dobrý**, hodnocený je průměrný, splňuje požadavky příslušející jeho profesi
- ❑ **stupeň 2.** – představuje **2 body**, ve verbálním vyjádření se označuje jako **přípustný**, hodnocené kritérium nesplňuje zcela očekávání, nutno zlepšit
- ❑ **stupeň 1.** – představuje **1 bod**, ve verbálním vyjádření se označuje jako **nepřípustný**, hodnocený negativně ovlivňuje celkové výsledky, nesplňuje základní požadavky

Hodnocení provádí vždy bezprostřední nadřízený daného zaměstnance, případně jeden z manažerů. Hodnotící pracovník nejprve zjistí veškeré informace pro hodnocení a vyplní příslušný hodnotící formulář.

Hodnotitelé používají standardizovaný hodnotící formulář, který je pro každý typ hodnocení odlišný. To vyplývá z daných kritérií, která jsou pro každou skupinu hodnocených pracovníků specifická. Kromě uvedených hodnotících stupňů obsahuje

formulář i takové údaje, jako je jméno hodnoceného, název jeho pracovního místa (funkce), datum hodnocení, dále poskytuje prostor pro slovní vyjádření hodnotitele i hodnoceného a v neposlední řadě doporučení vyplývající z hodnocení, podpis hodnotitele i hodnoceného. Po vyplnění daného podnikového formuláře dojde k seznámení hodnoceného s výsledky hodnocení v průběhu hodnotícího pohovoru a případně vedoucí navrhne opatření ke zlepšení.

Ke zcela specifické skupině se řadí hodnocení technicko – hospodářských pracovníků svými podřízenými. Jak už bylo výše uvedeno, toto hodnocení patří spíše k podpůrným hodnocením. Dává především prostor k tomu, aby zaměstnanci mohli vyjádřit svůj názor. Tento způsob hodnocení je zcela odlišný od ostatních a tím se liší také metodika hodnocení. V tomto případě obsahuje hodnotící škála pouze tři stupně a to:

- ❑ **stupeň 3.** – souhlasím
- ❑ **stupeň 2.** – souhlasím s výhradou
- ❑ **stupeň 1.** – nesouhlasím

Pokud má zaměstnanec potřebu se více vyjádřit k postoji nadřízeného, tak může svůj názor uvést do speciální kolonky slovní doplnění. Tam také má možnost specifikovat, jaké výhrady má vůči nadřízenému.

V případě závěrečného hodnocení je, jak již bylo řečeno, pětistupňová hodnotící škála shodná, ale je třeba upřesnit bodové rozdělení.

- ❑ **stupeň 5.** – vynikající, bodové rozpětí: 25 – 22 b
- ❑ **stupeň 4.** – výborný, bodové rozpětí: 21 – 17 b
- ❑ **stupeň 3.** – dobrý, bodové rozpětí: 16 – 12 b
- ❑ **stupeň 2.** – přípustný, bodové rozpětí: 11 – 7 b
- ❑ **stupeň 1.** – nepřípustný, bodové rozpětí: 6 – 5 b

U celkového hodnocení jsou hodnoty přiřazené jednotlivým kritériím sečteny a porovnány s výše uvedeným bodovým rozpětím. Hodnotitel na základě výpočtů uvede závěrečné bodové a slovní hodnocení.

Po vyplnění potřebných údajů včetně výsledků hodnocení do formuláře se dané údaje analyzují a navrhuje se patřičná opatření.

Výsledky hodnocení slouží jako potřebné a důležité informace pro odměňování, rozvoj a vzdělávání pracovníka.

Každý hodnotící formulář je založen do osobního spisu hodnoceného pro případné pozdější využití.

2.7 Zásady provádění hodnocení

Aby se ve firmě při hodnocení vyhnulo určitým chybám je bezpodmínečně nutné dodržovat níže uvedené zásady a pravidla. Pokud by nebyly respektovány, mohlo by se stát, že se nakonec hodnocení stane nevyužitelným.

- Hodnocený i hodnotitel se musí seznámit se systémem hodnocení včas před hodnocením.
- Hodnocení realizuje přímý nadřízený.
- Materiály, týkající se hodnocení, musí být důvěrné.
- Hodnocení se má vztahovat pouze na požadavky pracovního místa, se kterými byl hodnocený při nástupu do pracovního poměru seznámen.
- Hodnocení sestavuje hodnotitel na základě vlastního pozorování.
- Je třeba předem přesně vymezit metodiku hodnocení pro danou skupinu.
- Hodnotitel má dbát na řádné vyplnění formuláře a jeho včasné odevzdání v předem stanoveném termínu.
- Hodnocení není třeba provádět u zaměstnanců, kteří odcházejí do starobního důchodu nebo chtějí v brzké době ukončit pracovní poměr.

2.8 Hodnotící rozhovor

Hodnotící rozhovor představuje důležitou součást procesu hodnocení. Během hodnotícího pohovoru jsou hodnocenému sděleny závěrečná ustanovení hodnocení. Každé hodnocení musí být s hodnoceným osobně projednáno. Hodnotící rozhovor vede s hodnoceným přímý nadřízený.

Zaměstnanec má tímto způsobem možnost vyjádřit se k danému hodnocení. Pro takové případy je na hodnotícím formuláři vytvořena zvláštní kolonka („vyjádření hodnoceného“), kde může hodnocený napsat svůj souhlas či nesouhlas s hodnocením a

případně uvést připomínky a zdůvodnění svých pochybností. Nadřazený poté zdůvodní případné rozpory a současně seznámí hodnoceného s konečným stanoviskem hodnocení.

Než-li začne samotný hodnotící rozhovor, tak je třeba vše dopředu důkladně připravit. Jedná se o určení a stanovení pevné obsahové struktury rozhovoru a o určení časového plánu rozhovoru. Je také nezbytné zajistit místnost, kde by bylo dostatečné soukromí pro vedení rozhovoru.

Aby byl zajištěn bezproblémový průběh rozhovoru, tak je důležitá určitá příprava jak hodnoceného, tak i hodnotitele. Příprava hodnotitele představuje určení cíle rozhovoru, sestavení otázek, prostudování materiálů hodnoceného. Součástí přípravy bývá i konfrontace záznamů z předchozího a současného hodnocení. Pokud by nebyl pohovor dostatečně dopředu připraven, pak by se mohl změnit v nepříjemný zážitek jak pro hodnoceného, tak pro hodnotitele.

Konkrétně vedení firmy Interlignum považuje za nejosvědčenější tzv. participativní pohovor, při němž jsou hodnotitel i hodnocený rovnoprávnými partnery společně hledajícími řešení problémů. Tímto způsobem je zaměstnanec zapojen do řešení problémů a nenabývá přesvědčení, že je mu něco nařizováno.

Ve firmě Interlignum není ani moc zažitý termín hodnotící pohovor, spíše se užívá „povídání o pracovních problémech“. Je to z důvodů, aby se hodnocený pracovník necítil jako před soudem, který má nad ním vyřknout ortel.

Za velmi pozitivní fakt lze považovat uvědomění manažerů, že práce s lidmi je nepřetržitá. Proto se snaží vyvarovat chyb tím, že se nesnaží všechny problémy vyřešit hned během pohovoru, nýbrž dbají na dlouhodobější a soustavnější působení na zlepšení pracovního výkonu. Považují tento způsob za mnohem přirozenější a přijatelnější než vytčení nedostatků při jednorázovém pohovoru jednou za čas.

2.8.1 Příprava hodnotitele na hodnotící pohovor

Hodnotitel ještě před samotným zahájením pohovoru si prostuduje potřebné materiály hodnoceného a případně je konfrontuje s výsledky z předchozího hodnocení. Dále si stanoví cíle rozhovoru. Pečlivě si připraví jednotlivé body rozhovoru, otázky a argumenty.

Nezbytně důležité je, aby hodnotitel v předstihu stanovil termín a místo vyhovující oběma stranám.

2.8.2 Příprava hodnoceného na hodnotící pohovor

Příprava hodnoceného zahrnuje seznámení s důvodem uskutečnění hodnocení, s předmětem hodnocení, časovým plánem hodnocení a celkovou dobou trvání hodnocení.

Také hodnocený má možnost si k pohovoru připravit otázky a argumenty na případné situace, které mohly podle hodnoceného negativně ovlivnit hodnocení.

2.9 Využití výsledků hodnocení

Hodnocení zaměstnanců má četné vazby s řadou dalších personálních činností. Výsledky hodnocení pracovníků je využíváno při personálním plánování. Jsou brány v úvahu při plánování potřeby pracovníků tj. kolik pracovníků bude třeba ke splnění daných úkolů a při získávání, vzdělávání, rozmisťování či odměňování zaměstnanců.

