

Projekt hodnocení zaměstnanců ve firmě LEX consulting, s.r.o.

Bc. Lucie Němcová

Diplomová práce
2007



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav managementu
akademický rok: 2006/2007

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Lucie NĚMCOVÁ**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Projekt hodnocení zaměstnanců ve firmě LEX consulting, s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretická východiska pro hodnocení pracovníků jako nástroje personálního řízení podniku a formulujte teoretická východiska pro zpracování projektu.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav v oblasti hodnocení pracovníků ve firmě LEX consulting, s.r.o.
- Zhodnoťte přednosti a nedostatky systému pracovního hodnocení ve firmě LEX consulting, s.r.o.
- Zpracujte projekt hodnocení pracovníků ve firmě LEX consulting, s.r.o. a zhodnoťte ekonomickou náročnost navrhovaného opatření a případná rizika jejich realizace.

Závěr

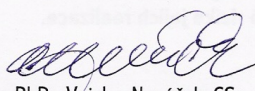
Rozsah práce: **70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

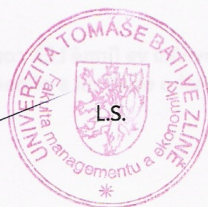
Seznam odborné literatury:

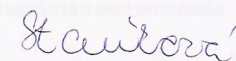
- ARMSTRONG, Michael.** Řízení lidských zdrojů. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN: 80-247-0649-2.
KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. 3. vydání. Praha: Management Press, 2002. 367 s. ISBN: 80-7261-033-3.
KLEIBL, Jiří; DVOŘÁKOVÁ, Zuzana; ŠUBRT, Bořivoj. Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.
URBAN, Jan. Řízení lidí v organizaci. Personální rozměr Managementu. Praha: ASPI Publishing, 2003. ISBN 80-86395-46-4.
STÝBLO, Jiří. Moderní personalistika: trendy, inspirace, výzvy. Praha: Grada, 1998. 144 s. ISBN 80-7169-616-1.

Vedoucí diplomové práce: **doc. PhDr. Ing. Aleš Gregar, CSc.**
Ústav managementu
Datum zadání diplomové práce: **9. března 2007**
Termín odevzdání diplomové práce: **4. května 2007**

Ve Zlíně dne 9. března 2007


doc. PhDr. Václav Nováček, CSc.
děkan




Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Abstrakt česky

Diplomová práce se zabývá systémem hodnocení ve firmě LEX consulting, s.r.o. Celá práce je rozdělena na tři části. V první teoretické části je charakterizován systém hodnocení a jeho postavení v personalistice. Další část diplomové práce se zabývá představením společnosti, analýzou řízení lidských zdrojů a současného stavu hodnocení pracovníků ve společnosti LEX consulting, s.r.o. Teoretická a analytická část jsou východisky pro třetí projektovou část, kde je navrhnout systém hodnocení zaměstnanců. Pro hodnocení zaměstnanců byly vytvořeny čtyři hodnotící formuláře: hodnocení zaměstnanců spolupracovníky, vedoucími, zákazníky a hodnocení vedoucích pracovníků. V závěru projektové části jsou uvedeny náklady, přínosy a rizika navrhovaného řešení.

Klíčová slova: personální řízení, hodnocení zaměstnanců, hodnotící rozhovor, metody hodnocení, chyby vyskytující se při hodnocení, kritéria hodnocení.

ABSTRACT

Abstrakt ve světovém jazyce

This thesis deals with the appraisal system operated in the LEX consulting, s.r.o. (Ltd.) company. The whole thesis is divided into three parts. The first part – theoretical – includes characteristics of the appraisal system and its position within human resources management. Another part of the thesis deals with introduction of the company, the analysis of human resources management and the existing status of employee appraisal at the LEX consulting, s.r.o. (Ltd.) company. The theoretical and analytical parts form the basis for the third project part, which contains the design of employee appraisal system. The appraisal of employees shall be conducted using the following four forms: employee appraisal by colleagues, by supervisors, customers and by management. The final part – project – lists costs, benefits and risks generated by the proposed solution.

Keywords: personnel management, employee appraisal, appraisal interview, methods of appraisal, mistakes occurring during appraisal, appraisal criteria.

Děkuji panu doc. PhDr. Ing. Aleši Gregarovi, CS. za odborné vedení diplomové práce a za poskytnutí odborných a velmi cenných rad potřebných ke zpracování diplomové práce.

OBSAH

ÚVOD	8
I TEORETICKÁ ČÁST	9
1 SPECIFIKA PERSONÁLNÍ PRÁCE	10
1.1 ÚKOLY PERSONÁLNÍ PRÁCE.....	11
1.2 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI.....	12
2 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	14
2.1 CO JE TO HODNOCENÍ A JEHO VÝZNAM.....	14
2.2 POSTUP PŘI HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ.....	15
2.3 CÍLE HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU A CHOVÁNÍ.....	17
2.4 POŽADAVKY NA SYSTÉM HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ.....	18
2.5 KRITÉRIA HODNOCENÍ.....	18
2.6 METODY HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ.....	20
2.6.1 Hodnocení podle stanovených cílů (podle výsledků).....	20
2.6.2 Hodnocení na základě plnění norem.....	20
2.6.3 Volný popis.....	21
2.6.4 Hodnocení na základě kritických případů.....	21
2.6.5 Hodnocení pomocí stupnice.....	21
2.6.6 Checklist.....	22
2.6.7 Metoda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales).....	22
2.6.8 Metody založené na vytváření pořadí pracovníků podle jejich pracovního výkonu.....	22
2.6.9 Assessment centre.....	23
2.7 HODNOTÍCÍ ROZHOVOR.....	24
2.8 CHYBY VYSKYTUJÍCÍ SE PŘI HODNOCENÍ.....	26
2.9 ZÁVĚR HODNOCENÍ.....	26
2.10 NOVÉ TRENDY V SYSTÉMU HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ.....	27
3 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	29
II ANALYTICKÁ ČÁST	31
4 PROFIL SPOLEČNOSTI LEX CONSULTING, S.R.O.	32
4.1 NABÍZENÉ SLUŽBY FIRMY LEX CONSULTING, S.R.O.....	33
4.1.1 Školení BOZP.....	33
4.1.2 Školení PO.....	34
4.1.3 Školení EKO.....	34
4.1.4 Školení energetiky.....	35
4.1.5 Revize a kontroly VTZ.....	35
4.1.6 Kontroly a prohlídky ostatních TZ.....	35
4.2 NABÍZENÉ ZBOŽÍ.....	36
4.3 ODBORNOST SLUŽEB.....	37
5 ORGANOGRAM SPOLEČNOSTI LEX CONSULTING, S.R.O.	38
6 POSTAVENÍ PERSONALISTIKY VE SPOLEČNOSTI LEX CONSULTING, S.R.O.	39
7 INFORMACE O ZAMĚSTNANCÍCH SPOLEČNOSTI	40

8	ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE SPOLEČNOSTI.....	42
8.1	VÝBĚR ZAMĚSTNANCE	42
8.2	VZNIK PRACOVNÍHO POMĚRU	42
8.3	ZÁCVIK ZAMĚSTNANCE	43
8.4	ZÁNIK PRACOVNÍHO POMĚRU	47
9	ANALÝZA SOUČASNÉHO HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI LEX CONSULTING, S.R.O.	48
9.1	HODNOCENÍ NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ	48
9.2	HODNOCENÍ STÁVAJÍCÍCH ZAMĚSTNANCŮ.....	48
10	SHRnutí ANALYTICKÉ ČÁSTI	53
III	PROJEKTOVÁ ČÁST	54
11	PROJEKT HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ VE FIRMĚ LEX CONSULTING, S.R.O.....	55
11.1	PERIODICKÉ HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	55
11.1.1	Hodnocení zaměstnanců mezi sebou.....	55
11.1.2	Hodnocení zákazníky	57
11.1.3	Hodnocení vedoucími pracovníky	60
11.2	ANALÝZA NÁKLADŮ NAVRHOVANÉHO ŘEŠENÍ	67
11.3	ANALÝZA PŘÍNOSŮ A RIZIK NAVRHOVANÉHO ŘEŠENÍ.....	69
12	SOUHRN PROJEKTOVÉ ČÁSTI.....	71
	ZÁVĚR.....	72
	RESUME	73
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	75
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	77
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	78
	SEZNAM TABULEK	79
	SEZNAM PŘÍLOH.....	80

ÚVOD

Hodnocení zaměstnanců jako součást řízení lidských zdrojů je v každém podniku nezbytností. Patří totiž mezi důležité nástroje zlepšování výkonu z hlediska množství a kvality. Vzhledem k tomu, že ve středně velkých podnicích je kolektiv nepočtený, má práce každého jedince pro hospodářský úspěch a dobrou pověst podniku velkou relativní váhu. Je tedy velmi důležité vědět, jak každý zaměstnanec pracuje, a v případě nedostatečného pracovního výkonu operativně usilovat o nápravu. Velmi důležité je i to, aby ve středně velkém podniku, kde se lidé navzájem znají a mají přehled o tom, co a jak dělají ostatní, a kde tedy pracovní vztahy jsou poněkud křehčí, bylo např. odměňování důsledně založeno na objektivním hodnocení pracovníků a jejich pracovního výkonu.

Na popud jednatele společnosti LEX consulting, s.r.o. jsem si zvolila téma diplomové práce hodnocení zaměstnanců. Společnost by chtěla vypracovat návrh kvalitního systému hodnocení pracovníků.

Diplomová práce se skládá ze tří částí. V první části se zaměřím na teoretické poznatky, jako jsou např. personální práce, personální činnosti a v neposlední řadě hodnocení zaměstnanců a jeho metody.

V analytické části přiblížím společnost LEX consulting, s.r.o., zhodnotím současný stav hodnocení zaměstnanců ve společnosti a porovnáám tento stav se získanými teoretickými poznatky.

V poslední třetí části vypracuji projekt hodnocení zaměstnanců, zhodnotím ekonomickou náročnost navrhovaného řešení a případné rizika, které mohou nastat při jeho realizaci.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 SPECIFIKA PERSONÁLNÍ PRÁCE

V praxi i odborné literatuře se setkáváme s termíny jako jsou **personální práce, personální politika, personální administrativa, personální řízení nebo řízení lidských zdrojů**. Mezi těmito termíny se z praktického hlediska příliš nerozlišuje. [2]

Nejnovější pojetí personální práce tedy bývá označováno jako **řízení lidských zdrojů**. Jeho hlavním rysem je především to, že **klade důraz na strategický aspekt personální práce**. Tzn. že věnuje zvýšenou pozornost perspektivě, formuluje dlouhodobé, obecné a komplexní cíle, hledá a navrhuje cesty směřující k jejich dosažení. Z těchto důvodů se **zajímá o vnější podmínky formování a fungování podnikové pracovní síly** (např. o populační vývoj a jeho dopad na reprodukci pracovních zdrojů a pracovních sil, o trh práce, ekonomické podmínky včetně perspektiv uplatnění podniku na trhu, vývoj techniky a technologie využívané nebo využitelné v podniku, sociální potřeby a hodnotové orientace lidí – především profesní orientace, prostorovou mobilitu obyvatelstva, pracovní zdroje a pracovní síly, migrační a rezidenční atraktivitu zázemí podniku, pracovní a sociální legislativu apod.). Dalším rysem je to, že **stále větší část konkrétní personální práce je delegována na vedoucí pracovníky všech úrovní**, hlavně na liniové manažery. Personální úkony se potom stávají součástí jejich každodenní práce. [1], [10]

Personální práce se zaměřuje na otázky, související s člověkem jako pracovní silou, s jeho zapojováním do práce v podniku a využíváním jeho schopností, s jeho fungováním a pracovním chováním, přizpůsobováním se podnikovým potřebám, s výsledky jeho práce, s náklady vynakládanými na lidskou práci a v neposlední řadě i na otázky související s jeho osobním rozvojem a uspokojováním jeho sociálních potřeb. **Personalistika zahrnuje všechno, co se týká člověka a jeho práce v podniku.** [1]

1.1 Úkoly personální práce

K tomu, aby byl podnik výkonný, úspěšný na trhu a dosahoval žádoucího zisku, a aby se jeho výkon a postavení na trhu neustále zlepšovaly, slouží i personální práce tím, že:

- **Vyhledává nejvhodnější spojení člověka s pracovními úkoly a neustále toto spojení vyladuje.** Nejedná se pouze o nalezení vhodného člověka s potřebnými znalostmi, dovednostmi, zkušenostmi a dalšími osobními vlastnostmi pro určitou práci, ale jde také o nalezení pro konkrétního člověka takové pracovní úkoly, které by optimálně využívaly jeho schopnosti a přinášely mu uspokojení z vykonané práce.
- **Usiluje o optimální využití pracovníků podniku.** Jedná se především o optimální využívání fondu pracovní doby a pracovních schopností (kvalifikace) pracovníků.
- **Formuje pracovní skupiny, usiluje o efektivní způsob vedení lidí a zdravé mezilidské vztahy.** Vztahy v pracovní skupině ovlivňují výkon skupiny i jejích členů, proto by měly být skupiny vytvářeny nejen s ohledem na odbornost jednotlivých pracovníků, ale i s ohledem na jejich osobnost a charakterové vlastnosti.
- **Zajišťuje personální a sociální rozvoj pracovníků.** Člověk je nejen pracovní silou, ale má i své vlastní potřeby, zájmy, životní a pracovní cíle, které je třeba respektovat. Podnik by měl pečovat o rozvoj pracovních schopností (kvalifikace) pracovníků, o pracovní kariéru a jejich pracovní a životní podmínky.
- **Dbá o dodržování všech zákonů, které se týkají oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv.** V malém podniku je naprostá nezbytnost dodržovat zákony a pravidla slušnosti, protože může být v případě ztráty dobré pověsti ohrožen výrazněji než velký podnik, neboť je daleko více závislý na každém pracovníkovi.

[2]

1.2 Personální činnosti

K zajištění úkolů personální práce je třeba provádět řadu následujících personálních činností:

1. **Personální plánování** – odhadování a plánování potřeb pracovníků v podniku a jejich pokrytí a plánování personálního rozvoje pracovníků
2. **Vytváření a analýza pracovních míst** – vytváření pracovních úkolů a jejich přiřazování jednotlivým pracovním místům a pracovníkům, zkoumání povahy práce, pracovních úkolů a pracovních podmínek na konkrétních pracovních místech, zpracovávání popisů a specifikací pracovních míst (tj. požadavky pracovního místa na schopnosti a vlastnosti pracovníka) a aktualizace těchto materiálů.
3. **Získávání a výběr pracovníků** – činnosti, které mají zajistit, aby se o volných pracovních pozicích v podniku dozvědělo dostatečné množství odpovídajících uchazečů o práci a aby z těchto uchazečů byli vybráni ti, kteří mají nejlepší předpoklady pro vykonávání práce na obsazovaných pracovních pozicích.
4. **Hodnocení pracovníků** – činnosti, které mají zjistit, jak pracovník vykonává svou práci, jaké má pro tuto práci předpoklady, jaký je jeho rozvojový potenciál, projednat výsledky hodnocení s pracovníkem a rozhodnout o opatřeních vyplývajících z hodnocení.
5. **Rozmíst'ování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru** – přijímání pracovníků a jejich uvádění do pracovního procesu, povyšování, převádění na jinou práci, přeřazování na nižší funkci, penzionování a propouštění pracovníků.
6. **Odměňování** a další nástroje ovlivňování pracovního výkonu a motivace pracovníků, poskytování zaměstnaneckých výhod.
7. **Vzdělávání pracovníků** – identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání a hodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů, popřípadě vlastní organizace procesu vzdělávání.
8. **Pracovní vztahy** – činnosti související s jednáním mezi vedením podniku a představiteli zaměstnanců, pořizování a uchovávání zápisů z jednání, zpracování informací o tarifních jednáních, dohodách, zákonných ustanoveních, zlepšování vztahů mezi podnikem a pracovníky i mezi pracovníky navzájem, vytváření stylu

vedení lidí, sledování agendy stížností, disciplinárních jednání, otázky komunikace v podniku apod.

- 9. Péče o pracovníky** – činnosti zaměřená na bezpečnost a ochranu zdraví při práci, na otázky pracovní doby a pracovního režimu, na záležitosti sociálních služeb pro pracovníky a jejich rodinné příslušníky (např. stravování, sociálně hygienické podmínky práce, pracovní prostředí, aktivity volného času, podnikové starobní důchody, kulturní a sportovní aktivity, životní podmínky pracovníků atd.)
- 10. Personální informační systém** – zjišťování, uchovávání, zpracování a analýza dat, které se týkají pracovníků, práce, mezd a sociálních záležitostí, a jejich následné poskytování příslušným příjemcům (vedoucím pracovníkům i zaměstnancům, či mimopodnikovým orgánům, jako jsou např. úřady práce, orgány státní statistiky, orgány státní správy apod.), vedení, uchovávání a aktualizace všech potřebných osobních materiálů zaměstnanců, organizování a analýza zvláštních šetření mezi pracovníky, získávání a uchovávání informací o trhu práce a situaci na něm apod. [8], [11]

2 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

2.1 Co je to hodnocení a jeho význam

Řízení a hodnocení pracovního výkonu je v současném chápání managementu pojato jako proces zvyšování výkonnosti firmy (týmu, jednotlivců). [12]

Hodnocení pracovníků je jednou ze základních personálních činností, které používá vedoucí pracovník při plnění svých úkolů, při vedení lidí. Jelikož v zájmu výrobní organizace je, aby činnost vedoucích pracovníků při vedení lidí byla efektivní, stává se hodnocení pracovníků důležitou oblastí odborného zájmu a péče personálního útvaru.[6]

Každý zaměstnavatel by měl vědět, jaké zaměstnává pracovníky, jak tito lidé pracují a přispívají k hospodářským výsledkům a dobré pověsti podniku. Na druhé straně i každý pracovník by měl vědět, jak se na něj jeho zaměstnavatel dívá, jak je spokojen s jeho vykonanou prací. Proto se provádí **hodnocení pracovníků**, které spočívá ve:

- **zjišťování toho, jak pracovník vykonává svou práci**, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa, jaké je jeho pracovní chování a vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům, či dalším osobám, s nimiž v souvislosti s prací přichází do styku,
- **sdělování výsledků zjišťování** jednotlivým pracovníkům a **projednání** těchto výsledků s nimi a
- **hledání cest ke zlepšení** pracovního výkonu a **realizaci** opatření, která tomu mají napomoci. [4], [7], [8]

V současnosti se vychází z toho, že kvalitní systém hodnocení je důležitým nástrojem pro zkvalitňování personálu organizace, dosahování vyššího výkonu, zvyšování kvality všech činností a rozvoje schopností pracovníků. Současně je posuzováno i to, jak zaměstnanec zvládá úkoly svého pracovního místa a jak se mu poskytují informace a podněty nutné k zlepšení jeho práce. V hodnocení by měl být rozpoznán rozvojový potenciál pracovníka pro jeho další rozvoj v procesu řízení kariéry. [7], [8]

V podstatě se rozlišují **dva druhy hodnocení pracovníků**:

- 1) **Neformální hodnocení**, tj. průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným během vykonávání práce. Je příležitostné a je dáno situací v určitém okamžiku. Roli zde hraje pocit hodnotícího, jeho dojem i momentální nálada. Jde vlastně o součást každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným, součást průběžné kontroly

plnění pracovních úkolů a pracovního chování. Toto hodnocení nebývá zpravidla zaznamenáváno a jen výjimečně bývá příčinou nějakého personálního rozhodnutí.

- 2) **Formální hodnocení** je většinou racionálnější a standardizované, periodické, plánované a systematické, má pravidelný interval. Pořizují se z něj dokumenty, které jsou přiřazeny k osobním materiálům pracovníků. Tyto dokumenty pak dále slouží jako podklady pro personální činnosti, které se týkají jednotlivce i skupin pracovníků. Do formálního hodnocení se zařazuje i tzv. *příležitostné hodnocení*, které se používá při potřebě okamžitého zpracování pracovního posudku při ukončování pracovního poměru. Dochází k němu jen tehdy, nejsou-li k dispozici dostatečně aktuální výsledky běžného periodického hodnocení, nebo došlo-li od posledního hodnocení u daného pracovníka k pronikavým změnám v pracovním výkonu. [7]

2.2 Postup při hodnocení pracovníků

Postup při hodnocení pracovníků můžeme rozdělit do tří období, z nichž každé má několik fází:

1. Přípravné období se dělí do 4 fází:

- Dochází k rozpoznání a stanovení předmětu hodnocení, stanovení zásad, pravidel a postupu hodnocení a vytvoření formulářů používaných k hodnocení.
- Analyzují se pracovní místa, popřípadě dochází k revizi existujícího popisu a specifikace pracovních míst. Na základě toho je možné si vytvořit představu o typech výkonu na pracovních místech i v organizaci jako celku a o možnostech jeho zlepšení. Vytváří se představa o kategoriích pracovníků a pracovních míst, na něž se hodnocení zaměří, i o jejich požadavcích na pracovníka.
- Formulují se kritéria výkonu a jeho hodnocení, z nich se vybírají ty nejvhodnější, stanovují se normy pracovního výkonu, volí se metody hodnocení a klasifikací (stupnic) pro rozlišování různé úrovně pracovního výkonu, nakonec se určí rozhodného období pro zjišťování informací o pracovním výkonu.
- V poslední fázi přípravného období jsou zaměstnanci informováni o připravovaném hodnocení a jeho účelu, zejména o kritériích hodnocení a normách pracovního výkonu, o tom, jaký výkon se od nich očekává.

