ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Masarykův ústav vyšších studií
Katedra inženýrské pedagogiky

Hodnocení pracovního výkonu ve společnosti Soustruh, a. s.

Assessment of Performance in Soustruh Company

Bakalářská práce

Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika průmyslového podniku
Vedoucí práce: Ing. Klára Šimonová

Kateřina Steinzová

Praha 2015

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Masarykův ústav vyšších studií
Kolejní 2637/2a, 160 00 Praha 6

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

studijní program: Ekonomika a management
studijní obor: Řízení a ekonomika průmyslového podniku
akademický rok: 2014/2015

Jméno a příjmení studenta: Kateřina Steinzová

Zadávající katedra: Katedra inženýrské pedagogiky

Téma bakalářské práce: Hodnocení pracovního výkonu ve společnosti Soustruh, a. s.

Téma bakalářské práce v anglickém jazyce: Assessment of Performance in the Soustruh Company

Zásady pro vypracování:

- Teoreticky zpracujte současný stav dané problematiky hodnocení a řízení pracovního výkonu a obvyklá řešení
- Proveďte analýzu hodnocení pracovního výkonu ve vybrané společnosti
- Zpracujte a vyhodnoťte data získaná pomocí průzkumu a konzultací s pracovníky dané společnosti a vyhodnoťte výsledky
- Porovnejte výsledky analýzy systému hodnocení pracovního výkonu s praktickými přístupy
- Navrhněte konkrétní doporučení pro vybranou 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*. Praha: Grada Publishing, a. s. 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael., *Personální management*. Praha: Grada Publishing, a. s. 1999. ISBN 80-7169-614-5.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

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

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing a.s. 2006. ISBN 80-247-1458-2.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Klára Šimonová

Podpis vedoucího bakalářské práce: .....

Termín zadání práce: **5. prosince 2014**

Termín odevzdání práce: **5. května 2015**

L.S.

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

.....
doc. Ing. Lenka Švecová, Ph.D.
ředitelka ústavu

V Praze dne 5. prosince 2014

Podpis studenta stvrzující přijetí zadání práce: .....

Vzor citačního záznamu

STEINZOVÁ, Kateřina. *Hodnocení pracovního výkonu v společnosti Soustruh, a. s.* 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 přiloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování 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

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucí mé bakalářské práce paní inženýrce Kláře Šimonové za oporu, kterou jsem v ní měla a za cenné rady, které mi poskytla. Dále mé poděkování patří zástupcům společnosti Soustruh, a. s.

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou současného systému hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců ve společnosti Soustruh, a. s., tz. výhodami a nevýhodami hodnocení v podniku, a řeší případné nedostatky při praktické aplikaci. Po krátkém představení společnosti se zabývám procesem současného systému hodnocení pracovníků. Zaměřila jsem se hlavně na hodnotící kritéria a samotný postup při hodnocení. Ve druhé části práce navrhuji doporučení, kterými by společnost svůj současný systém hodnocení mohla upravit, a dále navrhuji několik možností, jak využít nový systém CIMCO jako podklad pro hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců.

Klíčová slova

Hodnocení pracovního výkonu, pracovní výkon, řízení pracovního výkonu, metody hodnocení, proces hodnocení

Abstract

This bachelor thesis deals with the analysis of the actual system of working effort assessment of the employees in the company Soustruh, a.s., this means with advantage and disadvantage of assessment in the company and tries to show up and solve possible insufficiencies in practice. After a short introduction of the company I get on with the process of the actual assessment system of employees. I've focused particularly on the key criteria and the assessment process. In the second part of the thesis I propose some advices, with which the company can fit the actual assessment process. I also recommend some possibilities of how to deal with the new CIMCO system as base for working effort assessment of employees.

Key words

Assessment of performance, job performance, performance management, evaluation methods, evaluation process

Obsah

Úvod **3**

1. Řízení a hodnocení pracovního výkonu **4**

1.1 Rozdíly mezi řízením a hodnocením pracovního výkonu 4

1.2 Charakteristika řízení pracovního výkonu 5

1.3 Charakteristika hodnocení pracovního výkonu 7

2. Hodnocení pracovního výkonu **8**

2.1 Proces hodnocení pracovního výkonu 11

2.2 Metody hodnocení pracovního výkonu 13

2.2.1 Základní metody 14

2.2.2 Doprovodné metody 19

2.3 Formy a periodicita hodnocení 23

2.4 Závěry hodnocení a jejich využití 24

3 Metodika k praktické části bakalářské práce **25**

4 Charakteristika společnosti Soustruh, a. s. **26**

4.1 Představení společnosti. 26

4.2 Historie společnosti 27

4.3 Informace o zaměstnanosti a ekonomice podniku 27

5 Analýza současného systému hodnocení pracovníků **28**

5.1 Postup hodnocení pracovního výkonu 29

5.2 Systém hodnocení pracovního výkonu 31

6 CIMCO MDC-Max – systém pro sběr obráběcích dat z CNC strojů **33**

6.1 Použití systému CIMCO ve společnosti Soustruh, a. s. 34

7 Vlastní výzkum – výsledky ankety **36**

8 Navrhovaná doporučení **43**

Závěr **52**

Seznam použité literatury **54**

Seznam tabulek, obrázků a grafů **56**

Přílohy **58**

Úvod

Správný a kvalitní systém hodnocení a řízení pracovního výkonu ovlivňuje celkovou stabilitu společnosti, a prolíná se celým systémem řízení lidských zdrojů. Společnost Soustruh, a. s. mi předložila návrh, abych zpracovala nový systém hodnocení pracovního výkonu v nové hale. Podmínkou nového systému hodnocení pracovního výkonu bylo využití nového systému CIMCO, jehož bližší charakteristika je také součástí mé práce. S problematikou hodnocení pracovního výkonu jsem se setkala v rámci výuky a tato oblast mě zaujala. Rozhodla jsem se tedy využít této možnosti, zpracovat nový systém hodnocení a využít jej ve své bakalářské práci.