Ve firmě Interlignum a.s. jsou získané výsledky z hodnocení dále využívány v následujících personálních činnostech:

- **V odměňování** – Výsledky hodnocení pracovního výkonu se využívají nejvíce jako podklad pro odměňování. Hodnocení determinuje tarifní zařazení zaměstnance, výši jeho mzdy či platu a odměn. Na základě hodnocení často dochází i k přidělování zaměstnaneckých výhod.
- **V rozvoji a vzdělání zaměstnanců** – v průběhu hodnocení lze odhalit slabá místa pracovníka týkající se např. znalostí a dovedností potřebných pro danou funkci, na základě těchto zjištění vedoucí určí možnost dalšího vzdělávání příp. prohlubování kvalifikace
- **Pro rozhodnutí o přeřazení pracovníka na jiné pracoviště** – Hodnocení pracovníků v tomto případě představuje podnět pro převedení zaměstnance na jinou práci, pro povýšení, pro přeřazení na nižší funkci nebo propuštění apod. Smyslem přeřazení zaměstnance na jiné pracoviště je účelně spojit pracovníka s pracovním místem, kde by dosahoval daný jedinec maximálních výkonů.

2.10 Analýza odměňování v Interlignum a.s.

Také ve firmě Interlignum se neustále řeší otázka „ Jak efektivně odměňovat zaměstnance?“

V nedávné době se vedení firmy rozhodlo pro nový model odměňování. Zvolilo kombinaci peněžní a nepeněžní složky.

U jednotlivých komponent odměny zaměstnance jsou posouzeny následující faktory:

- ❑ motivace zaměstnanců,
- ❑ efektivita poskytnuté odměny,
- ❑ náklady zaměstnavatele.

Současný model v sobě zahrnuje následující položky: základní mzdu, prémii za beznemocnost, osobní ohodnocení a výkonnost. Zároveň na konci měsíce zaměstnanec obdrží tzv. nákladový list.

Snahou vedení je podpořit pomocí odměňování výkon, proto byla zařazena do mzdy výkonnostní položka. Využívání výkonnostních bonusů souvisí také s úsilím společnosti zvýšit produktivitu práce.

Podle názoru managementu má pro výkonovou motivaci význam především pohyblivá složka odměny a to za podmínky, že je vázána na jasně stanovený úkol nebo pracovní cíl.

Absence je problém, který neřeší pouze tato firma, ale týká se mnoha českých společností, zejména výrobních. Snažení firmy o snížení nemocnosti vedlo management k zavedení zvláštních bonusů. Ke mzdě se tedy navíc vyplácí zvláštní bonusy za nízkou absenci nebo naopak krátí odměny v závislosti na absenci.

Mezi zaměstnanecké výhody, které nabízí Interlignum svým zaměstnancům, řadíme příspěvky na závodní stravování, příspěvek na penzijní připojištění a u vedoucích pracovníků mobilní telefon.

Jelikož ve firmě byla již jistá opatření ke zlepšení v rámci systému odměňování zavedena, nebudu se tedy dále ve své diplomové práci touto částí více zabývat a soustředím se výhradně na zdokonalení současného systému hodnocení.

2.11 Identifikace silných a slabých stránek systému hodnocení pracovníků ve firmě Interlignum

Na základě informací získaných od vedoucích pracovníků z firmy Interlignum a.s. a poté uvedených v analytické části se pokusím definovat silné a slabé stránky systému hodnocení v podniku.

2.11.1 Silné stránky systému hodnocení

Systém hodnocení pracovníků ve firmě Interlignum a.s. považuji za celkem propracovaný. Je obdivuhodné, že i v takto malém podniku si uvědomují, jaký klíčový význam má dobře fungující systém hodnocení. Vedení společnosti dbá na zavedení takových postupů, které zaměstnanci akceptují. Hodnocení pak není považováno za bič na pracovníky, ale za výraz společného úsilí zlepšit situaci podniku i pracovníků.

Kladně lze zhodnotit zvolená hodnotící kritéria, která jsou přiměřená dané práci a také charakteru práce na daném pracovním místě. Vybraná kritéria jsou nadefinována takovým způsobem, aby celkově hodnotila výsledky práce, pracovní chování, sociální chování i dovednosti a znalosti.

Velmi pozitivní na celém systému hodnocení shledávám fakt, že manažeři a vedoucí pracovníci podniku Interlignum a.s. při hodnocení pracovníka nezapomínají na skutečnost, že výkon je mnohdy ovlivňován i faktory, které samotný jedinec neovlivní. Jinak řečeno jsou na zaměstnanci nezávislé a tím by mělo být od nich odhlédnuto při hodnocení, jelikož by mohlo dojít v závěru hodnocení ke zkreslení. Mezi nežádoucí faktory hodnocení řadíme např. nedostatečnou spolupráci ze strany jiných spolupracovníků, zařízení neodpovídající dané práci, nedostatečné zadávání úkolů, teplota, osvětlení, nevhodné uspořádání pracoviště, nemoc atd. Proto vedení podniku věnuje těmto faktorům dostatečnou pozornost a snaží se je odstranit nebo alespoň minimalizovat.

Vlastní metodika hodnocení je zpracována tak, aby byla jednoduchá a velmi dobře pochopitelná. Nedochozí zde k žádnému složitému přepočítávání a tak vyhodnocování výsledků tímto způsobem šetří čas a usnadňuje práci hodnotitelům.

Příznivě se jeví manažery zvolený styl hodnotícího pohovoru, tzv. participativní pohovor. Při participativním pohovoru se snaží hodnotitel společně s hodnoceným nalézt společně vhodné cesty k řešení problémů. To napomáhá vytvořit příjemnou atmosféru při

hodnocení. U tohoto stylu hodnocení také nedochází k určitému napětí, které je často při formálních hodnocení jeho součástí. I samotný název „povídání o pracovních problémech“ je značně přijatelnější pro zaměstnance, než – li klasicky užívaný termín hodnotící pohovor. Už toto ne zcela obvyklé pojmenování hodnotícího pohovoru umožňuje vytvořit mezi hodnoceným či – li zaměstnancem a vedoucím pracovníkem vztah, který se zakládá na vzájemném respektu. To pak napomáhá vytvářet příznivější pracovní klima. Tímto způsobem se podle mého názoru snadněji dosáhne vytyčených cílů a naleznou se tak optimální řešení případných nedostatků.

Velkým přínosem je také využití výsledků hodnocení v dalších personálních činnostech. Především jde o návaznost systému hodnocení na odměňování, rozvoj a vzdělávání pracovníků a také přeřazení pracovníka v rámci podniku.

Ocenit lze i myšlenka managementu týkající se zavedení průběžného hodnocení jako doplněk systematického a také příležitostného hodnocení. Průběžné hodnocení totiž napomáhá eliminovat tzv. haló efekt, kdy se hodnotitel nechává unést pozitivním nebo negativním rysem hodnoceného (první dojem, vystupování, vzhled atd.).

Po analýze hodnotícího systému zavedeném ve firmě Interlignum a.s. se domnívám, že hodnocení se v praxi osvědčilo a je pozitivně přijímáno jak ze strany hodnocených, tak i ze strany hodnotitelů.

2.11.2 Slabé stránky systému hodnocení

Mezi slabé stránky systému hodnocení lze zařadit nedostatečné proškolení hodnotitelů, které má za následek často řadu formálních a věcných chyb. Tento nedostatek může někdy vést k tomu, že si hodnotitel příliš neuvědomuje podstatu a důležitost hodnocení. Pak dochází někdy ke zcela zbytečným chybám jako např. nedodržování časového plánu hodnocení a termínu odevzdání hodnotícího formuláře managementu společnosti. Mnohdy si také hodnotitelé neuvědomují, že hodnocení je prováděno za celé období od posledního hodnocení a nejen v konkrétní situaci.

Za určitou nevýhodu lze považovat fakt, že u některých hodnotitelů se vyskytují tendence přiklánět se k pozitivnějšímu hodnocení. Je zde určité riziko přílišné tolerance a shovívavosti ze strany hodnotitele.

Někdy naopak hodnotitel v rámci svého subjektivního názoru se může uchýlit k přílišné přísnosti při hodnocení.

Ke slabým stránkám systému hodnocení lze ještě uvést nedostatečné nebo neúplně uvedené osobní údaje zaměstnanců na hodnotícím formuláři a časté nevyužití písemného vyjádření jak ze strany hodnotitele, tak ze strany hodnoceného.

Také bych chtěla upozornit na odlišnou periodicitu hodnocení u různých kategorií. Myslím si, že společné intervaly pro hodnocení pracovníků by značně zjednodušily celý systém hodnocení. Zvláště u malých firem, které nedisponují vlastním personálním oddělením, které by se touto záležitostí mohlo výhradně zabývat.

2.12 Východiska pro návrh

V této kapitole se na základě výše uvedených poznatků pokusím navrhnout taková opatření, která by vedla k optimalizaci hodnotícího systému ve firmě Interlignum a.s.. Cílem je posílit silné stránky systému hodnocení a naopak eliminovat slabé stránky.