2. **Období získávání informací a podkladů** se dělí na dvě fáze:

- Nejdříve dochází ke zjišťování informací různými způsoby, jako např. pozorováním pracovníků při práci nebo zkoumáním výsledků jejich práce. Klíčovou otázkou přitom je, kdo je kompetentní tyto informace získávat a hodnocení provádět.
- Potom se pořizuje dokumentace o pracovním výkonu. Tato fáze je nesmírně důležitá, protože je možné se k záznamům kdykoliv vrátit, a získat tak retrospektivní informaci. Písemný záznam redukuje pozdější případné spory a diskuse, představuje nástroj zpětné vazby mezi hodnoceným a hodnotitelem. Dokumentace by se měla pořizovat jednotným způsobem a jednotným způsobem by měla být i uchovávána.

3. **Období vyhodnocování informací o pracovním výkonu** je rozděleno do tří fází:

- V tomto období dochází k 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 nebo očekávanými výsledky práce, chování pracovníků se standardními požadavky na chování a schopnosti a další vlastnosti pracovníků s požadavky pracovního místa, jeho specifikací. Vzniká přitom značné riziko subjektivního přístupu, protože i objektivní ukazatele výkonu (výsledky) je třeba interpretovat. Výstupy této fáze musí být v písemné podobě.
- Potom nastává pohovor s hodnoceným pracovníkem o výsledcích hodnocení, o rozhodnutích vyplývajících z hodnocení a o možných cestách řešení problémů souvisejících s pracovním výkonem. Tato fáze je rozhodující pro zlepšování pracovního výkonu hodnoceného pracovníka. V tomto kroku záleží na tom, zda bude hodnocení efektivní nebo ne.
- Na závěr je pracovník pozorován, je mu poskytnuta pomoc při zlepšování pracovního výkonu. Zkoumá se efektivnost hodnocení. [7], [8], [11]

2.3 Cíle hodnocení pracovního výkonu a chování

Při hodnocení pracovního výkonu a pracovního chování se sledují především tyto **cíle**:

1. **Určení úrovně pracovního výkonu a kvality práce pracovníka a rozpoznání potenciálu jeho výkonu.** Tzn. určit jak pracovník zvládá požadavky pracovního místa, zda pracuje na hranici svých možností, zda by měl být převeden na náročnější nebo méně náročnou práci, popřípadě rozvázání pracovního poměru pro závažné nedostatky. Tyto informace také slouží jako zpětná vazba ke zhodnocení správného výběrové řízení.
2. **Určení silné a slabé stránky každého pracovníka.** Tzn. charakteristika jak pozitivní, tak i problémové stránky pracovního výkonu a jeho kvality a osobního jednání. Opatření by měla směřovat k pozitivnímu rozvoji.
3. **Poskytnutí pracovníkům příležitosti ke zlepšení, má-li pracovník rezervy ve výkonu a předpoklady k dalšímu rozvoji.**
4. **Získání podkladů k odměňování podle individuálního výkonu.**
5. **Identifikace potřeby zvyšování kvalifikace a možností dalšího postupu.** Tzn. další vzdělávání, trénink v speciálních dovednostech, stáže, studijní pobyty, praktika.
6. **Motivování k výkonu, ke zvyšování kvalifikace, k identifikaci s cíli organizace a k zvýšení loajality k organizaci.**
7. **Získání informací o názorech pracovníků na svoji práci, o systému řízení organizace, o faktorech spokojenosti nebo nespokojenosti.** [3], [5]

2.4 Požadavky na systém hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků, které je realizováno jako součást systému řízení lidských zdrojů by mělo splňovat tyto požadavky:

1. Hodnocení by mělo být pravidelné.
2. Systém hodnocení by měl být předem znám (znalost kritérií).
3. Výsledky hodnocení by měly být vždy v písemné formě.
4. Hodnocení by mělo probíhat formou hodnotícího pohovoru.
5. Nemělo by se orientovat pouze na nedostatky pracovníka, měly by být zvýrazněny i pozitiva.
6. Hodnotící pracovník by se měl pokusit využít princip sebehodnocení zaměstnance.
7. Výsledky hodnocení by měly být nezávislé na minulém hodnocení.
8. Závěry hodnocení by měly být projednány s pracovníkem, dochází ke stanovení úkolů pro obě strany.
9. Výsledky se využívají pro zlepšení činnosti organizace, sociálního klimatu ve firmě.
10. Hodnocení pracovníka provádí vždy jeho přímý nadřízený.
11. Volba metody hodnocení by měla odpovídat podmínkám firmy, zvolená kritéria struktury pracovních činností a celý systém by měl odpovídat možnostem jeho zvládnutí s přijatelnými nároky na náklady. [1]

2.5 Kritéria hodnocení

Pro hodnocení výkonu pracovníka nebo skupiny pracovníků se musí nejdříve stanovit kritéria, která jsou dané prací přiměřená. Základními a univerzálními kritérii pro hodnocení výkonu jsou **kvantita, kvalita a včasnost plnění**. Ale přidávají se další kritéria, protože hodnocení není zaměřeno jen na výsledky práce, ale také na pracovní a sociální chování, schopnosti a dovednosti a jiné další vlastnosti pracovníka. [13]

Pro ukázkou uvádím vybraná kritéria a jejich rozdělení podle Josefa Koubka:

Výsledky:

- prodej výrobků či služeb (realizované výsledky práce), množství vyrobených výrobků (množství práce), kvalita výrobků (kvalita práce), odpadovost/zmetkovost, úrazovost, množství obslužených zákazníků, spokojenost zákazníků, množství reklamací

Chování:

1. Pracovní:

- ochota přijímat úkoly, úsilí při plnění úkolů, dodržování instrukcí, ohlašování problémů, hospodárnost, zacházení se zařízením, vedení potřebných záznamů, dodržování pravidel, řádná docházka, podávání návrhů (např. zlepšovacích), kouření, požívání alkoholu či drog na pracovišti

2. Sociální:

- ochota ke spolupráci, jednání s lidmi, vztahy ke spolupracovníkům, vztah k zákazníkům, chování k nadřízeným/podřízeným, styl vedení lidí

Dovednosti a znalosti, potřeby, vlastnosti:

- znalost práce, dovednosti, fyzická síla, schopnost koordinace činnosti, vzdělání, diplomy a osvědčení, podnikavost, cílevědomost, ctižádostivost, sociální potřeby, samostatnost, spolehlivost, vytrvalost, přizpůsobivost, organizační schopnosti, verbální schopnosti, znalost jazyků, loajalita, čestnost, tvořivost, schopnost vést lidi, smysl pro osobní odpovědnost, odolnost vůči zatížení a stresu. [7], [8]

Kritéria výsledků práce jsou měřitelná, zatímco zbývající kritéria jsou neměřitelná a dochází tak k subjektivnímu hodnocení. Je nutné výslovně definovat, jaký výkon je žádoucí, přijatelný a nepřijatelný a tudíž musí být stanoveny normy výkonu, a to výslovně a písemně. Normy by měly umožňovat měření úrovně výkonu a umožňovat rozlišování pracovníků podle jejich výkonu. [8]

Při hodnocení pracovníka a jeho výkonu nesmíme zapomínat na to, že jeho výkon může být ovlivňován i **faktory, které jsou na pracovníkovi nezávislé a pracovník je nemůže ovlivnit** (např. nedostatečné zadávání úkolů, špatná organizace práce, překrývání kompetencí, zařízení a vybavení nepřiměřené dané práci, nedostatečná spolupráce ze strany ostatních pracovníků, nedostatečné vysvětlení práce, nedostatky školení, nevhodné pracovní prostředí, životní podmínky pracovníka, atd.). [7]

Jedním z nejvýznamnějších úkolů managementu je vytvářet pro pracovníky přiměřené pracovní podmínky a příznivé pracovní prostředí, aby byl odstraněn nebo alespoň minimalizován vliv těchto faktorů na výkon pracovníka. [8]

2.6 Metody hodnocení pracovníků

V odborné literatuře je popsána celá řada metod hodnocení jako je např. hodnocení podle stanovených cílů, hodnocení na základě plnění norem, hodnocení pomocí hodnotících stupnic (číselná, grafická, slovní), hodnocení pomocí checklistu, metody vytváření pořadí (párové porovnání), použití numerických stupňů hodnocení, assessment centra. Personální praxe se však velmi často přiklání k metodám, které jsou pro hodnotitele i hodnocené nejnázve pochopitelné a zvládnutelné. Mezi nejčastěji používané metody hodnocení patří: [5]

2.6.1 Hodnocení podle stanovených cílů (podle výsledků)

Používá se především pro hodnocení manažerů a specialistů. Základem této metody je stanovení jasných a přesně definovaných cílů práce, kterých má být dosaženo, zpracování plánu, vytvoření podmínek pro realizaci, měření a plnění těchto cílů a stanovení nových cílů.

2.6.2 Hodnocení na základě plnění norem

Nejčastěji se používá pro **hodnocení výrobních pracovníků**. Pro tuto metodu se musí stanovit normy nebo očekávaná úroveň výkonu a výkon každého pracovníka je s těmito normami porovnáván. Normy se tvoří podle metod jako jsou např. **průměrná výroba pracovní skupiny připadající na jednoho pracovníka** (v případě, že úkoly pracovníků jsou stejné či téměř stejné), **výkon vybraných jedinců** (v případě, že použití metody průměrné výkony skupiny je časově náročné), **časová studie** (práce obsahující opakující se úkoly), **vzorek práce, výběrová metoda** (v případě, kdy se vykonává větší množství úkolů a není stanoven přesný postup nebo cyklus), **názor experta**.

Nevýhodou této metody je nemožnost porovnávání výkonu na různých kategoriích pracovních míst.

2.6.3 Volný popis

Při této metodě hodnotitel písemně popíše pracovní výkon hodnoceného, zpravidla podle předem daného seznamu položek hodnocení.

Nevýhoda této metody spočívá v různých vyjadřovacích schopnostech hodnotitelů, a proto se hodnocení lze těžko porovnávat. Může docházet k ovlivnění hodnocení osobními vztahy mezi oběma stranami.

2.6.4 Hodnocení na základě kritických případů

Tato metoda vyžaduje vedení **písemných záznamů o případech, které se udály při vykonávání práce určitého pracovníka**. Záznamy obsahují informace jak o výkonu uspokojivém, tak neuspokojivém. Ty jsou potom základnou pro vyhodnocení výkonu pracovníka. Hlavní nevýhodou je pravidelné vyžadování záznamů od hodnotitelů, může to být nudné a časově náročné. Také při stanovení kritického případu může docházet ke konfliktům mezi podřízeným a nadřízeným pracovníkem z důvodů různé interpretace.

2.6.5 Hodnocení pomocí stupnice

Jednotlivé aspekty práce (jako např. množství práce, kvalita práce, přítomnost v práci, samostatnost, přesnost, ochota ke spolupráci, znalost práce atd.) jsou hodnoceny zvlášť. Při této metodě se používá tří typů posuzovací stupnice:

- a) *Číselná* - každé kritérium práce je obodováno a význam jednotlivých kritérií může být odlišen různým bodovým rozpětím, různými bodovými hodnotami či různými váhami používanými k výpočtu průměrného bodového ohodnocení. K souhrnnému hodnocení pracovního výkonu lze použít součtu bodů nebo prostého či váženého aritmetického průměru bodů za všechna kritéria.
- b) *Grafická* - hodnocení každého kritéria je vyznačeno na úsečce. Souhrnné hodnocení pracovníka je potom zobrazeno na křivce spojující body vyznačené na jednotlivých úsečkách. Tato křivka jasně dokumentuje silné a slabé stránky pracovního výkonu pracovníka.
- c) *Slovní* – u každého kritéria je hodnocena úroveň výkonu buď vhodně zvoleným slovním vyjádřením (např. výborný, velmi dobrý, dobrý atd.), a nebo je předložen

hodnotiteli odstupňovaný slovní popis situace nebo charakteristiky výkonu pracovníka. Ten pak nejlépe odpovídající charakteristiku označí.

Problémem se pro tuto metodu stává to, že hodnotitelé nepochopí stejně interpretace nebo slovní popis.

2.6.6 Checklist

Checklist je vlastně dotazník, ve kterém jsou dány určité formulace týkající se pracovního chování pracovníka a hodnotitel označuje, zda je určitý typ chování ve výkonu pracovníka přítomen či nikoliv (zpravidla označuje buď odpověď ano nebo ne). Odpovědi jsou zpravidla vyhodnocovány specialistou v personálním útvaru a při vyhodnocování může být jednotlivým formulacím přisuzována různá váha.

Tato metoda vyžaduje důkladnou přípravu, je časově náročná, protože každá skupina potřebuje jiný formulář a specifikaci. Může také docházet při výkladu otázek k různým interpretacím hodnotitelů.

2.6.7 Metoda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales)

Je to klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování. Tato metoda je založena na vymezení žádoucího pracovního chování na specifikovaném pracovním místě jako předpokladu efektivního výkonu pracovní činnosti. Pracovní chování je zařazeno do několika hodnotících stupňů v rozmezí od „vynikající“ až po „nepřijatelné“. Každý stupeň hodnocení obsahuje i slovní charakteristiku znaků pracovního chování, které odpovídá tomuto stupni. Tato metoda je náročná na přípravu, ale hodnotitel nemusí charakterizovat plnění kritéria, pouze přiřazuje. Výhoda spočívá ve zpětné vazbě na pracovní výkon, srozumitelnosti a relativní jednoduchosti používání.

2.6.8 Metody založené na vytváření pořadí pracovníků podle jejich pracovního výkonu

Při těchto metodách dochází k porovnávání výkonů dvou nebo více jedinců:

- a) **Střídavé porovnávání.** Ze seznamu vybere hodnotitel nejlepšího pracovníka a umístí jej na první místo nového seznamu. Potom vybere nejhoršího a zapíše ho na konec

nového seznamu. Ze zbývajících pracovníků opět vybírá nejlepšího a nejhoršího, a tak se nový seznam podle pořadí výkonu zaplňuje od konců ke středu.

- b) **Párové porovnávání.** Ze seznamu pracovníků na základě určitého kritéria (např. množství práce) porovnává hodnotitel pracovníka uvedeného na prvním místě s pracovníkem na druhém místě a označí toho lepšího z nich. Potom porovnává pracovníka na prvním místě s pracovníkem na třetím místě a zase označí lepšího z nich. Postup se opakuje, dokud není porovnán každý s každým. Pracovník s nejvíce označeními je považován za nejlepšího a pracovník, který získal nejméně označení za nejhoršího. Při této metodě je vhodné používat kartičky se jmény a pořadovými čísly a přísně dodržovat pořadí. Nedoporučuje se používat tuto metodu pro velké množství zaměstnanců, protože potom je neobratná.
- c) **Povinné rozdělení.** Hodnotitel má za úkol porovnávat výkon pracovníků a přiřadit určité procento pracovníků vždy určité úrovni pracovního výkonu tak, aby křivka rozdělení četností pracovníků se co nejvíce podobala křivce normálního rozdělení. Mohou se stanovit i určitá vodítka, např. povinné procento nevyhovujících pracovníků a totéž procento vynikajících pracovníků (např. 10%). Zbytek mezi nimi představuje vyhovující pracovníky.

Při metodách založených na hodnocení podle výkonu nelze porovnávat výkon různých skupin mezi sebou. Je to metoda relativní. Nelze tedy bez dalšího zkoumání říci, že nejlepší pracovník jedné skupiny je lepší než druhý nebo další nejlepší v jiné skupině. Je možné, že nejhorší pracovník jedné skupiny může být lepší než nejlepší pracovník skupiny jiné. Metody nedají příliš použít např. pro účely odměňování. Jsou vhodné pro vytváření soutěživého prostředí, k motivaci pracovníků a ke zlepšování výkonu uvnitř pracovní skupiny.

2.6.9 Assessment centre

Assesment centre se používá při výběru, vzdělávání pracovníků, k hodnocení pracovního výkonu, pracovních schopností a rozvojového potenciálu především manažerů a specialistů. Výhoda této metody spočívá v určité komplexnosti posouzení. Nevýhodou je to, že informuje o momentálním výkonu pracovníka v uměle vytvořených podmínkách a ten nemusí nutně odpovídat výkonu v reálu, např. v podmínkách konkrétního řízení lidí s různými osobnostními charakteristikami a různým chováním. K hodnocení pracovníků

(spíše jen k hodnocení některých stránek) se může použít i některých z metod, které se běžně používají k výběru pracovníků, např. testy dovedností a znalostí. [8], [11], [5]

2.7 Hodnotící rozhovor

Hodnotící rozhovor tvoří důležitou část procesu hodnocení pracovníků. S výsledky hodnocení musí být každý pracovník seznámen, hodnotitel musí s pracovníkem hodnocení projednat a pracovníci mají právo se k výsledku vyjádřit. Je nutné nalézt způsoby nápravy nedostatečného výkonu a projednat další důsledky, které z hodnocení vyplývají (odměňování, změna zařazení, vzdělání, další perspektiva pracovníka v podniku, propuštění apod.). [2], [7]

Účel hodnotícího rozhovoru spočívá ve:

- zhodnocení stávajícího výkonu pracovníka, popřípadě výkonu v uplynulém období,
- formulování plánu, který má směřovat ke zlepšení výkonu,
- rozpoznání faktorů, které jsou na pracovníkovi nezávislé, ale negativně ovlivňují jeho pracovní výkon,
- orientování pozornosti pracovníka na práci a některé její aspekty,
- zlepšení komunikace mezi pracovníkem a majitelem (vedením) podniku, popř. podřízeným a nadřízeným,
- možnost zaujmutí stanoviska pracovníkem, vyslechnutí jeho názoru,
- zabezpečení podkladů pro odměňování,
- rozpoznání potenciálu pracovníka a možnosti jeho povýšení nebo převedení na jinou práci,
- rozpoznání potřeby vzdělávání a rozvoje z hlediska pracovníka i jím vykonávané práce.

Příprava rozhovoru

Příprava hodnotícího rozhovoru je velmi důležitá, i když je hodnocení méně formální než hodnocení bez účasti pracovníka. Mají-li být cíle hodnotícího rozhovoru splněny a výsledky zaznamenány do hodnotícího dokumentu, je nutná dokonalá příprava hodnotitele.