Cílem mé bakalářské práce je zanalyzovat současný systém hodnocení pracovníků ve společnosti Soustruh, a. s., tz. výhody a nevýhody hodnocení v podniku a případné nedostatky při praktické aplikaci. Předmětem zkoumání dále bude zavedení postupů a systémů hodnocení pracovníků v nové hale s využitím systému pro sběr obráběcích dat.

V první části své bakalářské práce se věnuji vymezení základních pojmů z oblasti řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovního výkonu. Oblast řízení pracovního výkonu nastiňuji z toho důvodu, že celkové propojení s hodnocením je velmi důležité a dle mého názoru je nutné vědět alespoň základní informace o tom, co to vůbec řízení pracovního výkonu je. Dále se více do hloubky zabývám samotným hodnocením pracovního výkonu, jeho základní charakteristikou, procesem hodnocení pracovního výkonu jako takovému, kde jsem se detailněji zaměřila na formy a metody hodnocení pracovního výkonu včetně možných problému nebo hodnotitelských chyb, které mohou během procesu hodnocení nastat.

Následující, druhá, část obsahuje základní informace o společnosti Soustruh, a. s. včetně jejího celkového představení, historie a ekonomických a personálních dat. V dalším bodě této části se zabývám analýzou současného systému hodnocení pracovníků a na základě studií materiálů a rozhovorů s pracovníky firmy přemýšlím nad možnostmi zavedení systému hodnocení s využitím nově instalovaného softwaru. Předkládám několik možných variant, jak nový systém využít právě pro hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců.

1. Řízení a hodnocení pracovního výkonu

Občas může vzniknout dojem, že hodnocení pracovního výkonu a řízení pracovního výkonu je jedno a totéž, ale není tomu tak. Řízení pracovního výkonu je velmi obsáhlý řídící proces, zaměřující se hlavně na budoucnost. O hodnocení pracovního výkonu můžeme říci, že jde jen o jakousi část celkového procesu řízení, probíhá cíleně a zaměřuje se na minulost. (Koubek, 2004, str. 31 – 33) Pro lepší přehled uvádím definice obou pojmů. *„Hodnocení pracovního výkonu (hodnocení pracovníků) lze definovat jako formální posuzování a hodnocení pracovníků, obvykle při každoročním setkání za účelem hodnocení (hodnotící pohovor)“*. Naopak *„Řízení pracovního výkonu je nepřetržitý a mnohem širší, komplexnější a přirozenější proces řízení, který vyjasňuje vzájemná očekávání, zdůrazňuje podpůrnou a pomocnou roli manažerů, od nichž se očekává, že budou působit spíše jako koučové než jako soudci, a zaměřuje se na budoucnost“*. (Armstrong, 2007, str. 416)

Hodnocení pracovního výkonu i řízení pracovního výkonu spadá do současné personalistiky, respektive do oblasti řízení lidských zdrojů, a provádí je hlavně manažeři nikoli personalisté, jak si mnoho lidí myslí. (Hroník, 2006, str. 13) Hlavním důvodem, proč se zabýváme řízením pracovního výkonu (dále jen ŘPV) a hodnocením pracovního výkonu (dále jen HPV) je to, že nám napomáhá při budoucím rozhodování a odhadování budoucích potřeb pracovníků.

1.1 Rozdíly mezi řízením a hodnocením pracovního výkonu

ŘPV je společný proces, v jehož rámci kterého se musíme zaměřovat na to, jak efektivně pracují manažeři a vedoucí pracovníci se svými podřízenými, jak podřízení spolupracují se svými nadřízenými a jak si mohou zaměstnanci zlepšovat své znalosti, dovednosti a odborné znalosti. Rozdíly jsou vidět v následující tabulce. Jedním ze zásadních rozdílů ŘPV a HPV je, že hodnocení velmi úzce souvisí s odměňováním, ale řízení se spíše zaměřuje na hodnoty a chování, na to, jak docílit toho, aby zaměstnanec odváděl kvalitní výkon. HPV spadá spíše do pracovní náplně personálního úseku, ŘPV je na přímých nadřízených, kteří provádí hodnocení. To oni znají svého podřízeného a vědí, jak nastartovat jeho pracovní výkon tak, aby odpovídal očekávání. ŘPV je celoroční záležitostí, pohlíží spíše do budoucnosti a není nijak administrativně složitý, naopak HPV se provádí ve stanovených intervalech, zabývá se spíše minulostí a je velmi

administrativně náročný. HPV je jakýmsi nástrojem pro odstraňování dlouhodobějších překážek v pracovním výkonu zaměstnance (Urban, 2013, str. 91)

Tabulka č. 1: Hodnocení pracovního výkonu v porovnání s řízením pracovního výkonu

