



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

**Masarykův ústav vyšších studií
Katedra inženýrské pedagogiky**

System hodnocení zaměstnanců v konkrétní firmě

Evaluation System of Employees in a Particular Company

Bakalářská práce

Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích
Vedoucí práce: PhDr. Markéta Šnýdrová, Ph.D.

Eliška Houdková

Praha 2015



ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

studijní program: Ekonomika a management
studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích
akademický rok: 2014/2015

Jméno a příjmení studenta: Eliška Houdková
Zadávací katedra: Katedra inženýrské pedagogiky
Téma bakalářské práce: Systém hodnocení zaměstnanců v konkrétní firmě
Téma bakalářské práce v anglickém jazyce: Evaluation System of Employees in a Particular Company

Zásady pro vypracování:

- Teoreticky zpracujte systém hodnocení zaměstnanců, popište oblasti, metody hodnocení a uveďte možné chyby vyskytující se v hodnocení zaměstnanců.
- Proveďte průzkum systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci.
- Zpracujte a vyhodnoťte data získaná dotazováním.
- Porovnejte výsledky teoretické analýzy s výsledky průzkumu nebo s praktickými přístupy.
- Navrhněte konkrétní doporučení pro zlepšení efektivity systému hodnocení ve vybrané organizaci.

Rozsah grafických prací: Dle potřeby a pokynů vedoucího bakalářské práce

Rozsah práce bez příloh: Dle předpokladu cca 30-50 stran

Základní odborná literatura:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10.vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: KEY publishing, 2008. ISBN 978-80-87071-89-2.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-168-3.

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 978-80-247-1458-5.

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

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.

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

ŽUFAN, Jan. *Moderní personalistika ve službách*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2012. ISBN 978-80-7357-947-0.

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Markéta Šnýdrová, Ph.D.

**Podpis vedoucího
bakalářské práce:**


.....

Termín zadání práce: 5. prosince 2014

Termín odevzdání práce: 5. května 2015


.....
Ing. Bc. Pavel Andres, Ph.D.
vedoucí katedry inženýrské pedagogiky

L.S.


.....
Prof. Ing. Vladimír Kučera, DrSc., Dr.h.c.
ředitel ústavu

V Praze dne 5. prosince 2014

**Podpis studenta stvrzující
přijetí zadání práce:**


.....

Vzor citačního záznamu

HOUDKOVÁ, Eliška. *Systém hodnocení zaměstnanců v konkrétní firmě*. Praha: ČVUT 2015. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií, Katedra inženýrské pedagogiky.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne

podpis:

Poděkování

Ráda bych touto formou poděkovala PhDr. Markétě Šnýdrové, Ph.D. za vedení bakalářské práce a za odbornou pomoc při jejím vypracování. Dále bych tímto ráda poděkovala svým rodičům a přátelům, bez jejichž ohleduplnosti a trpělivosti by bylo obtížné tuto práci dokončit.

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá tématem hodnocení zaměstnanců. Hodnocení zaměstnanců je nástrojem, kterým podniky kontrolují a koordinují výkony svých zaměstnanců, zabývají se jejich chováním na pracovišti, umožňuje jim usměrňovat a podněcovat své zaměstnance k plnění podnikových strategických cílů. Hlavním cílem bakalářské práce je vyhodnocení systému hodnocení zaměstnanců v konkrétním podniku, nalézt nedostatky a navrhnout zlepšení tohoto procesu. V práci je definováno hodnocení zaměstnanců, jeho frekvence, možní hodnotitelé, metody hodnocení, chyby, které se vyskytují v procesu hodnocení a provázanost hodnocení s dalšími personálními činnostmi.

Klíčová slova

Hodnocení zaměstnanců, kritéria hodnocení, hodnotitel, hodnocený, hodnotící rozhovor.

Abstract

This bachelor thesis deals with the topic of the evaluation of employees. The evaluation of employees is a useful instrument which is used by companies to supervise and coordinate the performance of employees, deals with their behaviour in the workplace and allows employers to regulate and encourage employees to meet business strategic objectives. The main aim of this thesis was to evaluate employee the evaluation system in a particular company and find shortcomings and suggest improvements to this process. In the work there is defined the evaluation of employees, its frequency, potential evaluators, evaluation methods, errors that occur in the evaluation process and coherence of the evaluation with other HR (Human Resources) Department activities.

Key words

Evaluation of employees, evaluation criteria, evaluator, evaluated employee, evaluating interview.

OBSAH

ÚVOD.....	3
TEORETICKÁ ČÁST.....	5
1 Řízení lidských zdrojů	5
1. 1 Personální práce	7
1. 1. 1 Personální útvar, personalisté.....	8
2 Hodnocení zaměstnanců.....	10
2. 1 Typy hodnocení podle frekvence.....	12
2. 2 Kritéria hodnocení pracovníků	13
2. 3 Úloha vedoucích pracovníků a úloha personálního útvaru	16
2. 4 Hodnotitelé	17
2. 5 Metody hodnocení pracovníků	18
2. 5. 1 Hodnotící rozhovory	19
2. 5. 2 Hodnocení metodou Assessment centre/Development centre	21
2. 5. 3 Hodnotící škály.....	22
2. 5. 4 Metoda kritických událostí.....	23
2. 5. 5 Řízení podle stanovených cílů - MBO (Management by objectives).....	23
2. 5. 6 Hodnocení 360 stupňovou zpětnou vazbou	24
2. 6 Chyby vyskytující se během hodnocení.....	25
2. 7 Návaznosti hodnocení pracovníků	26
PRAKTICKÁ ČÁST	29
3 Představení firmy	29
3. 1 Cíl výzkumu	30
3. 1. 1 Výzkumné předpoklady	31
3. 2 Stávající systém hodnocení zaměstnanců v podniku	31
3. 2. 1 Hodnocení přímých zaměstnanců.....	32
3. 2. 2 Hodnocení nepřímých zaměstnanců	34
3. 3 Průzkum ve společnosti Faurecia Exhaust Systems, s. r. o.	35
3. 3. 1 Interpretace dat	46
4 Doporučení pro firmu.....	49
ZÁVĚR.....	51
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	54
SEZNAM TABULEK.....	56
SEZNAM GRAFŮ	56

SEZNAM OBRÁZKŮ	56
SEZNAM PŘÍLOH.....	56

ÚVOD

V bakalářské práci se zabýváme tématem hodnocení zaměstnanců, které patří mezi personální činnosti. Lidské zdroje jsou v dnešním světě pro organizace zásadní, pokud chtějí být úspěšné v dynamickém a turbulentním podnikatelském prostředí, kde neustále probíhají změny, které rychle přichází a odchází. Jestliže podniky chtějí obstát na trhu, je důležité, aby měly správné lidi na správných místech. Tito lidé musí být schopní, kompetentní a motivovaní. Z toho nám plyne, že je nezbytné, aby podniky měly správně zavedeny procesy personálních činností.

Hodnocení zaměstnanců je nástrojem, který může přinést podniku motivované a výkonné zaměstnance. Prostřednictvím hodnocení můžou podniky koordinovat a kontrolovat své zaměstnance, jejich pracovní chování, chování ke spolupracovníkům a k lidem, se kterými se dostávají do kontaktu a řídit jejich pracovní výkon. Pokud organizace chtějí, aby jejich systém hodnocení byl efektivní, musí hodnocení zaměstnanců probíhat systematicky – s určitou periodou pravidelně. Hodnocení zaměstnanců je podkladem pro další personální činnosti, mezi které patří například odměňování, rozvoj, vzdělávání, rozmisťování.

Úvodní kapitola teoretické části se zabývá řízením lidských zdrojů, personálním útvarem a činnostmi personalistů.

Následující kapitoly se věnují hodnocení zaměstnanců. Nejdříve se dočteme, co je to hodnocení zaměstnanců, jaké typy hodnocení existují, jak můžeme hodnotit zaměstnance – jaké metody existují a jaké chyby se vyskytují v procesu hodnocení zaměstnanců. Dále popisujeme návaznosti personálních činností na hodnocení zaměstnanců.

Cílem praktické části bakalářské práce je vyhodnotit stávající systém hodnocení zaměstnanců, nalézt nedostatky a následně formulovat zlepšení systému hodnocení pro firmu.

K zjištění stanovených cílů budou použity dotazníky, které budou rozeslány pracovníkům firmy a konzultace s pracovníci z oddělení lidských zdrojů (dále HR). Průzkumem se budeme snažit získat základní informace o pohledu zaměstnanců na hodnocení ve firmě.

Na začátku praktické části je seznámení s firmou, dále je popsán systém hodnocení v podniku. Následně jsou vyhodnocena získaná data od zaměstnanců. Pro vyhodnocení dotazníků jsou stanoveny tyto výzkumné předpoklady: Neformální hodnocení je nezbytnou

součástí procesu hodnocení. Hodnocení zaměstnanců je spjato s dalšími personálními činnostmi např. odměňováním, rozvojem, motivací a vzděláváním. Nejčastější metodou hodnocení zaměstnanců je hodnotící rozhovor.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Řízení lidských zdrojů

V úvodu k řízení lidských zdrojů Duda (2008, s. 7) zmiňuje, že: „*Podnik či jakákoliv jiná organizace mohou fungovat jen tehdy, podaří-li se shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat materiální zdroje spolu s finančními, informačními a lidskými zdroji.*“

Livian, Pražská (1997, s. 8) upozorňují, že: „*Ve všech průmyslově vyspělých zemích je dnes řízení lidských zdrojů považováno za klíčový prvek, nezbytný pro úspěch firmy.*“ Na okamžitém výkonu firmy a její budoucnosti se odráží rozhodnutí, týkající se nábory, výběru zaměstnanců, odměňování a školení personálu. Šikýř (2014, s. 34) datuje vznik řízení lidských zdrojů od osmdesátých až devadesátých let 20. století.

O řízení lidských zdrojů (z anglického originálu human resource management) mluví Bláha, Mateicius, Kaňáková (2005, s. 20) jako o manažerských postupech, které slouží podniku k získávání a udržování pracovníků a mají zajišťovat, aby zaměstnanci podávali takový pracovní výkon, kterým budou přispívat k cílům organizace. Podle autorů rozdílem mezi tradiční personalistikou, personálním managementem a řízením lidských zdrojů je, že řízení lidských zdrojů je manažerským přístupem, od něž se očekává, že přinese konkurenční výhodu.

Koubek (1997, s. 11) ve shodě s Dudou (2008, s. 7) definují řízení lidských zdrojů (personální řízení) jako činnost, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu. Zaměřuje se zejména na získávání, formování, organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, pracovních schopností a pracovního chování ve vztahu ke spolupracovníkům, organizaci, k vykonávané práci a také na osobní uspokojení z vykonávané práce, jeho rozvoj, jak personálního, tak i sociálního.

Jako jediná se zmiňuje Dvořáková a kol. (2007, s. 4) o řízení lidských zdrojů jako o souboru určitých politik, zásad a postupů, které jsou označovány jako best practices. Jde o personální praxi podniků, které jsou velice úspěšné a přinesly jim žádané výsledky. Dále pak upozorňuje, že neexistují žádné jednoznačné poučky a vzorce v řízení lidských zdrojů.

Oproti Koubkovi a Dudovi Armstrong (2007, s. 27) ve své definici klade velký důraz na strategický význam řízení lidských zdrojů a zmiňuje: „*Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují, a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.*“

Livian, Pražská (1997, s. 11) konstatují, že řízení lidských zdrojů je souhrnem metodologií a rozhodování, které mají za cíl řídit a rozvíjet lidský potenciál ve výrobních podnicích a ostatních organizacích. Upozorňují, že řízení lidských zdrojů musí brát v úvahu dva cíle: musí umožnit podniku dosáhnout optimálních krátkodobých a střednědobých výsledků a přizpůsobit řízení podniku potřebám zaměstnanců. Řízení lidských zdrojů se tedy ocitá v permanentním tlaku mezi těmito dvěma cíli a hledá řešení, nezbytná k realizaci optimálních kompromisů, případně řeší i objevující se konflikty.

Zcela odlišně se zmiňuje o řízení lidských zdrojů Bušina (2014, s. 191) in Šikýř (2014, s. 21). Podle něj řízení lidských zdrojů sleduje cíle ekonomické (aby podnik dosahoval svých očekávaných výsledků), ale i cíle sociální (aby byly uspokojeny individuální potřeby zaměstnanců). Smyslem řízení lidských zdrojů je, najít přijatelnou rovnováhu mezi ekonomickými a sociálními cíli, neboť nejsou vždy ve shodě. Pokud není nalezena rovnováha mezi těmito cíli, dochází ke dvěma případům. První je ten, že by organizace čistě upřednostňovala cíle ekonomické a to by mělo za následek nespokojené zaměstnance. Druhým případem je situace, kdy organizace dbá více na sociální potřeby, má sice spokojené zaměstnance, ale dochází k neefektivnosti organizace.

Úkol lidských zdrojů dle Koubka (1997, s. 14) je: „*Sloužit tomu, aby podnik byl výkonný a aby se jeho výkon neustále zlepšoval.*“ Armstrong (2007, s. 30) tento úkol zmiňuje podobně: „*Obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle.*“

Pokud chce být podnik úspěšný, musí si dle Koubka (1997, s. 11) uvědomit hodnotu a význam lidských zdrojů. Největším bohatstvím podniku jsou právě lidské zdroje a jejich řízení rozhoduje o tom, zda podnik uspěje, či nikoliv. Podnik rozhoduje o způsobu řízení lidských zdrojů sám, jeho výhradní kompetencí je to, jaké bude postavení tohoto řízení v podnikové hierarchii řídicích činností, jaký bude mít rozsah i strukturu, na které oblasti a činnosti se soustředí více na které méně apod. Stát by do této oblasti neměl zasahovat. Zasahovat by měl jen v tom případě, aby nevznikaly závažnější konflikty mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem a nebyly poškozovány oprávněné zájmy ani jedné z obou stran.

1. 1 Personální práce

Šikýř (2014, s. 32) píše, že: „*Přístup organizace k řízení a vedení lidí souvisí se zvolenou koncepcí personální práce.*“ Řízení lidských zdrojů je jednou z etap personální práce a v současné době je využíváno jako koncepce personální práce. V literatuře můžeme najít mnoho názorů na koncepce a vývojové etapy personální práce. Avšak nejčastěji jsou uváděny následující koncepce a vývojové etapy personální práce – personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů. Tyto koncepce vznikaly na základě měnícího se pohledu teorie a praxe řízení organizace na význam lidí a personální práce pro dosažení úspěchu organizace na neustále měnícím se trhu. Hlavními činiteli změn, které ovlivňují personální práci, jsou např. zostřující se konkurence, požadavky zákazníků, globalizace a rozvoj informačních a komunikačních technologií. Přestože jednotlivé koncepce personální práce jsou spjaty s určitým historickým obdobím, jsou používány stále.

Zmíněné koncepce a vývojové etapy personální práce (personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů) uvádí stejně jako Šikýř i Koubek (2003, s. 16). Termíny jako personální práce, personalistika, personální administrativa (správa), personální řízení nejnověji také řízení lidských zdrojů se často nerozlišují. Pro praktické účely je lhostejné, jak tuto činnost nazveme, ale v teorii se rozlišuje. Personální práce či personalistika se používají spíše pro obecnější označení této činnosti. Kdežto personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů se používají spíše k charakterizování vývojové úrovně a koncepci personální práce.

Dvořáková a kol. (2007, s. 12) definují personální práci jako pojem, který vyjadřuje filozofii a přístup organizace k řízení a vedení lidí. „*V běžném životě se používá k označení výkonu personálních činností, které zajišťuje personalista, resp. personální útvar, i části náplně práce vedoucích zaměstnanců, když plní svou řídicí funkci a vykonávají operativní personální činnosti ve vztahu ke svým podřízeným.*“

Personální práci se zabývá i Koubek (2003, s. 17). Podle Koubka se personální práce zaměřuje na otázky související s člověkem jako pracovní silou, s jeho zapojováním do práce v podniku a využíváním jeho schopností, s jeho fungováním, výkonem a pracovním chováním, přizpůsobováním se firemním potřebám, s výsledky jeho práce, s jeho osobním rozvojem a uspokojováním jeho sociálních potřeb. Personalistika zahrnuje vše, co se týká člověka a jeho práce v organizaci, včetně toho, co v životě pracovníka jeho práci v podniku ovlivňuje.

Aby organizace měla dostatek schopných a motivovaných lidí má dle Šikýře (2012, s. 16) za úkol personální práce. Tito lidé mají organizaci pomoci v dosahování jejich stanovených strategický cílů. Tento úkol plní jednotlivé personální činnosti, které v organizaci vykonávají manažeři a ve větších organizacích s větším počtem lidí manažerům vypomáhají personalisté.

1. 1. 1 Personální útvar, personalisté

Dle Dvořákové a kol. (2007, s. 13) je personální útvar: „*Vnitřní organizační jednotkou vytvořenou k zajištění specializovaných personálních činností.*“ Ve většině společností je personální útvar přejmenován na útvar lidských zdrojů.

Více rozšířenou definici můžeme najít u Koubka (1997, s. 18), který definuje personální útvar jako: „*Pracoviště specializované na řízení lidských zdrojů. Zajišťuje odbornou, tj. koncepční, metodologickou, poradenskou, usměrňovací, organizační a kontrolní stránku personální práce a poskytuje v této oblasti speciální služby vedoucím pracovníkům všech úrovní i jednotlivým zaměstnancům.*“

Armstrong (2007, s. 65) zmiňuje, že personální útvar je specializován na řízení a rozvoj lidí v organizaci. Mimo jiné je i zapojen do vytváření a realizace personálních strategií a politik a do všech následujících personálních činností: vytváření a rozvoj organizace, personální plánování, řízení talentů a znalostí, získávání a výběr zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj, řízení odměňování, vztahy s pracovníky, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, péče o pracovníky, personální správa, řízení rozmanitosti.

K činnostem, které uvedl Armstrong, můžeme doplnit další činnosti, které sepsal ve své knize Koubek (1997, s. 18), jsou to: formulování, navrhování a prosazování podnikové personální politiky a strategie, vyjadřování se k podnikovým záměrům z hlediska dopadu do oblasti práce a lidského činitele.