Příprava vyžaduje aby:

- hodnotitel měl objektivní průběžné hodnocení výkonu pracovníka (poznámky z celého hodnoceného období)
- hodnocený pracovník byl aktivní na spoluúčasti a aby se hodnotitel zjevně snažil o konstruktivní pomoc a nikoli pouze kritiku (cílem hodnocení není hledání chyb, ale zhodnocení pozitivních i negativních stránek hodnoceného)
- rozhovor nezačínal negativními skutečnostmi
- bylo přítomné společné úsilí o řešení problémů jak pracovníka, tak i pracoviště a celé firmy, které povede ke společné dohodě o formulaci dalších pracovních cílů a cílů osobního rozvoje (rovnost obou stran, hodnocený má právo vyjádřit svůj názor na hodnocení)
- se v hodnocení neobjevovaly překvapení pro hodnoceného (upozornit hodnoceného na nedostatky v průběhu hodnoceného období)
- hodnocený pracovník byl do procesu hodnocení zapojen a aby sebe sám ohodnotil (vyjádření hodnoceného na svůj pracovní výkon a chování) [3], [11], [12]

Pro hladký průběh hodnotícího rozhovoru hrají důležitou roli následující **aspekty**:

- zajištění místnosti, kde může rozhovor v klidu probíhat
- dostatečný čas na rozhovor
- vysvětlení hodnocenému, co je cílem hodnocení
- příprava stručné osnovy hodnotitele, které problémy chce s hodnoceným projednat
- stručné poznámky v průběhu hodnotícího rozhovoru ulehčí hodnotiteli zápis do hodnotícího dokumentu
- vyvarování se předčasných závěrů hodnotitele
- shrnutí výsledku na konci rozhovoru [8]

2.8 Chyby vyskytující se při hodnocení

Hodnocení provádí většinou několik hodnotitelů, kteří mají různé schopnosti hodnocení, a proto se zcela zákonitě dopouštějí chyb. Aby nedocházelo k chybám, musí se vybrat co nejvíce odolná metoda, která jim bude předcházet. Dále můžeme omezit chybnost hodnocení školením a výcvikem posuzovatelů, stanovením systému vyhodnocování jednotlivých kritérií a eliminací chyb, kterých se hodnotitelé nejčastěji dopouštějí. Jedná se zejména o následující chyby:

- a) **chyby mírnosti** - vyskytují se prakticky skoro u všech metod. Spočívají v tom, že hodnotitel má tendenci nadhodnocovat kvality posuzovaného zaměstnance. V některých případech je však tomu naopak, kdy hodnotitel zveličuje nedostatky. V takovém případě pak hovoříme o **chybě přísnosti**.
- b) **"halo efekt"** - posuzovatel se nechává ovlivnit celkovým dojmem a vystupováním, případně i dominantním rysem hodnoceného.
- c) **centrální tendence** - hodnotitel se vyhýbá použití krajních hodnot stupnice a tím dochází k nivelizaci hodnocení.
- d) **chyba kontrastu** – hodnotitel vkládá do hodnocení vlastní subjektivní hledisko. Nehodnotí pracovníka podle kritérií, ale srovnává ho se sebou samým.
- e) **sériový efekt** - hodnotitel v průběhu hodnocení stále snižuje difference ve svých hodnoceních a tím se přibližuje průměrným hodnotám.
- f) **chyba favoritismu** – vzniká, když hodnotitel dává vědomě nebo podvědomě přednost některému z hodnocených pracovníků, je to neobjektivní. Dochází i k opaku, potom se jedná o negativní favoritismus. V obou těchto případech jde o nejhorší, ale rovněž i nejčastější chybu při hodnocení zaměstnanců. [5], [6]

2.9 Závěr hodnocení

Pokud je hodnocení provedeno, musí se vyhodnotit jeho výsledky jednak ve vazbě na jednotlivá kritéria a jednak ve vazbě na cíle, pro které se hodnocení provádělo. Jak už bylo zmíněno, je důležité dát výsledky hodnocení do evidence a sledovat jeho účinnost. Výsledky hodnocení se nejčastěji používají k: [2], [5]

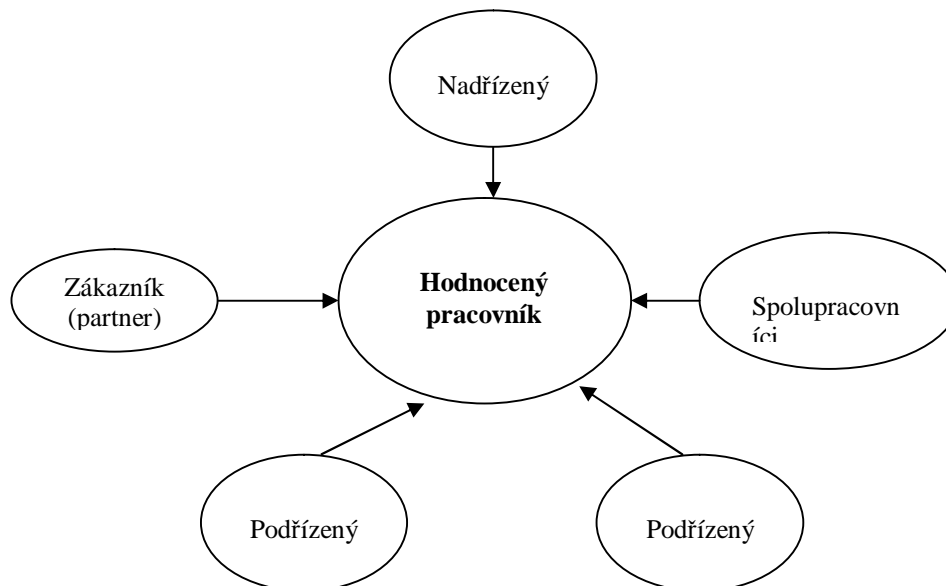
- odměňování (zvýšení nebo snížení platu),
- přehodnocení pracovní pozice (povýšení nebo přesunu na jiné pracovní místo),
- výběru zaměstnanců pro školení a vzdělávání,

- zlepšování organizace práce.

2.10 Nové trendy v systému hodnocení pracovníků

V současné době se vychází z poznatků, že pro zvyšování objektivnosti a efektivnosti hodnocení, a tím i zvyšování pocitu spravedlnosti pro hodnocené pracovníky je nutné **rozšířit zdroje pro získávání informací o hodnoceném pracovníkovi**. Pokud se bere jako jediný zdroj informací o hodnoceném nadřízený pracovník, dochází ke subjektivnímu zkreslení a zaujatosti. Proto do procesu hodnocení přistupují další subjekty, které mohou posoudit jednotlivé aspekty chování hodnoceného.

Nejčastější variantou je zapojení spolupracovníků, kteří jsou na stejné úrovni jako hodnocený, a podřízených pracovníků. Mohou být i využití zákazníci, kteří přicházejí do pracovního styku s hodnoceným, nebo externí partneři. Tím se vytvoří široká škála poznatků, které je možno použít pro objektivizaci výsledku hodnocení. Při hodnocení bude postihnout daleko širší profil chování a výkonu hodnoceného a také více aspektů jeho pracovního chování. Jednou z variant tohoto přístupu je metoda označovaná jako **zpětná vazba 360°** (360° feed-back, viz obrázek na následující straně).



Obr. 1. Zpětná vazba 360° v hodnocení pracovníka [5]

Zkušenosti s uplatňováním této nové metody dokazují, že pokud se jí podaří ve firmě úspěšně implementovat, zvyšuje se tak kvalita podkladů pro hodnocení. Spolupracovníci velmi často dokážou charakterizovat pracovní výkon a chování pracovníka přesněji než nadřízený. Důsledkem zavedení této metody je změna postavení vedoucího pracovníka. Ten už nestojí v roli hodnotitele ani nemusí vydávat příkazy, spíše motivuje pracovníky k žádoucí změně chování. Odpovědnost za výsledky hodnocení je přenesena také na spolupracovníky a podřízené.

Tato metoda je však mnohem více administrativně náročnější než ostatní formy hodnocení. Je nutné připravit specifikovaná kritéria pro jednotlivé skupiny hodnotitelů tak, aby je hodnotitelé dokázali objektivně posoudit. Důležité je i informovat hodnotitele o cílech a postupu hodnocení. Dnes jsou pro tyto účely vyvinuty různé softwary od specializovaných firem.

Další nevýhody této metody spočívají v tom, že hodnotitelé jsou si vědomi toho, že hodnocený pracovník je bude později také hodnotit, a tak dochází ke značné shovívavosti. Dále potom se zde objevují nežádoucí prvky, které vyplývají z postojů hodnotitelů k hodnocenému. V případě špatných mezilidských vztahů se toto hodnocení může stát nástrojem záměrně negativního hodnocení, neobjektivity a poškozování potenciální konkurence. [5]

3 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Hodnocení zaměstnanců obsahuje řadu úkolů a nelze bez něj efektivně provádět řadu personálních činností.

Má především za úkol:

- rozpoznat úroveň pracovního výkonu jednotlivých pracovníků,
- odhalit silné a slabé stránky jednotlivých zaměstnanců
- umožnit zlepšení výkonu každého zaměstnance
- vytvořit základnu pro odměňování zaměstnance podle jeho přispívání k dosažení podnikových cílů
- motivovat pracovníky
- nalézt potřeby na vzdělávání a rozvoj u jednotlivých pracovníků
- napomáhat při rozdělování pracovních úkolů
- napomáhat při rozdělování pracovních funkcí
- atd.

Zpravidla se doporučuje provádět hodnocení jednou za rok, ale lze provádět i hodnocení častěji pokud to vyžaduje situace v podniku.

Mezi nejdůležitější požadavky každého hodnocení patří přesnost a spravedlnost. Žádný pracovník by neměl mít pocit poškození. Měla by být vytvořena atmosféra, která by měla být chápána jako nástroj, který má zlepšit výkon pracovníků a umožnit jim i lepší odměnu.

V malých podnicích hodnotí zpravidla pracovníky majitel či nejvyšší vedoucí pracovník.

Hodnotitel i hodnocený by měli být na hodnocení řádně připraveni. Hodnocení si vyžaduje dostatek času a klidu.

Hodnocení zaměstnanci musí být s výsledky hodnocení a jeho případnými důsledky seznámeni.

V České republice malé podniky často podceňují význam hodnocení a mnohdy jej ani ve formální podobě neprovádějí. Jelikož firma LEX consulting, s.r.o. patří mezi tyto společnosti a uvědomuje si potřebu hodnocení zaměstnanců, poslouží získané teoretické poznatky k zavedení procesu hodnocení. Poznatky z teoretické části, které se týkají této problematiky, jsou důležité pro vytvoření představy o tom, co hodnocení zaměstnanců

obnáší, jaké jsou zásady správného hodnocení, jaké způsoby hodnocení existují a jak by měly být systémy hodnocení ve firmách zavedeny.

Jelikož firma LEX consulting, s.r.o. nevyužívá systému hodnocení zaměstnanců, musím nejprve zhodnotit stávající situaci a na základě získaných teoretických poznatků navrhnout systém hodnocení, který by se měl stát součástí personálních aktivit.

II. ANALYTICKÁ ČÁST

4 PROFIL SPOLEČNOSTI LEX consulting, s.r.o.

LEX consulting, s.r.o. je společností, zabývající se odborným poradenstvím v oboru bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP), požární ochrany (PO), ekologie (EKO), nebezpečných chemických látek a přípravků (NCHL), energetiky (ENERG) a revizemi vyhrazených technických zařízení (VTZ).

Činnost společnosti pod logem LEX byla zahájena již v lednu roku 1991, kdy se majitel společnosti, pan Radovan Dlouhý, rozhodl poskytovat svou službu v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. V počátcích nebyl zájem o tuto službu příliš velký, což plynulo z tehdejšího legislativního stavu a přístupu podnikatelů a kontrolních orgánů. Od roku 1994 přijala společnost prvního zaměstnance na trvalý pracovní poměr. V roce 1998 vznikla společnost s ručením omezeným a tato nabízí své služby v rozsahu výše uvedených oborů. Se zvyšujícím se právním prostředím a činností kontrolních orgánů se také zvyšoval zájem o služby. To přivedlo majitele společnosti k rozšíření počtu zaměstnanců a poskytovaných služeb.

LEX consulting, s.r.o. využívá k výkonu smluvně uzavřených služeb čtyři desítky vlastních zaměstnanců v hlavním pracovním poměru, kteří jsou odborníky a specialisty z oboru bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, požární ochrany, ekologie, nebezpečných chemických látek a přípravků, energetiky, odpadového hospodářství, vodohospodářství, toxikologie, elektro...

Zaměstnanci a spolupracovníci LEX consulting, s.r.o. jsou vybíráni na základě nejpřísnějších odborných a morálních hledisek v příslušném oboru a jsou držiteli potřebných osvědčení a oprávnění, vydaných zejména státními orgány nebo státem uznávanými institucemi pro svoji profesi. Třetina zaměstnanců má vysokoškolské vzdělání. V současnosti firma zaměstnává 32 zaměstnanců.

Jako jediná nabízí v České republice komplexní služby v oborech BOZP, PO, EKO, NCHL a ENERG. Přijaté zakázky řeší firma naprosto profesionálně a nekonfliktně s kontrolními orgány.

Své služby poskytuje převážně dlouhodobě, na základě obchodních smluv o výkonu funkce bezpečnostního technika, technika požární ochrany, (resp. výkony osobou odborně způsobilou), ekologa, autorizované osoby v oblasti nakládání s nebezpečnými chemickými látkami a přípravky, energetika nebo vodohospodáře nebo na základě smlouvy o dílo jednorázově, popřípadě na základě smlouvy o kontrolní činnosti, či jiné dohody. [14]

Sídlo společnosti se nachází v Uherském Hradišti, avšak služeb společnosti trvale a pravidelně využívá více jak dvě stě společností po celé ČR, čímž se firma nepovažuje za pouze regionálního poskytovatele služeb. Nejedná se jen o malé soukromé firmy, ale i o podniky s několika tisíci zaměstnanci, společnosti se zahraničním kapitálem a se zavedeným systémem řízení jakosti, dle norem ISO 9001 a ISO 14 000.

Ze strany zákazníků narůstal na zvýšení důvěryhodnosti organizace. Na tomto základě se organizace rozhodla pro zavedení systému managementu jakosti podle normy ČSN EN ISO 9001:2001. Norma, díky svému procesnímu přístupu, výše uvedené řeší a současně vytváří příležitost pro jednoznačné zlepšování všech procesů. V únoru 2005 byla firma certifikována dle normy ČSN EN ISO 9 001:2001.

Firma je vybavena moderní kancelářskou a výpočetní technikou. Automobilový park tvoří téměř dvě desítky vozů, převážně značky Škoda Fabia.

Za svou práci společnost ručí a plně na sebe přebírá zodpovědnost za případnou škodu, což garantuje v obchodní smlouvě. Garantuje péči o termíny a plně na sebe přebírá zodpovědnost za jejich dodržení. Kvalita služeb na úseku školení, dokumentace a prohlídek, resp. praktických výkonů služeb bezpečnostního technika, technika PO, ekologa, autorizované osoby v oblasti NCHL a P, vodohospodáře a energetika, je smluvně zajištěna a případná škoda v podobě postihu pokutou nebo jiným nápravným opatřením za prokazatelné společnosti neodstraněné nebo nezjištěné závady je hrazena a to v plné výši. [14]

V budoucnosti společnost uvažuje o akvizici se s nadnárodní institucí BUREAU VERITAS Czech republic, spol. s r.o.

4.1 Nabízené služby firmy LEX consulting, s.r.o.

Jak již bylo dříve řečeno se firma zabývá poradenskou činností v oblasti BOZP, PO, EKO a VTZ. Následující text nám přiblíží konkrétní nabízené služby v jednotlivých oblastech. [12]

4.1.1 Školení BOZP

- Vstupní a opakované školení zaměstnanců z právních předpisů BOZP.
- Vedoucích zaměstnanců s vydáním kvalifikačního osvědčení.
- Kvalifikační školení pro získání osvědčení:

- Ø Jeřábnička, dle ČSN ISO 12480-1, včetně jeřábnického průkazu
- Ø Vazače břemen, dle ČSN ISO 12480-1, včetně vazačského průkazu
- Ø Obsluhy tlakových nádob stabilních, ČSN 69 0012, včetně vydání osvědčení
- Ø Řidiče motorového vozíku (VZV, NZV, plošinové...), dle ČSN 26 8805, včetně vydání průkazu
- Ø Odborné způsobilosti v elektrotechnice, dle vyhlášky č.50/1978 Sb., do § 8, včetně vydání osvědčení
- Ø Pracujících s nebezpečnými chemickými látkami a přípravky
- Ø Obsluhy nízkotlakých kotelen, dle vyhlášky č.91/1993 Sb., včetně vydání osvědčení
- Ø Topičů středotlakých kotlů – příprava ke zkoušce na ITI, dle vyhlášky č. 18/1979 –Sb., ve znění pozdějších předpisů, ČSN 07 0710
- Ø Obsluhy plynových zařízení 50 kW a výše, včetně vydání osvědčení

4.1.2 Školení PO

- Školení zaměstnanců o PO
- Školení vedoucích zaměstnanců o PO s vydáním kvalifikačního osvědčení
- Školení osob pověřených zabezpečováním požární ochrany v době sníženého provozu a v mimopracovní době
- Odborná příprava zaměstnanců zařazených do preventivních požárních hlídek
- Odborná příprava preventistů požární ochrany

4.1.3 Školení EKO

- Vstupní školení zaměstnanců při zavádění vnitroorganizační legislativy
- Školení z problematiky odpadového a vodního hospodářství a z problematiky ochrany ovzduší, dle požadavků zákazníka
- Školení vedoucích zaměstnanců z příslušných zákonů, vyhlášek a dalších souvisejících předpisů
- Školení z problematiky nakládání s chemickými látkami a přípravky (povinnosti distributorů, dovozců, spotřebitelů)

- Školení vedoucích pracovníků z příslušných zákonů, vyhlášek, nařízení vlády a dalších souvisejících předpisů

4.1.4 Školení energetiky

Kvalifikační školení pro získání osvědčení:

- Odborné způsobilosti v elektrotechnice, včetně SNV, dle vyhlášky ČÚBP č.50/1978 Sb., do §8, včetně vydání osvědčení
- Odborné způsobilosti k obsluze plynových zařízení dle vyhlášky ČÚBP č.21/1979 Sb. ve znění pozdějších předpisů, včetně vydání osvědčení
- Odborné způsobilosti k obsluze tlakových nádob stabilních dle ČSN 69 0012, včetně vydání osvědčení
- Odborné způsobilosti pro obsluhu nízkotlakých kotelen dle vyhlášky č.91/1993 Sb., včetně vydání osvědčení
- Přípravné školení pro zkoušky topičů parních a kapalinových kotlů 3. a 4. třídy na ITI (Institut technické inspekce) dle vyhlášky ČÚBP č.18/1979 Sb. ve znění pozdějších předpisů, včetně vydání osvědčení
- Periodické přezkušování topičů středotlakých kotlů dle ČSN 070710. [14]

4.1.5 Revize a kontroly VTZ

Revize a kontroly následujících vyhrazených technických zařízení (VTZ):

- elektrická zařízení a hromosvody
- tlakové nádoby a zařízení
- zdvihací zařízení
- plynová zařízení
- kotelny na všechny druhy paliv
- kotle [14]

4.1.6 Kontroly a prohlídky ostatních TZ

- hasicí přístroje
- požární vodovody
- motorové vozíky [14]

4.2 Nabízené zboží

Služby, které poskytuje společnost LEX consulting, s.r.o. jsou doprovázeny i prodejem následujícího zboží: [14]

- **hasící přístroje:**
 - Ø práškové, sněhové, vodní...
- **hasičský materiál:**
 - Ø proudnice, hadice, hydrantový systém, držáky na HP, skříňky na klíče...
- **pěnidla**
- **nástěnné lékárničky:**
 - Ø nástěnné dřevěné skříňky, vybavení lékárniček ve třech velikostech dle počtu zaměstnanců...
- **bezpečnostní tabulky:**
 - Ø plastové, samolepící, fotoluminiscenční, smaltové, dopravní značení...
- **osobní ochranné pracovní prostředky:**
 - Ø obuv (pracovní, zdravotní, sportovní, hasičská)
 - Ø oděvy pro různé druhy profesí
 - Ø kompletní výstroj pro hasiče
 - Ø ochrana zraku (brýle, štíty), sluchu (sluchátka, zátky), hlavy (přilby)
 - Ø rukavice (celokožené, kombinované, bavlněné, PVC, latexové, nitrilové, zimní)
 - Ø dielektrické pomůcky
 - Ø respirátory a polomasky – obchodní zastoupení firmy 3M
 - Ø dýchací přístroje...
- **knihy a tiskoviny:**
 - Ø požární knihy
 - Ø karty pro evidenci odpadů
 - Ø provozní deníky kotelen
 - Ø provozní deník motorového vozíku
 - Ø deníky zdvihacího zařízení
 - Ø osobní karty BOZP (zdravotní list, evidenční list, základní list, ..)
 - Ø záznamník tvářecího stroje
 - Ø kniha úrazů a poranění
 - Ø provozní deník stroje
 - Ø vazačské a jeřábnické průkazy...