Hodnocení pracovního výkonu	**Řízení pracovního výkonu**
Posuzování a hodnocení shora dolů	Společný proces založený na dialogu
Hodnotící setkání (pohovor) jednou za rok	Soustavné zkoumání a posuzování pracovního výkonu s jedním nebo více formálními setkáními
Používání klasifikace, bodování	Klasifikace, bodování méně obvyklé
Monolitický systém	Flexibilní proces
Zaměření na kvantitativní cíle	Zaměření na hodnoty a chování ve stejné míře jako na cíle
Často propojeno s odměňováním	Přímá vazba na odměnu je méně pravděpodobná
Byrokratický systém- složité papírování	Dokumentace udržována na minimální úrovni
Je to záležitost personálního útvaru	Je to záležitost liniových manažerů

Zdroj: Armstrong, M., Řízení lidských zdrojů, 2009, str 417

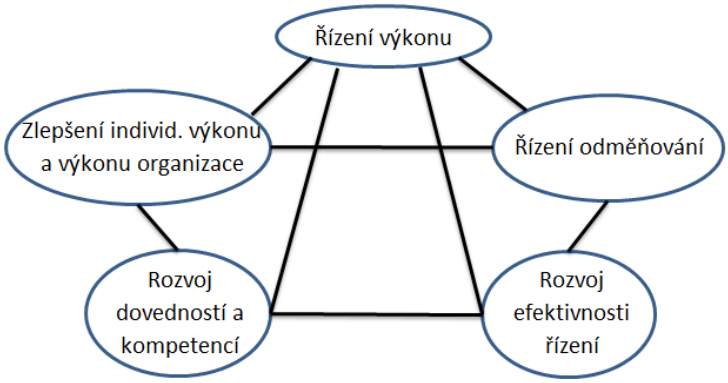
1.2 Charakteristika řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu můžeme definovat jako systematický proces, který je nedílnou součástí podnikového managementu. Tento proces spočívá ve zlepšování pracovního výkonu nejen jednotlivců, ale také týmů na základě stanovování cílů, zlepšování komunikace mezi vedoucím a pracovníkem, pravidelného hodnocení, jejich odměňování, pracovní rozvoj a umožnění dalšího vzdělání a profesního růstu apod. Řízení pracovního výkonu je plně v kompetenci liniových manažerů a základem je dohoda mezi manažerem a pracovníkem o tom, co se od něj očekává. Cílem řízení pracovního výkonu je zlepšování pracovních úspěchů zaměstnanců tak, aby co nejlépe využívali své schopnosti a dovednosti k úspěchu organizace. (Koubek, 1999, str. 203)

„Řízení pracovního výkonu je plánovaný proces, jehož hlavními složkami jsou dohoda, měření, zpětná vazba, pozitivní povzbuzování a dialog“ (Armstrong, 2007, str. 414). Týká se porovnávání odváděného výkonu s očekáváními

v podobě cílů. Řízení pracovního výkonu je dlouhodobý a pružný proces, který říká, jak by měli manažeři a jejich podřízení pracovat, aby dosáhli žádoucích výsledků společně. Řízení pracovního výkonu se nezaměřuje na minulá hodnocení výkonu či samotných pracovníků, ale na plánování a zlepšování budoucího výkonu. Především se spoléhá na vzájemnou dohodu a spolupráci než na rozkazování. Řízení pracovního výkonu je také významnou součástí systému odměňování (slouží jako zdroj informací či podkladů k tvorbě např. osobních příplatků nebo výkonnostních příplatků). Většina pracovníků vnímá proces řízení pracovního výkonu jako proces jejich samotného rozvoje. (Armstrong, 2007, str. 414) Efektivní řízení pracovního výkonu má vliv na motivaci zaměstnanců, propojování individuálních cílů s organizačními cíli, komunikaci mezi nadřízenými a podřízenými a vytváří další předpoklady pro rozhodování v oblasti řízení lidských zdrojů.

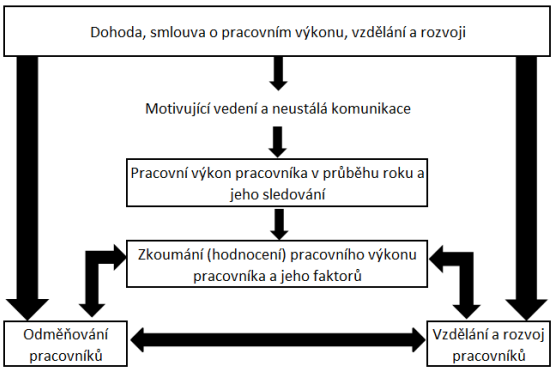
Obrázek č. 1: Řízení pracovního výkonu



Zdroj: Armstrong M., Personální management, 1999, str. 239

„Řízení pracovního výkonu představuje integrovanější přístup založený na principu řízení lidí na základě ústní dohody nebo písemné smlouvy mezi manažerem/nadřízeným a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu. Na základě zmíněné dohody či smlouvy tedy dochází k provázání tvorby pracovních úkolů, vzdělávání a rozvoje pracovníka, hodnocení pracovníka (hodnocení pracovního výkonu pracovníka) a odměňování pracovníka. Jde v podstatě o výraz zvyšující se participace každého pracovníka na řízení.“ (Koubek, 2009, str. 203). Dohoda o pracovním výkonu zaměstnance zahrnuje veškeré plány na zlepšení pracovního výkonu a také plán osobního rozvoje pracovníka. Dohoda popisuje, co se od pracovníka očekává, a také to, jakým způsobem bude ze strany vedoucího pracovníka podporován.