Podle zjištěných nedostatků bych navrhovala zavést odborné školení hodnotitelů. Důkladné proškolení umožní uskutečnit hodnocení bez uvedených formálních a věcných chyb. Na školení by si hodnotitelé uvědomili význam a cíle hodnocení a hlavně smysl celého systému hodnocení. Také by se seznámili s kritérii a metodikou systému hodnocení používanou ve firmě. Cílem školení by bylo vzbudit ve vedoucích pracovnících pocit odpovědnosti a důležitosti systému hodnocení týkající se uvědomění podstaty hodnocení, ale i podnítit impuls k pečlivosti např. v důsledném vyplňování osobních údajů zaměstnance do hodnotícího formuláře či dodržení termínu odevzdání aj.

Upozornila bych i na nevyužitou možnost slovního vyjádření, která by v mnoha případech pomohla odhalit subjektivní názor ze strany hodnotitele. Jelikož v písemném doplnění hodnocení by měl vedoucí zdůvodnit své navrhované závěry hodnocení, usnadnilo by to odkrýt jistá osobní zaujetí. I tento návyk by si měli všichni vedoucí pracovníci osvojit již při školení.

Pro odstranění subjektivního názoru bych také více propojila průběžné a systematické hodnocení. V některých případech by se tak snížilo riziko, že by přímý nadřízený hodnotil podle momentální nálady a zaujetí s ohledem např. na předešlou nevydařenou událost na pracovišti. Ta by pak mohla ovlivnit negativně celé hodnocení pracovníka.

Odlišná periodicity hodnocení uvedená ve slabých stránkách se nedá přímo považovat za „překážku“, která by celkově negativně ovlivňovala hodnotící systém. U nás, tj. v ČR, není tento způsob zcela obvyklý, přesto se s ním lze v zahraničí běžně shledat. Nicméně

bych vzhledem k již výše uvedeným důvodům navrhla jistá opatření ke zlepšení respektive zjednodušení.

Podle mého názoru by bylo vhodné zahrnout do systému hodnocení ještě sebehodnocení. Jelikož význam sebehodnocení neustále stoupá a často je součástí celkového hodnocení. Sebehodnocení lze využít pro účely seberozvíjení a sebezdokonalování pracovníka. Jelikož si zaměstnanec uvědomí požadavky své práce a i to, jak je plní, tím pak bývá mnohdy podněcován ke zlepšení.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

3 ÚVOD K PROJEKTOVÉ ČÁSTI

V projektové části vycházím z východisek pro návrh, které byly sestaveny na základě analýzy silných a slabých stránek zavedeného systému hodnocení a odměňování v akciové společnosti Interlignum.

Smyslem a cílem projektové části je, jak již bylo výše napsáno, posílit silné stránky systému a eliminovat slabé stránky. To znamená zdůraznit výhody současného systému a redukovat nevýhody a přispět tímto způsobem k optimalizaci celého systému.

Jednotlivé návrhy, které uvádím v předešlé kapitole, jsou formulovány tak, aby odpovídaly specifickým podmínkám podniku. Bylo třeba zohlednit možnosti dané firmy, neexistenci personálního oddělení a omezené finanční prostředky vynaložené na zlepšení systému hodnocení.

Na co se tedy zaměřím v následující kapitole? Nastíním, jak efektivněji hodnotit zaměstnance na základě odborného školení hodnotitelů. Přínos tohoto školení spatřuji v odstranění věcných a formálních chyb a eliminaci subjektivního názoru hodnotitelů. Dále navrhu užší kooperaci mezi průběžným a systematickým hodnocením, která by měla odstranit možný negativní postoj hodnotitele v důsledku předchozí události. Částečně poukáži na odlišnou periodicitu systému hodnocení a doporučím možné sebehodnocení pracovníků.

V projektové části se budu už výhradně zabývat jen hodnocením zaměstnanců. Důvodem je, kromě již zmíněného širokého rozsahu mé diplomové práce, nedávno nově zavedený systém odměňování, který právě prochází ve firmě tzv. „zkušební etapou“. Během této doby se ověří, jak se daný systém odměňování osvědčí při motivaci zaměstnanců a v produktivitě.

3.1 Navrhovaná opatření

Na základě zjištěných skutečností v části analytické, které jsou shrnuty v slabých a silných stránkách systému a také ve východiscích pro návrh, se pokusím podrobněji formulovat návrhy vedoucí ke zlepšení. V těchto návrzích je nutno zohlednit možnosti dané společnosti tak, aby přispěly k optimalizaci současného systému hodnocení pracovníků. Navrhuji tedy realizaci následujících kroků, které povedou k optimalizaci zavedeného systému hodnocení zaměstnanců.

- ❑ Zavést **odborné školení hodnotitelů**. V rámci školení by si hodnotitelé uvědomili smysl, význam a cíle celého systému hodnocení. Seznámili by se podrobně s metodikou a kritérii hodnocení. Školení by také pomohlo odstranit problémy, které vznikají při vyplňování hodnotících formulářů. Jedná se většinou o chyby formální a věcné. Záměrem tohoto školení by bylo ve vedoucích pracovnících podnítit dojem odpovědnosti a důležitosti a také hlavně je podněcovat k pečlivosti a důslednosti při vyplňování hodnotících formulářů a dodržení stanovených termínů odevzdání. Odborné školení by mělo přinést ještě další výhodu a tou je eliminace subjektivního názoru hodnotitele. Neobjektivnímu názoru hodnotitele lze předejít prostřednictvím slovního vyjádření, které je dosti málo využíváno hodnotiteli. Díky školení by mělo dojít u vedoucích pracovníků k zažití tohoto návyku.
- ❑ **Odstranit subjektivní názor**. Pro odstranění subjektivního názoru jsem uvedla již jeden způsob a tím je důsledné vyplnění slovního vyjádření na hodnotícím formuláři, které by si měli hodnotitelé osvojit již při odborném školení. V dalším případě navrhuji užší kooperaci mezi průběžným a systematickým hodnocením. Výsledkem tohoto postupu by bylo odstranění osobního zaujetí ze strany hodnotitele v důsledku momentální předpojatosti např. reakce na předcházející incident resp. konflikt na pracovišti, který by mohl negativně ovlivnit hodnotitele při hodnocení.
- ❑ Zavést **sebehodnocení**. Navrhovala bych zavedení sebehodnocení z důvodů seberozvíjení a sebezdokonalování zaměstnance. V rámci sebehodnocení si zaměstnanci často uvědomují, jak plní své úkoly a jak přispívají k rozvoji firmy. Sebehodnocení bývá cenným podnětem pro zlepšování výkonu zaměstnanců.

- Zavedení **jednotné periodicity hodnocení**. Vzhledem k odlišné periodicitě hodnocení různých kategorií zaměstnanců bych zavedla pro zjednodušení jednotné časové období pro hodnocení pracovníků. Odstranily by se tak nadbytečné administrativní úkony.

3.2 Odborné školení hodnotitelů

Do společnosti Interlignum bych v první řadě navrhla zavedení odborného školení hodnotitelů. Jelikož v současné době neprobíhá ve firmě žádné důsledné proškolení, dochází často ke formálním a věcným chybám.

Důvodem, proč nebylo zavedené odborné proškolení hodnotitelů, je názor vedení, že tato relativně jednoduchá metoda hodnocení nevyžaduje žádné výrazné proškolení.

I když není systém hodnocení realizovaný v Interlignum a.s. příliš komplikovaný, přesto považuji za důležité, aby jak hodnotitelé, tak hodnocení zaměstnanci získali informace o metodice a důvodech hodnocení.

Pro odborné školení hodnotitelů navrhuji využít nejen možnosti schůzek a porad, kde by se dané problémy s hodnocením jednotlivě řešily, ale i možnosti podnikových oběžníků a uvedení vysvětlujících údajů na vlastních formulářích.

Schůzky a porady by byly určeny výhradně pro vedení a přímé nadřízené, kteří systém hodnocení realizují. Podnikové oběžníky a vysvětlující údaje na vlastních formulářích by měly za úkol informovat především zaměstnance o podstatě a smyslu hodnocení. Cílem podnikových oběžníků by bylo informovat zaměstnance o smyslu, cílech, kritériích, metodách hodnocení a tak získat jejich ochotu ke spolupráci.

Zainteresovaní zaměstnanci alespoň nenabývají dojmu, že by jim hodnocení mohlo způsobit těžkosti a tak zaujmou k dané situaci pozitivní postoj. Lze tedy počítat z jejich strany s větší vstřícností.

3.2.1 Průběh odborného školení

Během odborného školení by měli hodnotitelé získat následující informace:

- *Proč je hodnocení realizováno.* Podstatou je objasnění smyslu a cílů celého systému hodnocení.