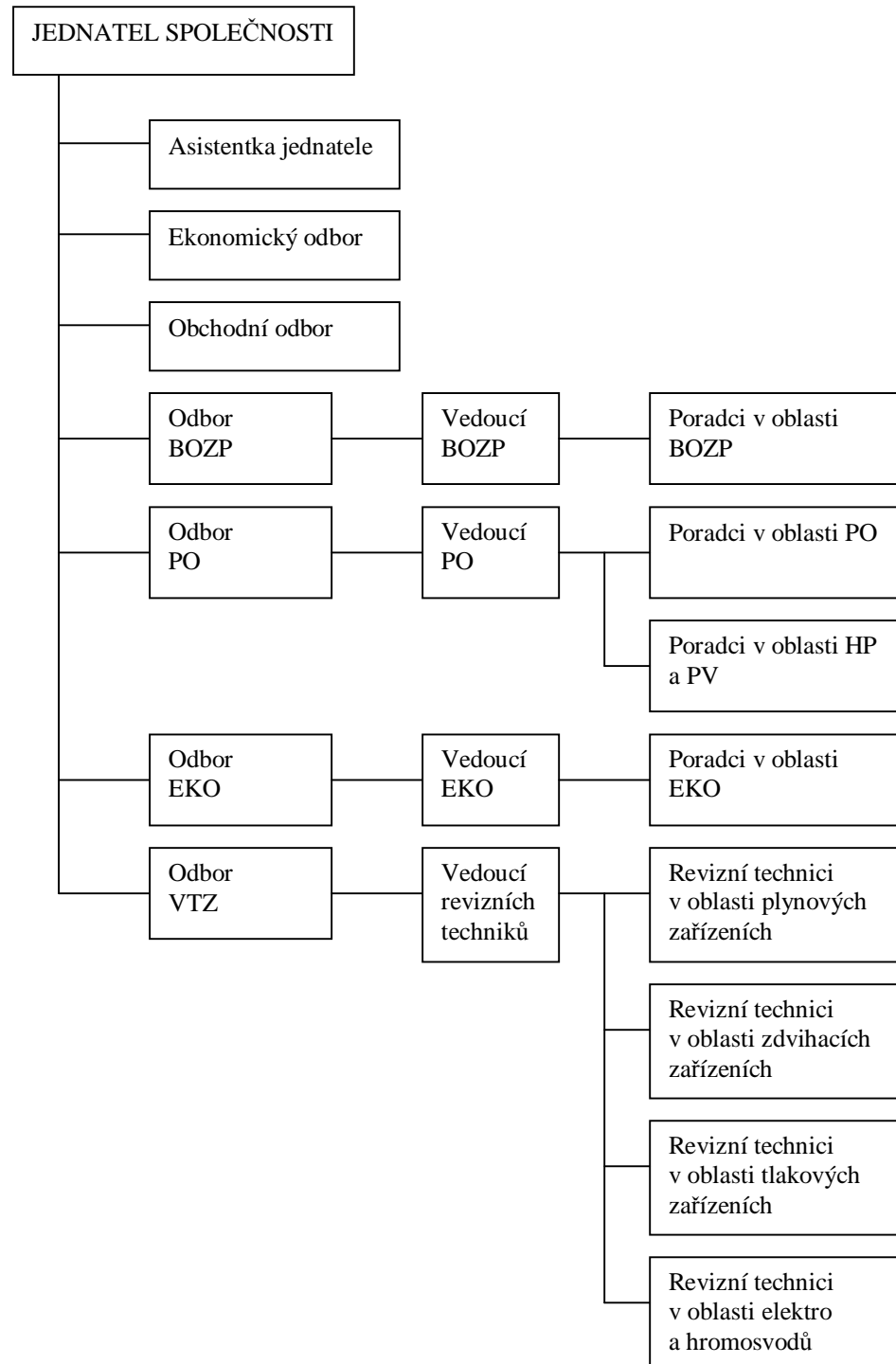
- **detekční zařízení:**
 - Ø detekční trubičky ALKOTEST
 - Ø detekční trubičky CO
 - Ø testy na drogy (ze slin, z moči)
 - Ø digitální analyzátory alkoholu
 - Ø analyzátory na měření koncentrace plynů...
- **sorbenty:**
 - Ø výhradní zastoupení firmy MEDI-AP: Klinosorb 10 kg, Klinosorb 20 kg...

4.3 Odbornost služeb

Společnost LEX consulting nebo její zaměstnanci jsou členem následujících spolků: [14]

- Cechu odborníků BHP, ŽP a PO
- Asociace bezpečnostních a požárních techniků ČR
- Cechu pracovníků v oblasti motorových vozíků
- Cechu techniků zdvihacích zařízení
- Cechu odborníků plynových zařízení
- Sdružení výrobců hasicích přístrojů
- Elektrotechnického svazu českého
- Obchodní a hospodářské komory

5 ORGANOGRAM SPOLEČNOSTI LEX consulting, s.r.o.



Obr. 2. Organogram společnosti [vlastní zpracování]

6 POSTAVENÍ PERSONALISTIKY VE SPOLEČNOSTI LEX consulting, s.r.o.

Vzhledem k počtu zaměstnanců ve společnosti LEX consulting, s.r.o. není zapotřebí mít personální odbor. Personální činnosti zajišťuje ekonomický odbor.

Pracovní náplň ekonomky:

- Práce mzdové a hlavní účetní
- Evidence cestovních dokladů
- Správa pokladny
- Zastupování při kontrolách OSSZ, FÚ, ZP
- Fakturace a provádění plateb
- Leasing
- Výdej a evidence stravenek
- Evidence docházky
- Pošta
- Vyplňování tiskopisů (statistika, banka apod.)
- Vedení personální agendy.

Obor personalistiky je těsně propojen se mzdovým účetnictvím. Kromě formulářů, které jsou uvedeny v pozdějším textu, jsou její pracovní náplní:

- přihlášení a odhlášení na Odboru sociální a zdravotní péče
- sociální pojištění,
- komunikace se zdravotními pojišťovnami,
- vypisování evidenčních lístků důchodového zajištění
- uchovávání pracovních smluv a dokumentů souvisejících se zaměstnanci,
- tvoření případných výtek zaměstnanců,
- tvoření měsíčního přehledu odvodů pojistného za zaměstnance a organizaci na SP a ZP,
- roční vyúčtování daně ze závislé činnosti, měsíční výpočet pracovní neschopnosti
- evidence změn v údajích zaměstnanců...

7 INFORMACE O ZAMĚSTNANCÍCH SPOLEČNOSTI

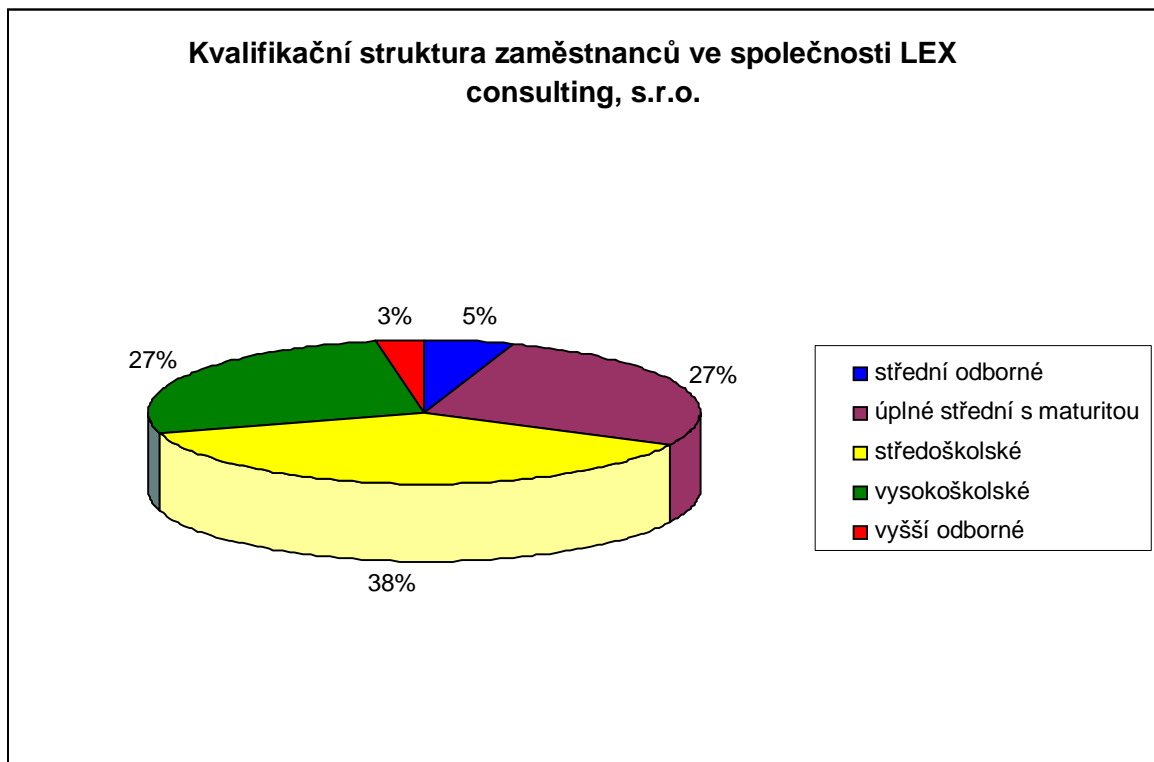
Zaměstnanci a spolupracovníci LEX consulting, s.r.o. jsou vybíráni na základě nejpřísnějších odborných a morálních hledisek v příslušném oboru a jsou držiteli potřebných osvědčení a oprávnění, vydaných zejména státními orgány nebo státem uznávanými institucemi pro svoji profesi. Třetina zaměstnanců má vysokoškolské vzdělání. V současnosti firma zaměstnává 32 zaměstnanců. [14]

7.1. Kvalifikační a věková struktura zaměstnanců

Vzdělání zaměstnanců k 31. 12. 2006

střední odborné	2
úplné střední s maturitou	10
středoškolské	14
vysokoškolské	10
vyšší odborné	1

Tab. 1. Vzdělání zaměstnanců společnosti LEX consulting, s.r.o. [vlastní zpracování]

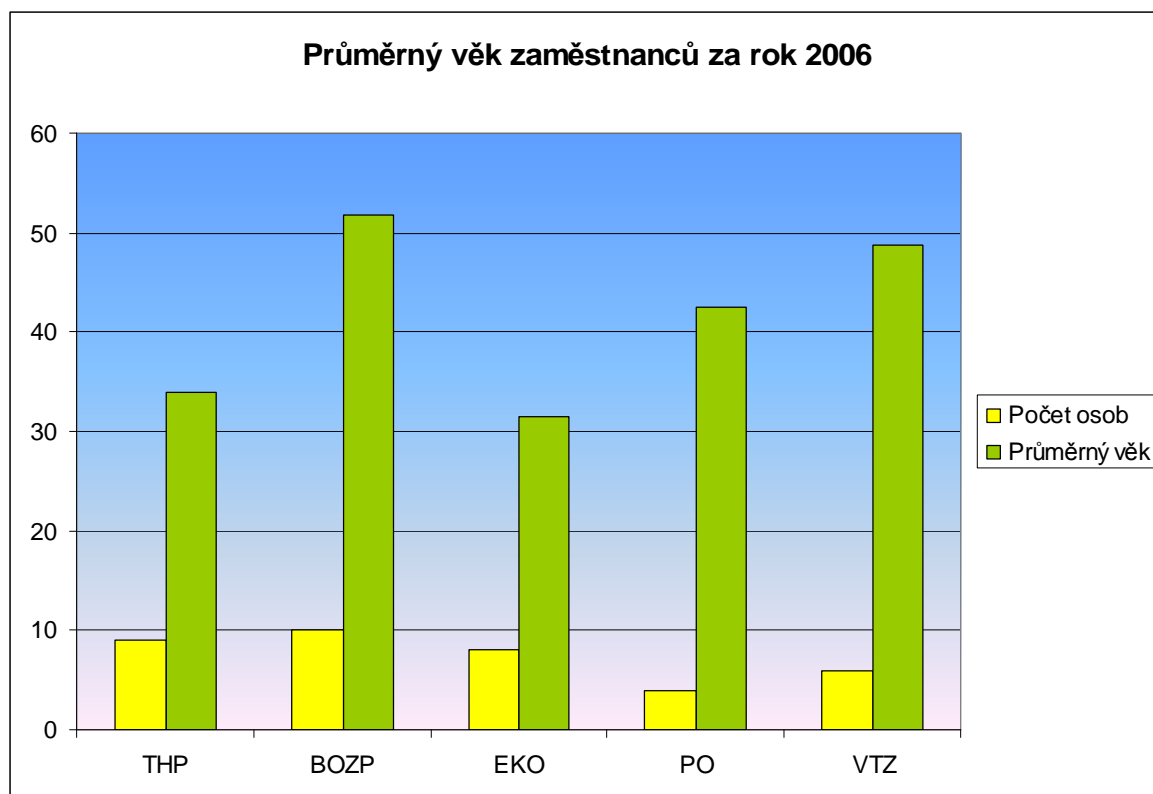


Obr. 3. Kvalifikační struktura zaměstnanců k 31. 12. 2006 [vlastní zpracování]

Věková struktura ke dni 31. 12. 2006

Odbor	Počet osob	Ø věk
Administrativa	9	34
BOZP	10	52
EKO	8	32
PO	4	43
VTZ	6	49

Tab. 2. Věková struktura zaměstnanců ve společnosti LEX consulting, s.r.o. [vlastní zpracování]



Obr. 4. Graf průměrného věku zaměstnanců za rok 2006 [vlastní zpracování]

8 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE SPOLEČNOSTI

Společnost LEX consulting, s.r.o. má pro všechny funkce určeny kvalifikační požadavky, zajištěno zaškolení nového zaměstnance a vytvořen systém vzdělávání. Systém zahrnuje legislativou daná školení, školení prohlubující znalosti o systému managementu jakosti a školení zvyšující odbornost jednotlivých zaměstnanců.

8.1 Výběr zaměstnance

Na základě aktuální potřeby je vznesen a specifikován požadavek (praxe, vzdělání, odbornost) na výběr nového zaměstnance. Požadavek na výběr nového zaměstnance může být dán při náhradě některého zaměstnance nebo při vzniku nového pracovního místa. Kvalifikační požadavky jsou stanoveny v organizačním řádu organizace (OŘ 2004).

Při požadavku na zřízení nového místa je zvážen i ekonomický přínos. Tento požadavek projednává ředitel organizace s představitelem managementu. O přijetí nového zaměstnance rozhoduje ředitel organizace a současně zadá představiteli managementu zajištění výběrového řízení na požadované místo.

Každý uchazeč o místo projde vstupním pohovorem, kterého se účastní ředitel organizace a vedoucí zaměstnanec, pod jehož vedení bude nový zaměstnanec spadat. Na základě těchto pohovorů rozhodne ředitel organizace o případném přijetí uchazeče do pracovního poměru. [15]

8.2 Vznik pracovního poměru

Před uzavřením pracovní smlouvy je nový zaměstnanec povinen předložit ekonomce tyto dokumenty (či jejich kopie):

- občanský průkaz,
- řidičský průkaz,
- průkaz ZTP/ZPS,
- průkaz zdravotní pojišťovny,
- potvrzení při změně zaměstnání – zápočtový list,
- doklad o nejvyšším dosaženém vzdělání,
- průkazní lístek k sporožirovému nebo bankovnímu účtu (nejpozději do konce měsíce),

- jiné dokumenty dokládající vlastnění oprávnění (např.: způsobilost dle vyhl. ČÚPB č. 50/1978). [15]

Dále nový zaměstnanec vyplní **Osobní dotazník F 01 – V** (viz P I) a pravdivost uvedených údajů stvrdí svým podpisem. Osobní dotazník obsahuje následující údaje:

- **základní data:** např. příjmení, jméno, rodinný stav, datum narození, číslo občanského průkazu, číslo řidičského průkazu, adresa bydliště...
- **údaje o rodinných příslušnících:** údaje o manželce nebo manželovi, o dětech
- **ostatní rozhodné skutečnosti:** např. jiný pracovní poměr, změněná pracovní schopnost, pobírání důchodu, srážky ze mzdy...
- **dosažené vzdělání:** název školy, odbornost
- **přehled dosavadní praxe:** zaměstnavatel, funkce, délka trvání praxe
- **jiné znalosti a odbornosti**

Pracovní poměr vzniká na základě písemné pracovní smlouvy uzavřené mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem dnem, který byl ve smlouvě sjednán jako den nástupu do práce. Za organizaci je oprávněn pracovní smlouvu uzavírat ředitel organizace. Pracovní smlouva je vyhotovena ve dvou originálech, uzavírá se nejpozději v den, který je sjednán jako den nástupu do práce. V pracovní smlouvě může být sjednána zkušební doba, která činí, pokud nebyla dohodnuta zkušební doba kratší, tři měsíce. Jedno vyhotovení pracovní smlouvy se vydá zaměstnanci a druhé zůstává uloženo v personální složce, kterou vede účetní. Personální složka obsahuje, kromě pracovní smlouvy, kopie dokladů, jejichž výčet je uveden výše. [16]

8.3 Zácvik zaměstnance

Po přijetí je realizováno zaškolení nového zaměstnance. Postup je stanoven v pracovním řádu PŘ 2004.

Po uzavření smlouvy je s novým zaměstnancem vyplněn a projednán **Popis funkčního místa F 02 – V** (viz P II). Popis funkčního místa obsahuje tyto náležitosti:

- **pozice funkce v organizaci:** název funkce, funkce je nadřizena, funkce je podřizena, funkce je zastupována, jméno, příjmení, titul
- **kvalifikační předpoklady zaměstnance (požadované a skutečné):** vzdělání, praxe, odborná praxe, řidičský průkaz, práce s PC, jazykové znalosti, osvědčení

- **výstup z porovnání kvalifikačních předpokladů**
- **poslání funkce, rozsah, náplň činností**
- **záznamy o přezkoumání kvalifikačních požadavků**

V případě, že byl zaměstnanec přijat a přitom nesplňuje veškeré kvalifikační požadavky, ředitel organizace stanoví termín, do kdy vedoucí zaměstnanec provede nápravu. Termín je zaznamenán do formuláře a je podepsán ředitelem organizace i novým zaměstnancem na znamení souhlasu.

Následně je u nového zaměstnance započato se zácvikem. Průběh zácviku se zaznamenává do formuláře **Zácvik nového zaměstnance F 03 – V** (viz P III). Formulář Zácvik nového zaměstnance obsahuje následující informace:

- **údaje o zaměstnanci:** jméno, příjmení, nástup dne, funkce, zkušební doba do, zařazení profese do kategorie
- **vstupní školení:** název školení, realizoval
- **zácvik zaměstnance:** termín, oblast, realizoval
- **ověření účinnosti zácviku** [16]

Nový zaměstnanec absolvuje čtyři druhy vstupních školení:

- **BOZP, PO**
realizuje vedoucí odboru BOZP;
- **informace o organizaci**
realizuje ředitel společnosti;
- **informace o systému managementu jakosti, strategii, politice a cílech jakosti a o zaměření organizace na zákazníka**
realizuje představitel managementu;
- **samotný zácvik zaměstnance**
pověřený zaměstnanec. [16]

Kvalifikační požadavky na zaměstnance jsou stanoveny v organizačním řádu organizace (OŘ 2004). Systém výcviku zaměstnanců je tvořen těmito samostatnými skupinami:

- **legislativou daná školení**

- BOZP a PO, referentská vozidla a aktuálnost jednotlivých oprávnění školení je povinné pro všechny zaměstnance podle jejich pracovního zařazení;
- za evidenci a upozornění na končící platnost oprávnění s následnou realizací školení (dodavatelsky) zodpovídá vedoucí správního odboru;
- záznamy o tomto školení zakládá vedoucí správního odboru buď do osobní složky zaměstnance a nebo uchovává prezenční listiny v samostatných složkách v Registru – legislativní školení, a to po dobu 5 let;

- **systém managementu jakosti**

- školení všech zaměstnanců o systému managementu jakosti, o strategii organizace, politice jakosti, cílech jakosti a zaměření na zákazníka;
- o účasti na školení rozhoduje představitel managementu, který zahrnuje tato školení do plánu výcviku či jej provádí na základě aktuálních potřeb;
- zajišťuje představitel managementu; informace o termínu, místu a programu školení je sdělována formou interního sdělení;
- záznamy o realizovaných školeních jednotlivých zaměstnanců jsou vedeny formou prezenčních listin, ty zakládá představitel managementu po dobu 5 let;

- **školení zvyšující odbornost zaměstnanců**

- školení z legislativních a normativních změn, ovládnutí PC a používaných programů, návštěva výstav a veletrhů;
- zapojení zaměstnance do takovýchto programů je uložena plánem výcviku a nebo na základě aktuálních potřeb organizace;
- plán výcviku zpracovává představitel managementu na základě požadavků či doporučení vedoucích zaměstnanců; o aktuální potřebě rozhoduje ředitel organizace na základě doporučení představitele managementu;

Společnost dále realizuje aktuální výcvik, který se provádí zejména při:

- výskytu mimořádné události,
- změně dokumentace systému managementu jakosti, politiky a cílů jakosti, bezpečnostních předpisů,
- při změně rozsahu činnosti organizace.

Aktuální výcvik organizačně zajišťují vedoucí zaměstnanci, kteří určí způsob, rozsah a účast zaměstnanců na tomto výcviku. Z výcviku je pořízena prezenční listina, která je zakládána představitelem managementu po dobu trvání pracovněprávního vztahu se zaměstnanci.

U výcviku prováděného dodavatelsky si představitel managementu ověří spokojenost zaměstnanců se školící společností. Na základě těchto poznatků se rozhoduje při objednávání tohoto periodického vzdělávání. Hodnocen je zejména přínos výcviku pro zaměstnance a úroveň školitelů.