Obrázek č. 2: Řízení pracovního výkonu



Zdroj: Koubek, J. Řízení lidských zdrojů, 2009, str. 204

Na obrázku č. 2 je znatelné, že řízení pracovního výkonu je komplexní a hodnocení pracovního výkonu zaměstnance je jakousi jeho složkou. Řízení pracovního výkonu souvisí s dalšími články tohoto řetězce, jako je např. vzdělání a rozvoj, odměňování apod.

Pracovní výkon

Pracovní výkon je úroveň plnění úkolů pracovníka, které tvoří pracovní náplň daného pracovníka. Vyjadřuje nejen množství a kvalitu práce, ale také jeho ochotu pracovat přesčas, jezdit na služební cesty, přístup k práci, jeho chování nejen k ostatním pracovníkům a vedoucím pracovníkům, ale také k přístrojům a zařízením, jeho docházku (zda chodí včas nebo je to opozdilec) apod.

1.3 Charakteristika hodnocení pracovního výkonu

Hodnocení pracovního výkonu neboli pracovní hodnocení je proces, kterým organizace hodnotí vykonanou práci v rámci celé organizace (nejen liniových manažerů, ale také jejich podřízených). Je součástí procesů řízení pracovního výkonu a nejdůležitější součástí řízení lidských zdrojů. Hodnocení pracovního výkonu se prolíná a je nezaměnitelné v návaznosti s ostatními personálními činnostmi. Využíváme ho u přiřazování pracovních úkolů, rozvoje pracovníků, odměňování a samozřejmě při přidělování pracovníka na pracovní místo. Hodnocení pracovního výkonu také patří k účinným motivačním nástrojům. Kvalitní systém hodnocení je nástroj pro zvyšování výkonu, kvality a rozvoje zaměstnanců. (Fialová, 2007, str. 6) Provádění hodnocení pracovního výkonu je jedním z důležitých nástrojů každého manažera nebo nadřízeného pracovníka. Slouží pro podporu výkonu, rozvoje nebo také pro nápravu nevhodného chování zaměstnanců. Důležitou roli hraje také zpětná vazba, která umožňuje přijmout různá opatření ke zlepšení. (Werther, 1992, str. 330) Mnozí manažeři považují hodnocení pracovního výkonu svých podřízených za ztrátu času. Stává se, že hodnocení podceňují,

dělají ho s chybami nebo se ho bojí či se mu dokonce snaží vyhýbat. Je velmi důležité, aby zaměstnanec dostal zpětnou vazbu o tom, jak byl výkonný za hodnocené období.

Obecně bychom mohli říct, že hodnocení pracovního výkonu:

- umožňuje analýzu činností pracovníků
- ověřuje, zda jsou zvolené postupy a rozhodnutí správné
- je pro podřízené důležitou složkou motivace k práci a jejímu následného ohodnocení
- umožňuje analýzu činností a vedení lidí u liniových manažerů či vedoucích
- zpětná vazba umožňuje jak hodnocenému, tak hodnotiteli a personálnímu útvaru zasahovat do výkonu a zlepšovat ho
- může být podkladem pro mzdové ohodnocení
- je podkladem pro setrvání či přeřazení pracovníka na jinou pracovní pozici
- stává se podkladem pro sestavování plánů školení (z hodnocení vyplývá, zda jsou zaměstnanci dostatečně školení apod.)
- součástí je i rozhovor „face to face“, tz. že si podřízený a vedoucí pracovník vyříkají vše tváří v tvář a situace se uklidní (Armstrong, 1999, str. 240)

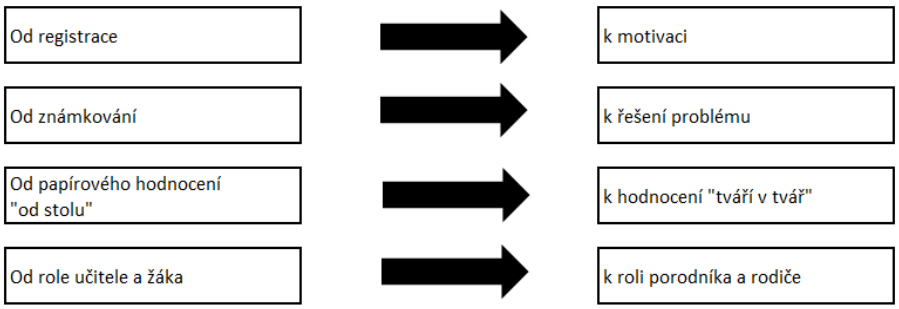
2. Hodnocení pracovního výkonu

Hodnocení pracovního výkonu je velice důležitá personální činnost, jejíž podstatou je zjišťování toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní stanovené úkoly, jak se chová nejen k práci, ale ke svým kolegům nebo dalším osobám, se kterými je v pracovním prostředí v kontaktu. Výsledky hodnocení musí být zaměstnanci sdělovány a projednávány. Důležité je hledat s hodnoceným možnosti řešení, které povedou ke zlepšení jeho výkonu tak, aby byl spokojený jak zaměstnanec, tak organizace. Smyslem hodnocení je motivování, kontrolování a řízení způsobu práce a pracovního chování daného pracovníka. Informace, které zjistíme prostřednictvím hodnocení pracovníka, slouží jako zpětná vazba jak pro pracovníka, tak pro samotnou organizaci. Zjištěné výsledky jsou s pracovníkem projednány a společně se hledají možnosti vylepšení. Aby nedocházelo k tomu, že manažeři nebudou kvalitně provádět hodnocení, je nutné kvalitně a v dostatečném časovém rozmezí poskytnout liniovým manažerům či ostatním hodnotícím osobám dostatečné školení v hodnocení. Velice důležité je, aby se systém hodnocení zavedl do praxe firmy. Stanovení cílů záleží na kvalitní přípravě nejen liniových manažerů nebo jiných osob vedoucích hodnocení, ale také na personálním útvaru. Personální útvar

reprezentuje důvěryhodné a profesionální prostředí firmy a poskytuje zaměstnancům důvěru, pocit klidu a porozumění.