Autoři Dvořáková a kol. (2007, s. 14), Armstrong (2007, s. 68) a Koubek (1997, s. 19) se ve svých odborných publikacích věnují organizačnímu uspořádání personálního útvaru a vyjmenovávají různé faktory, které ovlivňují jeho organizační uspořádání. Faktory, které zmiňuje Dvořáková a kol. (2007, s. 14), jsou vlastnická forma, původ majitele, obor činnosti, organizační architektura, strategie organizace, strategie lidských zdrojů, počet a struktura zaměstnanců a organizační kultura. Armstrong (2007, s. 68) vyjmenovává další faktory – míra decentralizace podniku, typ prováděných činností, druh zaměstnávaných lidí a přisuzovaná role personálního útvaru. Koubek (1997, s. 19) od ostatních autorů navíc zmiňuje, že organizační uspořádání ovlivňuje škála personálních činností, které podnik

zajišťuje vlastními silami. Všichni tři autoři se jednoznačně shodují na tom, že největší vliv na organizační uspořádání personálního útvaru má velikost organizace. Koubek (1997, s. 19) uvádí, že větší podniky mají personální útvary členěné na řadu oddělení specializovaných na určitou oblast personální práce – oddělení zaměstnávání, personálního rozvoje, pracovních vztahů, odměňování, personálního plánování, bezpečnosti práce a další.

Kocianová (2012, s. 96) na úvod píše: *„Činnost personalistů se mění podle potřeb organizace a v závislosti na jejich vnějších a vnitřních podmínkách. Činnost personalistů se v jednotlivých organizacích liší, přesto je řada úkolů společných, určitá podobnost v personální oblasti existuje.“* Personalisté musí sledovat vývoj mimo organizaci, měli by komunikovat se zaměstnanci a získávat tak informace o jejich názorech, postojích a jsou důležitým článkem v komunikačních procesech uvnitř organizace i mimo ni.

Dříve byl personalista administrativním pracovníkem, ale dnes již tomu tak není, upozorňuje Koubek (1997, s. 21). Personalista je pracovníkem tvůrčím, opravdovým manažerem, musí mít důkladné teoretické znalosti, ale i praktické dovednosti v oblasti personální práce, musí se vyznat v problémech společnosti a znát její technologie a techniky. Musí být schopen vyhodnotit dopad těchto podnikových problémů pro oblast řízení lidských zdrojů. Jeho další práce spočívá i v orientaci ve vnějších podmínkách ovlivňujících formování a fungování podnikové pracovní síly.

Podobně se o této změně zmiňuje Šikýř (2014, s. 27): *„Současné pojetí řízení lidských zdrojů přisuzuje personalistům v organizaci rozmanité role, které vyplývají z jejich funkce a postavení v organizaci, stejně jako z podmínek a požadavků organizace. Současné pojetí řízení lidských zdrojů vyžaduje, aby personalisté byli spíše „generalisty“ než „specialisty“, to znamená, aby personalisté rozuměli jak problematice řízení lidských zdrojů, tak problematice řízení organizace a byli schopni podporovat řízení lidských zdrojů v souladu se strategií organizace v zájmu dosahování strategických cílů organizace.“*

2 Hodnocení zaměstnanců

Rozvoj lidských zdrojů je řazen Žufanem (2012, s. 115) do jednoho z klíčových personálních procesů, které jsou realizovány v rámci personálního řízení. Cílem rozvoje lidských zdrojů je, aby si organizace udržela kvalifikované a způsobilé pracovníky k plnění jejich úkolů. Dále je tento proces motivačním nástrojem, pomocí něhož si pracovníci mohou zlepšovat svoji pozici na pracovním trhu tím, že na své stávající pracovní pozici si udržují, prohlubují a rozvíjejí svoji osobní kvalifikaci. Hodnocení pracovníků, vzdělávání a osobní rozvoj jsou subprocesy procesu rozvoje lidských zdrojů. O hodnocení mluví jako o nástroji, který slouží k posouzení pracovního výkonu a chování pracovníka a jeho srovnání s očekávanými hodnotami a standardy, ke zjištění vzdělávacích aktivit a možností osobního rozvoje.

Šikýř (2012, s. 115) se na hodnocení zaměstnanců dívá pouze jako na nástroj řízení pracovního výkonu. Hodnocení definuje jako: *„Nástroj řízení pracovního výkonu zaměstnanců. Umožňuje manažerům kontrolovat, usměrňovat a podněcovat zaměstnance v průběhu vykonávání sjednané práce, dosahování požadovaného pracovního výkonu a realizace strategických cílů organizace.“*

Na rozdíl od Šikýře vidí Kocianová (2010, s. 145) hodnocení zaměstnanců jako významnou činnost, při které organizace zjišťuje informace o výkonech, jednání a pracovních schopnostech jednotlivců. Pracovníkům hodnocení přináší zpětnou vazbu o svém působení v organizaci.

Definici hodnocení pracovníka obohacuje Duda (2008, s. 76) o: *„Posuzování jeho vlastností, postojů, názorů, jednání a vystupování vzhledem k určité situaci, ve které se pohybuje, vzhledem k činnosti, kterou vykonává, vzhledem k druhým lidem, s nimiž vstupuje do kontaktu.“*

Koubek (1997, s. 166) na rozdíl od jiných autorů rozvádí hodnocení pracovníků do několika oblastí. Uvádí hodnocení pracovníků jako personální činnost, která se zabývá třemi oblastmi. První oblast se týká zjišťování toho, jak zaměstnanec vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky pracovního místa, které zastává, jaké je jeho pracovní chování, jaké má vztahy se spolupracovníky, jak přistupuje k zákazníkům a dalším lidem, se kterými přichází do styku v souvislosti se svou prací. Druhá oblast se zabývá sdělováním výsledků hodnocení jednotlivým zaměstnancům a projednávání těchto výsledků s nimi. Třetí oblastí jsou cesty, pomocí nichž se může pracovníkův výkon zlepšovat.

Dalším autorem, který posuzuje hodnocení jako nástroj je Žufan (2012, s. 115). Hodnocení pracovníků je nástrojem, kterým zaměstnavatel zjišťuje, zda zaměstnanec vyhovuje požadavkům na jeho pracovním místě, rozeznává potřeby v rozvojové a vzdělávací oblasti (slouží k tomu, aby se zaměstnanec udržoval, rozvíjel a zlepšoval svůj pracovní výkon a chování), stanovuje nenárokovou (výkonnostní) složku mzdy.

S pojmem moderní hodnocení pracovníků se setkáváme u Koubka (1997, s. 166). Moderní hodnocení pracovníků: *„Představuje jednotu zjišťování, posuzování, úsilí o nápravu a stanovování úkolů (cílů) týkajících se pracovního výkonu. Je považováno za velice účinný nástroj kontroly a usměrňování pracovníků.“*

Kocianová (2010, s. 146) se zmiňuje, že v praxi, ale i v odborné literatuře je užíván termín hodnocení výkonu. Upozorňuje, že nejde pouze jen o výkon (výsledky práce), ale součástí hodnocení pracovníka je i jeho pracovní chování, které zahrnuje přístup k práci a k lidem. Z toho plyne, že předmětem hodnocení jsou i osobnostní charakteristiky pracovníka.

Na hodnocení ze strany pracovníka nahlíží Žufan (2012, s. 115) a říká, že hodnocení pro pracovníka je zpětnou vazbou. Pracovník zjišťuje, zda jeho pracovní výkon a chování odpovídají požadavkům zaměstnavatele a tedy, jestli je na daném místě stále zaměstnatelný. Zaměstnanec se i dozví, na čem má pracovat, aby si udržel svoji zaměstnatelnost či jestli se může zajímat o jinou pracovní pozici.

Duda (2008, s. 77) zformuloval několik funkcí hodnocení např. poznávací (možnost průběžně sledovat pracovní výkonnost), srovnávací (možnost uplatnit diferenciaci mezi pracovníky), kauzální (sledování příčin v pracovním jednání) a stimulační funkce (podněcování pracovníků, aby se snažili dosáhnout příznivějšího hodnocení).

Otázku – jaké jsou vlastně úkoly hodnocení pracovníků, si klade Koubek (1997, s. 168). Odpovídá na ni v několika bodech: hodnocení musí rozpoznat současnou úroveň pracovního výkonu pracovníka, analyzovat jeho slabé a silné stránky, umožnit pracovníkovi zlepšit svůj výkon, podle toho, jak pracovník napomáhá k dosažení firemních cílů, vytvořit podklad pro odměňování, motivovat zaměstnance, rozpoznat potřeby v oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků, zjistit potenciál pracovního výkonu pracovníka, vytvořit plány nástupnictví a kariéry, plány rozmisťování a vytvořit podklady pro plánování pracovníků.

2. 1 Typy hodnocení podle frekvence

Žufan (2012, s. 116) dodává, že hodnocení pracovníků je jedním z nejdůležitějších nástrojů a hlavních povinností manažerů. Tuto činnost provádějí manažeři průběžně, v každodenní kontrole chodu řízeného úseku a plnění stanovených úkolů a poskytuje pracovníkům zpětnou vazbu v podobě pochvaly a ocenění nebo výtky a stanovení opravných opatření. Toto operativní hodnocení nemůže dávat komplexní pohled na pracovníka (na jeho silné a slabé stránky), možnosti dalšího uplatnění v organizaci a stanovit kroky vedoucí ke zlepšování pracovního výkonu nebo pozměnění pracovního chování pracovníka. Proto by každý zaměstnavatel v návaznosti na operativní hodnocení měl zavést systém formalizovaného hodnocení, kdy dochází k pravidelnému hodnocení zaměstnance.

Autorem, který více rozvádí neformální (průběžné) a formální (standardizované) hodnocení pracovníka je Koubek (1997, s. 166). Neformální hodnocení se uskutečňuje během vykonávání práce, má příležitostnou povahu a je spíše determinováno situací daného momentu, pocitem hodnotícího, jeho dojmem i náladou než nějakou faktickou jistotou výsledku práce. Je součástí každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným, průběžné kontroly plnění zadaných úkolů a pracovního chování. Toto hodnocení se obvykle nezaznamenává a jen výjimečně je příčinou nějakého personálního rozhodnutí. Formální hodnocení je periodické (má pravidelný interval), k jeho rysům patří systematičnost a plánovitost. Vznikají zde dokumenty, které jsou zařazovány do osobní složky pracovníka. Tyto dokumenty následně slouží k personálním činnostem. Odborná literatura toto hodnocení doporučuje provádět jednou za rok, ale praxe se tím moc neřídí. Je spíše důležité přihlížet ke konkrétní povaze práce v organizaci, ke konkrétním podmínkám, k potřebám organizace a uskutečňovat formální hodnocení tak často, jak je nutné informovat zaměstnance, jak se vedení podniku dívá na jejich práci.

Doplňkem neformální a formálního hodnocení může být dle Kociánové (2010, s. 146) příležitostné hodnocení, které nastává v okamžiku např. po skončení adaptace a je nutné vypracování hodnocení pracovníka nebo při odchodu pracovníka z organizace a je potřeba vypracovat pracovní posudek.

S dalším typem hodnocení se můžeme setkat u Plamínka (2009, s. 118), který zmiňuje ještě mimořádné hodnocení, které je nepravidelné a vyskytuje se příležitostně. K tomuto hodnocení dochází tehdy, když hodnotitel a hodnocený se neshodnou v názoru na kompetence hodnoceného nebo jsou požadavky na kompetence v rozporu s realitou.

V praxi se s mimořádným hodnocením můžeme setkat tehdy, když si hodnocený osvojil nové kompetence pro novou úlohu a potřebuje organizaci o této nové skutečnosti přesvědčit. Jiná situace může být ta, kdy hodnocený nedosahuje požadovaných výsledků a příčinu nevidí ve svých kompetencích. Na hodnotiteli pak je, zda uplatní svou autoritu, odvozenou od odpovědnosti za dosahování výsledků, nebo zvolí mimořádné hodnocení.

Mimo všechna hodnocení Koubek (1997, s. 170) doporučuje, organizovat dvakrát až třikrát do roka neformální hodnocení v podobě diskuzí a porad týkajících se pracovních úkolů a problémů jejich plnění.

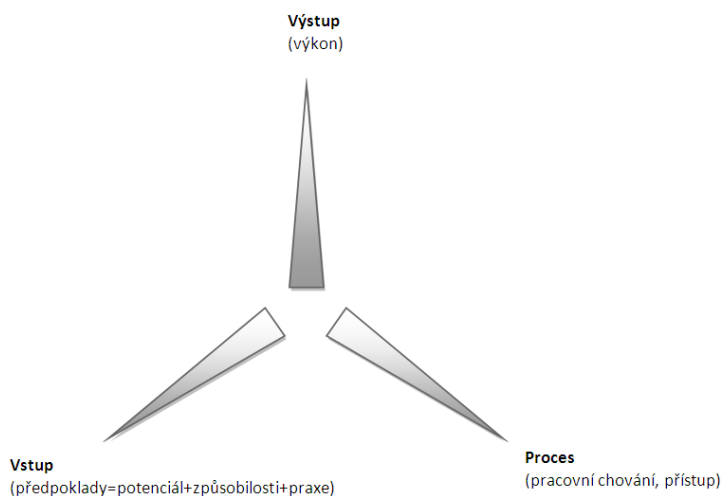
Dále pak Žufan (2012, s. 118) informuje, že hodnocení probíhá v periodě jednoho roku, ale ovšem může dojít k případům např. propouštění, přemístování nebo povyšování, kdy je nezbytné provést hodnocení. Období, kdy dochází k hodnocení, se v organizacích liší, ale nejčastěji se manažeři kloní k jeho provádění v prvním čtvrtletí roku. Důvodem je, že v tomto období jsou známy výsledky předchozího roku a hodnocení je tak spjato s navrhováním bonusů nebo úpravou mezd zaměstnanců.

2. 2 Kritéria hodnocení pracovníků

Definici kritéria můžeme najít u Pilařové (2008, s. 41): „*Kritérium je ukazatelem výkonu (výsledek činnosti) nebo výkonnosti (připravenosti podávat výkony), podle něhož hodnotíme úspěšnost (nebo naopak neúspěšnost) zaměstnance.*“ Z definice plyne, že kritéria významně ovlivňují výkony zaměstnanců a pokud kritéria jsou nastavena nesprávně, vede to k nežádoucímu chování, které má vliv na ekonomické výsledky podniku. Z této podmínky je jasné, že kritéria musí být zvolena správně a propojena se strategií firmy a s firemními hodnotami. Důvodem propojení kritérií se strategií firmy je ten, že strategie se promítá do pracovních cílů pracovníků a do ukazatelů typu: plnění termínů, počet vyrobených kusů, počet chyb apod.. Firemní hodnoty ovlivňují způsob provádění pracovní činnosti a promítají se do ukazatelů kompetencí. Tyto dvě kritéria by měla být kombinována při hodnocení zaměstnanců.

Kritéria hodnocení pracovníků se dle Dvořákové a kol. (2007, s. 270) odvozují z požadavků na dané pracovní místo. Kritéria by měla odrážet pracovní kompetence, sociální dovednosti, které jsou spojeny s výkonem příslušné pracovní pozice. Je jasné, že pro všechny pracovníky nemůžou být stanovená stejná kritéria, ale lze některá základní kritéria použít u většiny pracovních činností (např. charakteristiky pracovního výkonu a jednání).

Hroník (2006, s. 20) říká, že: „v zásadě existují 3 oblasti hodnocení pracovníků (obr. 1). Aby hodnocení bylo efektivní, musí být zaměřeno na všechny oblasti. Samozřejmě, že podle povahy funkce bude dán větší důraz na jednu či dvě oblasti hodnocení.“



Obr. 1 Tři oblasti hodnocení

Zdroj: Hroník (2006, s. 20)

Hroník (2006, s. 20) komentuje tento obrázek následovně. Oblast výkonu se zaměřuje na snadno měřitelné parametry (tržby, množství, kvalita, rychlost) a má charakter výstupu. Oblast vstupu charakterizuje jako to, co pracovník vkládá nebo může vkládat do své práce, jaké má předpoklady. Třetí oblastí hodnocení je proces, který zahrnuje pracovní chování a přístup pracovníka. Hroník obrázkem poukazuje na to, že musí být propojené a měly by být hodnoceny všechny tři oblasti hodnocení. Pokud se zaměříme pouze na výkon, představuje to krátkodobé zaměření. Ale i zaměřenost pouze na dvě oblasti (např. výstup, vstup) může přinést problémy, např. může se stát, že bude v organizaci pracovník, který bude mít špičkový výkon i potenciál, ale svým chováním bude druhé demotivovat. Autor představuje výstupy jako výkony a výsledky, které se dají velmi dobře měřit. Lze je měřit přímo (měření výkonu či výsledku, který lze číselně vyjádřit a má rozlišovací schopnost např. obrat, chybovost, počet obchodních schůzek) a nepřímo (hodnocení pomocí stupnice, kde se odhaduje hodnota výstupu např. stupnice 0 – 4, hodnotíme pracovníka hodnotou 2). Mezi vstupy zařazuje kompetence, to, co pracovník do své práce vkládá – zkušenosti. Hodnocením procesu se rozumí hodnocení přístupu pracovníka k různým úkolům, zadáním apod. Je to střední článek mezi vstupy a výstupy. Jde o chování pracovníka na pracovišti.

V porovnání s Hroníkem Bielczyk (2005) in Duda (2008, s. 78) člení předměty hodnocení na pracovní výkon, pracovní a sociální chování. Obsahem pracovního výkonu

jsou schopnosti (jsou využívány pro vykonávání svěřené práce), vnímání svěřeného úkolu a úsilí zaměstnance. Pracovní výkon se vyjadřuje v odborné způsobilosti (např. jak pracovník využívá své teoretické a praktické dovednosti) a v plnění zadaných cílů a požadovaných výsledků (př. jestli jsou výsledky v odpovídající kvalitě). Pracovní chování hodnoceného můžeme pozorovat v různých oblastech např. jaký je jeho přístup k novým úkolům (míra iniciativy), jaké jsou jeho dispoziční schopnosti (jak plánuje pracovník provést úkoly, v jakém pořadí dle důležitosti), jak zvládá nést odpovědnost a jak se umí rozhodovat. Poslední oblastí je sociální chování. Zde hodnotíme jeho spolupráci (kooperaci se spolupracovníky, chování k nadřízeným, vztah k zákazníkům), schopnost vést lidi (sleduje se schopnost získat si autoritu a vedení spolupracovníků), pracovní spolehlivost a dodržování bezpečnosti práce.

Jako další kritéria hodnocení uvádí Šikýř (2014, s. 113) např. schopnosti (způsobilost k práci), motivaci (ochota k práci) a podmínky (pracovní doba, pracovní prostředí).