Při prováděném interním výcviku je provedeno přezkoušení zaměstnance a na základě výsledku přezkoušení je rozhodnuto o opakování výcviku nebo o zvolení jiného způsobu výcviku.

Po uplynutí kalendářního roku provede vedení organizace zhodnocení realizovaných školení a sestavení plánu na rok příští.

Související dokumentace:

- záznamy o provedeném školení,
- patřičná oprávnění zaměstnanců,
- plán výcviku,
- přehled platných oprávnění,
- F 02 – V Popis funkčního místa,
- PŘ 2004 – Pracovní řád [15]

8.4 Zánik pracovního poměru

Zánik pracovního poměru se plně řídí příslušnými ustanoveními Zákoníku práce.

Zaměstnanec, s nímž byl pracovní poměr ukončen předá:

- veškerou dokumentaci a ostatní informace,
- veškeré zařízení a vybavení nad kterými měl hmotnou zodpovědnost, příslušnému vedoucímu zaměstnanci. [16]

9 ANALÝZA SOUČASNÉHO HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI LEX consulting, s.r.o.

Tématem diplomové práce je vytvoření systému hodnocení zaměstnanců ve firmě LEX consulting, s.r.o. Nejdříve je však nutné provést analýzu současné situace. V této kapitole se zaměřím na analýzu současného hodnocení.

9.1 Hodnocení nových zaměstnanců

Hodnocení nových zaměstnanců bylo popsáno v kapitole **8.3 Zácvik zaměstnance**. Pro shrnutí si zopakujeme nejdůležitější body:

- Po uzavření smlouvy vyplní nový zaměstnanec **Osobní dotazník** (viz P I), ve kterém udává základní údaje o sobě a své dosavadní praxi. Osobní dotazník vypisuje zaměstnanec, popř. personalistka.
- Dále vyplní formulář **Popis funkčního místa** (viz P II), ve kterém je kvalifikace nového zaměstnance hodnocena vzhledem ke kvalifikačním požadavkům pracovní pozice, kterou bude zastávat. Při tomto hodnocení se zjistí případné nedostatky a nebo přednosti nového zaměstnance. Případné nedostatky budou poté odstraněny příslušnými nástroji. Popis funkčního místa vypisuje vedoucí pracovník.
- Jako poslední přichází na řadu formulář **Zácvik zaměstnance** (viz P III), do něhož se zaznamenávají školení, kterými nový zaměstnanec prošel. Formulář vypisují školící pracovníci.

Tyto dokumenty jsou shromažďovány a uchovávány v ekonomickém odboru.

9.2 Hodnocení stávajících zaměstnanců

Jak jsem již dříve předpokládala, ve společnosti se žádné oficiální hodnocení zaměstnanců neprovádí.

Pro analyzování současného hodnocení ve společnosti jsem použila dotazování čtyř vedoucích zaměstnanců a jednatele firmy. Všem jsem položila otázky a jak jsem předpokládala se většinou odpovědi shodovali.

V následujícím textu budou uvedeny otázky, které jsem respondentům položila a shrnutí odpovědí.

1. Provádíte nějakým způsobem hodnocení svých podřízených?

Touto otázkou jsem se snažila zjistit, zda vedoucí pracovníci provádí neoficiální hodnocení svých podřízených.

Ve většině případů hodnotí vedoucí zaměstnanci své podřízené neoficiálně. Hodnocení se provádí většinou v době, kdy zaměstnanec žádá o zvýšení platu. V tomto případě se vyhodnocuje přístup k práci, zákazníkům, novinkám v legislativě a délka pracovního poměru. Déle zaměstnaný pracovník nemusí být tak aktivní jako nově příchozí a naopak. Někdy se nově příchozí zaměstnanec projeví jako velmi pasivní člověk, což může být na škodu.

2. Jaká kritéria jsou pro vás důležitá při hodnocení?

Odpovědi respondentů se většinou shodovali. Kritéria, které vedoucí používají při hodnocení jsou následující:

- **Přístup k práci** (kvalita odváděné práce)
- **Množství vykonávané práce** (počet a velikost svěřených firem)
- **Přístup k zákazníkům** - z tohoto kritéria se odvíjí spokojenost či nespokojenost zákazníka. Vedoucí zaměstnanci získají informace o přístupu podřízeného pracovníka ke svěřenému zákazníkovi takovým způsobem, že si zákazník začne stěžovat a to buď písemnou formou nebo telefonickým hovorem. Pokud je však vše v pořádku a zákazník je spokojen, ve většině případů se firma k přístupu nevyjadřuje. Ale jsou i firmy, které svou spokojenost vyjádří.
- **Orientace a přístup ke změnám v legislativě** – legislativa je základním pilířem pro existenci společnosti. Pokud se zaměstnanci neorientují a neznají legislativu, která se týká jejich práce, tak se zákazník může dostat do nepříjemného konfliktu se státními orgány a může to vést až k peněžní pokutě.
- **Sebevzdělávání** – vedoucí hodnotí přístup podřízeného k ochotě se samovzdělávat i v jiných oblastech legislativy, než která je spjata s jeho prací.
- **Délka zaměstnaneckého poměru** – k tomuto kritériu se přihlíží v součinnosti s ostatními kritérii
- **Samostatnost při plnění úkolů**

- **Operativní jednání při řešení nepředvídatelných událostí**
- **Jednání se státními orgány** – při státních kontrolách si zákazníci vyžadují přítomnost zaměstnanců firmy LEX consulting, s.r.o.
- **Péče o svěřené základní prostředky** – zaměstnanci k výkonu své práce používají různé přístroje. Zejména práce revizních techniků se neobejde bez měřících přístrojů.
- **Finanční přínos pro firmu** – dosažené výsledky dle fakturace, zvláště u revizních techniků, jejichž mzdu tvoří i podílová část z vyfakturované částky.

3. V jakých časových úsecích hodnocení provádíte?

Jak již bylo řečeno, bývá hodnocení prováděno vždy při úpravě mzdy. Avšak někteří vedoucí zaměstnanci provádí hodnocení svých pracovníků čtvrtletně. Během roku se však vyskytuje několik nepředvídatelných událostí, které si vyžadují úpravu mzdy, a tím i hodnocení zaměstnanců.

4. Jaká kritéria berete v úvahu při žádání o zvýšení platu svých podřízených?

Zvyšování platu je vždy prováděno v součinnosti s projevenou vůlí jednatele společnosti přidat svým zaměstnancům. Vedle hlavních kritérií jsou pro zvýšení platu brány v ohled přístup k zákazníkům a jejich spokojenost, schopnost řešení nalezených závad při kontrolách státních orgánů a jejich odstranění v návaznosti na ochotu zákazníka. Při žádosti o zvýšení platu berou někteří vedoucí v úvahu i globální ukazatele jako jsou hospodářské výsledky firmy.

5. Jakým způsobem řešíte neplnění pracovních povinností svých podřízených?

Při této otázce se odpovědi všech respondentů shodovaly.

Pokud zaměstnanec neplní řádně své povinnosti, musí písemně nebo ústně sdělit vysvětlení, proč se tak děje. Při ojedinělém a méně závažném nesplnění pracovních povinností řeší vedoucí zaměstnanci se svými podřízenými problém projednáním a domluvou. Zaměstnanci je případně udělena výtka. Při opakovaném a závažnějším porušení plnění pracovních povinností dochází ke krácení pohyblivé složky mzdy za daný měsíc. O krácení pohyblivé složky se radí vedoucí s jednatelem společnosti. Pokud si

zákazníci trvale na zaměstnance stěžují a zaměstnanec neustále neplní své pracovní povinnosti, dochází k rozvázání pracovního poměru.

6. Co byste navrhol pro zlepšení kvalifikace a pracovní morálky svých podřízených?

Kvalifikace zaměstnanců je a měla by být zvyšována absolvováním odborných seminářů a školení. Velmi důležitou složkou je aktualizace legislativy. Zaměstnanci by se měli zúčastňovat i odborných veletrhů a výstav, aby dostali do povědomí i novinky týkající se jejich práce. Ke zlepšení znalostí o dané problematice přispívá i odborná literatura.

Ke zlepšení pracovní morálky navrhuji vedoucí zaměstnanci následující opatření:

- **kvalitnější vybavení IT** – Většina PC ve firmě, které zaměstnanci používají, jsou zastaralé a způsobují zaměstnancům neustálé problémy při tvorbě různých dokumentů a hlášení.
- **více času na svěřené zákazníky** – Vzhledem k počtu zákazníků na jednotlivé pracovníky se mnohdy stává, že se zákazník cítí ošizen. Zaměstnanec sám vidí, že práce není dobře odvedena a jeho pracovní úroveň klesá, protože se mu nedostává času na všechny svěřené zákazníky. I změna legislativy a s tím související nové povinnosti znamenají vyšší potřebu času na zapracování u všech zákazníků, změnu dokumentů atd.
- **mimořádné finanční odměny** – V případech plnění mimořádných situací nad rámec pracovních povinností, popř. dobře zvládnutých těžkých situací, by bylo vhodné zaměstnance finančně odměňovat.

7. Myslíte si, že by bylo vhodné zavést hodnocení zaměstnanců ve společnosti LEX consulting, s.r.o.?

Při této otázce se mi dostalo různých odpovědí. Většinou byl souhlas se zavedením hodnocení, při kterém budou přesně stanovena kritéria.

8. Jaká kritéria byste upřednostnili při zavedení hodnocení ve společnosti LEX consulting, s.r.o.?

Kritéria, které navrhovali vedoucí zaměstnanci, se vesměs shodují s kritérii, které byly uvedeny u otázky č. 2.

Všichni vedoucí se shodli v následujících kritériích:

- **Plnění pracovních povinností**
- **Finanční přínos pro společnost**
- **Stížnosti od zákazníků**
- **Zjištěné závady při kontrolách prováděných státními orgány, na které zaměstnanec prokazatelně neupozornil zákazníka**
- **Samostatnost**
- **Komunikační schopnosti**
- **Spokojenost zákazníků**
- **Odborné znalosti**
- **Pracovní vytížení**
- **Využívání pracovní doby**
- **Získávání nových zákazníků**
- **Dodržování termínů pro předávání dokladů**

10 SHRNU TÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

V analytické části jsem se snažila přiblížit působení společnosti LEX consulting, s.r.o. Zaměřila jsem se na současný stav hodnocení zaměstnanců, zanalyzovala jsem danou situaci, která mi bude dále sloužit ke zpracování projektové části, kde navrhu zlepšení systému hodnocení zaměstnanců.

Ve společnosti se používá hodnocení nových zaměstnanců. Přijatý zaměstnanec vyplní Osobní dotazník viz P I. Vedoucí zaměstnanci nebo představitel managementu projednají kvalifikační předpoklady pro pracovní pozici s novým zaměstnancem a výsledek zaznamenají do formuláře Popis funkčního místa viz P II. Pokud zaměstnanec nebude splňovat veškeré kvalifikační požadavky, musí být sjednána náprava. Nakonec musí zaměstnanec projít vstupními školeními, které se zaznamenávají do formuláře Závěry nového zaměstnance viz P III.

Zásadní chybou současného hodnocení je, že společnost zatím nezavedla systém hodnocení stávajících zaměstnanců.

Zjistila jsem, že současné hodnocení, které neoficiálně provádí vedoucí zaměstnanci je neefektivní. Hodnocení, které si vedoucí zaměstnanci vedou neoficiálně, hraje důležitou roli jen v případech úpravy mzdy. Mezi hodnotitelem a hodnoceným nedochází při hodnocení ke kontaktu. Aby bylo hodnocení efektivní mělo by dojít ke kontaktu hodnotitele a hodnoceného. Hodnocený zaměstnanec by měl dostat prostor, aby se mohl vyjádřit k výsledku hodnocení.

Protože zaměstnanci pracují ve většinou mimo sídlo společnosti, navrhovala bych, kromě zavedení hodnocení vedoucích pracovníků, vytvořit formulář pro hodnocení ze strany zákazníků a popř. i hodnocení ze strany spolupracovníků. Zaměstnanci navštěvují zákazníky většinou v kombinaci bezpečnostní technik, požární technik a ekolog, proto by bylo vhodné, aby společnost zjistila, jak ohodnocují zaměstnanci práci svých kolegů. Zákazníci společnosti budou díky formulářům vyjadřovat svoji spokojenost či nespokojenost s vykonávanou prací.

Hlavním cílem projektové části bude navržení nového pravidelného systému hodnocení vedoucích zaměstnanců, zákazníků a zaměstnanců mezi sebou. Zaměřím se také na ekonomickou náročnost navrhovaného řešení a případná rizika, která by mohla při hodnocení nastat.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

11 PROJEKT HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ VE FIRMĚ LEX consulting, s.r.o.

V předešlé kapitole jsem se zabývala stávajícím systémem hodnocení zaměstnanců ve firmě LEX consulting, s.r.o. Z poznatků, které jsem získala, je zřejmé, že společnost potřebuje zavést systém hodnocení. V této části diplomové práce se budu snažit o vytvoření periodického hodnocení zaměstnanců, kdy navrhnu určitá kritéria, podle kterých budou zaměstnanci hodnoceni.

Při vytváření systému hodnocení použiji metodu hodnocení pomocí stupnice. Budu se opírat o názory a připomínky vedoucích zaměstnanců.

Jak jsem již naznačila v předcházející části, pokusím se vytvořit čtyři formuláře pro hodnocení zaměstnanců vedoucími pracovníky, zákazníky a spolupracovníky a hodnocení vedoucích pracovníků.

11.1 Periodické hodnocení zaměstnanců

Hlavním úkolem periodického hodnocení zaměstnanců je posouzení výsledků práce a pracovního chování zaměstnanců za určité období.

Pro hodnocení zaměstnanců navrhuji periodu **1x ročně**, protože hodnocení budou provádět jak zaměstnanci společnosti, tak i zákazníci, a právě ti by častější hodnocení nemuseli přijmout.

Pro hodnocení je použita metoda 360° - zpětná vazba. Zaměstnanci budou hodnoceni ze strany spolupracovníků, zákazníků a vedoucích pracovníků. Vyhodnocení kritérií je seřazeno do stupnice „Nepřípustná – 4“ až „Vynikající – 1“. Všechny kritéria hodnocení jsou nakonec zprůměrována a výsledná známka má potom vliv na odměňování.

11.1.1 Hodnocení zaměstnanců mezi sebou

Tento způsob je důležitý pro konečné hodnocení vedoucím pracovníkem. Společnost tímto hodnocením zjistí, jak zaměstnanci oceňují práci svého kolegy a hlavně získá informace, jak zaměstnanec prezentuje firmu u zákazníka.

Dříve než zaměstnanci přistoupí k hodnocení svých kolegů, musí být seznámeni prostřednictvím vedoucích pracovníků s podstatou hodnocení. Zaměstnanci si při výkonu

své práce u zákazníka všímá i práce svého kolegy, proto se zavádí tento způsob hodnocení, aby vedoucí získal více informací a mohl lépe ohodnotit zaměstnance.

Hodnotící zaměstnanci musí být v hodnocení objektivní. S výsledky hodnocení není hodnocený zaměstnanec seznámen ihned a nedozví se, jak ho který z kolegů hodnotil. Vyhodnocení provede vedoucí zaměstnanec a tyto výsledky mu slouží pro konečné hodnocení a případné návrhy na zlepšení. Úkolem vedoucího pracovníka je vyvodit z tohoto hodnocení nějaký výsledek a sdělit jej při hodnotícím pohovoru zaměstnanci, aniž by se hodnocený dozvěděl, jak ho kdo hodnotil. Hodnotící zaměstnanci posuzují své kolegy do formuláře viz příloha P IV **Hodnocení zaměstnance spolupracovníkem**, kde jsou stanoveny přesná kritéria a hodnotící stupnice. Charakteristika hodnotících kritérií, která poslouží k usnadnění rozhodování, je uvedena v příloze P V **Charakteristika hodnotících kritérií při hodnocení spolupracovníkem**.

Hodnotící kritéria, které jsem použila v hodnotícím formuláři:

- **Využívání pracovní doby.** Hodnotitel posuzuje, zda zaměstnanec řádně využívá pracovní dobu k plnění pracovních povinností. Zda si zaměstnanec nevyřizuje soukromé záležitosti v pracovní době, neodkládá si práci na později a k zákazníkovi se dostaví ve stanovenou dobu.
- **Plnění pracovních povinností.** Posuzuje se, jak zaměstnanec zvládá pracovní náplň, kolika chyb se při výkonu práce dopouští, z jakého důvodu zaměstnanec chyby dělá.
- **Vystupování.** Zaměstnanec je posuzován podle toho, jak vystupuje před zákazníkem, jak se chová a vyjadřuje, zda se ztotožňuje s cíli společnosti.
- **Komunikace se zákazníkem.** Orientace na vztah mezi zaměstnancem a zákazníkem. Zda se zaměstnanec nevyhýbá kontaktu se zaměstnancem, zda si návštěvu u zákazníka předem sjedná a nepřijede do společnosti bez ohlášení.
- **Úroveň školení.** Zaměření na školení, které provádí zaměstnanec u zákazníka. Posuzuje se přístup ke školení, zda je zaměstnanec připraven na případné dotazy, kolik času školení věnuje, zda je školení srozumitelné.
- **Spokojenost zákazníka.** Hodnotitel posuzuje, jak zákazník vnímá práci hodnoceného, zda je s ním spokojen či nespokojen.
- **Řešení problémových situací.** Kolega zaměstnance posuzuje, jak zvládá řešit problémové situace. Zda řešení nepřehazuje na někoho jiného, zda se nebojí poradit s kolegou popř. s vedoucím, nebo zda dokáže situaci vyřešit bez pomoci.

Formulář kromě hodnotících kritérií obsahuje následující údaje:

- Příjmení a jméno zaměstnance, titul
- Kolonku hodnocený rok, tzn. kterého roku se hodnocení týká
- Osobní číslo zaměstnance (doplní personalistka)
- Hodnocení, do kterého se budou zapisovat známky, které budou přidělovat hodnotitelé podle charakteristiky hodnotících kritérií, viz příloha P V
- Poznámky, pro případné rozvedení hodnocení a pro návrhy na nápravu
- Průměr hodnocení – bude sloužit pro konečné hodnocení
- Kolonku pro jméno hodnotitele
- Datum hodnocení
- Podpis hodnotitele

V Charakteristice hodnotících kritérií při hodnocení spolupracovníky, viz příloha P V, jsou vysvětleny jednotlivá kritéria. Hodnotitel posuzuje hodnoceného dle této charakteristiky a k jednotlivým kritériím musí přiřazovat hodnotu, která je uvedena v tabulce. Je to vlastně jako známkování ve škole.

Vyplněné dokumenty si shromažďuje vedoucí zaměstnanec, popř. může požádat o uložení dokumentů v ekonomickém nebo administrativním odboru.

11.1.2 Hodnocení zákazníky

Při tomto hodnocení získá společnost informace, jak zaměstnanec vykonává svoji práci mimo sídlo společnosti a mimo jiné, jak si zákazník cení práce zaměstnance a tím i celé společnosti, zda je spokojen či nespokojen, co by navrhoval ke zlepšení spolupráce, jaké jsou jeho požadavky na zaměstnance i na společnost. Hodnocení zaměstnanců provádí zákazníci 1x ročně. Hodnotící formulář, příloha P VI, **Hodnocení zaměstnance zákazníkem** bude zákazníkům doručen poštou nebo prostřednictvím elektronické pošty, aniž by zaměstnanec mohl hodnocení ovlivnit. Z důvodů nákladů jsou formuláře rozesílány zároveň s fakturami a o rozesílání tištěných formulářů se postará ekonomický nebo administrativní odbor. Formuláře v elektronické podobě rozešle vedoucí zaměstnanec nebo administrativní odbor, aby byla zajištěna návratnost ke správnému odesílateli. Jednotlivá, nazpět vrácená vyplněná hodnocení si skladuje vedoucí zaměstnanec nebo může požádat,

z důvodů obavy o ztrátu, aby mu dokumenty byly uchovány v administrativním nebo ekonomickém odboru.