Pracovní hodnocení patří v některých firmách k méně milovaným aktivitám. A to jak na straně podřízených, tak na straně nadřízených. Kolují zvěsti, že hodnocení je nefunkční, ba dokonce i k ničemu a nepřináší žádný efekt. Bez hodnocení pracovníků však nemůžeme ovlivňovat jejich výkon a výkonnost, a proto je nutné zabývat se tím, jak změnit systém, aby se stal fungujícím a atraktivním nejen pro hodnocené, ale i pro hodnotitele (hodnocení je potřebné, efektivní). Mezi nejsilnější důvody, proč by vůbec organizace měla provádět hodnocení pracovníků, je změna nebo posílení organizační kultury, sjednocování zájmů všech zaměstnanců a nadřízených a zvyšování výkonnosti. (Hroník, 2006, str. 16)

Obrázek č. 3: Posuny v hodnocení pracovníků



Zdroj: Hroník, F., Hodnocení pracovníků, 2006, str. 18

Cíle hodnocení pracovního výkonu

Cíle představují něco, co musí být splněno nebo čeho musí být dosaženo. Stanovení cílů a jejich měřítek je jednou z nejobtížnějších a zároveň nejdůležitějších součástí systému hodnocení pracovníků. Kvalitní a dobře stanovené cíle a měřítka jsou základem úspešnosti celého systému hodnocení. Je proto velmi důležité věnovat pozornost jejich tvorbě. Obecně platí následující zásady, resp. cíle. (Armstrong, 2007, str. 420). Obecně by měly cíle splňovat pět základních podmínek, které jsou popsány v následující tabulce.

Tabulka č. 2: Srovnání pojetí SMART a KARAT

SMART		KARAT (dynargie)	
S	Specifický	K	Konkrétní
M	Měřitelný	A	Ambiciózní
A	Akceptovatelný	R	Reálný
R	Realistický (relevantní)	A	Akceptovatelný
T	Termínovaný	T	Termínovaný

Zdroj: Hroník, F. Hodnocení pracovníků, 2006, str. 59

S – specifické, srozumitelné, konkrétní; důležité je, aby jim zaměstnanec rozuměl, hodnotitel by se vždy měl ujistit, že zaměstnanec danému cíli rozumí a ví, co se od něj očekává

M – měřitelný, tz. musí mít přesně stanovená kritéria, podle kterých bude posuzován

A – akceptovatelné; pro hodnoceného mají motivující charakter, protože měl možnost se k danému cíli vyjádřit (své obavy, časově ho zhodnotit apod.)

R – realistické, tz. reálně splnitelné, a to jak z finančních zdrojů, tak z lidských zdrojů

T – termínovaný, tz. časově určený termín, do kterého musí být zadaný cíl splněn (Pilařová, 2008, str. 28)

Typy cílů

- Průběžné, stabilní cíle, role nebo práce – všechny role mají nějaké trvalé a nezbytné cíle, které můžeme vyjádřit jako hlavní oblasti výsledků.
- Výsledky (výsledkové cíle) – kvantifikované výsledky, kterých je potřeba dosáhnout. Jsou měřeny jako výstupy, výkony, příjmy či výnosy např. prodejů, úrovni poskytovaných služeb apod.
- Úkoly/projekty – cíle mohou představovat dokončení projektů nebo úkolů nebo dosažení jednotlivých výsledků k danému datu.
- Chování – očekávání, která se týkají očekávaného chování, jsou velmi často stanovena obecně, ale můžeme je také definovat individuálně. Soustavy schopností se mohou týkat oblastí chování, které je spojeno se základními hodnotami (např. s týmovou prací). (Armstrong, 2007, str. 420)

Důležitost a počet jednotlivých cílů a úkolů se stanovuje individuálně, záleží na typu pracovní činnosti. Například u vedoucích pracovníků se ve větší míře objevují cíle, které mají rozvíjet klíčové úkoly, u výkonných zaměstnanců se objevují cíle, které souvisejí s pracovní činností daného zaměstnance. Dohodnuté cíle a úkoly by měly být v souladu s potřebami společnosti, a zabezpečovat tak její stabilitu.

V rámci hodnocení pracovníků se stanovují jen některé specifické cíle, protože se předpokládá, že běžné úkoly a cíle jsou zaměstnanci plněny automaticky a standardně v rozsahu pracovních činností. Tyto obvyklé pracovní činnosti můžeme považovat spíše za předmět průběžné kontroly než za hodnocení. Plnění těchto obvyklých pracovních činností se promítne v celkovém hodnocení pracovního výkonu zaměstnance za celý rok. (Fialová, 2007, str. 11)

Kritéria hodnocení pracovního výkonu

Než firma začne stanovovat kritéria, měla by si nejdříve uvědomit, co to vůbec kritérium je. *„Kritérium je ukazatelem výkonu nebo výkonosti, podle něhož hodnotíme úspěšnost zaměstnance.“* (Pilařová, 2008, str. 41) Chceme-li posuzovat či hodnotit pracovní výkon pracovníka, je velmi důležité si stanovit kritéria hodnocení. Základními a obecnými kritérii jsou kvalita, kvantita a včasnost plnění. Při hodnocení pracovního výkonu však jen s těmito kritérii nevystačíme, proto je nutné se zamyslet nad dalšími, detailnějšími, kritérii. Protože hodnocení pracovního výkonu se zaměřuje nejen na výsledky práce, ale také na chování a mezilidské vztahy, uvádím zde další možná kritéria hodnocení.