Duda (2008, s. 82) rozlišuje oblasti kritérií zcela odlišně. Rozděluje kritéria na subjektivní a objektivní. Subjektivní kritéria jsou založena na úsudcích hodnotících a jedná se spíše o kvalitativní znaky. Objektivní kritéria se používají v situacích, kdy výsledky pracovníků lze měřit. K těmto kritériím řadí např. kvantitu práce (plnění norem), kvalitu práce (počet zmetků, reklamace), stabilita výkonu (rovnoměrnost výkonu za určitou dlouhodobou dobu), nehody (poškození zařízení), trvání závěru a doba setrvání v podniku.

Dvořáková a kol. (2007, s. 270) nerozlišuje oblasti hodnocení, ale pouze vyjmenovává možná kritéria hodnocení pracovníků např. spolehlivost, využití pracovní doby, úroveň organizátorské činnosti, schopnost vést a motivovat podřízené, loajalita, ochota plnit nadstandardní požadavky, společenské vystupování a vyjadřovací schopnosti, kultura jednání a dodržování etických norem jednání.

Podobně jako ostatní autoři Bielczyk (2005) in Duda (2008, s. 78), Hroník (2006, s. 20) rozlišuje oblasti hodnocení Koubek (1997, s. 172), který k hodnocení pracovnímu výkonu uvádí následující oblasti kritérií – výsledky (úrazovost, prodej výrobků a služeb, zmetkovitost, množství reklamací apod.), chování – dělí na pracovní (ochota přijímat úkoly, dodržování pravidel, řádná docházka) a sociální (ochota ke spolupráci, styl vedení lidí, jednání s lidmi), dovednosti a znalosti, potřeby, vlastnosti (znalost práce, cílevědomost, diplomy a osvědčení, samostatnost, spolehlivost apod.)

Duda (2008, s. 83) klade důraz na to, aby kritéria hodnocení byla objektivní s vysokou mírou měřitelnosti. Základními kritérii jsou kvalita, kvantita a včasnost plnění.

„Jednotlivým kritériím je přikládána různá váha v závislosti na vykonávané činnosti a zastávané pozici.“ Pro dělnickou pozici jsou nejdůležitější kritéria zaměřená na produktivitu – kritéria množství, kvality práce, zmetkovitosti apod. Kritéria pro administrativní pracovníky budou např. samostatnost, kvalita odvedené práce, spolehlivost, schopnost spolupráce, iniciativa a znalosti. Mezi kritéria pro vedoucí pracovníky patří např. schopnost kooperace, komunikační dovednosti, schopnost motivovat podřízené apod. Kritéria u vrcholových pracovníků budou orientována na výsledek hospodaření celého podniku – zisk, podíl na trhu apod.

2. 3 Úloha vedoucích pracovníků a úloha personálního útvaru

Pro hodnocení zaměstnanců je podle Koubka (1997, s. 192) nutná úzká spolupráce a koordinace personálního útvaru a vedoucích pracovníků všech úrovních, zejména pak liniových manažerů.

Koubek (1997, s. 192) následně uvádí, že velmi důležitou roli mají právě vedoucí pracovníci. Ti mají za úkol hodnotit výkon svých (zpravidla bezprostředních) podřízených a to jak neformálním, tak i formálním způsobem. Dále pak vyhodnocovat informace poskytované jinými hodnotiteli, vést nezbytné formuláře používané při procesu hodnocení, předkládat je personálnímu útvaru. Následně pak konzultovat výsledky hodnocení se svými podřízenými, hledat s nimi cesty ke zlepšení výkonu a sledovat, jak pracovníci plní závěry hodnocení. Mezi jejich povinnosti v přípravném období patří např. seznámení podřízených s důvody, cíli a metodami hodnocení a získat je pro kladný přístup k nadcházející akci. Vedoucí pracovníci se podílejí na výběru metody hodnocení, na přípravě popisů a specifikací pracovních míst a stanovování norem pracovního výkonu.

Úloha personálního útvaru v hodnocení pracovníka dle Dvořákové a kol. (2007, s. 279) spočívá především v: *„Zpracování systému, jeho implementaci, organizaci procesu hodnocení a kontrole dodržování zásad hodnocení pracovníka.“* Konkrétně pak vypisuje několik úloh personálního útvaru např. zpracování návrhu systému hodnocení (metody, hodnotící období), konzultační, poradenská a metodická pomoc, instruktáže vedoucím pracovníkům, shromažďování a archivace závěrů hodnocení v osobních spisech zaměstnanců a zabezpečení ochrany informací z hodnocení proti nežádoucímu úniku a zneužití.

Žufan (2012, s. 123) pak ještě uvádí roli přímého nadřízeného hodnotitele v situaci např. kdy je hodnocený a hodnotitel ve sporu o výsledky, závěry a doporučení, které zpracoval hodnotitel. V tomto případě se problém předává přímému nadřízenému

hodnotitele, který by měl rozpor posoudit. Tento pracovník může potvrdit závěry navržené hodnotitelem nebo uložit hodnotiteli, aby závěry přepracoval nebo určitou část hodnocení zopakoval s cílem dosáhnout shody s hodnoceným.

Následně Žufan (2012, s. 123) upozorňuje, že nadřízený by neměl hodnotitele obejít a provést nový hodnotící rozhovor sám. Dále zmiňuje, že je nevhodné, aby manažer na střední nebo vrcholové úrovni realizoval všechny hodnotící rozhovory všech pracovníků v organizační struktuře. Hodnocení přímých podřízených je v povinnostech a právech přímého nadřízeného pracovníka zaměstnanců, který by z tohoto procesu neměl být vyloučen.

2. 4 Hodnotitelé

Koubek (1997, s. 176) píše, že: *„Teorie a zpravidla i praxe se shodují, že nejkompentnější osobou pro hodnocení pracovníka je jeho bezprostřední podřízený. Ten také provádí závěrečné vyhodnocování všech podkladů hodnocení, ať už je pořizoval či předložil kdokoliv, dělá z nich závěry, vede rozhovor a navrhuje opatření vyplývající z hodnocení.“*

Výhody hodnocení přímým nadřízeným vyzdvihuje Koubek (1997, s. 176). Nadřízený je důvěrně seznámen s pracovním místem, zná práci svého podřízeného, podmínky, za kterých se práce vykonává, a často i zázemí pracovníka a jeho možné vlivy na výkon pracovníka. Během jeho práce, pracovníka neformálně hodnotí, může vzniknout i jakýsi „otcovský“ vztah, kdy se hodnocení spíše přijímá.

Wagnerová (2008, s. 74) uvádí také jako nejčastějšího hodnotitele přímého nadřízeného, ale věnuje se hlavně jeho nevýhodám, mezi které řadí, např. pro nadřízeného může být komplikací pozorovat hodnoceného dostatečně často, tak aby mohl učinit informované hodnocení, nadřízený může být ovlivněn zaujatostí nebo svými předsudky ohledně hodnoceného či jeho práce samotné. Tyto nevýhody jsou důsledkem, proč společnosti chtějí, aby hodnocení přímým nadřízeným bylo kombinováno s dalšími hodnotiteli např. spolupracovníky, sebehodnocení či podřízenými.

Dalším, kdo může hodnocení provádět je dle Koubka (1997, s. 176) nadřízený bezprostředního nadřízeného. Ten však obvykle nehodnotí, ale spíše dohlíží nad procesem hodnocení, jestli proběhl správně a byl spravedlivý. Výhodou je např. že se eliminuje nedostatečná autorita nadřízeného, zajišťuje jednotný způsob hodnocení ve větší skupině. Nevýhodou může být, nedostatek kontaktu s pracovníky, může zde nastat hodnocení z velkého odstupu.

Kocianová (2010, s. 147) zmiňuje hodnocení psychologem, který hodnotí pracovníky pomocí psychodiagnostiky nebo rozhovorů. Toto hodnocení je užitečné pro posuzování potenciálu pracovníka pro danou pracovní pozici.

Jiným hodnotitelem může být zákazník. Koubek a Žufan nazírají na toto hodnocení z jiných pohledů. Koubek (1997, s. 177) píše o tomto hodnocení spíše negativně – nebezpečí vidí v tom, že nespokojenost zákazníka s výrobkem či službou se objeví v kritice pracovního výkonu pracovníka, který pracuje v daném podniku. Tím se zvyšuje pravděpodobnost, že pracovník bude negativně a neobjektivně hodnocen. O toto hodnocení by se nemělo opírat personální rozhodnutí. Žufan (2012, s. 117) spíše uvádí toto hodnocení kladně, kdy organizace pomocí zákazníků může vytvořit soutěž o nejlepšího pracovníka měsíce.

Koubek (1997, s. 177) charakterizuje hodnocení podřízeným jako málo používané, ale je vhodné ho použít pro hodnocení přímého nadřízeného. Obvykle však pracovníci hodnotí spíše chování nadřízeného. Výhodou pro nadřízeného je to, že získá obraz o tom, jak jej vidí podřízení. Je zde však i nevýhoda, že pokud hodnocení není anonymní, může si nadřízený s pracovníkem vyřizovat účty, pokud byl nadřízený negativně hodnocen.

Sebehodnocení zaměstnance se dle Wagnerové (2008, s. 74) nejčastěji kombinuje s hodnocením přímým nadřízeným. Jeho účelem je zamyšlení se nad svou prací a svým výkonem, srovnání odlišností v hodnocení hodnotitele a hodnoceného a pracovník si vytváří podklady pro své pracovní hodnocení. Při sebehodnocení mají pracovníci tendenci se nadhodnocovat, proto sebehodnocení se používá pro účely rozvoje. Výhody sebehodnocení jsou, např. pracovník je připraven na případné dotazy hodnotitele, může sloužit jako motivační účinek a pracovník si může uvědomit své slabé a silné stránky.

2. 5 Metody hodnocení pracovníků

Poté, co si zvolíme a stanovíme kritéria hodnocení, neznamená to, že hodnocení pracovníků bude efektivní, varuje Duda (2008, s. 83). K tomu, aby naše hodnocení bylo efektivní, je nutné zvolit správnou metodu či kombinaci metod pro práci se stanovenými kritérii hodnocení.

S definicí metod hodnocení zaměstnanců se můžeme setkat u Šikýře (2014, s. 113), který metody hodnocení vysvětluje jako: „*Specifický postup zkoumání a posuzování pracovního výkonu zaměstnanců, v závislosti na povaze, požadavcích a podmínkách vykonávané práce.*“

Pilařová (2008, str. 73) uvádí, že nelze najít žádný nejlepší nebo jediný správný systém hodnocení. Existují pouze principy, které je užitečné při tvorbě systému respektovat a dodržovat (např. správně nastavená kritéria hodnocení, vhodně nastavena perioda hodnocení, provázanost systému hodnocení s ostatními personálními činnostmi), aby bylo dosaženo cílů hodnocení (např. poskytnou a získat zpětnou vazbu od hodnoceného, stanovit cíle, motivovat a rozvíjet zaměstnance).

Žufan (2012, s. 118) tvrdí: *„I když existuje řada forem a metod hodnocení zaměstnanců, v našich podmínkách se nejčastěji využívá forma hodnotícího rozhovoru mezi přímým nadřízeným a hodnoceným pracovníkem. Z hlediska organizace hodnotících rozhovorů v rámci celé organizace pak typicky využíváme způsobu „zdola nahoru“, kdy s hodnocením začínají linioví vedoucí a na závěr probíhají hodnotící rozhovory generálního ředitele s jeho přímými podřízenými, při kterých se projednávají i výsledky hodnocení pracovníků na nižších úrovních.“*

2. 5. 1 Hodnotící rozhovory

Závěrem procesu hodnocení je podle Mentzela (2004, str. 55) hodnotící rozhovor. O hodnotícím rozhovoru říká: *„Takový rozhovor je podstatnou podmínkou, aby hodnocený spolupracovník akceptoval hodnotící stanovisko nadřízeného. Hodnocení přispěje ke zvýšení výkonnosti a k žádoucí změně chování jen tehdy, když spolupracovník chápe, proč nadřízený hodnotí jeho výkony a chování jako dobré nebo špatné. V rozhovoru si hodnotitel a hodnocený vyměňují vzájemně své názory na výkony a chování hodnoceného. Poznávají očekávání druhé strany a měli by se snažit, aby porozuměli očekávání druhého.“*

Jako nástroj systematického řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků vidí hodnotící rozhovor Šikýř (2014, s. 115). Rozhovor slouží k informování a projednání se zaměstnancem jeho pracovní výkon v minulém období s cílem rozvoje požadovaných schopností, dosažení žádoucí motivace a požadovaného výkonu v následujícím období.

Zcela jiný pohled na hodnotící rozhovor mají Bláha, Mateicius, Kaňáková (2005, s. 150), kteří tvrdí, že: *„Hodnotící pohovor má vést k hledání motivace u zaměstnance. Proto hodnotící pohovor v některých organizacích nazývají jako motivační rozhovor.“* Také se shodují, že rozhovor provádíme na konci hodnocení a během rozhovoru seznamujeme zaměstnance s výsledky pracovního hodnocení a usilujeme o jeho souhlas s budoucími pracovními cíli.

V návaznosti na Mentzela uvádím Pilařovou (2008, str. 73), která píše, že do průběhu vedení hodnotícího rozhovoru se promítají postoje účastníků rozhovoru k procesu

hodnocení a kompetence hodnotitelů v oblasti způsobu vedení hodnotícího rozhovoru (např. dovednost naslouchat, definovat cíle, poskytovat a přijímat kritiku). Díky těmto předešlým uvedeným bodům autorka doporučuje, aby účastníci hodnotících rozhovorů (hodnotitel i hodnocený) byli předem vhodnou formou proškoleni.

Dle Pilařové (2008, str. 75): „*Pro efektivní vedení hodnotícího rozhovoru je důležité si uvědomit, že hodnocení má tři fáze:*

1. *fáze – příprava na hodnotící rozhovor*
2. *fáze – hodnotící rozhovor*
3. *fáze – realizace a kontrola dohod a opatření, vyplývajících z hodnotícího rozhovoru.*

V první fázi hodnocení se připravuje jak hodnotitel, tak i hodnocený podle pokynů hodnotitele, zmiňují Bláha, Mateicius, Kaňáková (2005, s. 151). Příprava vedoucí podle nich spočívá ve vyhodnocení formulářů pro pracovní hodnocení zaměstnanců, ve sdělení hodnocenému dva až tři dny předem místa, data, hodiny schůzky pro vyhodnocení a otázky, na které se má zaměstnanec připravit pro vzájemnou diskuzi, ve sdělení, jak se výsledky hodnocení promítnou do systému odměňování.

Pilařová (2008, s. 75) do této fáze navíc ještě řadí školení pro hodnoceného, ale i hodnotitele, jehož cílem je uvědomit si smysl hodnocení, seznámit se se strukturou hodnocení a naučit se potřebným dovednostem (sdělovat a přijímat kritiku, asertivně jednat...). Školení pro hodnotitele je zaměřeno na nácvik dovedností, vztahujících se k vedení hodnotícího rozhovoru (naslouchání, poskytování zpětné vazby, kladení otázek). Školení pro hodnocené obsahuje především informace vedoucí k porozumění smyslu hodnocení a nácvik dovedností z oblasti efektivní komunikace (asertivní předkládání oprávněných žádostí, přijímání instrukcí).

Během přípravné fáze by si měl hodnotitel podle Arthur (2010, s. 84) připravit vhodné prostředí, které maximálně zvýší efektivitu každého hodnotícího rozhovoru. Výběr vhodného prostředí vytvoří čtyři zásadní prvky: soukromí, místo bez rušivých vlivů, přátelskou atmosféru a dostatek času.

Pilařová (2008, s. 76) oproti Bláhovi, Mateiciusovi, Kaňákové více vystihuje to, že na hodnotící pohovor se musí připravit obě dvě strany. Je důležité, aby než začne hodnotící pohovor, si obě strany vyplnili hodnotící formulář, který si ještě před rozhovorem předají, aby se včas mohli seznámit s názorem druhé strany a mohli si připravit vhodné otázky a argumenty. Po předání formulářů se mohou oba účastníci na pohovor připravovat

individuálně a to tak, že si připraví vhodně formulované otázky a odpovědi, promyslí si, jak by mohla druhá strana reagovat na otázky, jaké by mohly být odpovědi, promyslí si argumenty, vypracují si písemné podklady, analyzují si příčiny svých nedostatečných nebo naopak nadprůměrných výkonů, analyzují si příčiny odlišných názorů na úroveň svých kompetencí a zamyslí se, jakým způsobem by se mohl zlepšovat jejich výkon a úroveň kompetencí, navrhnu si vhodné vzdělávací aktivity a svůj kariérní plán a v poslední řadě si ujasní cíle, kterých chtějí v průběhu hodnocení dosáhnout.

Následnou fází hodnocení dle Pilařové (2008, s. 77) je realizace pohovoru. Tuto část ještě rozděluje na tři části – úvod, hlavní část a závěr. Cílem úvodní části je nastolit přátelské klima, vysvětlit účel setkání, seznámit hodnoceného se strukturou hodnocení. Během hlavní části se hodnotitel drží předepsané struktury a musí být dodržována pravidla, např. hodnotitel vede hodnotící rozhovor, hodnocení je dialog, nejdříve hovoříme o shodách, pak o rozdílech, poskytujeme vyváženou zpětnou vazbu apod.

Žufan (2012, s. 123) dodává, že na závěr hodnocení by měl hodnotitel s hodnoceným formulovat závěry, které by měly být zaznamenány písemně a využity v personálním řízení a uloženy v osobním spisu pracovníka. Tyto závěry by se měly týkat – ocenění silných stránek pracovníka, kladných výsledků, kterých bylo dosaženo, určení slabých stránek a návrh na jejich eliminaci, zhodnocení splněných cílů, stanovení nových cílů a úkolů pracovníka, doporučení další kariéry pracovníka v organizaci (povýšení, přemístění), návrhu vzdělávací aktivity a mzdových opatření (prémie, odměny).

Poslední fází je realizace a kontrola dohod a opatření. Pilařová (2008, s. 85) píše: „*Cíle napsané na papíře, jejichž plnění nikdo nevyžaduje, nejsou obvykle realizovány. Týká se to jak cílů pracovních, tak rozvojových. Do popředí se dostává plnění operativních úkolů a na dlouhodobé cíle se postupem času zapomíná. I z těchto důvodů může být systém hodnocení vnímán jen jako formalita a účastníci hodnocení nechápou, proč mají ztrácet čas definováním cílů, které není potřeba realizovat.*“

2. 5. 2 Hodnocení metodou Assessment centre/Development centre

Tuto metodu doporučuje Šikýř (2012, s. 118) pro klíčové pracovníky, kteří pomocí ní získávají zpětnou vazbu na svůj pracovní výkon, odborné způsobilosti a rozvojový potenciál. Použití AC/DC je stavěno na individuálním i skupinovém řešení modelových úkolů a případových studií, které prověří schopnosti a motivaci hodnocených pracovníků.