Formulář, který zákazník při hodnocení vyplňuje, obsahuje tyto náležitosti:

- **Dodržování termínů.** Zákazník posuzuje zaměstnance podle toho, zda přijíždí na smlouvenou návštěvu včas. Důležitou roli hraje také dodržování termínů pro zpracování dokumentace, včasné vyřízení pracovních úrazů, náprava závad zjištěných státními kontrolními orgány atd.
- **Využívání pracovní doby.** Společnost získá informace o době, kterou zaměstnanec stráví ve firmě u zákazníka. Mohou se stát i případy, kdy si zaměstnanec řeší soukromé záležitosti na úkor času stráveného u zákazníka. Zákazník může zase na druhou stranu pozitivně ohodnotit čas strávený prací při řešení problémů nad rámec pracovního výkonu zaměstnance.
- **Kvalita práce.** Představuje hodnocení, zda zaměstnanec poskytuje klientům služby dle standardů požadovaných legislativou nebo sjednaných ve smlouvě. Posuzuje se četnost chyb, kterých se zaměstnanec při výkonu pracovních povinností dopouští. Žádosti klienta by měly být vyřizovány citlivě, zdvořile, vstřícně a rychle, hospodárně a aktivně. Je přihlíženo i k vyhledávání příležitostí ke zlepšení služeb klientům.
- **Úroveň školení.** Zákazník se vyjádří, zda je spokojen nebo nespokojen se školením, zda školení je podle jeho představ, popř. co by se dalo změnit, aby bylo školení více zajímavé.
- **Rychlost odstraňování problémů.** Pokud se objeví nějaké závady, např. při státních kontrolách, je na zákazníkovi, aby tyto závady co nejdříve odstranil. Zákazník tedy hodnotí, jak byl připraven na státní kontrolu a jak jim zaměstnanec firmy LEX consulting, s.r.o. pomáhá odstranit vzniklé závady. Přítomnost zaměstnance firmy LEX consulting není při kontrolách státních orgánů podmínkou, avšak někteří zákazníci si je přímo vyžádají. Závady, které jsou na vyhrazených technických zařízeních, opravují v rámci možností revizní technici.
- **Ochota ke spolupráci.** Orientace na projevený zájem a ochotu ke spolupráci, iniciativu a aktivity zaměstnance při plnění svých pracovních povinností.

- **Spolehlivost.** Zákazníci očekávají, že se mohou na zaměstnance spolehnout po všech stránkách, např. že jsou zaměstnanci při výkonu práce bezpečně ochráněni, že zaměstnanec společnosti LEX consulting je loajální, že se objeví co nejmenší počet uvedených závad v zápisech státní kontrol, že zákazníkovi nehrozí žádné pokuty, že zaměstnanec bude v neustálém kontaktu se zákazníkem...
- **Spokojenost s odvedenou prací.**
- **Vystupování.** Hodnocení, jak zaměstnanec vystupuje při jednání jak se zákazníky, tak se státními orgány. Posuzuje se taktnost, mluva, chování zaměstnance. Zaměstnanec svým vystupováním prezentuje společnost, u které je zaměstnán.

Ve formuláři pro hodnocení zaměstnanců zákazníky jsou kromě výše jmenovaných kritérií uvedeny následující body:

- Příjmení a jméno zaměstnance, titul (vyplní vedoucí zaměstnanec nebo administrativní nebo ekonomický odbor)
- Kolonka hodnocený rok, tzn. kterého roku se hodnocení týká
- Osobní číslo zaměstnance (doplň personalistka)
- Hodnocení, do kterého se budou zapisovat známky, které budou přidělovat hodnotitelé podle charakteristiky hodnotících kritérií viz příloha P VII
- Poznámky, pro případné rozvedení hodnocení a pro návrhy na nápravu
- Průměr hodnocení – bude sloužit pro konečné hodnocení
- Poznámky, určené pro firmu LEX consulting, s.r.o.
- Název společnosti, která hodnocení zpracovala
- Hodnotitel za společnost
- Datum hodnocení
- Podpis hodnotitele

Charakteristika hodnotících kritérií při hodnocení zákazníkem je uvedena v příloze P VII. Podle charakteristiky hodnotících kritérií hodnotitel oznámkuje hodnoceného zaměstnance a známky zprůměruje.

Zákazník bude mít možnost ovlivnit celkové hodnocení, které bude provádět vedoucí zaměstnanec. Výsledky mají mimo jiné vliv na odměňování a na případné doškolování zaměstnance.

Protože má společnost cca 400 zákazníků, bylo by velmi náročné zpracovávat údaje od každého zákazníka. Navrhuji, aby si vedoucí zaměstnanec vybral od každého zaměstnance tak z 10 – 20 klíčových zákazníků a těm hodnocení rozeslal. Tím se ulehčí práce jak vedoucímu, tak i administrativnímu nebo ekonomickému odboru.

11.1.3 Hodnocení vedoucími pracovníky

Vedoucí zaměstnanci hodnotí zaměstnance **v hodnotícím pohovoru**, který je důležitou součástí procesu hodnocení pracovníků. Vedoucí odboru zpracuje informace získané od kolegů a klientů hodnoceného a výsledek zahrne do svého hodnocení. Jeho povinností bude seznámit hodnoceného zaměstnance s výsledky hodnocení, probrat s hodnoceným jeho silné a slabé stránky a navrhnout případná zlepšení. Vedoucí zhodnotí i výkon vzhledem k uplynulému období. Zaměstnanec bude moci reagovat na hodnocení.

Příprava a průběh hodnotícího pohovoru

Pro úspěšné splnění cílů hodnotícího pohovoru je důležitou součástí hodnotícího procesu dokonalá příprava hodnotitele. Příprava a průběh hodnotícího rozhovoru by měly postupovat v následujícím pořadí:

- Hodnotitel musí nejdříve zpracovat hodnocení od zaměstnanců a od zákazníků, závěr z hodnocení zahrne do hodnotícího formuláře a tento výsledek bude projednávat s hodnoceným při hodnocení.
- Hodnotitel by měl mít k dispozici hodnocení výkonu zaměstnance, které si dělal průběžně během celého roku.
- Před hodnocením by si měl hodnotitel udělat osnovu, které problémy by chtěl kromě kritérií pro hodnocení ještě s hodnoceným projednat.
- Hodnotitel nejdříve musí zajistit místnost, ve které budou mít obě strany klid.
- Na rozhovor by měl být vymezen dostatek času. Navrhuji 0,5 – 1 hod.
- Hodnotitel vysvětlí hodnocenému, co je cílem hodnocení.
- Aktéři hodnocení si musí uvědomit, že hodnocení není pouze kritizování, ale hledání případné nápravy. Samozřejmě, že se hodnotí i pozitivní výkony.
- Hodnotící rozhovor nesmí začínat negativními skutečnostmi.

- Hodnotitel nesmí upírat právo hodnocenému reagovat na hodnocení.
- Při hodnocení by se neměli objevit okolnosti, se kterými nebyl zaměstnanec dříve seznámen. Tzn. že během roku by měl vedoucí zaměstnanec upozorňovat podřízeného na případné nedostatky.
- Rozhovor nesmí být veden monologem, ale dialogem. Hodnocený musí reagovat na výsledek hodnocení a případně sám navrhnout zlepšení.
- Hodnotitel se musí vyvarovat předčasných závěrů.
- Na konci rozhovoru bude shrnutí výsledku a navržení případných opatření jak ze strany hodnotitele, tak ze strany hodnoceného.

Pro hodnocení vedoucími pracovníky jsou vytvořeny dva formuláře. První, viz příloha P VIII, slouží pro hodnocení řadových zaměstnanců vedoucími pracovníky a druhý, viz příloha IX, je určen pro hodnocení vedoucích pracovníků jednatelem společnosti.

A. Hodnocení zaměstnanců vedoucím pracovníkem

Formulář **Hodnocení zaměstnanců vedoucím pracovníkem**, viz příloha P VIII, kteří vyplňují vedoucí zaměstnanci, se skládá ze šesti částí:

1. Hodnocení na základě kritérií

V této části hodnotí vedoucí pracovníky své podřízené dle kritérií, jejichž charakteristiky jsou uvedeny v příloze P IX **Charakteristika hodnotících kritérií při hodnocení vedoucím pracovníkem**.

Kritéria pro hodnocení jsou následující:

- **Plnění pracovních povinností.** Viz str. 56
- **Využívání pracovní doby.** Viz str. 58
- **Dodržování termínů.** Viz str. 58

- **Finanční přínos pro společnost.** Vedoucí hodnotí, jak velký přínos má zaměstnávání dotyčného pro společnost. Pokud je pracovník pro společnost ztrátový, mělo by se uvažovat o jeho propuštění nebo o nalezení jiného využití dotyčného zaměstnance. Finanční přínos pro společnost se vypočítává z vyfakturované částky a nákladů na zaměstnance.
- **Pracovní vytížení.** Zaměstnavatel zjišťuje vytíženost každého zaměstnance z důvodů úspory nákladů. Pokud bude jeden zaměstnanec zcela vytížen prací a druhý nikoliv, dojde k přerozdělení zákazníků. Pokud budou zcela vytížení všichni zaměstnanci, bude společnost uvažovat o přijmutí dalšího zaměstnance, aby mohla dále získávat nové zákazníky.
- **Získávání nových zákazníků.** Společnost oceňuje aktivní přístup v získávání nových klientů. Společnost sama o sobě zákazníky nijak zvlášť nevyhledává. Dá se říci, že zákazníci přichází sami. O nabízených službách se dozvídají prostřednictvím Internetu nebo referencemi od stávajících zákazníků.
- **Iniciativa.** Orientace na projevování zájmu, iniciativy a aktivity zaměstnance při plnění úkolů, snahu řešit další nové úkoly a schopnost měnit stávající postupy a řešit je.
- **Samostatnost.** Zaměření na schopnost zaměstnance vykonávat samostatně úkoly při řešení pracovních povinností a na schopnost řešení složitých situací.
- **Spolehlivost.** Viz str. 59
- **Ochota ke spolupráci.** Zaměření se na ochotu zaměstnance spolupracovat nejen v týmu, ale i se zákazníkem.
- **Loajalita a vztah ke společnosti.** Hodnotí se vztah zaměstnance ke společnosti, ve které je zaměstnán. Zda se ztotožňuje s cíli společnosti.
- **Vystupování.** Viz str. 59
- **Komunikační schopnosti.** Posuzují se nejen komunikační schopnosti se zákazníkem, ale i jednání mezi vedoucím a podřízeným a komunikace s kolegy...
- **Samovzdělávání.** Velmi vítanou součástí pracovního chování je aktivní přístup ke zdokonalování svých znalostí.

- **Odborné znalosti.** Souvisí se samovzděláváním. Mají odhalit potřebu dalšího proškolení zaměstnance. Vlivem změn legislativy se mění i podmínky pro výkon práce zaměstnanců.
- **Práce na PC.** Ve společnosti je zaměstnáno pár lidí, kteří neumějí zacházet s PC. Vedení firmy se ale snaží o změnu, aby zaměstnanci byli více kvalifikovaní a mohli svoji práci vykonávat bez závislosti na jiné osobě.
- **Spokojenost s odvedenou prací.**
- **Zacházení se svěřeným majetkem.** Zaměstnanci používají pro svou práci majetek společnosti. Jedná se zejména o automobily, mobilní telefony, PC, různé měřicí přístroje. V hodnocení je posuzováno zacházení s těmito věcmi.

Vedoucí zaměstnanec dále v 1. části hodnotí:

Jazykové znalosti. Jak již bylo řečeno společnost se připravuje na akvizici s nadnárodní francouzskou společností BUREAU VERITAS. Pro zaměstnance bude vzdělávání v cizím jazyce jen dalším krokem pro zvýšení své kvalifikace.

Absolvovaná školení v hodnoceném roce. Vlivem měnící se legislativy jsou kladeny větší nároky na firmy, tím pádem musí zaměstnanci společnosti zvyšovat svoji kvalifikaci prostřednictvím různých školení a kurzů.

2. Hodnocení splněných stanovených úkolů za hodnocený rok

Při hodnocení bude vedoucí zaměstnanec po poradě s podřízeným stanovovat úkoly, které by měl dotyčný zaměstnanec během roku splnit. Úspěšné splnění úkolu bude mít vliv na odměňování zaměstnance. Pokud zaměstnanec nesplní některý z úkolů ve stanovený čas a nebo v udané kvalitě, bude mu přidělena jen poměrná část odměny.

3. Stanovení úkolů na další období

V tomto bodě stanoví vedoucí pracovník nebo jeho podřízený body, které by měl splnit. Za rok tyto body budou hodnoceny v předešlém bodě č. 2. Stanovení úkolů musí být reálné, vzhledem ke schopnostem podřízeného.

4. Shrnutí hodnocení ze strany zaměstnanců

Vedoucí pracovník z podkladů, které obdržel od svých podřízených, vytvoří nějaký závěr, který bude hodnocenému interpretovat. Uvede průměrnou známku za hodnocení od kolegů a vypíše nejdůležitější výtky popř. pochvaly. Vše s hodnoceným projedná a v případě špatných výsledků se budou snažit najít východisko.

5. Shrnutí hodnocení ze strany zákazníků

Postup pro hodnocení je stejný jako v předešlém bodě s tím rozdílem, že hodnotitelé jsou zákazníci. Pokud bude docházet k neustálým stížnostem na hodnoceného, musí vedoucí upozornit zaměstnance, že pokud nesjedná nápravu, může být s dotyčným rozváznán pracovní poměr.

6. Závěrečné hodnocení

Výsledek hodnocení bude mít vliv na odměňování a na odhalení silných a slabých stránek zaměstnance.

Vedoucí by měl při hodnocení zjistit potenciál zaměstnance. Navrhne školení, kurzy a semináře pro zvýšení kvalifikace.

V hodnocení by se měly projevit změny od předešlého roku, zda se zaměstnanec zlepšil, zůstal stejný nebo zhoršil.

V závěrečném hodnocení jsou tyto údaje:

- V odstavci **Poznámky** vyjádří hodnocený zaměstnanec své připomínky k hodnocení, zda je s hodnocením spokojen a nebo nespokojen. Co by se dalo udělat pro zlepšení jeho pracovního výkonu.

- **Celkové průměrné hodnocení.** Hodnotitel zprůměruje všechny dosažené známky a výslednou známku vepíše do odpovídající kolonky. Hodnota známky bude orientační pro odměňování. Následující tabulka nám ukáže návrh na odměnu v osobním ohodnocení zaměstnance.

CELKOVÉ PRŮMĚRNÉ HODNOCENÍ		
Celková úroveň	Průměrné hodnocení	Navýšení platu v Kč
Vynikající úroveň	1 – 1,5	600 a více
Velmi dobrá úroveň	1,6 – 2,5	500 až 100
Dobrá úroveň	2,6 – 3,5	0
Nepřípustná úroveň	3,6 – 4	-100 a méně

Tab. 3. Návrh na odměňování zaměstnanců [vlastní zpracování]

- **Osobní ohodnocení.** Hodnotitel zaškrtně jednu z možností, která vyplývá z hodnocení a kterou navrhuje.
- Do části **Návrh na úpravu osobního ohodnocení** vepíše vedoucí zaměstnanec částku, o kterou by se podle něj měla zvýšit nebo snížit pohyblivá složka mzdy hodnoceného zaměstnance. Vedoucí zaměstnanec stanoví tuto částku podle předešlé tabulky, viz. Tab. 3 a podle splnění stanovených úkolů v hodnoceném roce. Částka bude nakonec projednána s jednatelem společnosti, který rozhodne, zda s ní souhlasí nebo ne. Bude záležet ovšem i na finanční možnostech společnosti.
- V části **Vyjádření nadřízeného k hodnocení a návrhy** se vedoucí zaměstnanec písemně vyjádří k hodnocení a navrhne případné změny. Je to vlastně sumarizace předchozích hodnocení nakonec. Měly by zde být uvedeny zejména návrhy jako jsou např.: doporučená školení, návrhy na zvýšení případně snížení pracovní vytíženosti, odebrání zákazníka a přidělení jej někomu jinému, pochvaly atd.

- V Podpisové části se podepíše do kolonek:
 - hodnotil – vedoucí pracovník
 - zkontroloval – jednatel společnosti
 - převzal – pracovnice administrativního nebo ekonomického odboru

Toto hodnocení bude použito i při hodnocení zaměstnanců administrativního, ekonomického a obchodního odboru, i když hodnocení bude provádět jednatel společnosti, protože podle Organogramu společnosti, viz str. 38, spadají tyto odbory přímo pod jednatele společnosti.

Hodnocení ze strany kolegů a hodnocení ze strany zákazníků se u těchto výše jmenovaných odborů, tj. administrativním, ekonomickým a obchodním, nebudou provádět, protože skoro vůbec nepřijdou se zákazníky do styku. Některá kritéria, uvedená ve formuláři také nebudou odpovídat, proto je hodnotitel pouze proškrtně.

B. Hodnocení vedoucích zaměstnanců

Toto hodnocení provádí nadřízený vedoucích zaměstnanců, tj. jednatel společnosti. Hodnocení vedoucích zaměstnanců je téměř totožné s hodnocením zaměstnanců vedoucími pracovníky. Rozdíl je pouze v přidání kritérií pro hodnocení vedoucích zaměstnanců. Jelikož vedoucí zaměstnanci vykonávají práci stejně jako jejich podřízení, budou hodnoceni i od spolupracovníků a od zákazníků.

Formulář **Hodnocení vedoucích zaměstnanců**, viz příloha P X, obsahuje navíc náležitosti, které se týkají povinností vedoucích pracovníků.

- **Vedení podřízených.** Hodnotitel posuzuje schopnost vedení lidí. Zda vedoucí má autoritu vůči podřízeným, zda dokáže iniciovat ostatní a koordinovat jejich práci.
- **Delegování práce.** Schopnost vedoucího rozdělovat práci mezi zaměstnance, aby byli stejně pracovní vytížení. Zda je práce delegována s jasným vymezením úkolů a pokynů.

- **Kontrola výsledků činnosti.** Posuzuje se, zda vedoucí zaměstnanec kontroluje činnosti svých podřízených a zda při opakovaném nesplnění úkolů jedná okamžitě a rázně.
- **Fungování odboru.** Zaměření na fungování a hodnocení celého odboru, zda se útvar ztotožňuje s cíli společnosti.
- **Předávání informací.** Orientace na schopnost předávat informace od podřízených a zákazníků směrem k jednatelemi společnosti a naopak.
- **Převzetí odpovědnosti za odbor.** Posuzuje se zda vedoucí za špatnou práci svého odboru bude házet vinu na své podřízené, či bude stát za nimi a špatné pracovní výsledky svých jednotlivců bude zčásti považovat i za své chyby, protože nedokáže sjednat nápravu.
- **Znalost podřízených.** Zaměření na znalost vedoucího pracovníka svých podřízených. Pokud vedoucí zná dobře své podřízené a ví, co od nich může očekávat, tak se mu lépe koordinuje práce v týmu a přidělování úkolů a zákazníků.

Charakteristika hodnotících kritérií při hodnocení vedoucích zaměstnanců je uvedena v příloze P XI. Je téměř stejná jako charakteristika při hodnocení zaměstnanců vedoucími zaměstnanci, jen je doplněna o další charakteristiky.

11.2 Analýza nákladů navrhovaného řešení

Při analýze nákladů se nebudu zabývat objemem finančních prostředků, které by byly potřebné vložit do mezd zaměstnancům podle výsledku hodnocení, protože záleží na ekonomické situaci společnosti a také na rozhodnutí jednatele společnosti, kam budou volné finanční prostředky vynaloženy.

V této kapitole se budu věnovat ekonomické náročnosti procesu navrhovaného hodnocení, tj. od jeho zpracování po realizaci.

Proces hodnocení není až tak finančně náročný. Jeho náročnost spočívá zejména v čase. Finanční prostředky vynaloží společnost zejména, pokud se rozhodne pro školení vedoucích pracovníků externí organizací, které by aspoň jednou měli absolvovat.

Časovou náročnost představuje:

- **Technická a administrativní příprava.** Administrativní nebo ekonomický odbor zajistí přípravu hodnotících formulářů, příslušné formuláře rozešlou k zákazníkům. Případnou přípravu programů pro zpracování dat obstará správce sítě.
- **Příprava účastníků hodnocení.** Pro úspěšnost hodnocení by bylo potřebné, aby hodnotitelé (přinejhorším aspoň vedoucí zaměstnanci) podstoupili školení na hodnocení zaměstnanců. Zaměstnanci budou seznámeni prostřednictvím vedoucích zaměstnanců o účelu hodnocení. Musí pochopit správnou podstatu hodnocení, jinak hodnocení nebude účinné. Zákazníkům bude hodnocení objasněno v příloženém dopise s formulářem nebo prostřednictvím e-mailu.
- **Příprava hodnoceného.** Hodnocený se bude připravovat na pohovor, měl by si připravit dotazy a připomínky. Měl by popřemýšlet, v čem by se měl zlepšit a zda má nějaké rezervy.
- **Povinnosti hodnotitele.** Zaměstnanec bude hodnotit svého kolegu do formuláře, což představuje časovou náročnost. Nejvíce však budou při hodnocení časově vytíženi vedoucí zaměstnanec, administrativní a ekonomický odbor. Vedoucí zaměstnanec bude s pomocí jmenovaných odborů zpracovávat data, jak od zákazníků, tak od podřízených a výsledky zahrne do svého hodnocení. Vedoucí pracovník bude vytížen i hodnotícími pohovory, které povede se všemi svými podřízenými a následně bude výsledek hodnocení konzultovat s jednatelem společnosti.
- **Zpracování údajů a vyvození důsledků z hodnocení.** Zpracování údajů provede administrativní nebo ekonomický odbor. Výsledky z hodnocení se mohou promítnout jak v odměňování zaměstnance, tak v jeho kvalifikaci.