- **Výsledky** – realizované výsledky práce, množství práce, kvalita práce, množství obsloužených zákazníků, spokojenost zákazníků, množství reklamací
- **Chování**
    - *Pracovní* – ochota přijímat úkoly a úsilí při jejich plnění, hospodárnost, ohlašování problémů, dodržování pravidel a norem, docházka, kouření či požívání drog na pracovišti
    - *Sociální* – vztahy se spolupracovníky, jednání s lidmi, vztah k zákazníkům, vztah k nadřízeným nebo styl vedení lidí
- **Dovednosti a znalosti, potřeby, vlastnosti** – znalost práce, fyzická síla, spolehlivost, samostatnost, komunikativnost, vytrvalost, přizpůsobivost, cílevědomost, znalost jazyků, vzdělání, loajalita apod.

Při stanovování kritérií musíme mít na mysli, že by měla být objektivní než subjektivní, měla by se vázat ke vztahu k práci a k popisu práce, zaměřovat se na chování, na specifické funkce, musí být hodnocenému včas a s předstihem sděleny a musí být „v moci“ hodnoceného (nejlépe v pracovní náplni atd.). Každý zaměstnanec, nebo kategorie zaměstnanců je jiná, má jiné požadavky, jiné cíle a jinou pracovní specifikaci, proto je důležité stanovovat kritéria „na míru“. (Koubek, 2009, str. 213)

2.1 Proces hodnocení pracovního výkonu

Nejdůležitější je, aby bylo hodnocení pracovního výkonu správně nastaveno. Pokud je hodnocení správně nastaveno a provedeno, přináší užitek celé organizaci, tz. zaměstnancům, jejich nadřízeným i personálnímu útvaru. Prostřednictvím hodnocení pracovního výkonu můžeme navrhnout případné změny týkající se způsobu výkonu práce,

stanovit nové cíle, orientovat zaměstnance a motivovat ho k ještě lepším výkonům a vytvořit podklady pro odměňování nebo kariérní růst. (Pilařová, 2008, str. 11) Hodnocení pracovního výkonu nevyužíváme pouze u hodnocení pracovního výkonu stávajících zaměstnanců, ale také při výběru nových zaměstnanců, umístění zaměstnance na pracovní místo nebo z důvodu organizačních změn.

Fáze procesu hodnocení pracovního výkonu

Proces hodnocení jako takový můžeme rozdělit do 3 fází.

První fázi můžeme označit jako fázi přípravnou. V této fázi si musíme stanovit zásady, pravidla a postupy hodnocení. Dalším krokem je analýza pracovních míst, která budou předmětem hodnocení. Tato analýza nám pomůže představit si, jak by měla být práce odváděna, resp. jaký bude očekávaný výkon, co od pracovníka očekávat (jaké by měl mít vlastnosti, schopnosti, nadání …) a jak docílit případného zlepšení. Dále si musíme ujasnit a stanovit kritéria výkonu a hodnocení, zvolit metody hodnocení a určit období, kdy budeme hodnocení provádět. Nesmíme zapomenout na důležitý bod této fáze, a to je zaškolení hodnotitelů. Správně by měl být každý zaměstnanec seznámen s kritérii hodnocení už na samém počátku, tz. už při podepisování pracovní smlouvy. Jako poslední bod této fáze je informování pracovníků o tom, že se bude hodnocení provádět, o jeho účelu, aby věděli, co se od nich očekává.

V druhé fázi získáváme informace, např. pozorováním pracovníků při práci a podklady pro hodnocení. Tato fáze je velice důležitá, neboť sbíráme informace nejen od spolupracovníků, ale i např. od zákazníků, kteří nám sdělují svůj názor na pracovníky (na jejich vstřícnost, ochotu poradit), a my tak můžeme zjistit, zda jsou zákazníci spokojení či nikoli.

Poslední fází je vyhodnocování výsledků hodnocení. V této fázi se vyhodnocují pracovní výsledky, chování, schopnosti apod. Odvedený pracovní výkon pracovníka se porovnává se stanovenými normami a očekávanými výsledky. Následuje hodnotící pohovor s daným pracovníkem, který je velmi důležitý pro případné zlepšení pracovního výkonu pracovníka. (Koubek, 2009, str. 215)

Účastníci hodnocení pracovního výkonu

„Teorie a z pravidla i praxe se shodují, že nejkompetentnější osobou pro hodnocení pracovníka je jeho bezprostřední nadřízený. Ten také provádí závěrečné vyhodnocení všech podkladů hodnocení, ať už je pořizoval či předložil kdokoliv, dělá z nich závěry, vede

hodnotící pohovor a navrhuje a projednává s pracovníkem opatření vyplývající z hodnocení.“ (Koubek, 2009, str. 216). Jak vyplývá z definice, kterou nalezneme v knize Řízení lidských zdrojů od Koubka, může být hodnotitelem přímý nadřízený nebo také metodický vedoucí, personalista či MOD (manažer rozvoje). Ve většině případů je hodnotitelem přímý nadřízený, jelikož má největší přehled nejen o odvedeném pracovním výkonu pracovníka, ale také ví, jak se chová k ostatním pracovníkům, zákazníkům, dodavatelům apod. Pokud hodnocení provádí někdo jiný (personalista, externí hodnotitel …) musí být přímý nadřízený informován o výsledku hodnocení.