- ❑ *Seznámení s navolenými kritérii.* Mělo by dojít k vysvětlení, proč byla zvolena právě daná kritéria a jaká kritéria patří k jakému typu hodnocení.
- ❑ *Obeznamit se s metodou hodnocení a jejím praktickým uplatněním.* Majitel by měl seznámit hodnotitele se zvolenou metodou hodnocení. Případně poukázat ještě na existenci jiných metod, které by se mohly eventuálně použít. Také by měl uvést, jaký stav v hodnocení považuje za žádoucí a naopak nežádoucí a to pro měřitelná i neměřitelná kritéria.
- ❑ *Dbát na důslednost při vyplňování hodnotícího formuláře.* V rámci školení by si měli hodnotitelé uvědomit význam vyplňování všech potřebných údajů uvedených na hodnotícím formuláři. Jelikož i taková, pro mnohé nevýznamná nedbalost, může způsobit značné problémy a zkomplikovat např. vyhodnocení konečných výsledků.
- ❑ *Důležitost dodržování objektivity při hodnocení.* Nemá být žádoucí, aby se hodnotitel nechal ovlivnit vlastními osobními sympatiemi či antipatiemi k hodnocenému. Hodnotitel také nesmí přihlížet k sociálnímu postavení, příbuzenství, známostem, etnickým či rasovým znakům, pohlaví atd.
- ❑ *Opodstatnění slovního vyjádření.* Vyplnění slovního vyjádření v hodnotícím formuláři má také svůj odůvodněný význam. Při slovním vyjádření se musí hodnotitel více zamyslet nad fakty, které zapisuje do formuláře a v důsledku toho je částečně eliminována případná zaujatost.
- ❑ *Sdělení termínů odevzdání hodnotících formulářů.* Také řádné dodržování termínů pro odevzdání hodnotících formulářů je pro hladký průběh vyhodnocení výsledků nezbytný.
- ❑ *Průběh hodnotícího pohovoru.* V rámci školení by mělo být objasněno, jak vést hodnotící pohovor, jak sdělit výsledky hodnocení, jaký postoj zaujmout, jakou obsahovou strukturu a jaký časový plán stanovit.
- ❑ *Upozornění na časté chyby.* Nejčastější chybou, s kterou se lze u hodnocení setkat, je již zmíněná zaujatost. Další chybou bývá hodnocení podle vlastních měřítek. Hodnotitel se odchyluje od řádně vybraných kritérií. Také se můžeme setkat s hodnocením pracovníků hodnotami ze středu stupnice. V důsledku této chyby se jeví všichni zaměstnanci jako průměrní.

Na základě výše uvedených poznatků by si měli jak zaměstnanci, tak vedoucí pracovníci a přímí nadřízení uvědomit jednotlivé kroky hodnocení.

Jelikož hodnocení zaměstnanců slouží jako přímý podklad pro odměňování, musí být dbáno na jeho objektivní a opodstatněné vykonání. V takovém případě musí být kritéria nezpochybnitelná a dobře měřitelná. I když zde může nastat problém, poněvadž hodnotíme zaměstnance nejen na základě výsledků práce, ale i na základě pracovního chování, které je jen těžko měřitelné. Je tedy nezbytně nutné vymezit výkon a především chování, která jsou žádoucí nebo-li přijatelná, ale také naopak definovat stav nežádoucí a nepřijatelný.

Ještě je třeba se zmínit o tom, že v průběhu školení by si hodnotitelé měli uvědomit, že posuzují daného zaměstnance v rámci celého uplynulého období od posledního hodnocení a ne pouze v jeden den, kdy je zaměstnanec hodnocen.

Nezodpovězenou otázkou ještě zůstává, kdo povede odborné školení? Stejně jako je třeba stanovit, v jakých intervalech bude proškolení probíhat?

Pro vedení odborného školení bych volila jako nejvhodnější a nejvíce zainteresovanou osobu samotného majitele resp. generálního ředitele firmy. Majitel má jasnou představu o tom, jakého cíle chce pomocí hodnocení dosáhnout a hlavně jaké výsledky od tohoto systému očekává. A především má eminentní zájem na zdařilém průběhu hodnocení a porozumění celého systému hodnocení. Jelikož si uvědomuje důležitost hodnocení a jeho nezastupitelnou roli pro další rozhodovací postupy jako např. v rozvoji a vzdělávání zaměstnanců, v odměňování nebo při rozhodnutí o přeřazení zaměstnance na jiné pracoviště.

Vzhledem k relativně jednoduché metodě hodnocení není podle mého názoru třeba časté proškolení hodnotitelů. Já bych tedy navrhovala opakovat odborné proškolení jednou za rok. V případě vyskytujících se chyb či problémů by byl možný kratší interval např. po půl roce.

Mohlo by také dojít k mimořádnému proškolení v důsledku nových změn např. navržení nových kritérií, zvolení jiné metody nebo změna hodnotícího formuláře. V takovém případě spatřuji nezbytnost dalšího odborného školení, kde by se projednaly případné změny.

3.3 Odstranění subjektivního názoru

Jak již bylo uvedeno v předchozím bodě, jedním ze způsobů eliminace osobního zaujetí je řádné vyplnění slovního vyjádření v hodnotícím formuláři.

Jiný způsob, který může přispět k odstranění subjektivního názoru, je propojení průběžného a systematického hodnocení. Kooperace mezi formálním a neformálním hodnocením by vedla ke snížení rizika v případě, že by vedoucí pracovník měl tendenci hodnotit zaměstnance podle momentálního rozpoložení, které by mohlo být zapříčiněno předcházejícím rozporem v zaměstnání či vzniklou neshodou mezi hodnoceným a hodnotitelem.

Formální hodnocení nebo-li systematické hodnocení má v akciové společnosti Interlignum pevně daný řád. Je periodické, má pravidelný interval a předem stanovený styl a způsob hodnocení. Z formálního hodnocení se pořizují dokumenty, které se zařazují do osobní složky každého zaměstnance.

Neformální hodnocení nebo-li průběžné hodnocení je založeno na každodenním vztahu mezi nadřízeným a podřízeným. Jedná se o průběžnou kontrolu plnění pracovních úkolů a pracovního chování. Ve firmě Interlignum není průběžné hodnocení zaznamenáno. Vedení firmy bylo přesvědčeno, že postačí neformálně vedený rozhovor nadřízený – podřízený, ve kterém nadřízený zhodnotí práci podřízeného, upozorní ho na možné chyby, kterých se dopustil a pochválí ho za dobře odvedenou práci, což považují za velmi důležité z motivačního hlediska.

Neformální hodnocení je sice řazeno k důležitým nástrojům kontroly a usměrňování zaměstnanců. Nicméně nezaručuje jednotný přístup k pracovníkům a není zde ani využíváno při hodnocení stejných kritérií. Na základě nestejnorodosti a nezaznamenávání výsledků hodnocení je toto hodnocení snadno napadnutelné. Z tohoto důvodu je celkové hodnocení ve firmě Interlignum a.s. založeno převážně na formálním hodnocení, při kterém může dojít ke zmíněné subjektivitě ze strany hodnotitele.

Při každém hodnocení, ať už formálním či neformálním, je důležité, aby pracovník nenabyl dojmu, že je hodnocením poškozován. Stále tedy musí být kladen důraz na přesnost a spravedlnost při hodnocení. Snahou firmy je vytvořit v podniku pochopení pro hodnocení a tak vyvolat v zaměstnancích pocit, že hodnocení je nástroj mající pracovníkům pomoci najít rezervy ve výkonu.

3.3.1 Návrh nového průběžného hodnocení

Na základě výše uvedených skutečností navrhuji zavést ve firmě důslednější průběžné hodnocení, které by mělo oficiální formu, včetně vlastního hodnotícího formuláře. Vzhledem k existenci písemných záznamů z průběžného hodnocení by se stal tento způsob hodnocení méně zpochybnitelným a mohl by pak sloužit jako cenný podklad pro formální či – li systematické hodnocení. V řadě případů by se tak dalo předejít zkreslení informací v důsledku osobní předpojatosti a také by se více podpořilo hodnocení za celé období, tj. doba od posledního vykonávaného vyhodnocení, jelikož by byly během této etapy vedeny záznamy.

V současné době probíhá průběžné hodnocení ve firmě Interlignum výhradně u výrobních dělníků a to **každý měsíc**. Systematické hodnocení je pak realizováno s **půlroční pravidelností**.

V nové variantě průběžného hodnocení navrhuji ponechat měsíční interval mezi hodnocením. Podle mého názoru je tato doba ideální pro získání dostatečných informací, které mají posloužit k hodnocení pracovníka. Dále bych doporučila zavést hodnotící formulář pro průběžné hodnocení, který by sloužil jako významný podklad pro systematické hodnocení. Rovněž by poskytoval potřebné údaje při pozdějších nesrovnalostech.

Co je ovšem podstatné pro funkčnost nového průběžného hodnocení?

Odpověď na uvedenou otázku je zcela jednoduchá. Nelze aplikovat nové průběžné hodnocení bez pevně určených a hlavně jednotných kritérií. Vybraná kritéria by měla posuzovat jak výsledky práce, tak pracovní chování.

Při sestavování formuláře pro průběžné hodnocení hlavně vycházím ze zavedeného hodnotícího formuláře, který slouží pro systematické hodnocení.

V novém formuláři doporučuji následující kritéria:

1. **Pracovní aktivita** – iniciativa, cílevědomost, přizpůsobivost
2. **Kvalita práce** – kvalita výrobků, pečlivost, zmetkovitost
3. **Kvantita práce** – množství vyrobených produktů
4. **Pracovní schopnosti** – organizační schopnosti, spolehlivost, samostatnost

5. Pracovní disciplína – dodržování bezpečnostních předpisů, pořádek na pracovišti, údržba strojů a zařízení

Příklad navrhovaného formuláře je uveden v příloze PVII.