Tato metoda je Hroníkem (2006, s. 63) charakterizována jako metoda „více očí“, protože pracovníci jsou hodnoceni větším počtem pozorovatelů (hodnotitelů), což zabezpečuje mnohostrannost hodnocení.

Mezi výhodu AC řadí Koubek (1997, s. 184) komplexnost posouzení. Avšak toto hodnocení má nevýhodu v tom, že informuje pouze o momentálním výkonu zaměstnance v uměle vytvořených podmínkách a ten nemusí být ve shodě s výkonem na pracovišti.

2. 5. 3 Hodnotící škály

K nejčastěji využívaným psychometrickým metodám patří podle Pilařové (2008, s. 33) hodnotící škály. Umožňují hodnotit osobnost, chování na pracovišti, výsledky práce, vztahy aj.

Kocianová (2010, s. 151) stejně tak jako Pilařová člení hodnotící stupnice do několika podob: číselné stupnice, grafické posuzovací stupnice a slovní posuzovací stupnice.

Pilařová (2008, s. 34) tvrdí: *„Numerické škály nám umožňují popsat sledovanou charakteristiku hodnoceného pomocí číselných hodnot v dimenzi „nejlepší – nejhorší“ nebo „vždy – nikdy“. Význam jednotlivých číselných hodnot bývá obvykle slovně popsán.“* Grafická škála nám umožňuje hodnotit jemnější rozdíly mezi zaměstnanci pomocí kontinuální linie např. 0 – 100 %. Pro přehlednost označujeme jednotlivé stupně čísly a doplňujeme je slovními popisy. Poslední škálou je škála se slovním popisem, která nabízí hodnotitelům podrobný popis jednotlivých stupňů a přesněji uvádějí rozdíly mezi stupni. Používají se pro hodnocení výkonu nebo kompetencí.

Duda (2008, s. 84) uvádí, že pokud máme kvalitně propracovanou tuto techniku hodnocení, výsledky jsou rychle vypracovány, lze se v nich rychle a snadno orientovat a je možné je porovnávat s ostatními pracovníky. Jestliže je systém založen na převzatých podkladech, aniž by byl adaptován na nové podmínky, je zde možnost selhání hodnocení. Kritéria ve formulářích nemusí být přiměřena našim záměrům a hodnocení tak nesplní očekávání. Je zde i možnost, že hodnotitelé nejsou schopni interpretovat nebo porozumět slovnímu popisu stejně.

Ve shodě s Dudou uvádí Pilařová (2008, s. 33), že vyplňování a následné zpracování hodnotících škál není nijak příliš složité a časově náročné. V tom je sice jejich výhoda, ale skrývá to i jisté nevýhody. V případě, že se dostanou do rukou nezkušeným hodnotitelům, nejsou doplněny o hodnotící pohovor nebo výsledky nejsou správně kvantifikovány, hodnocení ztratí smysl a motivační účinek a stává se, že je pak pracovníci berou jen jako byrokratický akt.

Jiné negativum hodnotící škál zmiňuje Šikýř (2014, s. 114), které spojuje s chybnou interpretací jednotlivých kritérií, se subjektivním pohledem na hodnocení, využívání průměrných stupňů hodnocení, se sklonem k shovívavosti nebo naopak přísnosti hodnocení nebo s tendencí hodnotit na základě výrazných pozitiv nebo negativ.

2. 5. 4 Metoda kritických událostí

Metoda kritických událostí vyžaduje, aby si hodnotitel zapisoval případy, které nastaly při vykonávání práce daného pracovníka, upozorňuje Koubek (1997, s. 181). Záznamy musí obsahovat informace o chování pracovníka, když se potýkal s neobvyklou situací, ať již bylo uspokojivé či neuspokojivé. Tyto nashromážděné případy se po určitém čase použijí pro hodnocení pracovníka a poslouží i jako vodítko pro pracovníkovu další práci.

Šikýř (2012, s. 117) tuto metodu zmiňuje jako univerzální, která obvykle poskytuje doplňkové informace o pracovním výkonu hodnoceného.

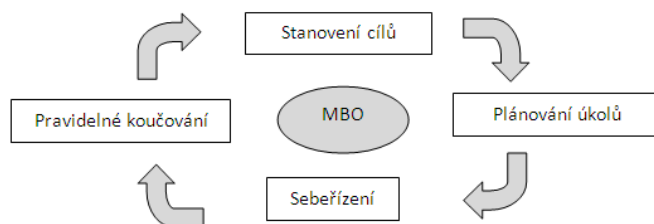
Nevýhodou této metody dle Dvořákové a kol. (2007, s. 267) může být to, že hodnotitelé považují za velmi časově náročné, aby si vedli denní i týdenní záznamy, z tohoto důvodu tyto informace doplňují až na konci hodnoceného období a tak se může stát, že jejich posudek vychází z poslední doby. Jako další nevýhodu vidí to, že hodnotitel si stanoví vlastní hodnoty a normy správného chování podřízeného, což může ovlivnit hodnocení pracovníka.

2. 5. 5 Řízení podle stanovených cílů - MBO (Management by objectives)

Tato metoda se využívá pro hodnocení manažerů a specialistů, kdy se hodnotí dosažení stanoveného cíle, píše Šikýř (2014, s. 113). Dohodnuté pracovní a rozvojové cíle jsou smart (s – specifické, m – měřitelné, a – dosažitelné, r – relevantní, t – termínované).

Hroník (2006, s. 58) popisuje tuto metodu, jako metodu zaměřenou na budoucnost. MBO se skládá ze čtyř základních prvků (obr. 2). Prvním prvkem je stanovení cílů, které je jádrem procesu MBO. Nejdříve se formulují dlouhodobé cíle a pak tento proces spadá kaskádovitě dolů přes cíle organizace, cíle jednotlivých organizačních jednotek až k individuálním cílům. Druhým prvkem je plánování akcí a úkolů – pomocí cílů si určujeme, čeho má být dosaženo, ale pomocí akcí a úkolů si specifikujeme, jak toho má být dosaženo. Následujícím prvkem je sebeřízení – zde je důležitá motivace, znalost MBO a úsilí pro splnění zadaných úkolů. Posledním prvkem je průběžná pravidelná kontrola, respektive koučování, které nám zabezpečuje zpětnou vazbu. Nelze se u pracovníků

spoléhat jen na sebeřízení, musíme s nimi konzultovat úkoly a cíle, musíme je povzbuzovat a usměrňovat.



Obr. 2 Znáornění procesu MBO

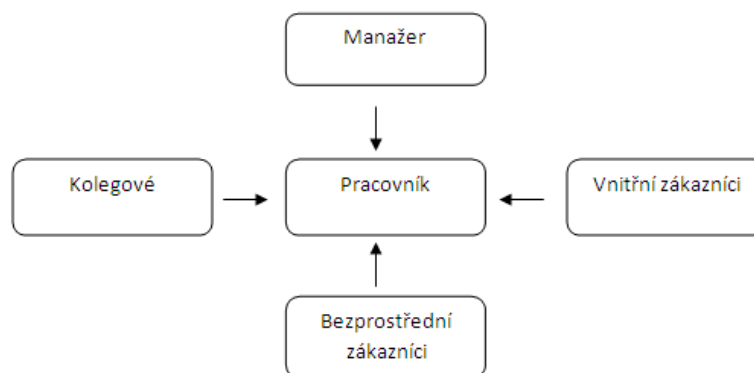
Zdroj: Hroník (2006, s. 59)

2. 5. 6 Hodnocení 360 stupňovou zpětnou vazbou

Ward (1995) in Kocianová (2010, s. 156) definoval třistašedesátistupňovou zpětnou vazbu jako: *systematické shromažďování údajů o pracovním výkonu jedince nebo skupiny, získaných z řady zdrojů, hodnotících tento pracovní výkon, na něž navazuje poskytování zpětné vazby.*“

Důvodem využívání této metody je dle Arthur (2010, s. 51) to, že zaměstnanec získá všestranné hodnocení a může si zajistit svůj rozvoj a růst. Tato metoda byla vytvořena pro hodnocení řídicích pracovníků, ale postupně se začala využívat pro všechny zaměstnance. Firmy v ní především spatřují možnost, jak zlepšit a posílit týmovou práci. Arthur dále popisuje, že zaměstnanec může být hodnocen libovolným počtem jedinců (obr. 3), se kterými se dostává do kontaktu např. úředníci, spolupracovníci, kolegové, podřízení, klienti, zákazníci, externí prodejci aj.

Jako vlastní korekci pracovníka charakterizuje tento systém Žufan (2012, s. 117). Pracovník má možnost porovnat svoje sebehodnocení s tím, jak jej vidí jeho okolí. Klíčovou osobou je stále nadřízený hodnoceného, kterému sebehodnocení pracovníka a hodnocení spolupracovníků, podřízených, zákazníků slouží jako korekce jeho názorů a postojů, čili umožňuje objektivizovat jeho pohled na hodnoceného pracovníka.



Obr. 3 360 stupňová zpětná vazba

Zdroj: Armstrong (2007, s. 433)

2. 6 Chyby vyskytující se během hodnocení

Dvořáková a kol. (2007, s. 274) nás seznamuje s nejčastějšími chybami, které nalezneme v systému hodnocení – chyby v systému hodnocení, chyby hodnocených a chyby hodnotitelů.

Mezi chyby, které se vyskytují v systému hodnocení, řadí Dvořáková a kol. (2007, s. 274) např. chybně stanovená kritéria, špatnou metodiku hodnocení, nedostatečnou metodickou přípravu hodnotitelů, nevhodný průběh vlastního procesu hodnocení, uspěchanost a formálnost hodnocení a neodpovídající práci s výsledky hodnocení. Velmi často se stává, že je nesoulad mezi kritérii u jednotlivých hodnotitelů, které porušuje paritu výsledků hodnocení mezi skupinami pracovníků.

U chyb na straně hodnocených uvádí Dvořáková a kol. (2007, s. 275): „*důvody chyb na straně hodnocených subjektů zpravidla pramení z nedostatků v metodice a přípravě systému hodnocení, z nedostatečného zprostředkování smyslu a účelu hodnocení managementem organizace.*“

Koubek (1997, s. 188) taktéž uvádí, že problém může být postoj zaměstnanců k hodnocení. Pokud si zaměstnanci o hodnocení myslí, že jim má přinést těžkosti, těžko pak organizace může počítat s jejich vstřícností.

Chyby vyskytující se na straně hodnotitele můžeme najít u Dudy (2008, s. 89), který jich vyjmenovává hned několik – předpojatost, zaujatost hodnotitele (pracovník je v očích hodnotitele již zařazen bez ohledu na jeho skutečný výkon. V rámci této chyby se můžeme setkat s tzv. „haló efektem“, což je tendence hodnotit pracovníka na základě celkového dojmu a stírat tak rozdíly mezi jednotlivými kritérii. Další chybou může být arogantnost

hodnotitele (hodnotitel nepřipouští diskuze o výsledku hodnocení, podložené argumenty nerespektuje), zlatý střed efekt (snaha o zprůměrování, pracovníci jsou hodnoceni průměrně), špatně zvolené měřítko stupnice (přílišná shovívavost nebo naopak přísnost hodnotitele), úmyslné chyby proti etice hodnocení (protěžování oblíbenců nebo ničení potenciální konkurence hodnotitele), kumulativní chyba (zátěž minulosti, pohled na pracovníka je přenášen z minulosti a už se nehledí na jeho stávající výkon), tendence hodnotitele hodnotit pracovníky dle svých vlastních měřítek, přihlížení k sociálnímu postavení, příslušnosti, příbuzenství, známostem apod.

Chyby mohou být způsobeny chybnou interpretací informací podle Pilařové (2008, s. 92). Dochází k nim, např. jestliže nedostatečně nasloucháme, neověřujeme si správnost porozumění získaných informací, nejsme koncentrováni, názory druhé strany nás nezajímají nebo získané informace nepovažujeme za důležité. Dalšími chybami mohou být chyby, které jsou způsobeny aktuálním stavem hodnotitele např. hodnotitel má špatnou či dobrou náladu. Pokud je hodnotitel v dobré náladě, má tendenci hodnotit ostatní kladně, při špatné náladě naopak spíše negativně.

Pilařová (2008, s. 92) tvrdí, že chyby, které jsou způsobené osobností, můžeme eliminovat nebo odstranit. První krok k odstranění chyb je vědomí o jejich existenci, ve druhém kroku si musíme uvědomit, které chyby se vyskytují u nás a posledním krokem je znalost, jak tyto chyby odstranit. Mnohdy k odstranění chyb stačí jen první dva kroky, ale to jen v případě, že víme, které chyby se u nás vyskytují, a mohu je tedy vědomě odstranit.

2. 7 Návaznosti hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků je dle Koubka (1997, s. 190) spjato s řadou dalších personálních činností. První z nich je personální plánování, které se opírá o výsledky hodnocení. Tyto výsledky by měly být brány v úvahu při plánování personálního rozvoje pracovníků a při plánování potřeby pracovníků. Informace o výkonu stávajících pracovníků slouží organizaci k tomu, aby věděla, kolik a jaké pracovníky bude potřebovat ke splnění plánovaných úkolů. Dále by se měla zvážít možnost pokrytí této potřeby z vnitřních zdrojů (plánování personálních činností např. vzdělávání, rozmístování, získávání pracovníků, odměňování). Získávání a výběr pracovníků jsou další činnosti, které jsou spjaty s hodnocením. Pokud hodnotíme nové zaměstnance, vytvoříme si základnu pro posuzování efektivnosti použitých metod výběru pracovníků. Charakteristiky hodnotícího procesu mohou ovlivnit pracovní atraktivitu organizace, fluktuaci a tím i potřebu získávání nových pracovníků.

Popis pracovního místa (včetně stanovení jeho požadavků) je další spjatou činností s hodnocením, kterou uvádí Pilařová (2008, s. 53). Tato činnost je stavebním kamenem personální práce. Pokud budeme provádět nábor a výběr pracovníků, musíme vědět, kterou pozici budeme obsazovat, jaké úlohy bude zaměstnanec vykonávat a jaké k tomu potřebuje kompetence. Kvalitní popisy pracovních míst jsou dobrým základem pro tvorbu vhodného systému hodnocení a odměňování.

Koubek (1997, s. 191) píše, že pro oblast odměňování je důležité hodnocení pracovníků. Odměňování determinuje tarifní zařazení pracovníka, výši jeho mzdy nebo platu, výši odměn a poskytování zaměstnaneckých výhod. Odměňování (jeho přiměřenost, spravedlivost) má velký dopad na chování a pracovní výkon zaměstnanců.

Základní otázkou navázání hodnocení na odměňování je dle Hroníka (2006, s. 78) nalezení nejvhodnějšího způsobu. Ve firmách je obvykle odměňování vázáno na hodnocení výkonnosti (splnění pracovních cílů), ale hodnocení kompetencí je bez této vazby, protože se předpokládá, že když hodnocený rozvine své kompetence, musí se to projevit na jeho výkonnosti, tudíž by bylo zbytečné platit dvakrát. Je důležité, aby si firma uvědomila, jak výsledek hodnocení převede na odměnu. Může se stát, že zvolený způsob převedení znehodnotí celý pracně a poctivě vytvořený systém hodnocení. Příkladem destruktivního působení může být nerovnost převodu, kdy 100% výsledek hodnocení znamená 90% odměny. Tento poměr předpokládá, že pracovníka motivuje ke zlepšení výkonu, ale výsledek bývá opačný. Dochází k nadhodnocování, kdy pracovníci jsou hodnoceni na 110% a více, aby na 100% odměnu hodnocení dosáhli bez reálného zvýšení své výkonnosti. Nebo na základě hodnocení se z odměn ubírá, kdy každému je dopředu přiznána určitá výše odměny a na ni může dosáhnout jen tehdy, když je hodnocen ve všech bodech maximálně, což je nepravděpodobné. Konstruktivně může působit např. jednoduchá, srozumitelná vazba mezi hodnocením a odměnou, lineární nebo progresivní růst odměn v závislosti na hodnocení.

Pilařová (2008, s. 61) tvrdí, že hodnocení výkonu je provázáno s pohyblivou složkou platu a hodnocení kompetencí je provázáno s pevnou složkou platu. Dále uvádí, že: *„Hodnocení výkonů je prováděno měsíčně nebo kvartálně a k tomu obvykle odpovídá i perioda vyplácení pohyblivé složky platu (výkonové prémie, bonusy). Směrem k dělnickým pozicím se frekvence hodnocení výkonu a vyplácení pohyblivé složky zvyšuje (měsíční hodnocení, měsíční výkonové prémie), směrem k manažerským pozicím se frekvence hodnocení a vyplácení pohyblivé složky snižuje (kvartální hodnocení, kvartální výkonové prémie a roční bonusy).“* Na systém hodnocení jsou kladeny vysoké nároky (zejména na

jeho kritéria a metody měření výkonu), protože je důležité, aby systém výkonových prémie byl schopen zajistit diferenciaci mezi výkonnými a nevýkonnými pracovníky, motivoval pracovníky k maximálním výkonům a byl vnímán jako objektivní systém.

Další činností, která je spjata s procesem hodnocení, je dle Koubka (1997, s. 191) vzdělávání a rozvoj. Výsledky hodnocení pracovníků slouží k identifikaci potřeb v oblasti vzdělávání a rozvoje. Dvořáková a kol. (2007, s. 286) definuje vzdělávání jako: „*Soubor cílených, vědomých a plánovaných opatření a činností, které jsou orientovány na získávání znalostí, dovedností a schopností a osvojení si žádoucího pracovního jednání pracovníky organizace. Cílem těchto činností organizovaných zaměstnavatelem je zvýšení či prohloubení kvalifikace zaměstnanců umožňující dosažení jak většího pracovního výkonu jednotlivců, tak zvýšení produktivity celé organizace.*“ Kdežto u rozvoje zaměstnanců jde o rozšíření kvalifikace. Odstraňují se zde rozdíly mezi požadovanou a stávající kvalifikací pracovníků prostřednictvím získávání nových dovedností, znalostí a schopností.