Příprava hodnotitelů

Před samotným hodnocením pracovníků musí hodnotitel projít zácvikem, ve kterém se seznamuje s nastaveným systémem hodnocení např. pomocí e-learningových kurzů nebo tištěných brožur. Důležité je, aby byl zácvik efektivní, čehož docílíme pomocí možností hraní rolí. Hodnotitelé prochází všemi fázemi hodnotícího pohovoru a potýkají se s mnohými komplikacemi, které je mohou potkat. E-learningové kurzy jsou jakýmsi předskokanem samotného zácviku, kde osoby jednají „face to face“. Po úspěšném zakončení zácviku se hodnotitel musí připravit na samotný hodnotící pohovor, tz. stanovit termín pohovoru (den a hodiny od-do) a domluvit se na tomto termínu s hodnoceným, prostudovat podklady pro hodnocení (např. formulář MBO nebo poznámky o pracovním výkonu apod.) a připravit si otázky, co je třeba zlepšit.

Příprava hodnocených

Hlavním důvodem, proč chceme, aby se na hodnotící pohovor v dostatečné míře připravil také hodnocený, je, aby se mohl aktivně podílet na hodnocení. Proto je třeba, aby si hodnocený uvědomil, co se od něj očekává a jak by mohl sám za sebe zhodnotit svůj výkon za hodnocené období. (Hroník, 2006, str. 102)

2.2Metody hodnocení pracovníků

Jak už jsem uvedla, hodnocení může být formální a neformální. Uvedu tedy několik metod hodnocení pracovníků, které řadíme mezi formální metody hodnocení pracovního výkonu. Metody hodnocení můžeme rozdělit podle času, na který se orientují. Jedná se o metody zaměřené na minulost, metody zaměřené na přítomnost a metody zaměřené na budoucnost.

Tabulka č. 3: Matice metod hodnocení

	Hodnocení vstupů	**Hodnocení procesu**	**Hodnocení výstupů**
Metody zaměřené na minulost	Zhodnocení praxe (certifikáty)	Metoda klíčové události	Záznam výsledků Srovnání výsledků
Metody zaměřené na přítomnost	Assessment Centre Development Centre Manažerský audit Zkouška	Sociogram 360° zpětná vazba	Pozorování na místě Mystery shopping
Metody zaměřené na budoucnost	Hodnocení potenciálu	Supervize Intervize	MBO, BSC

Zdroj: Hroník, F, Hodnocení pracovníků, 2006, str. 54

2.2.1 Základní metody

Metoda MBO (metoda řízení podle cílů)

Metoda MBO je metodou orientující se do budoucnosti v oblasti hodnocení výstupů. Můžeme se s ní setkat také pod pojmem MBR – Management by Results (řízení podle výsledků) nebo pod pojmem WPR – Work planning and review (plánování a kontrola práce).

Metoda MBO obsahuje základní prvky:

- Stanovení cílů – na začátku dochází k formulaci dlouhodobých cílů, které postupně přechází k cílům individuálním; klade se velký důraz na měřitelnost
- Plánování akcí, úkolů – specifikace cílů nám ukazuje, co, respektive čeho má být dosaženo, ale akce a úkoly nám říkají, jak toho dosáhneme
- Sebeřízení – aby byl proces MBO úspěšný, je důležité klást důraz na motivaci
- Průběžná pravidelná kontrola, respektive koučování – není možné se spoléhat na kvalitu sebeřízení, je nutné konzultovat, povzbuzovat a usměrňovat. (Hroník, 2006, str. 58)

Obrázek č. 4: Model procesu MBO

Zdroj: Hroník, F, Hodnocení pracovníků, 2006, str 59

Na počátku hodnoceného období se stanoví cíle, kterých je třeba dosáhnout. Dále se stanoví kroky, jak cílů dosáhnout, a časový rozvrh pro jejich plnění. Na konci hodnoceného období se hodnotí, zda zaměstnanec splnil stanovené cíle. Tato metoda podporuje dobré vztahy podřízeného s nadřízeným a zaměstnanec přesně ví, co se od něj očekává. Výhodou je dobrá obhajitelnost výsledků (díky přesně stanoveným cílům). Mezi nevýhody této metody patří její náročnost na přípravu, komunikaci mezi nadřízeným a podřízeným a to, že MBO nehodnotí např. chování k ostatním spolupracovníkům či spolupráci. (Wagnerová, 2008, str. 73 – 74)

Motivačně-hodnotící pohovor

Motivačně-hodnotící pohovor je součástí hodnotících systémů a zastává důležité postavení ve vztazích mezi nadřízenými a podřízenými. V zásadě by se měl hodnotící pohovor zaměřit na motivaci a rozvoj a měl by klást velký důraz na zlepšení výkonnosti jako celku. Při hodnotícím pohovoru je důležité, aby hodnotitel nastolil pozitivní, uvolněnou a přátelskou atmosféru, hodnocení prováděl v soukromí, bez rušivých vlivů a vyhradil si dostatek času, aby se hodnocený cítil dobře a nebál se hodnocení a komunikace s nadřízeným. (Struktura motivačně-hodnotícího pohovoru se může odlišovat podle aktuální potřeby dané firmy, ale zpravidla by měl obsahovat část sebehodnocení a část, kde zaměstnance hodnotí nadřízený.)