3.3.2 Metodika vyhodnocení aplikovaná v rámci průběžného hodnocení

Pro zachování nenáročnosti celého systému bych doporučila využít metodiku, která je již uplatňována při vyhodnocení systematického hodnocení.

Tato metodika je snadná a srozumitelná. Velkou výhodou je, že není třeba v tomto směru podrobného proškolení. Způsob vyhodnocení je již hodnotiteli z předchozích hodnocení dostatečně zažitý, takže by neměl činit žádné problémy.

Bodová stupnice je 5–ti stupňová, přičemž 5. stupeň představuje 5 bodů a je považováno za nejlepší hodnocení. Naopak stupeň 1 představuje jeden bod a ve slovním vyjádření se označuje jako nepřijatelný a znamená nejhorší hodnocení.

Zvláštní kategorii tvoří tabulka s pracovní výkonností a pracovním chováním, která se nehodnotí podle tradičního bodování, ale přiděluje se procenta a to od 0% do 100%.

Vyplněný formulář pak poslouží jako podklad pro systematické hodnocení a současně se k němu přihlídně při závěrečném hodnocení zaměstnance.

3.3.3 Závěry průběžného hodnocení

Jak již bylo výše řečeno, domnívám se, že zavedení důsledného průběžného hodnocení se stane velkým přínosem pro odstranění zaujatosti ze strany hodnotitelů.

Před implementací průběžného hodnocení do praxe bych doporučila provést zaškolení hodnotitelů. V průběhu proškolení získají hodnotitelé o průběžném hodnocení následující informace: důvody pro zavedení v podniku a očekávané přínosy a dále návaznost na periodické hodnocení. Proškolení v metodice provádění hodnocení není podle mého názoru nutné již z výše uvedených důvodů. Nezbytně nutné je také seznámit zaměstnance s novým průběžným hodnocením. O tento úkol se postarají přímí nadřízení.

Do průběžného hodnocení jsem zařadila dvě zvláštní kolonky a to pracovní výkonnost a pracovní chování, kde hlavně pracovní výkon je především podložen konkrétními výsledky zaměstnance. Jejich procentuální vyjádření má tedy zajistit větší objektivitu ze strany hodnotitele.

Pracovní chování a pracovní výkonnost doporučuji zařadit do průběžného hodnocení, jelikož si myslím, že tato dvě kritéria vytvářejí obraz vývoje pracovníka, což má další návaznost na rozhodování o přesunech v rámci podniku, o povýšení atd. Pokud pak nadřazený porovná tato kritéria v čase, měl by získat na základě těchto údajů představu o vývoji zaměstnance. Prostřednictvím kritéria pracovní výkonnost obdrží vedení informace potřebné pro systém odměňování, kde je právě výkonnostní složka zahrnuta.

Výsledky průběžného hodnocení se promítnou do systematického hodnocení a stanou se jeho nezbytnou součástí, jelikož hodnotitel není schopen v půlročních časových odstupech předešlou situaci nebo dřívější událost dostatečně zohlednit v celkovém hodnocení. Záznamy z průběžného hodnocení budou hrát také významnou roli při řešení případných stížností ze strany hodnoceného pracovníka.

Další výhodou, která vyplývá z navrhovaného hodnocení, spatřuji ve zpětné vazbě, která se v současné době v zavedeném systému hodnocení příliš nevyskytuje. Důvodem je systematické hodnocení vykonávané dvakrát do roka, při kterém si teprve zaměstnanci mohli uvědomit, jaký přínos představují pro firmu či naopak. Podle mého názoru je tato frekvence nedostatečná. Předpokladem toho, aby se podpořila zpětná vazba hodnocení je, že musejí být zaměstnanci o výsledcích hodnocení informováni každý měsíc.

Pokud ovšem dojde k řádnému hodnocení zaměstnance každý měsíc, lze zpětnou vazbu více podpořit. I když probíhá v současné době ve firmě Interlignum průběžné hodnocení s denní frekvencí, není dosaženo žádoucího výsledku v důsledku absence vedení písemných záznamů hodnocení a neseznámení zaměstnanců se závěry průběžného hodnocení.

3.4 Zavedení sebehodnocení

Ve firmě Interlignum bych doporučila zavedení sebehodnocení z důvodů seberozvíjení a sebezdokonalování zaměstnance. Na základě sebehodnocení by měl zaměstnanec možnost sám si uvědomit, jak plní své úkoly a jak přispívá k rozvoji firmy. Sebehodnocení bych zavedla s roční frekvencí jako součást hodnocení u všech kategorií tj. v kategorii výrobních dělníků, technicko – hospodářských zaměstnanců, ostatních zaměstnanců i nového pracovníka.

Sebehodnocení je jedním ze způsobů, jak zhodnotit pracovníka. V praxi má nejčastěji formu zprávy o výsledcích práce nebo vyplnění hodnotícího formuláře. Využíván je často

zvláštní typ formuláře, z něhož zaměstnanec nepozná, jak budou jeho odpovědi hodnoceny nebo bodovány. Zajišťuje to větší otevřenost a pravdivost odpovědí.

V první řadě doporučuji seznámit zaměstnance z důvody zavedení sebehodnocení. Zaměstnanci by měli pochopit, že sebehodnocení je v zájmu jejich rozvoje, obohacení práce, zlepšení pracovních podmínek apod.

Při sebehodnocení se odstraňují vlivy interpersonálních vztahů na hodnocení a subjektivita v posuzování jiných. K nevýhodám patří neobjektivita zaměstnance, jelikož lidé mají tendence se přeceňovat.

Je tedy zřejmé, že sebehodnocení se musí posuzovat tak trochu s nadhledem, přesto v něm nadřazení mnohokrát objeví inspiraci, jak více podpořit rozvoj daného jedince. Slouží především nadřazeným jako podnět k tomu, aby zjistili názor zaměstnance a jeho mínění o pracovních podmínkách.

Na základě sebehodnocení může dojít k objevení doposud nepoznaných silných nebo slabých stránek zaměstnance.

3.4.1 Požadavky na formulář pro sebehodnocení

Mým cílem bylo navrhnout formulář, který by vystihoval jak pracovní chování hodnoceného, tak pracovní výkonnost i dovednosti a plány do budoucna.

Vlastní otázky by měly být srozumitelné a jednoduché a neměly by na respondenty svým obsahem a počtem působit „deprimujícím“ dojmem.

Otázky na formuláři pro sebehodnocení jsem rozdělila do tří skupin (viz příloha PVIII):

- ❑ **Skupina otázek A.** V této skupině se nachází otázky, které charakterizují pracovní chování a pracovní výkonnost zaměstnance. Úkolem hodnoceného je vybrat u každého kritéria odpovídající počet bodů, který podle jeho mínění nejvíce odpovídá skutečnosti.
- ❑ **Skupina otázek B.** V tomto případě má hodnocený také na výběr z několika kritérií. Od předchozí skupiny otázek se odlišuje tím, že zde nevybírá odpovídající počet bodů, ale vybírá předem navolená kritéria, která nejvíce charakterizují jeho vlastnosti. Hodnocený má vždy na výběr ze osmi kritérií a jeho úkolem je vybrat tři pro jeho osobu nejvýstižnější.

- **Skupina otázek C.** Tato skupina otázek je dle mého názoru nejobtížnější z celého formuláře, přesto ji považuji za velmi přínosnou vzhledem k její vypovídací schopnosti. Zde nemá hodnocený možnost vybírat z dopředu vybraných kritérií, ale má vlastními slovy odpovídat na uvedené otázky.

3.4.2 Závěr sebehodnocení

Sebehodnocení zaměstnanců považuji za doplněk systematického hodnocení. Na základě sebehodnocení by měl zaměstnanec získat možnost si sám uvědomit, jak plní své úkoly a jak přispívá k rozvoji firmy. Sebehodnocení také pomáhá seberozvíjení a sebezdokonalování zaměstnance.

Slabou stránku v sebehodnocení, jak již jsem uvedla, spatřuji v možné neobjektivitě ze strany samotného zaměstnance. Ten si může úmyslně prostřednictvím sebehodnocení vylepšovat svůj osobní profil. Přesto považuji sebehodnocení za přínos celkovému systému hodnocení, jelikož nadřazený mnohdy získá nápad, jak více podpořit rozvoj daného zaměstnance. Často lze prostřednictvím sebehodnocení odhalit doposud nepoznané silné či slabé stránky zaměstnance.

Než-li bude sebehodnocení zavedeno do praxe doporučila bych krátké proškolení. Odborného školení by se zúčastnili vedoucí pracovníci a přímí nadřízení, kteří by dále informovali své podřízené o průběhu sebehodnocení, v případě nutnosti lze ještě využít podnikových oběžníků. Během školení by se měli zaměstnanci seznámit s jednotlivými body formuláře i se způsobem jeho vyplnění.

Jak si lze povšimnout, tak formulář pro sebehodnocení je univerzální. V tomto případě se nerozlišují zaměstnanci do jednotlivých kategorií.