PRAKTICKÁ ČÁST

3 Představení firmy

Faurecia je dnes globálním lídrem ve čtyřech oblastech podnikání – automobilová sedadla, interiérové systémy, automobilové exteriéry a technologické regulace emisí. Má celkem 320 míst včetně 30 R&D center (výzkumná a vývojová centra) ve 34 zemích světa. Faurecia je světovým dodavatelem číslo jedna rámu sedadel a mechanismů, technologické regulace emisí a automobilových interiérů. Je též třetím největším dodavatelem kompletních systémů sedadel a vedoucím výrobcem automobilových exteriérů v Evropě. Faurecia posílila svou pozici v každé z těchto oblastí prostřednictvím řady akvizic. V roce 2010 se stala světovou jedničkou v oblasti technické kontroly emisí získáním odborníků v oblasti Emcon Technologies. Faurecia je dnes uznávaným průkopníkem v oblastech technologických inovací, které jsou schopny snížit hmotnost vozidel, nabízejí zákazníkovi pohodlí a styly řešení. Faurecia se taktéž snaží zmírňovat jakýkoliv dopad na životní prostředí. Faurecia stále vyvíjí nové výrobní procesy, které jsou založeny na zásadě změnit výrobní postupy.

Faurecia byla založena v roce 1997 sloučením Bertrand Faure (specialista sedadel pro automobilový průmysl) a ECIA (dceřiná společnost Peugeot, výrobce sedadel, předních nárazníků a interiérů automobilů s pověstí jednoho z předních evropských jmen ve výfukových systémech).

Po roce 1998 se firma rychle rozvíjela a stala se předním výrobcem autosedaček v Evropě. Následně získala pevné postavení na trhu s výfukovými systémy ve Spojených státech tím, že koupila firmu AP Automotive Systems.

V roce 2000 koupili společnost Sommer Allibert, společnost, která vznikla sloučením Alfreda Sommera (podlahové krytiny do vozidel) a Alliberta (firma na plastové výlisky).

Globální hráč v automobilovém průmyslu

Firma byla založena roku 1977 a stále se rozrůstá, aby se stala významným hráčem na globálním automobilovém trhu. Je lídrem ve svých čtyřech oblastech podnikání. Stala se světovým dodavatelem pro automobilový průmysl, který má zastoupení ve 34 zemích světa. Je vyhledávaným partnerem největších světových automobilek, jehož hodnota je hlavně v provozní znamenitosti, technické znalosti a odbornosti.

Faurecia se snaží o aktivní mezinárodní expanzi. Asie je nyní pro ni prioritním místem číslo jedna. Faurecia působí v Číně více než 15 let, kde se snaží budovat strategické

partnerství s předními čínskými automobilkami. Faurecia dále působí v jižní Koreji, Thajsku a Indii. V rychlé expanzi pokračuje také v Severní Americe, kde otevřela celkem 15 nových lokalit od roku 2012. Společnost Faurecia nalezneme i v Brazílii a Argentině (Faurecia, 2015).

Faurecia v České republice

Společnost Faurecia působí také v České republice, kde má celkem 7 závodů s více než 3 800 zaměstnanci. Závody nalezneme v Mladé Boleslavi a Pardubicích, kde se vyrábějí automobilové interiéry, v Písku a Nýřanech, kde je výroba autosedaček. Poslední závody jsou v Písku, Bakově nad Jizerou a Bezděčíně u Mladé Boleslavi, kde je výroba zaměřena na výrobu výfukových systémů. I v České republice se snaží o expanzi prostřednictvím nových závodů. Firma nabízí mnoho pracovních příležitostí a to nejen pro zkušené odborníky, ale i pro absolventy škol. Firma nabízí uplatnění ve výrobě, kvalitě, logistice, financích, nákupu, obchodu, lidských zdrojích a hlavně v technických oborech (mesicabsolventu.jobs.cz, 2015).

Bakalářská práce byla prováděna v závodě společnosti Faurecia Exhaust Systems, s. r. o., v Bakově nad Jizerou. Zaměstnanci v tomto podniku se dělí na přímé a nepřímé. Pod přímé zaměstnance spadají ti, kteří přímo pracují ve výrobě, nepůsobí v kancelářích. Mezi ně můžeme řadit operátory, svářeče a logistiky. Za nepřímé se považují zaměstnanci pracující v kancelářích. Počet přímých zaměstnanců v organizaci k 31. 3. 2015 je celkem 449. Z tohoto počtu je 369 zaměstnanců kmenových, kteří mají uzavřenou smlouvu v Bakově nad Jizerou a zbylých 80 jsou agenturní pracovníci, kteří jsou zaměstnáváni personální agenturou, do firmy jsou přidělováni na základě potřeby výroby a jejích výkyvů. Z tohoto důvodu se počet pracovníků každý týden neustále mění. Počet agenturních zaměstnanců se pohybuje v rozmezí 50 – 100. Počet nepřímých zaměstnanců k 31. 3. 2015 byl celkem 109.

3. 1 Cíl výzkumu

Cílem této bakalářské práce je vyhodnocení stávajícího systému hodnocení firmy Faurecia s. r. o., nalezení nedostatků v procesu hodnocení a následné doporučení zlepšení systému hodnocení pro firmu.

3. 1. 1 Výzkumné předpoklady

První výzkumný předpoklad je: „*Neformální hodnocení je nezbytnou součástí procesu hodnocení.*“

Druhý výzkumný předpoklad je: „*Hodnocení zaměstnanců je spjato s dalšími personálními činnostmi např. odměňováním, rozvojem, motivací a vzděláváním.*“

Třetí výzkumný předpoklad je: „*Nejčastější metodou hodnocení zaměstnanců je hodnotící rozhovor.*“

3. 2 Stávající systém hodnocení zaměstnanců v podniku

Při popisu stávajícího systému hodnocení zaměstnanců ve firmě Faurecia jsme vycházeli z nestrukturovaných rozhovorů s pracovníky z HR oddělení.

Hodnocení zaměstnanců tvoří nedílnou součást komplexní rozvojové strategie firmy Faurecia Exhaust Systems, s. r. o.. Postihuje ve své šíři všechny úrovně zaměstnanců firmy a tvoří předpoklad vědomého zapojení všech zaměstnanců, kteří chtějí budovat firmu a podílet se na efektivní implementaci a rozvoji tradic jakosti firmy.

Stávající systém hodnocení zaměstnanců ve společnosti Faurecia je ve všech pobočkách po celém světě totožný. Podle získaných informací z formulářů pro hodnocení a z nestrukturovaných rozhovorů se zaměstnankyněmi HR oddělení probíhá v organizaci formální hodnocení průběžně (dvakrát za rok) a navíc na konci každého roku probíhá detailní hodnotící pohovor s každým zaměstnancem. Hodnocení zaměstnanců je prováděno příslušným hodnotitelem (přímým nadřízeným, příp. funkčně nadřízeným). Hodnocení se zaznamenává do příslušného formuláře, který podepíše hodnocený i hodnotitel. Hodnocení se zakládá do osobní složky zaměstnance na personálním oddělení. Výsledky pracovního hodnocení se využívají pro následující činnosti – rozhodování o odměňování, stanovení budoucího profesního vývoje zaměstnance, zajištění potřeb doškolování zaměstnance a motivace zaměstnance k docílení vysokých pracovních výkonů.

Jak již bylo zmíněno, hodnocení zaměstnanců probíhá půlročně, kdy tento proces je nazýván Revize cílů a výsledků (Objectives & Achievement Review, dále jen OAR) a ročně – proces Roční hodnocení výkonu a rozvoje (Annual Performance & Development Review, dále jen APDR). U procesu OAR se hodnotí splněné pracovní cíle zaměstnance. Proces APDR je postaven na tvorbě pozitivního a konstruktivního dialogu mezi zaměstnanci a manažery, aby bylo dosaženo souladu výkonu a rozvoje zaměstnance se strategickými cíly skupiny Faurecia. Poskytuje příležitost podívat se zpět na uplynulý rok

na základě faktů a skutečných příkladů z celého roku a umožňuje vytvoření společného obrazu o výkonu zaměstnance, na němž se podílejí manažeři, funkční nadřízení a zaměstnanec. Je také pro všechny příležitosti k plánování budoucnosti: plán cílů a rozvoje, jehož pomocí lze dosáhnou úspěchu a růstu. Výsledkem každého APDR je individuální akční plán sestavený pro zlepšení výkonu zaměstnance a plán rozvoje zaměřený na vedení kariéry zaměstnance.

Zaměstnanci jsou hodnoceni v průběhu vykonávání své práce, tedy i neformálně. Hodnocení zaměstnanců je členěno na hodnocení přímých zaměstnanců (operátoři, svářeči, logistici apod.) a nepřímých zaměstnanců (pracovníci v kancelářích). Hodnocení u těchto dvou skupin se budeme věnovat níže.

U nově nastupujících zaměstnanců je využívána v souladu s platnou legislativou zkušební doba na prověření schopností zaměstnance vykonávat profesi, na kterou byl dle pracovní smlouvy zařazen. Do doby uplynutí zkušební doby je povinností nadřízeného pracovníka provést vyhodnocení spokojenosti s novým pracovníkem a současně rozhodnout, ve spolupráci s HR, o dalším setrvání v pracovním poměru, případně jiných opatřeních. Hodnocení nového zaměstnance týká jeho kvality práce, výkonnosti, samostatnosti, adaptability, zvládání změn, schopnost spolupráce, identifikace s pracovní pozicí a náplní práce, smysl pro osobní odpovědnost a iniciativu. Může být hodnocen tak, že splňuje očekávání, překonává očekávání nebo má neuspokojivý výkon. Následně se z výsledků hodnocení doporučí, zda je pracovník zaměstnatelný nebo není. V případě, že pracovník je přijat, vytvoří se jeho plán školení.

3. 2. 1 Hodnocení přímých zaměstnanců

Přímí zaměstnanci jsou zaměstnanci ve výrobě. Výrobní úsek se skládá z operátorů, gab leaderů a supervizora. Supervizor může mít pod sebou maximálně 25 lidí včetně jeho samotného a do tohoto počtu jsou započtení maximálně 3 gab leadeři. Gab leader má pod sebou maximálně 8 lidí včetně jeho samotného. Gab lídři mají na starosti tým a efektivitu a nejsou přímými nadřízenými. Gab lídr by měl být 30% na lince a 70% mimo linku. Je to z důvodu, aby měl zkušenosti, nevypadl z rutiny, věděl, co se děje na pracovišti a mohl kontrolovat dodržování norem a výkonu. Supervizor koučuje. Měl by si jednou za týden setkat s gab lídrem a probrat s ním problémy, se kterými se gab lídr potýkal na pracovišti.

Hodnocení u těchto pracovníků probíhá podobně. Operátoři jsou hodnoceni jednou za půl roku a na konci roku probíhá hodnotící pohovor. Gab leader je hodnocen také jednou za půl roku, na konci roku probíhá pohovor a hodnotí se jeho role. Supervizor se již řadí k

nepřímým zaměstnancům. Je hodnocen jednou za půl roku, na konci roku a projednávají se jeho role. Proces hodnocení probíhající dvakrát za rok se nazývá OAR, je členěn na první semestr (S1) a druhý semestr (S2). Toto hodnocení probíhá v měsíci červnu a v lednu. Hodnocení na konci roku formou hodnotícího pohovoru se nazývá APDR. Veškeré dokumenty hodnocení jsou následovně posílány na HR oddělení, kde se uloží pro potřebu odměňování nebo při personálním auditu.

Hodnocení operátorů probíhá následovně. V měsíci lednu jsou stanoveny cíle jednotlivým operátorům. Cíle se dělí na závodové (např. odvedená kvalita, profitabilita) a individuální (absence, dodržování interních předpisů, přístup k plnění úkolů, přístup na neustálém zlepšování pracovních procesů apod.). Počet cílů se pohybuje od tří do pěti. Cíle jsou stanoveny supervizorem, který musí jednotlivé pracovníky s jejich cíli seznámit. Každý cíl má svoji specifickou váhu. Během měsíce června probíhá hodnocení zaměstnance, supervizor vyhodnocuje cíle za S1. Od tohoto hodnocení se odvíjí 13. plat. Během měsíce července jsou opět stanoveny nové cíle pro S2. Zaměstnanci jsou opět s nimi seznámeni. V prosinci probíhá opět hodnocení pracovních cílů. Výsledky (procentuální plnění jednotlivých cílů) se zahrnou do 13. platu. V měsíci lednu probíhají roční hodnocení zaměstnanců – individuální hodnotící pohovory. V individuálním pohovoru se hodnotí polyvalence operátora (tzn. zapracování pracovníka – zda pracovník zvládá dvě a více pracovišť, na jaké lince umí pracovat). Dále se hodnotí bezpečnost (zda používá ochranné osobní pracovní pomůcky apod.), kvalita, znalost a dodržování standardizované práce, jak se pracovník chová na pracovišti a popřípadě další. Na základě těchto kritérií si operátor může stanovovat své rozvojové cíle, tréninkové potřeby či další jiná přání. K hodnotícímu rozhovoru se můžou oba účastníci vyjadřovat, psát komentáře. Rozvojové cíle a vzdělávací akce jsou plánovány na rok.

Hodnocení gab leadera probíhá podobně jako u operátora. Cíle mu stanovuje taktéž supervizor v měsíci lednu a červenci. Další vyhodnocení probíhá v prosinci a červnu. Na konci roku probíhá hodnotící pohovor a navíc jsou hodnoceny role gab leaderů. Během hodnocení rolí gab leadera se pracovník ohodnotí sám a zároveň ho hodnotí i jeho nadřízený (supervizor). Hodnotí se celkem 6 oblastí, které jsou následně rozděleny do menších částí. Je hodnocena bezpečnost práce, koordinace práce, proces zlepšování práce a zajištění standardizované práce. Jednotlivým oblastem hodnoceny i hodnotitel dává jednotlivé úrovně (1 – velice špatné, 2 – špatné, 3 – průměrné, 4 – očekávané, toho chceme dosáhnout, 5 – nejlepší ve třídě). Na základě nejnižší úrovně ohodnocených oblastí se vyberou hlavní klíčové nedostatky (potřeby rozvoje) a je stanoven plán rozvoje.

Hodnocení supervizora probíhá stejně jako u předchozích pracovníků. Supervizor se hodnotí sám, ale je hodnocen i bezprostředním nadřízeným. Hodnotí se jeho rozvojové role, mezi které patří např. management a rozvoj lidských zdrojů, řízení výroby, zlepšování řízení výroby. Během hodnotícího rozhovoru pracovník s nadřízeným hovoří a stanovuje si potřebné rozvojové a školicí potřeby. Následně je vypracován plán školení.

3. 2. 2 Hodnocení nepřímých zaměstnanců

Hodnocení nepřímých zaměstnanců, tedy zaměstnanci pracující mimo výrobu, je podobné systému hodnocení přímých pracovníků. Počet nepřímých zaměstnanců je k 31. 3. 2015 celkem 109.

Hodnocení OAR probíhá pololetně. Během něj jsou jednotlivým pracovníkům stanovovány individuální cíle vedoucím oddělení, které jsou mu sděleny na individuálním pohovoru. V měsíci únoru jsou stanoveny cíle, obvykle jejich počet je 3 až 5. Každý cíl má svoji váhu. Hodnocení zaměstnanců probíhá v červenci, kdy se vyhodnotí i jednotlivé cíle a podle procentuálního dosažení cíle a jeho váhy je vypočten 13. plat. V závislosti na minulém pololetí jsou v měsíci srpnu stanovovány cíle nové a jsou navázány na předešlé. Druhé hodnocení probíhá v lednu.

Hodnocení APDR, které se uskutečňuje jednou za rok, probíhá koncem ledna. Vedoucí oddělení provede individuální pohovor samostatně se všemi svými podřízenými. Hodnotitel zde hodnotí globální pracovní výkon, odkazuje se zde i na pololetní hodnocení OAR, kde srovnává výsledky s pracovními cíli. Dále pak hodnotí projevy chování – podnikatelské myšlení (proaktivní přístup, předvídání), odpovědnost za závazky (schopnost rozhodnout, schopnost využít obchodního tlaku), týmový hráč (mezinárodní myšlení, pozitivní přístup), neustálé zlepšování (ochota k seberozvoji, nositel změny, orientace na zákazníka) a transparentnost (odvaha, otevřenost, aktivní naslouchání). Následně se hodnotí i kompetence pracovníka. Každý pracovník má kompetence jiné, proto je tato oblast hodnocení velmi specifická. Hodnotí se klíčové kompetence – jejich potřeba rozvoje, jaká je úroveň pracovníka a jaké má silné stránky, jaké významné skutečnosti, postřehy a příklady se udály. Poslední oblastí hodnocení během procesu APDR je individuální rozvoj pracovníka. Zde se hodnotí jeho silné stránky na současné pozici, kterou zastává, jeho oblasti pro zlepšení. Hodnocený s hodnotitelem probírá svůj individuální akční plán (během následujících 12 měsíců), ve kterém si zvolí různá školení. Poslední podoblastí je kariéerní rozvoj hodnoceného. Projednává se, zda je pracovník vhodně nebo nevhodně umístěn, zda je připraven na postup v kariéře. Jelikož firma

Faurecia působí celosvětově, pracovník si může svoji mobilitu rozmyslet. Může se ucházet o mobilitu v rámci státu, Severní Ameriky, Západní a Východní Evropy a Asie.

Hodnocení APDR může hodnotit i funkční manažer, který působí mimo daný podnik. Je možné vyžádat hodnocení daného zaměstnance a uspořádat s ním individuální rozhovor.

Opět se všechny dokumenty odevzdávají na HR oddělení. Pokud existují nějaké nedostatky, problémy v hodnocení, nahlíží se do uložených dokumentů v osobních složkách zaměstnanců.

3. 3 Průzkum ve společnosti Faurecia Exhaust Systems, s. r. o.

Průzkum zaměřený na systém hodnocení zaměstnanců v podniku byl uskutečněn ve firmě Faurecia Exhaust Systems, s. r. o., v Bakově nad Jizerou. Potřebné údaje byly získávány metodou dotazníků s cílem zjistit informace o stávajícím systému hodnocení. Část respondentů odpovídala na dotazník v elektronické podobě a ostatní v tištěné podobě. Dotazník byl rozeslán 12 zaměstnancům skrze emailové pošty a 21 respondentům byl dotazník rozdán v tištěné podobě. Elektronicky odpovídali zaměstnanci na vyšších pozicích, v kancelářích. Operátoři (dělníci) nemají přístup k elektronické podobě, tudíž dotazníky vyplňovali v tištěné podobě. Návratnost dotazníků byla následující – z 12 respondentů vyplnilo dotazník 9 a z 21 zaměstnanců byla návratnost 100%.

Použitý dotazník se skládá celkem z 26 otázek, které jsou zaměřeny na hodnotitele, četnost hodnocení, metody hodnocení, kritéria hodnocení, neformální hodnocení, spokojenost s hodnocením apod. Informativní část, která se zaměřuje na základní informace o respondentech, je vložena na konec práce. Dotazování bylo zaměřeno hlavně na dosažené vzdělání, pohlaví, věk, na stávající pozici ve firmě a jak dlouho působí zaměstnanec ve firmě.