Jak je vidět z předcházejícího textu, tak největším nákladem pro společnost LEX consulting, s.r.o. bude představovat čas strávený přípravou a samotným hodnocením. Čas je samozřejmě ve finanční podobě vyjádřen hodnotou **průměrné hodinové mzdy** jednotlivých účastníků hodnocení. Vyčíslení nákladů může být provedeno až po zavedení

hodnocení. Protože zatím nelze určit, kolik času zabere příprava hodnocení a samotné hodnocení, neuvádím výši nákladů v hodnotové podobě. Další náklad představují kancelářské potřeby, jako jsou papír a toner, které jsou důležité pro vytváření formulářů.

11.3 Analýza přínosů a rizik navrhovaného řešení

V této kapitole se zaměřím na přínosy a rizika, která vyplynou pro společnost LEX consulting, s.r.o. z navrhovaného řešení.

Přínosy pro společnost

Protože společnost LEX consulting, s.r.o. neměla vytvořený systém hodnocení zaměstnanců, získala navrhovaným řešením způsob, jak kontrolovat pracovní výkon zaměstnance. Hodnocením bude společnost neustále informována o změnách, které se v průběhu hodnotícího období ve výkonnosti, ale i kvalifikaci zaměstnance udály.

Díky hodnocení zaměstnanců mezi sebou získá informace, jak hodnotí zaměstnanci práci svého kolegy, v čem jsou jeho nedostatky a jak prezentuje společnost u zákazníka. Prostřednictvím hodnocení zákazníků se společnost dozví o případné nespokojenosti zákazníka a bude se snažit o nápravu, aby zákazníka neztratila.

Hodnocení vedoucích pracovníků bude mít velký vliv na další působení zaměstnance ve firmě, zda mu bude zvýšen plat, zda proběhne další proškolení, jak hodnotí sám zaměstnanec svoje pracovní výkony a co by chtěl změnit.

Hodnotícím pohovorem dochází ke zlepšování komunikace mezi vedoucím zaměstnancem a podřízeným.

Společnost díky hodnocení bude mít i podklady pro plánování do dalších období. Např. zda ještě může přijímat další zákazníky, nebo bude muset přijmout nového zaměstnance, jestli nebude muset propustit nějakého zaměstnance z důvodů porušování pracovních povinností, kolik odborných školení by bylo potřeba zajistit ke zlepšení kvalifikace...

Rizika

V předešlém textu bylo uvedeno a také z navrhovaného řešení vyplývá, že hodnocení by mělo mít vliv na odměňování. Pokud se v hodnocení prokáže že zaměstnanec zvládá perfektně svoji práci a společnost je s jeho prací nadmíru spokojena, mělo by se to i odrazit v jeho platu. Samozřejmě, že záleží na finančních prostředcích, kterými firma disponuje.

Riziko je právě v tom, že pokud společnost nebude mít dostatek peněz na odměňování svých zaměstnanců a zaměstnanec bude vydávat nadprůměrné výkony a nikde se to neodrazí, tak může přijít k pasivitě a demotivaci zaměstnance popř. i k odchodu. Hodí se sem přirovnání: Za málo peněz, málo muziky. Zaměstnavatel se musí snažit, co nejvíce motivovat své zaměstnance, jak už po finanční stránce, tak třeba různými nefinančními bonusy v rámci možností společnosti.

Další riziko, které je spjaté s finanční stránkou je to, že společnost nebude mít a nebo nebude chtít vynaložit prostředky na školení zaměstnanců zaměřeného na hodnocení. Tím se může stát, že hodnotitelé nebudou znát pravou podstatu hodnocení, nebudou věnovat hodnocení tolik pozornosti, kolik by si zasluhovalo a do hodnocení budou vkládat svoje emoce a hodnocení tudíž nebude na kvalitní úrovni.

Největším rizikem je neobjektivnost hodnotitelů při hodnocení. Hodnotitelé se mohou dopouštět chyb, které jsou uvedeny v teoretické části v kapitole 2.8 Chyby vyskytující se při hodnocení, viz str. 26. Myslím si, že při hodnocení by se objevily zejména tyto chyby: chyba favoritismus a mírnosti.

Může nastat i riziko, že se hodnocení zaměstnanci dozví, jak je kteří konkrétní spolupracovníci hodnotili a v případě záporného hodnocení může dojít k vyhrocení vztahů mezi nimi. Na druhou stranu však může dojít k tomu, že ve společnosti jsou přátelské vztahy a tudíž se to odrazí i v hodnocení a tím se ztratí objektivnost.

12 SOUHRN PROJEKTOVÉ ČÁSTI

Na základě zjištěných poznatků v analytické části jsem se snažila navrhnout systém hodnocení zaměstnanců ve společnosti, který by měla společnost začít používat.

Vytvořila jsem čtyři hodnotící formuláře pro hodnocení zaměstnanců, které pomohou společnosti získat co nejvíce informací o výkonu svého zaměstnance: hodnocení spolupracovníkem, zákazníkem a vedoucím pracovníkem a hodnocení vedoucích zaměstnanců.

V každé části jsem popsala jednotlivá kritéria, která jsem uvedla do formulářů. Formuláře jsem se snažila vytvořit jednoduše, zvolila jsem co nejméně kritérií pro hodnocení, ale zato výstižných.

Při výběru kritérií jim pomohou vytvořené pomocné tabulky, podle kterých se budou rozhodovat, jakou známku zaměstnanci přidělí.

Z hodnocení vyjdou najevo případné změny, které se udály během roku a zaměstnavatel o nich ani třeba neví.

Zavedením hodnotícího pohovoru se rozhodnělepší komunikace mezi nadřízeným a podřízeným. Hodnocený bude moci vznést své požadavky.

V projektové části jsem se snažila uplatnit poznatky získané z teoretické a analytické části. Navrhnutý systém hodnocení by se měl stát důležitou součástí firemního managementu, a teď už záleží jen na společnosti, jak systém zavede do svého procesu a jak se bude aktivně starat o jeho fungování.

ZÁVĚR

Tématem diplomové práce byl Projekt hodnocení zaměstnanců ve firmě LEX consulting, s.r.o. Cílem bylo navrhnout systém hodnocení zaměstnanců, který firma začne používat.

Celá diplomová práce se skládá ze tří základních částí: teoretické, analytické a projektové. V teoretické části jsem získala poznatky z oblasti hodnocení zaměstnanců. Nejdříve jsem se věnovala oblasti personalistiky a potom už jsem přešla ke konkrétní části – k hodnocení zaměstnanců, kterou jsem podrobněji nastudovala. Tato část mi dala přehled o tom, co je to hodnocení a jaký je jeho účel, jaké jsou metody a podoby hodnocení, co je to hodnotící pohovor, jaké chyby se při hodnocení mohou objevovat a jiné. Teoretické poznatky jsem využila ve zbývajících dvou částech diplomové práce.

Analytická část byla věnována představení společnosti LEX consulting, s.r.o. a zjištění stavu hodnocení zaměstnanců ve společnosti. Mým úkolem bylo zjistit podmínky pro zavedení systému hodnocení do společnosti. Z poznatků vyplývá, že společnost kromě vstupního školení zaměstnanců, žádná jiná školení neprovádí. Zaměstnanci jsou hodnoceni vedoucími pracovníky pouze neoficiálně a jen v případech úpravy platu. Zaměstnanci pracují většinou mimo sídlo společnosti, a proto má společnost málo informací o jejich práci. Poznatky z analytické části mi sloužili jako východisko pro poslední část diplomové práce a tou je projektová část.

V projektové části jsem se pokusila o zavedení systému hodnocení do společnosti LEX consulting, s.r.o. Pro hodnocení zaměstnanců jsem zvolila periodické hodnocení – 1x ročně. Zaměstnanci budou hodnoceni do čtyř formulářů, které jsem vytvořila. Zvolila jsem hodnocení ze strany spolupracovníků, zákazníků a vedoucích pracovníků. Navrhla jsem hodnotící kritéria, podle kterých budou hodnotitelé hodnotit pracovní výkon zaměstnance. Zaměstnanci budou známkováni jako ve škole. Pro usnadnění rozhodování, kterou známku zaměstnanci přiřadit, jsem vytvořila charakteristiky pro hodnotící kritéria. Zaměstnanci budou hodnoceni při hodnotícím pohovoru. Tím budou moci okamžitě reagovat na hodnocení. Součástí projektové části je i analýza nákladů a rizik souvisejících s navrhovaným řešením.

Doufám, že cíl diplomové práce byl splněn a že se hodnocení dobře ujme ve společnosti.

RESUME

My thesis was themed “Project of Employee Appraisal at the LEX consulting, s.r.o. (Ltd.) Company”

The LEX consulting, s.r.o. (Ltd.) company is concerned with consultation activities in the field of occupational health and safety, ecology, fire protection and dedicated technical facilities.

The objective of this thesis was to design a system of employee appraisal to be implemented by the company. The whole thesis comprises three parts: theoretical, analytical and project part.

In the theoretical part, I obtained findings in the field of employee appraisal. At first, I dealt with the issue of human resources management and then I moved to the specific section – appraisal of employees, which I studied in more detail. This part provided me with a review on the appraisal system and its purpose, as to which methods and modes of appraisal exist, what the appraisal interview is, what mistakes might occur during the appraisal process and other. I utilised these findings in the remaining two parts of my thesis.

The analytical part was dedicated to the introduction of the LEX consulting, s.r.o. (Ltd.) company and the determination of the employee appraisal status in this company. My aim was to determine conditions for implementation of the appraisal system in the company. Besides the preliminary training of its employees, this company conducts no further training activities. The appraisal of employees is performed by supervisors unofficially only and just in cases of wage changes. Employees work mainly outside the company seat, therefore the company has only little information about their work. The findings from analytical part served me as the basis for the final part of my thesis, which is the project part.

In the project part, it tried to implement the appraisal system in the LEX consulting, s.r.o. (Ltd.) company. I used the periodical appraisal method – to be carried out once a year. Employees will be appraised using four forms, which I created. I chose the appraisal by colleagues, customers and supervisors. I proposed appraisal criteria, according to which evaluators shall appraise the performance of employees. Employees will be rated using the

same classification scale similar to schools. To simplify the decision making, as to which marks should be assigned to particular items, I created characteristics for the appraisal criteria. Employees will be appraised during the appraisal interview. That will enable immediate response to the appraisal results. The project part also includes the cost and risk analysis related to the proposed solution.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ARMSTRONG, M. *Personální management*. Přel. J. Koubek, J. Berka. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
- [2] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. prof. Ing. J. Koubek, CSc. Praha: Grada Publishing a. s., 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- [3] BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-308-0.
- [4] HŮLA, L. *Hodnocení zaměstnanců*. [ONLINE][21. 10. 2004]. Dostupné <http://www.karierasro.cz>
- [5] KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.
- [6] KLEIBL, J. *Cíle a metody hodnocení pracovníků ve veřejné správě*. [ONLINE] [29. 9. 2004]. Dostupné <<http://www.ministerstvovnitra.cz>>
- [7] KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, s. r. o., 1996. 200 s. ISBN 80-7169-206-9.
- [8] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1995. ISBN 80-85943-01-8.
- [9] LIVIAN, Y. F., PRAŽSKÁ, L. *Řízení lidských zdrojů v Evropě (Srovnání s Českou republikou)*. 1. vyd. Praha: HZ Systém, s. r. o., 1997. ISBN 80-86009-19-X.
- [10] MARQUES, C., JIRÁSEK, F., PINA E CUNHA, M., MIL-HOMENS, A., FERNANDES, A. M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Bankovní institut, a. s., 1996.
- [11] MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada a. s., 1993. 936 s. ISBN 80-85623-29-3.
- [12] STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-097-X.
- [13] STÝBLO, J. *Moderní personalistika. Trendy, inspirace, výzvy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, s. r. o., 1998. 144 s. ISBN 80-7169-616-1.
- [14] <<http://www.lex.cz>>
- [15] Organizační řád společnosti OŘ 2004

[16] Pracovní řád společnosti PŘ 2004

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BOZP Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

PO Požární ochrana

EKO Ekologie

VTZ Vyhrazená technická zařízení

ENERG Energetika

NCHL Nebezpečné chemické látky

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Zpětná vazba 360° v hodnocení pracovníka [5].....	27
Obr. 2. Organogram společnosti [vlastní zpracování]	38
Obr. 3. Kvalifikační struktura zaměstnanců k 31. 12. 2006 [vlastní zpracování]	40
Obr. 4. Graf průměrného věku zaměstnanců za rok 2006 [vlastní zpracování]	41

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Vzdělání zaměstnanců společnosti LEX consulting, s.r.o. [vlastní zpracování]	40
Tab. 2. Věková struktura zaměstnanců ve společnosti LEX consulting, s.r.o. [vlastní zpracování]	41
Tab. 3. Návrh na odměňování zaměstnanců [vlastní zpracování]	65

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Osobní dotazník
- P II Popis funkčního místa
- P III Závěik nového zaměstnance
- P IV Hodnocení zaměstnance spolupracovníkem
- P V Charakteristika hodnotících kritérií při hodnocení spolupracovníkem
- P VI Hodnocení zaměstnance zákazníkem
- P VII Charakteristika hodnotících kritérií při hodnocení zákazníkem
- P VIII Hodnocení zaměstnance vedoucím pracovníkem
- P IX Charakteristika hodnotících kritérií při hodnocení vedoucím pracovníkem
- P X Hodnocení vedoucích zaměstnanců
- P XI Charakteristika hodnotících kritérií při hodnocení vedoucích zaměstnanců

PŘÍLOHA P I: OSOBNÍ DOTAZNÍK



OSOBNÍ DOTAZNÍK

Přijat dne:

Osobní číslo:

ZÁKLADNÍ DATA

Příjmení:		Jméno:		Titl.:
Rodné příjmení:		rodinný stav:		národnost:
dat. nar.:	r.č.:		Místo nar.:	
č.O.P.:		č.Ř.P.:		skupiny:
Zdrav. poj.:				
Bankovní účet pro zasílání mzdy (banka, číslo účtu, specifický symbol):				
Bydliště:	Ulice:		č.p.:	Město:
	PSC:	Kraj:		Tel.:
Manžel(ka)	Příjmení:		Jméno:	
	Zaměstnavatel:			R.č.:
Děti	Jméno:	R.č.:	Jméno:	R.č.:
	Jméno:	R.č.:	Jméno:	R.č.:

OSTATNÍ ROZHODNÉ SKUTEČNOSTI

Jiný pracovní poměr?

Změněná pracovní schopnost?

Pobírání důchodu?

Stanovené srážky ze mzdy?

Je proti Vám vedeno soudní řízení?

DOSAŽENÉ VZDĚLÁNÍ

Druh	Název školy	Odbornost	Ukončeno zkouškou

PŘEHLED DOSAVADNÍ PRAXE

Od – do	Zaměstnavatel	funkce

JINÉ ZNALOSTI A ODBORNOSTI

Zaměstnanec souhlasí s poskytnutím výše uvedených údajů pro potřeby zaměstnavatele LEX consulting, s.r.o. Společnost s těmito údaji nakládá plně v souladu s ustanoveními Zákona o ochraně osobních údajů (zákon č.101/2000 Sb. v platném znění). Svým podpisem stvrzuji, že mnou uvedené údaje jsou úplné a pravdivé a že změnu těchto údajů oznámím nejpozději do sedmi dnů od vzniku této změny.

V.....

dne:.....

podpis zaměstnance

PŘÍLOHA P II: POPIS FUNKČNÍHO MÍSTA

POZICE FUNKCE V ORGANIZACI
Název funkce:
Fce je nadřízena:
Fce je podřízena:
Fce je zastupována:
Jméno, příjmení, titul:
KVALIFIKAČNÍ PŘEDPOKLADY ZAMĚSTNANCE

	POŽADOVANÉ	SKUTEČNÉ
<i>Vzdělání:</i>		
<i>Praxe :</i>		
<i>Odborná praxe</i>		
<i>Řidičský průkaz:</i>		
<i>Práce s PC:</i>		
<i>Jazykové znalosti:</i>		
<i>Osvědčení:</i>		

VÝSTUP Z POROVNÁNÍ KVALIFIKAČNÍCH PŘEDPOKLADŮ
dat.:
ředitel organizace:
zaměstnanec:
POSLÁNÍ FUNKCE, ROZSAH, NÁPLŇ ČINNOSTÍ
dat.:
ředitel organizace:
zaměstnanec:

ZÁZNAMY O PŘEZKOUMÁNÍ KVALIFIKAČNÍCH POŽADAVKŮ

Výsledek přezkoumání:

dat.:

ředitel organizace:

zaměstnanec:

Výsledek přezkoumání:

dat.:

ředitel organizace:

zaměstnanec:

Výsledek přezkoumání:

dat.:

ředitel organizace:

zaměstnanec:

Výsledek přezkoumání:

dat.:

ředitel organizace:

zaměstnanec:

Výsledek přezkoumání:

dat.:

ředitel organizace:

zaměstnanec:

Výsledek přezkoumání:

dat.:

ředitel organizace:

zaměstnanec:

PŘÍLOHA P III: ZÁCVIK NOVÉHO ZAMĚSTNANCE

ÚDAJE O ZAMĚSTNANCI
JMÉNO, PŘÍJMENÍ, TITUL:
Nástup dne:
Funkce:
Zkušební doba do:
Zařazení profese do kategorie:
VSTUPNÍ ŠKOLENÍ

NÁZEV ŠKOLENÍ	REALIZOVAL (dat., podpis)
<i>BOZP, PO (vedoucí odboru BOZP)</i>	
<i>Informace o organizaci, produktech (vedoucí příslušného odboru)</i>	
<i>Systém managementu jakosti, dokumentované postupy organizace, strategie organizace, politika jakosti (představitel managementu)</i>	

ZÁCVIK ZAMĚSTNANCE
*Zácvikem je pověřen
(jméno, funkce, datum, podpis):*

TERMÍN	OBLAST	REALIZOVAL (dat., podpis)

OVĚŘENÍ ÚČINNOSTI ZÁCVIKU
Ověření proběhlo dne s výsledkem:
Dohodnutý způsob nápravy:

zaměstnanec

realizátor zácviku

ředitel organizace

**PŘÍLOHA VI: HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE
SPOLUPRACOVNÍKEM**



HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE SPOLUPRACOVNÍKEM

Hodnocený
rok:

Osobní
číslo:

Příjmení:		Jméno:		Titul:	
------------------	--	---------------	--	---------------	--

Hodnotící kritéria	Hodnocení	Poznámky
Využívání pracovní doby		
Plnění pracovních povinností		
Vystupování		
Komunikace se zákazníkem		
Úroveň školení		
Spokojenost zákazníka		
Komunikace s kontrolními orgány		
Řešení problémových situací		
Průměrné hodnocení		

Vyhotovil:		Datum hodnocení:	
-------------------	--	-----------------------------	--

Podpis hodnotitele	
-------------------------------	--

**PŘÍLOHA P V: CHARAKTERISTIKA HODNOTÍCÍCH KRITÉRIÍ
PŘI HODNOCENÍ SPOLUPRACOVNÍKEM**



CHARAKTERISTIKA HODNOTÍCÍCH KRITÉRIÍ PŘI HODNOCENÍ SPOLUPRACOVNÍKEM

Charakteristika kritérií	Nepřijatelný - 4	Dobry - 3	Velmi dobrý - 2	Vynikající - 1
Využívání pracovní doby	Častěji nevyužívá pracovní dobu	Jen zřídka nevyužívá pracovní dobu	Využívá a dodržuje pracovní dobu	Využívá a dodržuje pracovní dobu a zpravidla se přizpůsobuje požadavkům na její změnu
Plnění pracovních povinností	Drobné chyby, velké chyby neopakovaně	Bez chyb, drobné chyby opakovaně	Bez chyb, drobné chyby neopakovaně	Bez chyb
Vystupování	Občas nevhodné vystupování	Přiměřené vystupování	Příjemné vystupování	Vždy příjemné vystupování a jednání se zákazníky
Komunikace se zákazníkem	Komunikace se zákazníkem minimální, např. nesjedná si předem návštěvu firmy	Komunikace se zákazníkem v rámci pracovních povinností	Komunikace se zákazníkem i mimo pracovní dobu, např. při řešení pracovních problémů	Komunikace na vynikající úrovni, zaměstnanec se informuje, zda firma něco nepotřebuje
Úroveň školení	Školení je odbyté. Není mu věnováno tolik času, kolik si zákazník zaplatil. Školitel nemá s sebou odborné pomůcky (např. zákony)	Školení probíhá ve stanoveném čase, školitel má sebou pomůcky, avšak neumí se v zákoně zorientovat.	Školení probíhá ve stanoveném čase, školitel dokáže zodpovědět případné dotazy.	Školení probíhá ve stanoveném čase, školitel si nechá pár minut na případné dotazy, které dokáže zodpovědět.
Spokojenost zákazníka	Nespokojenost zákazníka s pracovním výkonem zaměstnance	Zákazník si na zaměstnance nestěžuje. Případné pochybení zaměstnanec napraví.	Zákazník je spokojen s odvedenou prací zaměstnance.	Zákazník je se zaměstnancem nadměru spokojen. Zaměstnanec plní pro zákazníka i věci, které nemá v popisu práce.
Řešení problémových situací	Zaměstnanec nedokáže vyřešit problémové situace sám.	Zaměstnanec vyřeší situaci, ale občas požádá o pomoc.	Zaměstnanec zvládá vyřešit situaci sám, jen ve velmi problémových situacích vyhledává pomoc.	Zaměstnanec zvládá problémové situace bez pomoci.