Navrhuji realizovat sebehodnocení vždy společně se systematickým hodnocením. Z důvodů, aby mohly být závěry sebehodnocení sděleny a prodiskutovány s hodnoceným v průběhu hodnotícího pohovoru, který se vede na základě systematického hodnocení.

3.5 Zavedení jednotné periodicity

V současné době má systém hodnocení vykonávaný ve firmě Interlignum a.s. odlišnou periodicitu u různých kategorií zaměstnanců, což není považováno za chybné, přesto bych navrhovala pro zjednodušení celého systému sjednotit časové období. Zjednodušení

považuji za potřebné, jelikož firma Interlignum nedisponuje vlastním personálním oddělením, které by se mohlo výhradně hodnocením zabývat.

Doporučuji tuto změnu i z dalšího důvodu a tím je, nově navrhované zlepšení u průběžného hodnocení. Jelikož je nově navrhované průběžné hodnocení daleko propracovanější a má ucelenou strukturu, která není na rozdíl od předešlého způsobu hodnocení zpochybnitelná, je možné ho použít jako podklad pro hodnocení systematické. Proto považuji častější frekvenci systematického hodnocení za nadbytečné. Vedené záznamy z průběžného hodnocení nám totiž podají věrný obraz událostí a skutečností za uplynulý rok.

Vzhledem k těmto změnám není tedy nutné realizovat systematické hodnocení dvakrát ročně, ale postačí v ročních intervalech.

Odstraní se tak, jak již bylo řečeno, jisté administrativní úkony, které by zvyšovaly nároky kladené na hodnotitele resp. přímé nadřízené.

3.6 Zhodnocení přínosů, rizik a nákladů

V této kapitole se pokusím zrekapitulovat přínosy, kvůli kterým by měla být příslušná opatření zavedena a rovněž rizika a náklady, se kterými je nutno při implementaci navrhovaných opatření počítat.

Jednoznačným přínosem odborného školení je uvědomění si podstaty, významu, cílů a smyslu komplexního systému hodnocení. Seznámení se s nezbytnou metodikou hodnocení a současně také s kritérii. Školení pomůže odstranit problémy, které vznikají při vyplňování hodnotících formulářů. Jde většinou o formální a věcné chyby. Zároveň vyvolá ve vedoucích pracovnících pocit odpovědnosti a hlavně pečlivosti a důslednosti při hodnocení a následném pořizování záznamů. Odborné školení přinese ještě další výhodu a to eliminaci subjektivního názoru hodnotitele prostřednictvím slovního vyjádření.

Rizika odborného školení spatřuji v možném podceňování významu hodnocení ze strany hodnotících pracovníků a tím snížení účinnosti odborného školení. Neúspěšnost školení se může projevit i v nedostatečné přípravě ze strany školitele, který povede školení zmateně a bez určitého řádu. V tomto případě lze hovořit o selhání lidského faktoru.

Implementací odborného školení je třeba počítat s nárůstem nákladů. Vyšší náklady by se měly projevit ve formě materiálové (materiály s instrukcemi, případně podnikové oběžníky) i mzdové (náklady na školení).

Hlavním přínosem odstranění subjektivního názoru je eliminace předpojatosti ze strany hodnotitele. Odstranění subjektivního názoru je založeno na kooperaci mezi průběžným a systematickým hodnocením, která by měla zlepšit vzhledem k nově navrhovaným změnám týkajících se průběžného hodnocení komunikaci mezi nadřízeným a podřízeným. Lze také očekávat kladnější postoj ze strany hodnocených a především získání jejich větší důvěry k hodnocení. Za klad v zavedení průběžného hodnocení považuji také zpětnou vazbu hodnocení.

Ani snaha o odstranění subjektivního názoru se nevyhne určitému riziku. Stejně jako u odborného školení také zde je možné podceňování hodnocení resp. průběžného hodnocení ze strany hodnotitelů. Určité riziko se tak může projevit u nadřízených, kteří ze začátku sice budou dbát u průběžného hodnocení na pečlivost, ale postupem času se jejich iniciativa může snižovat, až dojde k zanedbávání záznamů, které se poté budou snažit zpětně doplnit ovšem již bez cíleného efektu.

Náklady by se měly opět projevit ve formě materiálové (formuláře) i mzdové (náklady na školení). Lze očekávat zvýšené nároky na vedoucí pracovníky a přímé nadřízené.

Přínos v zavedení sebehodnocení je možné očekávat v sebezdokonalování a seberozvíjení zaměstnance. Stává se důležitým stimulem pro zlepšování výkonu zaměstnance a povzbuzení jeho motivace. Tento způsob hodnocení by měl podpořit pocit, že se vyskytuje zájem o jejich mínění. Kladným výsledkem sebehodnocení může být rovněž odhalení dosud neobjevených silných stránek zaměstnance.

Určité riziko se může projevit v chybné formulaci otázek. Dané otázky nemusejí odpovídat specifikám konkrétního zaměstnance. Následkem může být zkreslení celkového sebehodnocení. Také je tu jisté riziko u vyplňování formuláře, kde mají zaměstnanci tendenci se přeceňovat.

V nákladech je nutno opět počítat s potřebným proškolením vedoucích pracovníků, kteří by dále informovali své podřízené a i s náklady na materiál, který je třeba pro zhotovení formulářů a případně ještě oběžníků.

Vzhledem k odlišné periodicitě hodnocení různých kategorií navrhuji pro zjednodušení jednotné časové období pro hodnocení pracovníků. Přínos spatřuji ve snížení administrativních úkonů.

S roční frekvencí zde vzniká riziko opomíjení významu hodnocení jak ze strany hodnotitelů, tak ze strany hodnocených. K odstranění tohoto rizika poslouží zavedení zmiňovaného důsledného průběžného hodnocení.

Jelikož doporučuji snížení frekvence systematického hodnocení, tak lze očekávat nižší náklady a to především v úspoře materiálu a rovněž dojde ke snížení nároků na vedoucí pracovníky.

Na základě výše uvedených údajů je patrné, že se firmě Interlignum zvýší nepatrně náklady a to hlavně ve formě materiálových nákladů a nákladů na školení. Přesto se domnívám, že výdaje vynaložené na optimalizaci hodnocení se firmě navrátí v podobě úspěšného a efektního systému hodnocení.

3.7 Souhrn projektové části

V projektové části jsem se pokusila, na základě východisek pro návrh v analytické části, doporučit taková opatření, která povedou k optimalizaci systému hodnocení zaměstnanců v akciové společnosti Interlignum a zároveň eliminaci slabých stránek.

Vzhledem k současným možnostem firmy a neexistenci personálního oddělení jsou navrhovaná opatření ke zlepšení relativně jednoduchá. Rozhodla jsem se pro tento způsob také z důvodů, abych zachovala stávající nenáročnost systému.

V prvé řadě pro zlepšení realizovaného systému jsem navrhla zavést odborné školení hodnotitelů, které pokládám za prioritní pro bezproblémové fungování celého hodnocení. V důsledku absence důsledného proškolení hodnotitelů docházelo k řadě věcných a formálních chyb, které byly zapříčiněny především nedostatečným pochopením smyslu a podstaty celého systému.

Mým dalším záměrem bylo odstranění subjektivního názoru, jelikož objektivitu hodnotitelů považuji za významný faktor ovlivňující úspěšnost hodnocení. K odstranění osobní zaujatosti jsem doporučila užší spolupráci mezi formálním a neformálním hodnocením. Následující kroky směřovaly k zavedení důkladnějšího průběžného hodnocení včetně formuláře, kam by se zapisovaly závěry z hodnocení. Zavedením pečlivého průběžného hodnocení vznikly cenné podklady pro systematické hodnocení.

Implementaci sebehodnocení jsem doporučila s úmyslem podpořit pracovníka v sebezdokonalování a seberozvíjení a také v uvědomění si, nakolik zaměstnanec plní požadavky nadřízených. Součástí zavedení sebehodnocení bylo vytvoření hodnotícího formuláře. Mým cílem bylo navrhnout takový formulář, který by vystihoval pracovní výkonnost, pracovní chování i dovednosti pracovníka a byl jednotný pro všechny kategorie hodnocených zaměstnanců.

Zavedení jednotné periodicity hodnocení bych nazvala spíše „kosmetickou úpravou“, jelikož různá časová období nešlo považovat za závažný problém. Přesto vzhledem k navrhovaným změnám, především u průběžného hodnocení, mě připadalo nadbytečné vykonávat systematické hodnocení dvakrát ročně. Podle mého názoru je etapa mezi hodnocením dostatečně zaznamenávána v důsledku navrhovaných zlepšení u neformálního hodnocení, a proto jsem doporučila roční frekvenci v případě formálního hodnocení.

Mým cílem bylo vytvořit takový projekt, který je možné v krátké době realizovat při současných podmínkách a především bez výrazných personálních a investičních požadavků.

ZÁVĚR

Do nedávné doby vedení firem v České republice soustřeďovalo svou pozornost převážně na technické záležitosti a prodejnost, jelikož význam personální činnosti býval podceňován. Pracovní síla stála tedy bohužel v pozadí.