Dotazník se skládal z otevřených a uzavřených otázek. U některých odpovědí mohli respondenti vybírat z více možností.

Větší část respondentů, konkrétně 21, jsou pracovníci (operátoři) z výroby. Zbylých 9 respondentů zastávají vyšší pozice. Mezi těmito respondenty byli HR specialista (2 zaměstnanci), HR junior, mzdová účetní, asistentka, koordinátor material planner týmu, IT koordinátor, vedoucí nových projektů a koordinátor.

Věkové složení respondentů je v rozmezí od 18 let do 56 let. Z třiceti respondentů je šest mezi 18 – 26 lety, třinácti mezi 27 – 36 lety, devíti mezi 37 – 46 lety, pouze dvěma mezi 47 – 56 lety a žádný z respondentů není starší 57 let.

Dosažené vzdělání respondentů je následující – šest respondentů má ukončené základní vzdělání, devět je vyučených bez maturity, sedm vyučených s maturitou, pět mají středoškolské vzdělání zakončené maturitou, jeden má vyšší odborné a pouze dva mají vysokoškolské vzdělání.

Z třiceti respondentů bylo 5 žen a 25 mužů.

Vyhodnocení dotazníku

1. Spokojenost respondentů se zaměstnáním

Na tuto otázku mohli respondenti vybírat odpověď ze čtyř nabídek – velmi spokojen, spokojen, nespokojen, velmi nespokojen. Odpovědi byly následující – 9 respondentů je velmi spokojeno, 12 spokojeno, 8 nespokojeno a 1 velmi nespokojen.



Graf č. 1 Spokojenost se zaměstnáním

Zdroj: Vlastní šetření

Z dotazníku vyplynulo, že spokojeni či velmi spokojeni jsou pracovníci na vyšších pozicích. Nikdo z nich nebyl nespokojen. U operátorů je to odlišné. Poměr odpovědí mezi spokojeností a nespokojeností je téměř stejný. S ohledem na věk lze konstatovat, že čím déle jsou pracovníci v organizaci, tím více jsou nespokojeni se zaměstnáním.

Z dotazníku jsme také vyčetli, že i přes délku práce v podniku jsou spokojeni pracovníci – specialisté. Domníváme se, že je to tím, že specialistů si firma cení, neboť ví, že jsou pro ni důležití, protože kdyby je neměla, musela by si platit externisty. Z tohoto důvodu mohou být specialisti lépe hodnoceni a může to být jeden z důvodů, proč jsou spokojeni.

2. Jak dlouho ve firmě pracujete?

Tabulka č. 1 Délka zaměstnání ve firmě

Délka působení ve firmě	Počet zaměstnanců
Méně než 1 rok	5
1 – 5 let	8
6 a více let	17

Zdroj: Vlastní šetření

Z tabulky vyplývá, že firma si udržuje své zaměstnance. Zastoupení pracovníků zaměstnaných déle než 6 let je velké.

3. Hodnotitel

Všichni respondenti na otázku, kým jsou hodnoceni, odpověděli totožně. Hodnotitelem je jejich bezprostřední nadřízený. Zde se odpověď shoduje i s teoretickou částí, kde v odborné literatuře se dočteme, že nejčastějším hodnotitelem zaměstnanců je jejich bezprostřední nadřízený.

4. Četnost hodnocení

Odpovědi na tuto otázku jsme dostávali různé. S ohledem na systém hodnocení ve Faurecii, jsou zaměstnanci hodnoceni půlročně a na konci roku probíhá další hodnocení s ohledem na uplynulý rok. Někteří zaměstnanci jsou hodnoceni i měsíčně s ohledem na jejich pracovní pozici a náplň práce. Někteří respondenti zaškrtovali více odpovědí např. jsme hodnoceni měsíčně i půlročně. Avšak nejčastější odpověď na četnost hodnocení byla – jednou za půl roku.

5. Jste o hodnocení informováni dostatečně včas?

Jak již z teoretické části vyplývá, zaměstnanec musí být informován o nadcházejícím hodnocení dostatečně včas, aby si mohl připravit své podklady k hodnocení, mohl argumentovat případné neshody s nadřízeným a mohl se zamyslet nad svými pracovními nedostatky. Z dotazníku vyplynulo, že firma včas informuje své zaměstnance o nadcházejícím hodnocení, protože všichni respondenti odpověděli na tuto otázku – ano, jsme dostatečně včas informováni o svém hodnocení.

6. Metody hodnocení

V této otázce respondenti mohli zaškrtnout více možností, protože jak již z teorie vyplývá, metody hodnocení zaměstnanců se mohou kombinovat a často v podnicích jsou kombinovány. Z odpovědí respondentů vychází, že jsou hodnoceni následujícími metodami – hodnotící pohovor, sebehodnocení, hodnotící škály. Tyto tři metody byly vypsány jako odpovědi. Byla zde i možnost napsat jinou metodu hodnocení. Zajímavé bylo, že do této kolonky nám jeden respondent napsal následující: „*Na základě denních/měsíčních výsledků*“. Přesný význam nevíme. Byly zde i odpovědi: „*měsíční + na konci roku hodnotící pohovor*“ nebo „*sebehodnocení a konfrontace s nadřízeným na hodnotícím pohovoru*“. Z těchto odpovědí vyplývá, že respondenti, kteří odpověděli takto, si tuto otázku propojili s otázkou předchozí – jak často jsou hodnoceni.

7. Zkušenosti respondentů s jinými metodami hodnocení

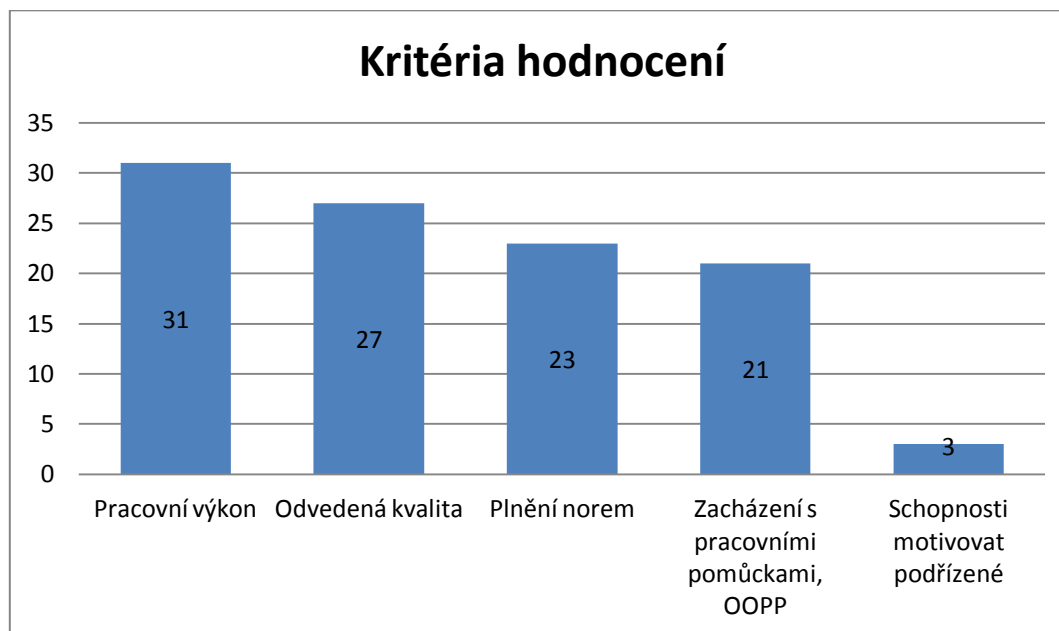
Na tuto otázku nám neodpověděl téměř žádný respondent. Když nám někdo odpověděl tak pouze, že neví. Možné je, že respondenti mají zkušenosti s hodnocením jen v této organizaci a tato firma je jejich první zaměstnavatelem. Další možnost může být, že byli zaměstnáni u jiného zaměstnavatele, ale metody hodnocení, se kterými se tam setkali, byly totožné se stávajícími ve Faurecii.

8. Na základě Vaší zkušenosti, jakou metodu byste doporučil?

Odpovědi na tuto otázku, byly stejné tomu, jak probíhá systém hodnocení zaměstnanců v podniku. Tedy, že by zaměstnanci doporučili kombinaci hodnotícího pohovoru s nadřízeným a možnost vlastního pohledu a sebehodnocení. Někteří zmiňovali jen hodnotící pohovor. Jiné odpovědi byly spíše takové, že hodnotili stávající systém hodnocení podniku tedy: „*Současná metodika se mi zdá ideální, probíhající měsíční hodnocení je vyhovující*.“ Tyto návrhy jsme dostávali od zaměstnanců na vyšších pozicích. Operátoři se zde o ničem nezminili.

9. Zaměřenost hodnocení (kritéria hodnocení)

V této otázce bylo na výběr z několika možností a respondenti mohli zaškrtnout více odpovědí. Cílem této otázky bylo zjistit, jaká jsou kritéria hodnocení zaměstnanců v podniku. Kritéria hodnocení se liší na základě vykonávané práce.



Graf č. 2 Kritéria hodnocení

Zdroj: Vlastní šetření

V grafu jsou uvedeny pouze odpovědi, které byly nabídnuty. V nabídce jiné respondenti vypisovali – vlastní invence na pracovišti, zlepšování použitých standardů a zlepšování výrobního procesu. Tento graf zahrnuje celkový pohled na hodnotící kritéria. Společnými kritérii pro všechny pracovníky bez rozdílu vykonávané práce jsou pracovní výkon a odvedená kvalita práce.

V následující tabulce rozdělujeme respondenty do dvou skupin – přímí (ve výrobě) a nepřímí (v kancelářích) zaměstnanci s ohledem na jejich kritéria hodnocení. Přímí zaměstnanci jsou hodnoceni na základě svého pracovního výkonu, počtu zmetkovitostí, kvality odvedené práce, jak plní své normy a cíle, jak zacházejí se zařízeními, se kterými přijdou do styku a jak se starají o své ochranné osobní pracovní pomůcky. Mohou být ohodnoceni i za své „zlepšováky“, kdy vymyslí lepší pracovní postup či vykonávanou práci něčím efektivně ulehčí. Nepřímí zaměstnanci jsou hodnoceni také na základě svého pracovního výkonu, odvedenou kvalitu práce, schopnosti motivovat podřízené, ale i za vlastní invenci na pracovišti či za zlepšení používaných standardů.

Tabulka č. 2 Kritéria hodnocení zaměstnanců

Přímí zaměstnanci	Nepřímí zaměstnanci
Plnění norem	Plnění norem
Odvedená kvalita	Odvedené kvalita
Plnění norem	Schopnost motivovat podřízené
Zacházení s OOPP, pracovní načiní apod.	Vlastní invence, aktivita
„zlepšováky“	Zlepšování používaných standardů

Zdroj: Vlastní šetření

10. Neformální hodnocení

Jak již v teoretické části bylo zmíněno, je důležité i neformální hodnocení, kdy je pracovník hodnocen svým nadřízeným během výkonu své práce. Všichni respondenti odpověděli, že během práce s nimi nadřízený komunikuje. Lze konstatovat, že u této otázky je důležitá pozice nadřízeného respektive jeho chování k podřízeným. Ve výrobě je toto neformální hodnocení velmi důležité, protože je nutné, aby pracovníci odváděli potřebné množství práce, aby splňovali stanovené normy, a v neposlední řadě hodnocení je u přímých zaměstnanců vázáno na odměňování, proto je neformální hodnocení tak důležité.

11. Funkce neformálního hodnocení

U této otázky měli respondenti možnost vybírat z více nabízených možností. Nabídnuty jim byly odpovědi – neformální hodnocení mě motivuje, pomáhá mi k lepšímu výkonu práce, pomáhá mi k dosahování stanovených cílů nebo neobohacuje mě, nepomáhá mi. Respondenti zaškrtovali více odpovědí. Nepřímí zaměstnanci odpovídali nejčastěji, že je neformální hodnocení motivuje (7 krát zvoleno), dále pak, že jim pomáhá k lepšímu výkonu práce (4 krát zvoleno) a pomáhá jim k dosahování stanovených pracovních cílů (5 krát zvoleno). U operátorů odpovědi byly spíše negativní, že je neobohacuje a nepomáhá jim (15 krát zvoleno), pomáhá k dosahování stanovených cílů (9 krát zvoleno), motivuje (3 krát zvoleno) a pomáhá k lepšímu výkonu práce (2 krát zvoleno). Domníváme se, že pracovníci na vyšších pozicích umí ocenit neformální hodnocení, ale operátoři ne. Může to být důvodem rozdílu náplně práce – na vyšších pozicích je práce spíše soft (pracovníci mají více zodpovědnosti, musejí motivovat své podřízené, nemají normy apod.), ale u operátorů jsou přesně stanovené normy a cíle výroby, které musejí být přesně dodržovány, a každý operátor ví, co je jeho prací a co má vykonávat. To může být

důvodem, proč je neformální hodnocení od operátorů nedoceno. Operátoři hodnocení také vnímají z pohledu odměňování, kdy hledí hlavně na dobré ohodnocení, které se projeví v jejich mzdě.

12. Přípravenost hodnotitele

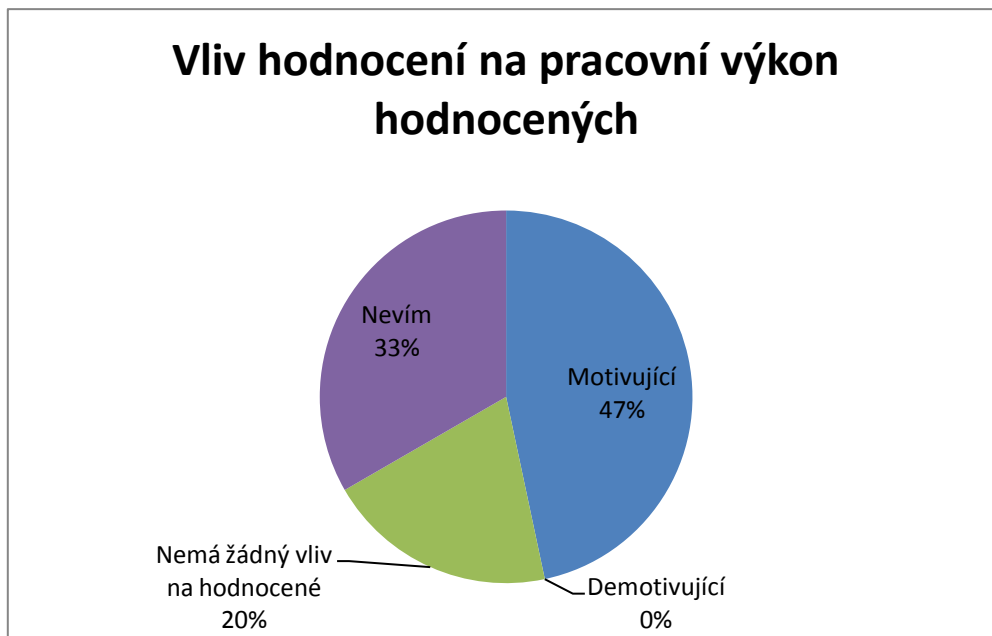
Odpověď na otázku váš hodnotitel je na hodnocení: připraven nebo nepřípraven je u všech respondentů stejná – hodnotitel je připraven na jejich hodnocení. Na tuto otázku navazuje následující otázka.

13. Pokud byl hodnotitel nepřípraven, čím si myslíte, že to bylo?

Přestože na předcházející otázku odpověděli všichni respondenti kladně, objevily se zde i odpovědi na nepřípravenost. Zde převážně odpovídali všichni pracovníci na vyšších pozicích. Z dotazníku nám vyplynulo, že jejich hodnotitel je sice připraven, ale nemusí být připraven na hodnocení dostatečně. Důvody mohou být následující – hodnotitel má nedostatek času nebo nenasbíral dostatečné množství informací o svém podřízeném. Operátoři neodpovídali. Domníváme se, že je to zapříčiněno rozdílem náplně práce operátorů a pracovníků na vyšších pozicích. Ve výrobě je zapotřebí neustálé dodržování stanovených cílů a norem, vše je dané a výsledky jsou neustále kontrolovány. I procesy jsou ve výrobě tvrdé. Náplň práce na vyšších pozicích je spíše soft, lidé mají více zodpovědnosti apod. Hodnotitel je nekontroluje tak často jako hodnotitel ve výrobě.

14. Hodnocení je pro Váš pracovní výkon

Respondenti mohli ohodnotit hodnocení pro svůj výkon jako motivující, demotivující, nemá žádný vliv na jejich pracovní výkon nebo že neví.



Graf č. 3 Vliv hodnocení na pracovní výkon hodnocených

Zdroj: Vlastní šetření

Do grafu byly zahrnuty všechny odpovědi respondentů jak z výroby, tak i z vyšších pozic. Z odpovědí vyplývá, že u 14 zaměstnanců má hodnocení motivující vliv na jejich pracovní výkon. Avšak z tohoto počtu je 8 odpovědí od pracovníků na vyšších pozicích a zbylých 6 je od pracovníků ve výrobě. Demotivující vliv nemá hodnocení na nikoho. 6 operátorů odpovědělo, že hodnocení nemá na jejich pracovní výkon žádný vliv. Na odpověď – nevím, odpovědělo 10 respondentů, z toho jeden pracovník z vyššího pracovního místa a 9 pracovníků z výroby. Z odpovědí plyne, že hodnocení operátoři neberou až tak důležitě jako pracovníci na vyšších pozicích. Operátoři vidí v hodnocení prémie, které se jim objeví ve mzdě. Zajímavá je i odpověď jednoho pracovníka z vyšší pozice, který odpověděl, že neví, jaký to má vliv na jeho pracovní výkon.