PŘÍLOHA P VI: HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE ZÁKAZNÍKEM



HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE ZÁKAZNÍKEM

Hodnocený
rok:

Osobní
číslo:

Příjmení:

Jméno:

Titul:

Hodnotící kritéria	Hodnocení	Poznámky
Dodržování termínů		
Využívání pracovní doby		
Kvalita práce		
Úroveň školení		
Rychlost odstraňování problémů		
Ochota ke spolupráci		
Spolehlivost		
Spokojenost s odvedenou prací		
Vystupování		
Průměrné hodnocení		

Poznámky pro společnost LEX consulting, s.r.o.

--

Společnost:

--

Vyhotovil:

Datum
hodnocení:

--	--	--

Podpis
hodnotitele

--	--


**PŘÍLOHA P VII: CHARAKTERISTIKA HODNOTÍCÍCH KRITÉRIÍ
PŘI HODNOCENÍ ZÁKAZNÍKEM**



CHARAKTERISTIKA HODNOTÍCÍCH KRITÉRIÍ PŘI HODNOCENÍ ZÁKAZNÍKEM

Charakteristika kritérií	Nepřijatelný - 4	Dobří - 3	Velmi dobrý - 2	Vynikající - 1
Dodržování termínů	Časté nedodržování termínů	Dodržování termínů. Plnění povinností na poslední chvíli nebo výjimečně po termínu.	Dodržování termínů včas. Velmi řídké nedodržení termínu z nepředvídatelných důvodů.	Dodržování termínů. Okamžité plnění požadavků zákazníka. Plnění povinností s předstihem.
Využívání pracovní doby	Častěji nevyužívá pracovní dobu	Jen zřídka nevyužívá pracovní dobu	Využívá a dodržuje pracovní dobu	Využívá a dodržuje pracovní dobu a zpravidla se přizpůsobuje požadavkům na její změnu
Kvalita práce	Drobné chyby, velké chyby neopakovaně	Bez chyb, drobné chyby opakovaně	Bez chyb, drobné chyby neopakovaně	Bez chyb
Úroveň školení	Školení je odbyté. Není mu věnováno tolik času, kolik si zákazník zaplatil. Školitel nemá s sebou odborné pomůcky (např. zákony)	Školení probíhá ve stanoveném čase, školitel má sebou pomůcky, avšak neumí se v zákoně zorientovat.	Školení probíhá ve stanoveném čase, školitel dokáže zodpovědět případné dotazy.	Školení probíhá ve stanoveném čase, školitel si nechá pár minut na případné dotazy, které dokáže zodpovědět.
Rychlost odstraňování problémů	Velmi pomalé odstraňování problémů. Zaměstnanec není schopen problém vyřešit sám.	Včasné řešení problémů s občasnou výpomocí.	Včasné řešení problémů s výpomocí jen ve velmi problémových situacích.	Okamžité řešení a odstranění problémů bez pomoci.
Ochota ke spolupráci	Zaměstnanec je neochotný ke spolupráci	Průměrná ochota ke spolupráci	Nadprůměrná ochota ke spolupráci	Vynikající ochota ke spolupráci za všech okolností
Spolehlivost	Zákazník se nemůže spolehnout na zaměstnance.	Zákazník se může na zaměstnance spolehnout na 60%.	Zákazník se může na zaměstnance spolehnout na 80%.	Zákazník je se zaměstnancem 100% spokojen a velmi mu důvěřuje.
Spokojenost s odvedenou prací	Zákazník je nespokojen s pracovním výkonem hodnoceného.	Na odvedenou práci si nestěžuje. Případné pochybení zaměstnanec napraví.	Zákazník je spokojen s odvedenou prací zaměstnance, nemá námítky.	Zaměstnanec plní pro zákazníka i věci, které nemá v popisu práce.
Vystupování	Občas nevhodné vystupování	Přiměřené vystupování	Příjemné vystupování	Vždy příjemné vystupování a jednání se zákazníky

**PŘÍLOHA P VIII: HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE VEDOUCÍM
PRACOVNÍKEM**

	HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE VEDOUCÍM PRACOVNÍKEM		Hodnocený rok:		
			Osobní číslo:		
Příjmení:		Jméno:		Titul:	
Funkce:					

1. HODNOCENÍ NA ZÁKLADĚ KRITÉRIÍ

Hodnotící kritéria	Hodnocení	Poznámky
Plnění pracovních povinností		
Využívání pracovní doby		
Dodržování termínů		
Finanční přínos pro společnost		
Pracovní vytížení		
Získávání nových zákazníků		
Iniciativa		
Samostatnost		
Spolehlivost		
Ochota ke spolupráci		
Loajalita a vztah ke společnosti		
Vystupování		
Komunikační schopnosti		
Samovzdělávání		
Odborné znalosti		
Práce s PC		
Zacházení se svěřeným majetkem		
Spokojenost s odvedenou prací		
Průměrné hodnocení		

Jazykové znalosti:	
Absolvovaná školení v hodnoceném roce	

2. HODNOCENÍ SPLNĚNÝCH STANOVENÝCH ÚKOLŮ

	Stanovený úkol	Zhodnocení stavu
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

3. STANOVENÍ ÚKOLŮ NA DALŠÍ OBDOBÍ

	Stanovení úkolů na další období
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

4. HODNOCENÍ ZE STRANY ZAMĚSTNANCŮ

Průměrná známka hodnocení	
---------------------------	--

Souhrn z hodnocení	Vyjádření k hodnocení

5. HODNOCENÍ ZE STRANY ZÁKAZNÍKŮ

Průměrná známka hodnocení	
---------------------------	--

Souhrn z hodnocení	Vyjádření k hodnocení

6. ZÁVĚREČNÉ HODNOCENÍ

Poznámky: (vyjádření zaměstnance k hodnocení)

--

Výsledky hodnocení:

Celkové průměrné hodnocení (průměr z hodnocení v bodě 1, 4, 5)	
--	--

Osobní ohodnocení		
Zvýšit	Ponechat stejné	Snížit

Návrh na úpravu osobního ohodnocení v Kč	
--	--

Vyjádření nadřízeného k hodnocení a návrhy

--

Hodnotil:

Podpis:

Dne:

Zkontroloval:

Podpis:

Dne:

Převzal:

Podpis:

Dne:

**PŘÍLOHA P IX: CHARAKTERISTIKA HODNOTÍCÍCH KRITÉRIÍ
PŘI HODNOCENÍ VEDOUCÍM PRACOVNÍKEM**




CHARAKTERISTIKA HODNOTÍCÍCH KRITÉRIÍ PŘI HODNOCENÍ VEDOUCÍM PRACOVNÍKEM

Charakteristika kritérií	Nepřijatelný - 4	Dobrý - 3	Velmi dobrý - 2	Vynikající - 1
Plnění pracovních povinností	Drobné chyby, velké chyby neopakovaně	Bez chyb, drobné chyby opakovaně	Bez chyb, drobné chyby neopakovaně	Bez chyb
Využívání pracovní doby	Častěji nevyužívá pracovní dobu	Jen zřídka nevyužívá pracovní dobu	Využívá a dodržuje pracovní dobu	Využívá a dodržuje pracovní dobu a zpravidla se přizpůsobuje požadavkům na její změnu
Dodržování termínů	Časté nedodržování termínů	Dodržování termínů. Plnění povinností na poslední chvíli nebo výjimečně po termínu.	Dodržování termínů včas. Velmi řídké nedodržení termínu z nepředvídatelných důvodů.	Dodržování termínů. Okamžité plnění požadavků zákazníka. Plnění povinností s předstihem.
Finanční přínos pro společnost	Pasivní přínos pro společnost.	Průměrný přínos pro společnost.	Nadprůměrný přínos pro společnost.	Vysoce nadprůměrný aktivní přínos pro společnost.
Pracovní vytížení	Nevytíženost	Vytíženost s rezervou	Vytíženost	Přetíženost zaměstnance, avšak svoji práci zvládá bez problémů
Získávání nových zákazníků	Zcela pasivní získávání zákazníků	Občasné získání zákazníka	Časté získání zákazníka	Velmi aktivní přístup k získávání zákazníků
Iniciativa	Žádná iniciativa při plnění pracovních povinností	Iniciativa při přidělených úkolech	Časté vyhledávání dalších úkolů	Vždy vyhledává další úkoly a navrhuje jejich řešení
Samostatnost	Naprostě nesamostatný	Průměrná samostatnost	Samostatnost u těžších úkolů	Schopnost vždy řešit úkoly samostatně a efektivně
Spolehlivost	Krajně nespolehlivý	Většinou spolehlivý, pouze v některých případech nespolehlivý	Spolehlivost na 80%	100% spolehlivý
Ochota ke spolupráci	Zaměstnanec je neochotný ke spolupráci	Průměrná ochota ke spolupráci	Nadprůměrná ochota ke spolupráci	Vynikající ochota ke spolupráci za všech okolností
Loajalita a vztah ke společnosti	Absolutně neloajální	Průměrně loajální	Ve většině případů loajální	Vždy loajální

Charakteristika kritérií	Nepříjemný - 4	Dobry - 3	Velmi dobrý - 2	Vynikající - 1
Vystupování	Občas nevhodné vystupování	Přiměřené vystupování	Příjemné vystupování	Vždy příjemné vystupování a jednání se zákazníky
Komunikační schopnosti	Velmi slabé komunikační schopnosti	Průměrné komunikační schopnosti	Nadprůměrné komunikační schopnosti	Vynikající komunikační schopnosti
Samovzdělávání	Žádná iniciativa vedoucí ke samovzdělávání	Samovzdělávání se pouze ve věcech potřebných k práci	Samovzdělávání se i v oborech podobných práci	Zdokonalování se i v jiných oborech
Odborné znalosti	Nedostatečné znalosti	Dostatečné znalosti	Nadprůměrné znalosti	Vynikající znalosti nejen z oboru
Práce s PC	Neschopnost práce na PC	Částečná znalost práce na PC	Znalost práce na PC na uživatelské úrovni	Velmi dobrá znalost IT.
Spokojenost s odvedenou prací	Zákazník je nespokojen s pracovním výkonem hodnoceného.	Na odvedenou práci si nestěžuje. Případné pochybení zaměstnanec napraví.	Zákazník je spokojen s odvedenou prací zaměstnance, nemá námítky.	Zákazník je velmi spokojen s prací zaměstnance, upozornil na to i společnost.
Zacházení se svěřeným majetkem	Přílišné poškozování majetku společnosti	Poškozování majetku jen zřídka.	Skoro žádné poškozování majetku.	Vůbec žádné poškozování majetku.

PŘÍLOHA X: HODNOCENÍ VEDOUCÍCH ZAMĚSTNANCŮ

	HODNOCENÍ VEDOUCÍCH ZAMĚŠTNAVANCŮ		Hodnocený rok:		
			Osobní číslo:		
Příjmení:		Jméno:		Titul:	
Funkce:					

1. HODNOCENÍ NA ZÁKLADĚ KRITÉRIÍ

Hodnotící kritéria	Hodnocení	Poznámky
Vedení podřízených		
Delegace práce		
Kontrola výsledků činnosti		
Fungování odboru		
Předávání informací		
Převzetí odpovědnosti za odbor		
Znalost podřízených		
Plnění pracovních povinností		
Využívání pracovní doby		
Dodržování termínů		
Finanční přínos pro společnost		
Pracovní vytížení		
Získávání nových zákazníků		
Iniciativa		
Samostatnost		
Spolehlivost		
Ochota ke spolupráci		
Loajalita a vztah ke společnosti		
Vystupování		
Komunikační schopnosti		
Samovzdělávání		
Odborné znalosti		
Práce s PC		
Zacházení se svěřeným majetkem		
Spokojenost s odvedenou prací		
Průměrné hodnocení		

Jazykové znalosti:	
Absolvovaná školení v hodnoceném roce	

2. HODNOCENÍ SPLNĚNÝCH STANOVENÝCH ÚKOLŮ

	Stanovený úkol	Zhodnocení stavu
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

3. STANOVENÍ ÚKOLŮ NA DALŠÍ OBDOBÍ

	Stanovení úkolů na další období
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

4. HODNOCENÍ ZE STRANY ZAMĚSTNANCŮ

Průměrná známka hodnocení	
----------------------------------	--

Souhrn z hodnocení	Vyjádření k hodnocení

5. HODNOCENÍ ZE STRANY ZÁKAZNÍKŮ

Průměrná známka hodnocení	
---------------------------	--

Souhrn z hodnocení	Vyjádření k hodnocení

6. ZÁVEREČNÉ HODNOCENÍ

Poznámky: (vyjádření zaměstnance k hodnocení)

--

VÝSLEDKY HODNOCENÍ:

Celkové průměrné hodnocení (průměr z hodnocení v bodě 1, 4, 5)	
--	--

Osobní ohodnocení		
Zvýšit	Ponechat stejné	Snížit

Návrh na úpravu osobního ohodnocení v KČ	
--	--

Vyjádření nadřízeného k hodnocení a návrhy

--

Hodnotil:

Podpis:

Dne:

Převzal:

Podpis:

Dne:

**PŘÍLOHA XI: CHARAKTERISTIKA HODNOTÍCÍCH KRITÉRIÍ PŘI
HODNOCENÍ VEDOUCÍCH ZAMĚSTNANCŮ**



CHARAKTERISTIKA HODNOTÍCÍCH KRITÉRIÍ PŘI HODNOCENÍ VEDOUcíHO PRACOVNíKA

Charakteristika kritérií	Nepřijatelný - 4	Dobry – 3	Velmi dobrý - 2	Vynikající - 1
Vedení podřízených	Hodnocený nemá autoritu u svých podřízených, nedokáže motivovat zaměstnance	Dostatečná autorita pro vykonávání vedoucí funkce, malá motivace zaměstnanců	Zaměstnanci berou vedoucího jako autoritu, vedoucí dostatečně motivuje zaměstnance k lepšímu výkonu	Autorita u zaměstnanců velmi dobrá, neustálá motivace ke zlepšování pracovních výkonů
Delegování práce	Neschopnost rozdělovat práci mezi zaměstnance	Průměrná schopnost rozdělovat práci, stanovování úkolů s občasnou nejasností	Nadprůměrná schopnost rozdělovat práci, stanovování jasných úkolů jen ve výjimečných případech nejasnost	Vynikající rozdělování pracovních úkolů s jasně stanovenými pokyny a úkoly
Kontrola výsledků činnosti	Vůbec žádná kontrola podřízených	Občasná kontrola podřízených	Častá kontrola podřízených	Neustálá kontrola podřízených
Fungování odboru	Odbor nesplňuje požadavky společnosti	Odbor splňuje požadavky společnosti průměrně	Odbor splňuje požadavky nadprůměrně	Odbor splňuje požadavky vysoce nadprůměrně
Předávání informací	Špatná komunikace mezi podřízenými a nadřízenými	Průměrná komunikace	Nadprůměrná komunikace	Neustálá komunikace s podřízenými a jednatelem společnosti
Převzetí odpovědnosti za odbor	Vedoucí necítí povinnost přebírat odpovědnost	Vedoucí stojí za odborem, ale občas ne	Vedoucí stojí za odborem	Vedoucí stojí za odborem vždy a všude
Znalost podřízených	Neznalost schopností a vlastností podřízeného	Znalost schopností jen z pracovního hlediska	Dobrá znalost schopností a vlastností podřízeného	Vynikající znalost schopností a vlastností podřízeného. Vedoucí ví předem, co může od podřízeného očekávat
Plnění pracovních povinností	Drobné chyby, velké chyby neopakovaně	Bez chyb, drobné chyby opakovaně	Bez chyb, drobné chyby neopakovaně	Bez chyb

Charakteristika kritérií	Nepříjemný - 4	Dobry - 3	Velmi dobrý - 2	Vynikající - 1
Využívání pracovní doby	Častěji nevyužívá pracovní dobu	Jen zřídka nevyužívá pracovní dobu	Využívá a dodržuje pracovní dobu	Využívá a dodržuje pracovní dobu a zpravidla se přizpůsobuje požadavkům na její změnu
Dodržování termínů	Časté nedodržování termínů	Dodržování termínů. Plnění povinností na poslední chvíli nebo výjimečně po termínu.	Dodržování termínů včas. Velmi řídké nedodržení termínu z nepředvídatelných důvodů.	Dodržování termínů. Okamžité plnění požadavků zákazníka. Plnění povinností s předstihem.
Finanční přínos pro společnost	Pasivní přínos pro společnost.	Průměrný přínos pro společnost.	Nadprůměrný přínos pro společnost.	Vysoce nadprůměrný aktivní přínos pro společnost.
Pracovní vytížení	Nevytíženost	Vytíženost s rezervou	Vytíženost	Přetíženost zaměstnance, avšak svoji práci zvládá bez problémů
Získávání nových zákazníků	Zcela pasivní získávání zákazníků	Občasné získání zákazníka	Časté získání zákazníka	Velmi aktivní přístup k získávání zákazníků
Iniciativa	Žádná iniciativa při plnění pracovních povinností	Iniciativa při přidělených úkolech	Časté vyhledávání dalších úkolů	Vždy vyhledává další úkoly a navrhuje jejich řešení
Samostatnost	Naprostě nesamostatný	Průměrná samostatnost	Samostatnost u těžších úkolů	Schopnost vždy řešit úkoly samostatně a efektivně
Spolehlivost	Krajně nespolehlivý	Většinou spolehlivý, pouze v některých případech nespolehlivý	Spolehlivost na 80%	100% spolehlivý
Ochota ke spolupráci	Zaměstnanec je neochotný ke spolupráci	Průměrná ochota ke spolupráci	Nadprůměrná ochota ke spolupráci	Vynikající ochota ke spolupráci za všech okolností
Loajalita a vztah ke společnosti	Absolutně neloyalní	Průměrně loajální	Ve většině případů loajální	Vždy loajální
Vystupování	Občas nevhodné vystupování	Přiměřené vystupování	Příjemné vystupování	Vždy příjemné vystupování a jednání se zákazníky

Charakteristika kritérií	Nepřijatelný - 4	Dobry – 3	Velmi dobrý - 2	Vynikající - 1
Komunikační schopnosti	Velmi slabé komunikační schopnosti	Průměrné komunikační schopnosti	Nadprůměrné komunikační schopnosti	Vynikající komunikační schopnosti
Samovzdělávání	Žádná iniciativa vedoucí ke samovzdělávání	Samovzdělávání se pouze ve věcech potřebných k práci	Samovzdělávání se i v oborech podobných práci	Zdokonalování se i v jiných oborech
Odborné znalosti	Nedostatečné znalosti	Dostatečné znalosti	Nadprůměrné znalosti	Vynikající znalosti nejen z oboru
Práce s PC	Neschopnost práce na PC	Částečná znalost práce na PC	Znalost práce na PC na uživatelské úrovni	Velmi dobrá znalost IT.
Spokojenost s odvedenou prací	Zákazník je nespokojen s pracovním výkonem hodnoceného.	Na odvedenou práci si nestěžuje. Případné pochybení zaměstnanec napraví.	Zákazník je spokojen s odvedenou prací zaměstnance, nemá námítky.	Zákazník je velmi spokojen s prací zaměstnance, upozornil na to i společnost.
Zacházení se svěřeným majetkem	Přílišné poškozování majetku společnosti	Poškození majetku jen zřídka.	Skoro žádné poškozování majetku.	Vůbec žádné poškozování majetku.