V současné době je řízení lidských zdrojů, které představuje novou koncepci personalistiky, ve fázi rozvoje. Mnoho podniků si dnes teprve uvědomuje přednosti a výhody personálního řízení, bez kterého by bylo pro firmy velice obtížné se stát konkurenceschopnými.

Personalistika je obor velice rozsáhlý. K zajištění personální práce se využívá řada personálních činností jako např. vytváření a analýza pracovních míst, získávání a výběr zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců atd.

Konkrétně jsem se zaměřila na problematiku hodnocení a odměňování pracovníků, kterou jsem teoreticky zpracovala v první části diplomové práce. Teoretickou část jsem koncipovala tak, abych vyjádřila podstatu hodnocení a odměňování a vyjádřila tuto problematiku v co nejsrozumitelnějším podání.

V praktické části jsem analyzovala současný stav systému hodnocení a odměňování ve firmě Interlignum a.s.. Podle zjištěných údajů jsem provedla konfrontaci teoretických podkladů s konkrétní situací v podniku Interlignum a.s. Na základě uvedeného srovnání jsem identifikovala silné a slabé stránky hodnotícího systému a naformulovala konkrétní východiska pro návrh, ze kterých jsem vycházela v projektové části u navrhovaných opatření ke zlepšení. Konkrétní návrhy by měly vést k optimalizaci hodnotícího systému podniku Interlignum.

Z důvodů velké obsáhlosti zadaného tématu a nově zavedeného systému odměňování ve firmě jsem se již nadále odměňováním v projektové části více nezabývala.

Domnívám se, že jsem obsahem mé práce splnila cíle, které jsem si v úvodu vytyčila a utvořila rovněž podklad pro budoucí optimalizaci systému hodnocení zaměstnanců v akciové společnosti Interlignum.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha : Grada Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.
- [2] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- [3] HÁJEK, L., VÍTEK, M. *Moderní personalistika – záruka prosperity podniku*. Praha : Práce, 1991. 192 s. ISBN 80-208-0210-X.
- [4] KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha : Grada Publishing, 1996. 200 s. ISBN 80-7169-206-9.
- [5] LIVIAN, F., PRAŽSKÁ, L. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : HZ Systém, 1997. 148 s. ISBN 80-86009-19-X.
- [6] WEATHER, W.B., DAVIS, K. *Lidský faktor a personální management*. Praha : Victoria Publishing, 1992. 612 s. ISBN 80-85605-04-X.
- [7] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
- [8] MILKOVICH, G.T., BOUDREAU, J.W. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, 1993. 936 s. ISBN 80-85623-29-3.
- [9] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*. Praha : Management Press, 1995. 346 s. ISBN 80-85943-01-8.
- [10] KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.
- [11] BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. Praha : Computer Press, 2000. 100 s. ISBN 80-7226-308-0.
- [12] BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc : Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1.
- [13] KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. Praha : Management Press, 2004. 206 s. ISBN 80-7261-116-X.

Periodika

- [14] URBAN, J. Hodnocení z více zdrojů. *Moderní řízení* 10/2001. str. 53-54. ISSN 0026-8720.

- [15] URBAN, J. Moderní systémy řízení a hodnocení výkonnosti. *Moderní řízení* 10/2001. str. 51-53. ISSN 0026-8720.
- [16] ŠVIDRNOCHOVÁ, K. Místo části platu auto nebo mobil. *MF DNES* 26. 1. 2004. sešit F/1. ISSN 1210-1168
- [17] DITTRICH, P. Hodnocení zaměstnanců jako prostředek řízení. *Moderní řízení* 4/2001. str. 64-66. ISSN 0026-8720.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Kdo může být hodnotitelem	12
Obr. 2. Systém odměňování.....	24
Obr. 3. Složky celkové odměny	26
Obr. 4. Profesní struktura zaměstnanců – graf k tab.5.....	38
Obr. 5. Kvalifikační struktura zaměstnanců – graf k tab. 6	39

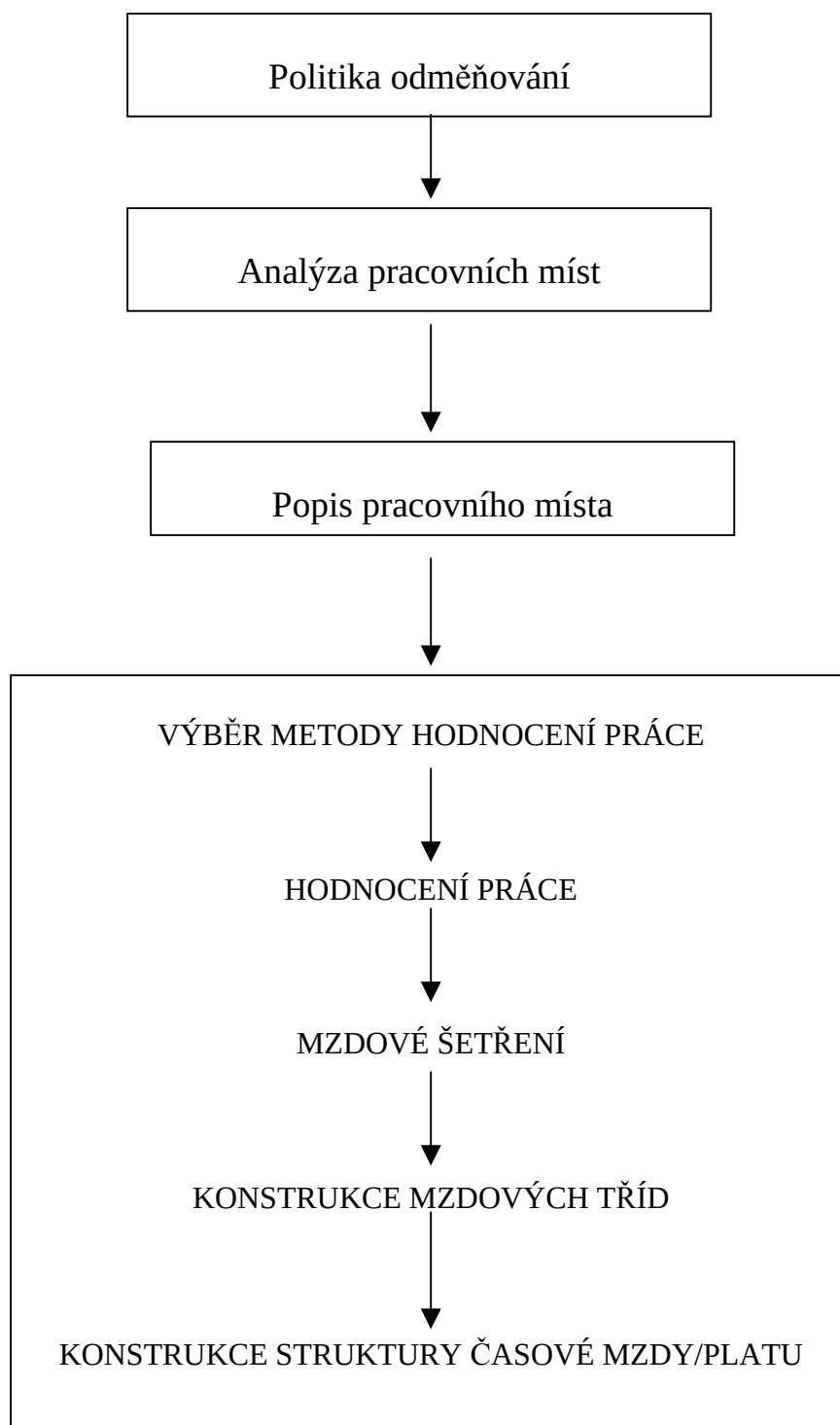
SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Příklad číselné stupnice	15
Tab. 2. Příklad grafické stupnice	15
Tab. 3. Příklad slovní stupnice.....	16
Tab. 4. Nejčastější zaměstnanecké výhody	31
Tab. 5. Profesní struktura zaměstnanců	38
Tab. 6. Kvalifikační struktura zaměstnanců	39

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Postup při vytváření struktury časových mezd nebo platů.
- P II Příležitostné hodnocení zaměstnanců v technicko - hospodářských funkcích (hodnocení nadřízeného podřízenými zaměstnanci).
- P III Systematické hodnocení zaměstnanců v technicko - hospodářských funkcích.
- P IV Systematické hodnocení zaměstnanců v kategorii výrobních dělníků.
- P V Systematické hodnocení zaměstnanců v kategorii ostatních zaměstnanců.
- P VI Systematické hodnocení nového zaměstnance.
- P VII Průběžné hodnocení v kategorii výrobních dělníků.
- P VIII Formulář pro sebehodnocení zaměstnance.

PŘÍLOHA P I: POSTUP PŘI VYTVÁŘENÍ STRUKTURY ČASOVÝCH MEZD NEBO PLATŮ¹



¹ Zdroj: Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3

PŘÍLOHA P II: PŘÍLEŽITOSTNÉ HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ V TECHNICKO-HOSPODÁŘSKÝCH FUNKCÍCH

Interlignum a.s.