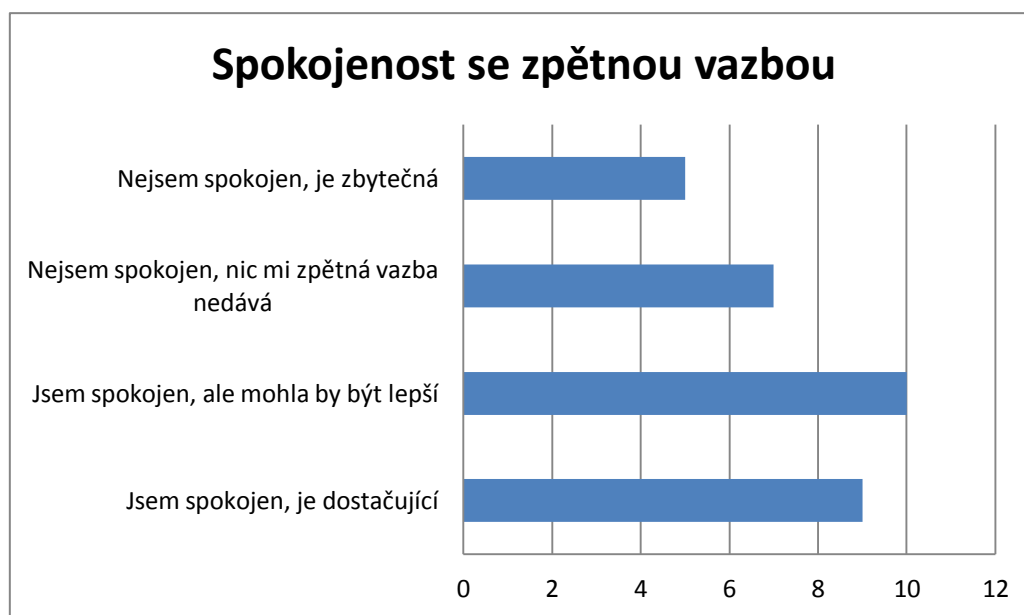
15. Váš pracovní výkon je hodnocen

Respondenti zde mohli vybírat více odpovědí z nabídnutých možností. Celkově respondenti ohodnotili hodnocení jako objektivní třináctkrát, jako spravedlivé desetkrát, nespravedlivé šestkrát a jako subjektivní desetkrát. Ani jeden pracovník z pracovníků na vyšších pozicích neohodnotil hodnocení jako nespravedlivé či subjektivní. Takto hodnotili proces hodnocení operátoři, ale našli se mezi nimi i odpovědi kladné – hodnocení je objektivní a spravedlivé.

16. Spokojenost se zpětnou vazbou

Na otázku – se zpětnou vazbou, kterou dostáváte od svého nadřízeného, jste – mohli respondenti vybírat ze čtyř odpovědí: 1) jste spokojen a je pro Vás dostačující, 2) jste spokojen, ale mohla by být lepší, 3) nejste spokojen, nic Vám zpětná vazba nedává a 4) nejste spokojen, považujete ji za zbytečnou. 29 % respondentů odpovědělo, že je pro ně dostačující a jsou spokojeni, 32 % respondentů zvolilo možnost, že jsou spokojeni, ale zpětná vazba by mohla být lepší, 23 % respondentů nejsou spokojeni a nic jim zpětná vazba nedává a zbylých 16 % respondentů nejsou spokojeni a považují ji za zbytečnou.

Zpětnou vazbu negativněji hodnotili respondenti z výroby, kteří označovali zpětnou vazbu za zbytečnou, nejsou s ní spokojeni a zpětná vazba jim nic nedává (12 z 21). Tři pracovníci z výroby považují zpětnou vazbu za dostačující a jsou s ní spokojeni. Šest operátorů označilo možnost druhou – jsou spokojeni, ale mohla by být lepší. Žádný respondent z vyšší pracovní pozice neoznačil možnost, že je nespokojen. Tito zaměstnanci hodnotili zpětnou vazbu kladně, jsou s ní spokojeni, je dostačující a část z nich (3 z 9) odpověděli, že jsou spokojeni, ale mohla by být lepší.



Graf č. 4 Spokojenost zaměstnanců se zpětnou vazbou

Zdroj: Vlastní šetření

17. Výsledky hodnocení

Respondenti mohli odpovídat, že jejich nadřízený s výsledky hodnocení pracuje, ale jsou spjaty jen s odměňováním. Tuto odpověď zaškrtno celkem 14 zaměstnanců z toho jeden z vyšší pozice a třináct operátorů. Třináct respondentů odpovědělo, že nadřízený s výsledky hodnocení pracuje a jejich výsledky jsou spjaty s odměňováním, rozvojem, vzděláváním apod. Z počtu 13 respondentů bylo sedm operátorů a šest pracovníků z vyšších pozic. Jen tři zaměstnanci na vyšších pracovních pozicích odpověděli, že jejich nadřízený s výsledky pracuje a plánují s nadřízeným společně jejich pracovní cíle. Byla zaznamenána i odpověď jednoho zaměstnance, že nadřízený s výsledky nepracuje a hodnocení proběhne bez odezvy.

18. Stanovené pracovní cíle

U této otázky měli respondenti na výběr ze dvou možností – cíle jsou dosažitelné, reálné, měřitelné, odpovídající mé pracovní pozici a druhá možnost, že cíle jsou nedosažitelné, nereálné, neměřitelné, neodpovídají mé pracovní pozici.

Celkem devět pracovníků z výroby označilo své pracovní cíle jako nedosažitelné, nereálné, neměřitelné a že neodpovídají jeho pracovní pozici. Žádný pracovník z vyšší pracovní pozice takto neodpověděl. Zbylých 13 operátorů odpovědělo, že jejich cíle jsou měřitelné, reálné, dosažitelné a odpovídají jejich pracovní pozici. Všichni pracovníci na

vyšších pozicích odpověděli, že jejich cíle odpovídají jejich pracovním pozicím apod. Jeden respondent nám sdělil, že pracovní cíle si stanovuje sám.

19. Atmosféra, prostředí hodnocení

Na výběr jsme dali tři možnosti: 1) klidné, tiché a příjemné, 2) rušivé, hlučné, nepříjemné a 3) stresující. Respondenti nám připisovali i další možnost. Tedy tu, že hodnocení probíhá v denní operativně. Nejspíše je to z důvodu toho, že počet operátorů je velký a nejsou pro hodnocení speciální prostory.

Nikdo neoznačil prostředí či atmosféru hodnocení jako stresující. Hodnocení dle respondentů probíhá v klidné, tiché a příjemné atmosféře.

20. Myslíte si, že je hodnocení důležitou součástí úspěšného podniku?

Respondenti mohli vybírat ze čtyř možností 1) ano, ale jen pro manažery, aby věděli koho odměnit a koho ne, 2) ano, pro všechny zaměstnance podniku, 3) ne, stresuje to zaměstnance a 4) ne, je to ztráta času. Všichni respondenti z vyšších pozic odpověděli, že hodnocení je důležitou součástí úspěšného podniku a je důležité pro všechny pracovníky podniku. 52 % operátorů zaškrtnulo, že ano, že je hodnocení důležitou součástí podniku, ale je důležité jen pro manažery, aby věděli koho odměnit a koho ne. 24 % operátorů odpovědělo, že je důležité pro podnik, ale i pro všechny zaměstnance podniku. Možnost, že není důležité pro podnik, a že stresuje zaměstnance, zvolilo 24 % operátorů. Žádný z respondentů nezvolil hodnocení jako ztrátu času.

21. Výhody a nevýhody hodnocení z pohledu zaměstnanců

Tuto otázku jsme zvolili jako otevřenou a odpovědi byly následující.

Mezi výhody hodnocení podle zaměstnanců patří – možnost hovořit s nadřízenými, vyjasnění si pohledu na rozličné věci, je důležité pro osobní kontakt a další pracovníkův rozvoj, zpětná vazba na vykonanou práci zaměstnance, tvorba pracovních cílů a zvolení strategie, jak stanovených cílů dosáhnout, určení priorit a motivace. Dále pak možnost neustálého zlepšování pracovníka, hodnocením se stanoví jasně dané individuální i společenské cíle, což vede k zajištění společného tahu na „jednu bránu“, vyladění pohledu obou stran potřebné k rozvoji vzájemné spolupráce, jeho součástí je i méně formální hodnocení, které mnohdy řekne víc než firmou definované hodnocení oblasti, motivuje pracovníky, když je navázáno na odměňování, nižší výkon, více vyděláno, musí nějaké hodnocení existovat.

Mezi nevýhody respondenti uvedli – ne vždy jedna nebo druhá strana mluví otevřeně, pracovníci musí pracovat a nemají čas na odskočení, kouření (pokud je vázáno na odměňování), neobjektivní, nespravedlivé, hodnocení spjato s finančním ohodnocením.

22. Nedostatky v procesu hodnocení podle respondentů

Poslední otázka byla otevřená a pracovníci měli napsat, jaké nedostatky vidí v procesu hodnocení. Dostalo se nám jen málo odpovědí. Respondenti obvykle nic nenapsali nebo napsali, že nemají připomínky. Z dotazníku nám tedy jen vyplynulo, že systém hodnocení má velmi široké spektrum pro objektivní hodnocení a komplikovaný systém sebehodnocení (jak procesně tak i softwarově).

23. Informativní otázky

Na konec dotazníku byly vloženy otázky na věk respondentů, pohlaví, dosažené vzdělání a na jaké pozici respondent pracuje.

3. 3. 1 Interpretace dat

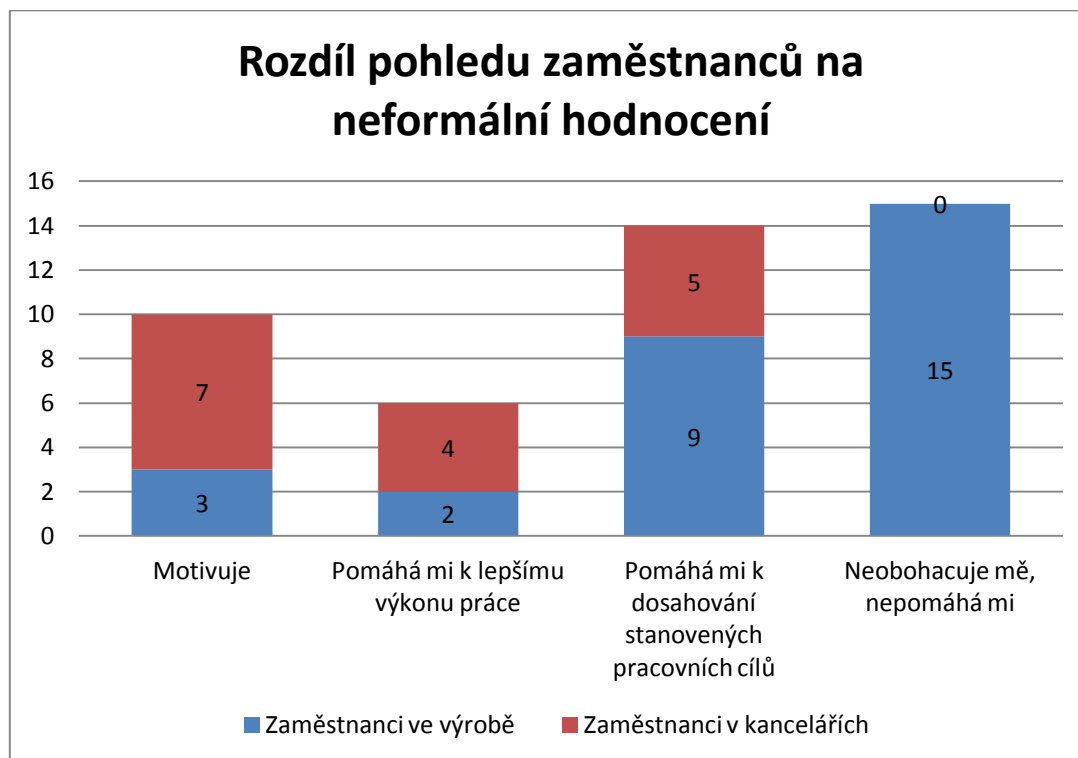
Data získaná průzkumem budou prezentována s ohledem na stanovené výzkumné předpoklady. Na závěr praktické části je uveden stručný souhrn všech nejdůležitějších zjištění.

Výzkumný předpoklad č. 1

Neformální hodnocení je nezbytnou součástí procesu hodnocení.

Ze zkoumaného vzorku respondentů vyplynulo, že neformální hodnocení je nezastupitelnou součástí procesu hodnocení. Všechny 30 respondentů uvedlo, že jsou hodnoceni neformálně během výkonu jejich práce a nadřízený s nimi komunikuje. Výsledek tohoto průzkumu odpovídá i údajům v odborné literatuře, kde se uvádí, že neformální hodnocení je uskutečňováno během výkonu práce a je součástí každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným. Neformální hodnocení je velice důležité jak ve výrobě (ve které je potřeba, aby operátoři dosahovali předem stanovených výrobních norem, práce byla včas odvedena a řešily se vzniklé problémy), tak i v kancelářích, kdy pracovníci mohou konzultovat s nadřízeným vzniklé potíže, nedorozumění a pracovník může neformální hodnocení využít ve chvíli, kdy si neví rady a potřebuje konzultaci o dalších krocích své práce.

Ze šetření dále vyplynulo, že neformální hodnocení zaměstnancům na vyšších pozicích pomáhá k lepšímu výkonu práce, k dosahování jejich stanovených cílů a že je také motivuje. Operátoři neformální hodnocení nedoceňují, neboť odpovídali, že je hodnocení neobohacuje a nepomáhá jim. Ovšem bylo i pár odpovědí, že neformální hodnocení jim pomáhá k lepšímu výkonu, k dosahování stanovených cílů a že je motivuje. Rozdíl pohledu přímých a nepřímých zaměstnanců na neformální hodnocení lze porovnat v následujícím grafu.



Graf č. 5 Rozdíl pohledu zaměstnanců na neformální hodnocení

Zdroj: vlastní šetření

Výzkumný předpoklad č. 2

Hodnocení zaměstnanců je spjato s dalšími personálními činnostmi např. odměňování, rozvojem, motivací a vzděláváním.

V teoretické části bylo uvedeno, že hodnocení, které je jednou z personálních činností, souvisí s dalšími personálními činnostmi např. plánováním, motivací, odměňováním, rozvojem a vzděláváním. Výzkum potvrdil, že hodnocení je spojeno s dalšími personálními činnostmi. Respondenti odpovídali, že jejich výsledky hodnocení jsou navázány na odměňování, rozvoj, vzdělávání apod. Výsledky hodnocení také souvisejí s plánováním budoucích pracovních cílů pracovníků.

Z výzkumu přesněji vyšlo, že výsledky dělníků (operátorů) jsou spojeny s odměňováním, méně pak s rozvojem a vzděláváním. Jelikož jsou pracovní cíle spojeny s výrobou, výsledky jejich hodnocení nejsou spjaty s plánováním pracovních cílů.

Výsledky hodnocení pracovníků v kancelářích jsou nejčastěji spjaty s odměňováním, rozvojem a vzděláváním. Tito pracovníci si plánují své pracovní cíle i v návaznosti na jejich hodnocení. Někteří si své pracovní cíle plánují sami, někteří s přímým nadřízeným.

Výzkumný předpoklad č. 3.

Nejčastější metodou hodnocení zaměstnanců je hodnotící rozhovor.

Z průzkumu vyplynulo, že zaměstnanci jsou nejčastěji hodnoceni metodou hodnotícího pohovoru, který probíhá mezi zaměstnancem a jeho přímým nadřízeným. Tento předpoklad nám potvrzuje i odborná literatura, kde se dočteme, že nejpoužívanější metodou hodnocení zaměstnanců je právě hodnotící rozhovor. Touto metodou jsou hodnoceni všichni zaměstnanci ve firmě alespoň jednou za rok. Obvykle se tak děje při celkovém hodnocení zaměstnance na konci roku, který se setká se svým nadřízeným a projednávají jeho pracovní výkon, plnění stanovených cílů, jejich představy o změně chování, výkonu a společnou diskuzí se zaměřují na rozvoj a vzdělávání pracovníka.

V dotazníkovém šetření byla položena i otázka, která se týkala doporučení zaměstnanců na nevhodnější metodu hodnocení. Z odpovědí jasně vyplývá, že metoda hodnotícího rozhovoru je pro zaměstnance užitečná a oblíbená, neboť doporučovali právě tuto metodu hodnocení.

S touto metodou je spojena i řada výhod, které zaměstnanci uváděli. Patří mezi ně např. možnost hovořit s přímým nadřízeným, vyjasnění si pohledu na různé pracovní věci, osobní kontakt, zpětná vazba na vykonanou práci hodnoceného, motivace, tvorba nových pracovních cílů, vyladění pohledu obou stran na rozličné věci. Nalezneme zde i nedostatky např. ne vždy jsou obě strany (hodnotitel, hodnocený) zcela otevřené, výsledky mohou být neobjektivní a nespravedlivé.

4 Doporučení pro firmu

Na závěr této bakalářské práce jsou přehledně zpracována doporučení pro podnik. Jsou zde shrnuty oblasti hodnocení, které mají nedostatky a kde by byla možná zlepšení.

1. Problematika „zlepšování procesů, „zlepšováků“ – z dotazníků a z rozhovorů na HR oddělení bylo zjištěno, že někteří pracovníci, ať již ve výrobě nebo v kancelářích, mohou být hodnoceni za vlastní inovaci, zlepšení pracovního procesu, zlepšení používaných standardů nebo hledání nových a lepších cest k různým reportům a hlášením. Firma by se na tuto problematiku měla zaměřit, protože na nových pozicích mohou zaměstnanci nalézt řadu zlepšení, ale na pozicích, která jsou zavedena ve firmě dlouho, bude těžké najít pro pracovníka jistá zlepšení. Váha tohoto kritéria hodnocení by měla být lépe zvážena neboť z uvedeného příkladu je patrné, že toto kritérium je nespravedlivé. Na tuto problematiku upozorňuje Pilařová (2008, s. 41), která říká, že kritéria významně ovlivňují výkony zaměstnanců a pokud kritéria jsou nastavena nesprávně, vede to k nežádoucímu chování, které má vliv na ekonomické výsledky podniku.
2. Hodnocení je provázáno s odměňováním. To pro některé zaměstnance není v určitých částech objektivní např. problematika zlepšování pracovního procesu apod. U pracovníků v kancelářích kritérium spolupráce se spolupracovníky – toto kritérium je z pohledu hodnoceného subjektivní. Hodnotitel se na spolupráci může dívat zcela jinak než hodnocený zaměstnanec. Podobně to může být i s kritériem – pracovní výsledky nad očekávání. Toto může být také zcela subjektivní. Z tohoto důvodu Duda (2008, s. 83) klade důraz na to, aby kritéria hodnocení zaměstnanců byla objektivní s vysokou mírou měřitelnosti. Základními kritérii jsou kvalita, kvantita a včasnost plnění. Firma by měla proškolit hodnotitele takovým způsobem, aby jejich hodnocení bylo objektivní pro všechny pracovníky.
3. Četnost hodnocení u pracovníků v kancelářích. Někteří respondenti z vyšších pozic uváděli, že jsou hodnoceni jednou za půl roku. Četnost hodnocení na těchto pozicích by měla být častější. Náplň práce na těchto pozicích je složitější a odpovědnější. Pracovní cíle a kritéria na těchto pozicích nejsou tak přesně vytyčena jako ve výrobě. Může dojít i k situaci, že pracovník, který bude hodnocen jednou za půl roku, bude hodnocen podle událostí nejnovějších, a ne za celý půl rok. Tyto události nemusejí být v jeho prospěch, a to se pak odrazí na jeho

výsledku hodnocení. Jak uvádí Koubek (1997, s. 166) toto hodnocení má být častější.