Hodnoticí formulář

Příležitostné hodnocení zaměstnanců v technicko – hospodářských funkcích

(hodnocení nadřízeného podřízenými zaměstnanci)

	Jméno a příjmení	Název pracovního místa
Hodnocený zaměstnanec		

V pracovním poměru je zaměstnanec ve firmě od roku

Datum hodnocení.....

Správnou odpověď označte křížkem.

Váš nadřízený:		ANO ²	NE
1.	Má veškeré předpoklady pro zastávanou funkci		
2.	Má vůdcovské a organizační schopnosti.		
3.	Je připraven učinit rozhodnutí.		
4.	Jedná s každým čestně a upřímně.		
5.	Je připraven pochválit, pokud je k tomu důvod.		
6.	Zvládá krizové situace.		
7.	Je důsledný.		
8.	Je přístupný a přátelský.		
9.	Má pochopení pro druhé.		

Slovní vyjádření:

--

² Pro volbu ANO S VÝHRADOU napsat křížek a dát ho do kroužku

PŘÍLOHA P III: SYSTEMATICKÉ HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ V TECHNICKO-HOSPODÁŘSKÝCH FUNKCÍCH

Interlignum a.s.

Hodnotící formulář

Systematické hodnocení zaměstnanců v technicko-hospodářských funkcích

	Jméno a příjmení	Název pracovního místa
Hodnocený zaměstnanec		

V pracovním poměru je zaměstnanec ve firmě od roku

Datum hodnocení

Jméno hodnotitele

	Kritéria	Bodové ohodnocení				
1.	Odborná připravenost	1	2	3	4	5
2.	Kvalita práce	1	2	3	4	5
3.	Pracovní schopnosti a aktivita	1	2	3	4	5
4.	Osobní vlastnosti	1	2	3	4	5
5.	Pracovní disciplína	1	2	3	4	5

Bodová stupnice:

1 bod nepřípustné

2 body přípustné

3 body dobré

4 body výborné

5 bodů vynikající

Poznámky:

--

Slovní vyjádření hodnotitele

Slovní vyjádření hodnoceného

Doporučení:

Závěrečné hodnocení (body)

.....

Podpis hodnotitele

.....

Podpis hodnoceného

**PŘÍLOHA P IV: SYSTEMATICKÉ HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ
V KATEGORII VÝROBNÍCH DĚLNÍKŮ**

Interlignum a.s.

Hodnotící formulář

Systematické hodnocení zaměstnanců v kategorii výrobních dělníků

	Jméno a příjmení	Název pracovního místa
Hodnocený zaměstnanec		

V pracovním poměru je zaměstnanec ve firmě od roku

Datum hodnocení

Jméno hodnotitele

	Kritéria	Bodové ohodnocení				
1.	Pracovní aktivita	1	2	3	4	5
2.	Kvalita práce	1	2	3	4	5
3.	Kvantita práce	1	2	3	4	5
4.	Pracovní schopnosti	1	2	3	4	5
5.	Pracovní disciplína a iniciativa	1	2	3	4	5

Bodová stupnice:

1 bod nepřipustné

2 body přípustné

3 body dobré

4 body výborné

5 bodů vynikající

Poznámky:

--

Slovní vyjádření hodnotitele

Slovní vyjádření hodnoceného

Doporučení:

Závěrečné hodnocení (body)

.....
Podpis hodnotitele

.....
Podpis hodnoceného

**PŘÍLOHA P V: SYSTEMATICKÉ HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ
V KATEGORII OSTATNÍCH ZAMĚSTNANCŮ**

Interlignum a.s.

Hodnotící formulář

Systematické hodnocení zaměstnanců v kategorii ostatních zaměstnanců

	Jméno a příjmení	Název pracovního místa
Hodnocený zaměstnanec		

V pracovním poměru je zaměstnanec ve firmě od roku

Datum hodnocení

Jméno hodnotitele

	Kritéria	Bodové ohodnocení				
	Hlavní povinnosti					
1.	Ochota k zákazníkům	1	2	3	4	5
2.	Poskytování informací	1	2	3	4	5
3.	Příjemné a zdvořilé vystupování	1	2	3	4	5
	Vedlejší povinnosti					
4.	Dodržování pracovní doby	1	2	3	4	5
5.	Čistota a pořádek na pracovišti	1	2	3	4	5

Bodová stupnice:

1 bod nepřípustné

2 body přípustné

3 body dobré

4 body výborné

5 bodů vynikající

Poznámky:

--

Slovní vyjádření hodnotitele:

Slovní vyjádření hodnoceného:

Doporučení:

Závěrečné hodnocení (body)

.....
Podpis hodnotitele

.....
Podpis hodnoceného

PŘÍLOHA P VI: SYSTEMATICKÉ HODNOCENÍ NOVÉHO ZAMĚSTNANCE

Interlignum a.s.

Hodnotící formulář

Systematické hodnocení nového zaměstnance

	Jméno a příjmení	Název pracovního místa
Hodnocený zaměstnanec		

V pracovním poměru je zaměstnanec ve firmě od roku

Datum hodnocení

Jméno hodnotitele

	Kritéria	Bodové ohodnocení				
1.	Kvalita a výkon práce	1	2	3	4	5
2.	Pracovní schopnosti a aktivita	1	2	3	4	5
3.	Vědomosti v oboru	1	2	3	4	5
4.	Pracovní disciplína	1	2	3	4	5
5.	Adaptabilita	1	2	3	4	5

Bodová stupnice:

1 bod nepřípustné

2 body přípustné

3 body dobré

4 body výborné

5 bodů vynikající

Poznámky:

--

Slovní vyjádření hodnotitele

Slovní vyjádření hodnoceného

Doporučení:

Závěrečné hodnocení (body)

.....
Podpis hodnotitele

.....
Podpis hodnoceného

PŘÍLOHA P VII: PRŮBĚŽNÉ HODNOCENÍ V KATEGORII VÝROBNÍCH DĚLNÍKŮ

Interlignum a.s.

Hodnotící formulář

Průběžné hodnocení v kategorii výrobních dělníků

	Jméno a příjmení	Název pracovního místa
Hodnocený zaměstnanec		

V pracovním poměru je zaměstnanec ve firmě od roku

Hodnocení zahájeno dne

Jméno hodnotitele

		Měsíce v roce											
Kritéria	Subkritéria	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Pracovní aktivita	Iniciativa												
	Cílevědomost												
	Přizpůsobivost												
Kvalita práce	Kvalita výrobků												
	Pečlivost												
	Zmetkovitost												
Kvantita práce	Množství výrobků												
Pracovní schopnosti	Organizace												
	Samostatnost												
	Spolehlivost												
Pracovní disciplína	Bezpeč. předpisy												
	Pořádek												
	Údržba												

	Měsíce v roce											
Kritéria (v %)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Pracovní výkonnost												
Pracovní chování												

Poznámky:

Vysvětlivky:

Bezpeč. předpisy = Bezpečnostní předpisy

Slovní vyjádření hodnotitele:

Slovní vyjádření hodnoceného:

Bodová stupnice:

5 bodů vynikající

4 body výborný

3 body dobrý

2 body přípustný

1 bod nepřípustný

Měsíce	Datum hodnocení	Podpis hodnotitele	Podpis hodnoceného
Leden			
Únor			
Březen			
Duben			
Květen			
Červen			
Červenec			
Srpen			
Září			
Říjen			
Listopad			
Prosinec			

PŘÍLOHA P VIII: FORMULÁŘ PRO SEBEHODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE

Interlignum a.s.

Hodnotící formulář

Formulář pro sebehodnocení zaměstnance

	Jméno a příjmení	Název pracovního místa
Hodnocený zaměstnanec		

V pracovním poměru je zaměstnanec ve firmě od roku

Datum hodnocení

Žádáme zaměstnance o vyplnění tohoto formuláře, který poslouží k osobnímu rozvoji, obohacení práce, zlepšení pracovních podmínek apod.

Děkujeme za spolupráci

A. U následujících kritérií vyberte odpovídající počet bodů:

- | | | | | | | | |
|-----------------|----------|---|---|---|---|---|----------|
| 1. Iniciativa | nejvyšší | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | nejnižší |
| 2. Samostatnost | nejvyšší | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | nejnižší |
| 3. Spolehlivost | nejvyšší | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | nejnižší |
| 4. Výkonnost | nejvyšší | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | nejnižší |

B. Vyberte 3 z 8 vlastností, které Vás charakterizují ?

- | | |
|---------------------|---------------------------|
| 1. Bystrost | 5. Ochota vzdělávat se |
| 2. Nerozhodnost | 6. Malá tvořivost |
| 3. Vytrvalost | 7. Organizační schopnosti |
| 4. Nepřízpůsobivost | 8. Disciplína |

C. Odpovězte na dané otázky:

1. Jak byste charakterizoval/a své přednosti a nedostatky?

2. Ve kterých dovednostech či znalostech se chcete dále zdokonalovat?