4. Problematika polyvalence (zpracování pracovníka – zda pracovník zvládá dvě a více pracovišť, na jaké lince umí pracovat). Toto hodnotící kritérium zcela závisí na provozních problémech a pracovník to nemůže aktivně ovlivnit. Příkladem může být, že pracovník ve výrobě vykoná potřebné zkoušky, aby mohl pracovat jako svářeč. Toto zaškolení mu přinese vyšší polyvalenci, může být lépe ohodnocen, a tím by se mu zvýšily i odměny. Společnost mu tuto skutečnost neumožní, jelikož jí to neumožňují výrobní podmínky. Tato situace nemusí být však dlouhodobá. V tomto ohledu by měla firma lépe naplánovat pracovní procesy operátorů se strategickými výrobními cíli podniku, aby využila jejich umu a dovedností.
5. Zintenzivnit komunikaci mezi nadřízeným a podřízeným s ohledem na hodnocení zaměstnanců – z výsledků dotazníků vyplynulo, že i když všichni respondenti odpověděli, že jejich přímý nadřízený je při jejich hodnotícím rozhovoru připraven, uvedli i možnost, že je nepřipraven z důvodu nedostatku času či nedostatku informací.
6. Problematika neformálního a formálního hodnocení – z odpovědí v dotaznících jsme vyčetli, že operátoři nevidí v hodnocení užitek a jeho hodnotu. Neumějí si odnést potřebné informace k tomu, aby svůj výkon zlepšovali, rozvíjeli se a lépe plnili výrobní cíle. V souladu se Žufanem (2012, s. 115), je firmě doporučeno, aby v tomto úseku informovala své zaměstnance ve výrobě, k čemu jim slouží neformální a formální hodnocení, v čem je užitečné a pro ně přínosné.
7. Hodnocení pracovního výkonu – převážná část odpovědí v dotaznících od operátorů byla, že jejich pracovní výkon je hodnocen subjektivně a nespravedlivě. Firmě je doporučeno, aby se podívala, kde jsou možná pochybení. Zda tato pochybení jsou na straně hodnotitelů dle Dudy (2008, s. 89) nebo na straně hodnocených dle Dvořákové a kol. (2007, s. 275). Možné chyby by mohla firma nalézt v systému hodnocení, kterými se zabývá také Dvořáková a kol. (2007, s. 274).
8. Nová hodnotící místnost pro zaměstnance ve výrobě. Z dotazníků vyplynulo, že operátoři jsou hodnoceni v denní operativě. S odkazem na Arthur (2010, s. 84) má hodnocení probíhat v klidné atmosféře.

ZÁVĚR

Bakalářská práce se zabývala systémem hodnocení zaměstnanců.

Začátek teoretické části byl věnován řízení lidských zdrojů, personální práci a personálnímu útvaru spolu s personalisty. Řízení lidských zdrojů můžeme chápat jako strategický a logicky promyšlený přístup k tomu nejcennějšímu, co organizace mají, tedy k lidským zdrojům. Řízení lidských zdrojů je jednou z vývojových etap personální práce. Z tohoto důvodu byla zmíněna personální práce, která může být definována jako přístup k řízení a vedení pracovníků v podniku. Personální útvar je vnitřní organizační jednotkou a slouží k zajišťování personálních činností. Personální útvar se zapojuje do vytváření, formulování a prosazování personální strategie a vyjadřuje se i k podnikovým záměrům z hlediska dopadu do oblasti práce a lidského činitele. Od personalistů se v dnešní době očekává, že budou generalisty tzn., že se budou umět orientovat jak v problematice řízení lidských zdrojů, tak i v problematice řízení organizace, a že budou podporovat personální strategii v souladu s firemní strategií.

Stěžejní část teoretické části se věnovala hodnocení zaměstnanců. Hodnocení zaměstnanců je jednou z personálních činností. Hodnocení organizací pomáhá zjišťovat informace o výkonech, jednání a pracovních schopnostech zaměstnanců. Prostřednictvím této činnosti může organizace koordinovat a řídit výkony svých pracovníků tak, aby bylo dosaženo stanovených strategických cílů podniku. Dále jsme se zabývali typy hodnocení podle frekvence. Hodnocení v organizacích probíhající denně během výkonu práce, je nazýváno neformálním hodnocením. Formální hodnocení probíhá v pravidelné periodě, nejčastěji jednou za rok. Existuje i mimořádné hodnocení, se kterým se můžeme setkat v případech odchodu pracovníka z organizace nebo při uplynutí zkušební doby. V práci byla zmíněna kritéria hodnocení, která se odvozují z pracovní náplně na daném pracovním místě. Práce se věnovala metodám hodnocení zaměstnanců, mezi které řadíme – hodnotící rozhovory (této metodě jsme se věnovali nejvíce, neboť je uváděna jako nejčastější a nejpoužívanější metoda hodnocení), hodnocení metodou AC/DC, která je spíše určena pro klíčové pracovníky organizace a hodnotící škály. Dalšími metodami byly - metoda kritických událostí, metoda management by objectives. Poslední metodou byla metoda hodnocení 360 stupňovou zpětnou vazbou, která byla záměrně uvedena jako poslední, protože je nejsložitější, nejnáročnější a nejméně využívanou metodou). Dále jsme se věnovali chybám v procesu hodnocení a chybám na straně hodnotitelů. Poslední kapitolou teoretické části byla návaznost dalších personálních činností na hodnocení zaměstnanců.

Praktická část bakalářské práce se týkala systému hodnocení zaměstnanců v konkrétní firmě Faurecia. Faurecia je globálním lídrem ve čtyřech oblastech podnikání – automobilová sedadla, interiérové systémy, automobilové exteriéry a technologické regulaci emisí. V České republice má celkem 7 závodů s více než 3 800 zaměstnanci. Výzkum bakalářské práce byl prováděn v závodě společnosti Faurecia Exhaust Systems, s.r.o., v Bakově nad Jizerou. Zaměstnanci podniku se dělí na přímé a nepřímé. Pod přímé zaměstnance spadají ti, kteří přímo pracují ve výrobě, nepůsobí v kancelářích. Mezi ně můžeme řadit operátory, svářeče a logistiky. Za nepřímé se považují zaměstnanci pracující v kancelářích.

Z výzkumu vyplynulo, že systém hodnocení zaměstnanců ve Faurecii je dobře zaveden a zaměstnanci jsou se systémem hodnocení celkem spokojeni. Z detailnějšího pohledu na odpovědi respondentů je patrné, že větší spokojenost s hodnocením je ze strany nepřímých zaměstnanců, tedy pracovníků v kancelářích. Přímí zaměstnanci již nejsou tak spokojeni. Může to být z toho důvodu, že přímí zaměstnanci neumí ocenit dostatečně proces hodnocení. Hodnocení nepovažují za přínos a hodnotu pro výkon své práce. Přímé zaměstnance dle odpovědí z dotazníků můžeme rozdělit do tří skupin podle délky zaměstnání v podniku a pečlivosti k vykonávané práci. První skupinou jsou zaměstnanci, kteří přišli do podniku nově a teprve si zvykají na hodnocení. Ti systém hodnotí kladně a snaží se v něm zorientovat. Následuje druhá skupina – operátoři, kteří jsou v podniku 1 – 5 let a to jsou lidé, kteří si neustále stěžují. Poslední skupinou jsou pracovníci, kteří jsou ve firmě delší dobu, jsou starší, zkušenější, práci vykonávají pečlivě a jsou pracovití. Tito zaměstnanci hodnocení oceňují.

Z hlediska odborné literatury stávající systém hodnocení ve firmě můžeme vyhodnotit kladně. Hodnocení ve firmě probíhá systematicky, v periodě, a to jednou za půl roku a na konci roku. Používanou metodou je hodnotící rozhovor, který probíhá mezi přímým nadřízeným a podřízeným a je uskutečňován na konci roku, kdy se hodnotí pracovník za uplynulý rok. Pracovníci jsou o hodnocení informováni dostatečně včas, hodnotitel je na hodnocení připraven a s výsledky hodnocení se dále pracuje.

Zlepšení systému hodnocení bychom viděli v problematice kritérií hodnocení. Již zmiňované zlepšovací kroky v pracovním procesu, zlepšování standardů či hledání nových, lepších cest k různým reportům mohou znevýhodňovat některé pracovníky. Dále pak pohledy hodnotitele na kritéria spolupráce a samostatnosti mohou být posuzována subjektivně.

Systém hodnocení v podniku byl vyhodnocen, byly nalezeny nedostatky a následně byla navržena jistá doporučení.

Pomocí vyhodnocení dotazníků byly zodpovězeny stanovené výzkumné předpoklady. Odpověď na první předpoklad „*Neformální hodnocení je nezbytnou součástí procesu hodnocení.*“ je pozitivní. Z odpovědí respondentů vyplynulo, že neformální hodnocení je nezastupitelnou součástí procesu hodnocení. Všech 30 respondentů uvedlo, že jsou hodnoceni neformálně během výkonu jejich práce a nadřízený s nimi komunikuje. Výsledek tohoto průzkumu odpovídá i údajům v odborné literatuře, kde se uvádí, že neformální hodnocení je uskutečňováno během výkonu práce a je součástí každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným. Neformální hodnocení je velice důležité jak ve výrobě, ve které je potřeba, aby operátoři dosahovali předem stanovených výrobních norem, práce byla včas odvedena a řešily se vzniklé problémy. Tak i v kancelářích, kdy pracovníci mohou konzultovat s nadřízeným vzniklé potíže, nedorozumění a pracovník může neformální hodnocení využít ve chvíli, kdy si neví rady a potřebuje konzultaci o dalších krocích své práce.

Druhý výzkumný předpoklad byl „*Hodnocení zaměstnanců je spjato s dalšími personálními činnostmi např. odměňování, rozvojem, motivací a vzděláváním.*“ I na tento předpoklad se nám dostalo kladné odpovědi. Výzkum potvrdil, že hodnocení je spojeno s dalšími personálními činnostmi. Respondenti odpovídali, že jejich výsledky hodnocení jsou navázány na odměňování, rozvoj, vzdělávání apod. Výsledky hodnocení také souvisejí s plánováním budoucích pracovních cílů pracovníků.

Poslední výzkumný předpoklad byl „*Nejčastější metodou hodnocení zaměstnanců je hodnotící rozhovor.*“ i zde je odpověď pozitivní. Z průzkumu vyplynulo, že zaměstnanci jsou nejčastěji hodnoceni metodou hodnotícího rozhovoru, který probíhá mezi zaměstnancem a jeho přímým nadřízeným. Tento předpoklad nám potvrzuje i odborná literatura, kde se dočteme, že nejpoužívanější metodou hodnocení zaměstnanců je právě hodnotící rozhovor. Touto metodou jsou hodnoceni všichni zaměstnanci ve firmě alespoň jednou za rok. Obvykle se tak děje při celkovém hodnocení zaměstnance na konci roku, který se setká se svým nadřízeným a projednají jeho pracovní výkon, plnění stanovených cílů, jejich představy o změně chování, výkonu a společnou diskuzi se zaměřují na rozvoj a vzdělávání pracovníka.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARTHUR, Diane. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. Praha: Grada publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2937-4.

BLÁHA, Jiří. MATEICIUS, Aleš. KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.

DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: KEY publishing, 2008. ISBN 978-80-87071-89-2.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

FOOT, Margaret. HOOK, Caroline. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 978-80-247-1458-5.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. Praha: Grada publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-51-4.

LIVIAN, Yves Fédéric. PRAŽSKÁ, Lenka. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: HZ Systém, 1997. ISBN 80-86009-19-X.

MENTZEL, Wolfgang. *Rozhovory se spolupracovníky. Jak v rozhovorech hodnotit, povzbuzovat a usměrňovat své podřízené*. Praha: Grada publishing, 2004. ISBN 80-247-0408-0.

PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.

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

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.

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

ŽUFAN, Jan. *Moderní personalistika ve službách*. Praha: Wolters Kluwer, 2012. ISBN 978-80-7357-947-0.

Internetové zdroje

Zajímavosti o firmě. *Jobs.cz* [online]. [cit. 2015-04-25]. Dostupné z: <https://mesicabsolventu.jobs.cz/faurecia-group/zajimavosti-o-firme>.

About us. Faurecia [online]. [cit. 2015-04-25]. Dostupné z: <http://www.faurecia.com/en/about-us>.

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1 Délka zaměstnání ve firmě	37
Tabulka č. 2 Kritéria hodnocení zaměstnanců	40

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1 Spokojenost se zaměstnáním	36
Graf č. 2 Kritéria hodnocení	39
Graf č. 3 Vliv hodnocení na pracovní výkon hodnocených	42
Graf č. 4 Spokojenost zaměstnanců se zpětnou vazbou	44
Graf č. 5 Rozdíl pohledu zaměstnanců na neformální hodnocení	47

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Tři oblasti hodnocení	14
Obr. 2 Znázornění procesu MBO	24
Obr. 3 360 stupňová zpětná vazba	25

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 – Dotazník	57
Příloha č. 2 – Nestrukturovaný rozhovor s pracovníky z HR oddělení	61

Příloha č. 1 – Dotazník

Vážená paní, vážený pane,

v rámci mé bakalářské práce provádím dotazníkové šetření zaměřené na systém hodnocení zaměstnanců u Vás ve firmě. Vyplnění dotazníků je anonymní a bude použito pouze pro účely bakalářské práce. U některých odpovědí můžete zvolit více možností. Předem děkuji za spolupráci.

Eliška Houdková

ČVUT, MÚVS

1) Se svým zaměstnáním jste:

- Velmi spokojen
- Spokojen
- Nespokojen
- Velmi nespokojen

2) Jak dlouho ve firmě pracujete?

- Méně než 1 rok
- 1 – 5 let
- 6 a více let

3) Jste hodnoceni:

- Přímým nadřízeným
- Jinou osobou – napište:

4) Jak často jste hodnoceni?

- 1x měsíčně
- 1x za půl roku
- Ročně

5) Jste o hodnocení informováni dostatečně včas?

- Ano
- Ne

6) Jakou metodou jste hodnoceni?

- Hodnotící rozhovor
- Sebehodnocení
- Hodnotící škály
- Jiné – vypište:

7) Máte zkušenosti s jinou metodou hodnocení? Jestli ano, s kterou?

8) Na základě Vaší zkušenosti, jakou metodu byste doporučil?

9) Vaše hodnocení je zaměřeno na:

- Pracovní výkon
- Odvedenou kvalitu
- Plnění norem
- Zacházení s pracovními pomůckami
- Schopnosti motivovat podřízené
- Jiné – vypište:

10) Jste hodnoceni i neformálně během výkonu své práce?

- Ano, během práce se mnou nadřízený komunikuje
- Ne, nadřízený se mnou nekomunikuje

11) Neformální hodnocení Vás:

- Motivuje
- Pomáhá mi k lepšímu výkonu práce
- Pomáhá mi k dosahování stanovených pracovních cílů
- Neobohacuje mě, nepomáhá mi

12) Váš hodnotitel je na Vaše hodnocení:

- Připraven
- Nepřipraven

13) Pokud Váš hodnotitel nebyl připraven, čím si myslíte, že to bylo?

- nedostatek času
- nepřipravenost
- nedostatek informací
- nezaujatost hodnotícího
- jiné – napište:

14) Hodnocení je pro Váš pracovní výkon:

- Motivující
- Demotivující
- Nemá to na Vás žádný vliv
- Nevím

15) Váš pracovní výkon je hodnocen:

- Objektivně
- Spravedlivě
- Nespravedlivě
- Subjektivně

16) Se zpětnou vazbou, kterou dostáváte od svého nadřízeného, jste:

- Jste spokojen a je pro Vás dostačující
- Jste spokojen, ale mohla by být lepší
- Nejste spokojen, nic Vám zpětná vazba nedává
- Nejste spokojen, považujete ji za zbytečnou

17) S Vašimi výsledky hodnocení nadřízený:

- Pracuje, ale výsledky jsou spjaty jen s odměňováním
- Pracuje, výsledky jsou spjaty s odměňováním, rozvojem, vzděláváním apod.
- Pracuje, plánujeme společně mé pracovní cíle
- Nepracuje, hodnocení proběhne bez odezvy

18) Vaše stanovené pracovní cíle jsou:

- Dosažitelné, reálné, měřitelné, odpovídající mé pracovní pozici
- Nedosažitelné, nereálné, neměřitelné, neodpovídají mé pracovní pozici

19) Hodnocení probíhá v atmosféře:

- Klidné, tiché, příjemné
- Rušivé, hlučné, nepřiměřené
- Stresující

20) Myslíte si, že je hodnocení důležitou součástí úspěšného podniku?

- Ano, ale jen pro manažery, aby věděli koho odměnit a koho ne
- Ano, pro všechny pracovníky podniku
- Ne, stresuje to zaměstnance
- Ne, je to ztráta času

21) Napište výhody a nevýhody hodnocení z pohledu zaměstnance:

22) Napadají Vás nějaké nedostatky v procesu hodnocení?

23) Váš věk:

- 18 – 26
- 27 – 36
- 37 – 46
- 47 – 56
- 57 a více

24) Vaše pohlaví:

- Žena
- Muž

25) Vaše dosažené vzdělání:

- základní
- vyučený/á bez maturity
- vyučený/á s maturitou
- středoškolské s maturitou
- vyšší odborné
- vysokoškolské

26) Na jaké pozici pracujete?

- Operátor
- Supervizor
- UAP manažer
- Plant manažer
- Jiné – napište:

Příloha č. 2 – Nestrukturovaný rozhovor s pracovníci z HR oddělení

Nestrukturovaný rozhovor s pracovníci z HR oddělení se týkal následujících oblastí:

- Jaká je organizační struktura firmy Faurecia.
- Jaký je systém hodnocení pracovníků.
- Struktura a princip přímých a nepřímých zaměstnanců.
- Jak jsou hodnoceni přímí zaměstnanci.
- Jak jsou hodnoceni nepřímí zaměstnanci.
- Hodnocení nového pracovníka.