Motivačně-hodnotící pohovor se skládá ze dvou částí. V první části se hodnotí sám zaměstnanec (sebehodnocení). Aby mohl být dostatečně připravený a mohl si promyslet, co udělal správně či nikoli, obdrží přibližně 14 dnů před samotným pohovorem soubor otázek, na jejichž základě se pracovník hodnotí. Druhá část spočívá v hodnocení pracovníka nadřízeným. *„Pakliže motivačně-hodnotící pohovor navazuje na předem zadané úkoly, je do takového hodnocení zakomponována kontrola plnění a splnění“* (Hroník, 2006, str. 56). Motivačně-hodnotící pohovor se prolíná všemi oblastmi hodnocení pracovníků.

Tabulka č. 4: Struktura motivačně-hodnotícího pohovoru

1. část

	Sebehodnocení	**Komentář**
1	**Vlastní silné a slabé stránky, největší úspěch a nezdar** (vzhledem k profesionálnímu životu), s čím byl za uplynulou dobu u sebe spokojen, co považuje za svůj nejvýznamnější úspěch, s čím naopak není spokojen, co považuje za svůj největší nezdar. Tedy rozdělit na silné-slabé stránky (strukturálnější) a úspěchy-nezdary	Kromě obsahové stránky zde hodnotíme míru konkrétnosti a hloubky – jak je schopen rozlišovat mezi silnými a slabými stránkami na jedné straně a úspěchem a nezdarem na straně druhé. Pakliže hodnocení již probíhalo, patří do této části sebehodnocení plnění cílů z posledního období.
2	**Aspirace za 1 rok, 3 roky** Tři formy postupu či růstu: • prohlubování odbornosti (profesní růst) • postup v hierarchii (více manažerských kompetencí, kariérová růst) • postup v horizontále (získání další odbornosti)	Zajímá nás preference toho kterého postupu či růstu a kvalita zdůvodnění. Proč tak a ne jinak.
3	**Co potřebuje, aby dosáhl svých profesionálních cílů** (vzdělání podmínky).	Otázka podsouvá její uchopení jako požadavku „nastavené dlaně“ směrem k firmě. Zajímá nás, zda ji pracovník uchopí jako otázku po tom, co on sám je ochoten do toho vložit.
4	**Silné a slabé stránky firmy**, jak to vidí pracovník.	Zde nás zajímá, jak pracovník vnímá firmu jako celek. Je zřejmé, že zná její vizi, poslání a strategii? Jak si je formuluje sám pro sebe? Je schopen být kritický a zároveň loajální?
5	**Co by jako první změnil u firmy**, kdyby mohl	Zde nás zajímá, jak pracovník ve svém uvažování „přesahuje práh“ svého pracoviště.
6	**Co by změnil v organizaci své práce, co jej nejvíce brzdí** (tedy něco je navíc a překáží), co mu chybí (tedy něco není, schází), aby dosáhl svých cílů.	Zde lze získat řadu cenných podnětů, na některé je možno reagovat hned a zabezpečovat si tak budování důvěry v celý systém hodnocení.
7	**Co jej u firmy drží a co by se muselo stát, aby uvažoval o odchodu z firmy.**	Odpověď velmi dobře naznačuje, co daného pracovníka motivuje a co naopak demotivuje.
8	**Jiné, co pracovník považuje za důležité.**	

2. část

	Hodnocení pracovníka nadřízeným	**Komentář**
1	**Pozitivní hodnocení** – tj. ohodnocení toho, s čím je nadřízený spokojený.	Probíhá zde vyhodnocení splnění cílů a úkolů za minulé období. Nic není samozřejmostí, nelze nic přejít tím, že to má přece v popisu práce a tak to není nic mimořádného.
2	**Rezervy**, tedy víra, že na něco pracovník má, ale z nejrůznějších důvodů nerealizuje.	Probíhá zde vyhodnocení splnění cílů a úkolů za minulé období.
3	**Perspektiva**, jak firma počítá s pracovníkem.	Zde je příležitost odpovědět na vyhodnocení vyjádřené ambice v předešlé části, ale dochází také k seznámení s očekáváními nadřízeného a cíli firmy a s jejich významem, smyslem.
4	**Návrh řešení, opatření, stanovení cílů a úkolů.**	De facto je zde integrován proces MBO. Taktéž výstup do rozvojového plánu. Má již formu plného dialogu.

Zdroj: Hroník, F., Hodnocení pracovníků, 2006, str. 57

Je velmi důležité vést motivačně-hodnotící pohovor spíše jako dialog, nechat hodnoceného mluvit aby měl možnost, říct svůj názor, a pečlivě se na hodnotící pohovor připravit, nejen ze strany hodnotitele, ale i hodnoceného. (Livian, Pražská, 1997, str. 118). Dalším faktorem pro úspěšný pohovor je nepovyšovat se nad hodnoceného, udržovat klidnou a nerušenou atmosféru, nesrovnávat s ostatními pracovníky a hlavně motivovat do dalšího období. (Bělohlávek, 2009, str. 69)

„Hodnotící pohovor by měl mít určitou strukturu" (Wagnerová, 2008, str. 82):

1. *Uvítání zaměstnance, otevření dialogu.*
2. *Vysvětlení cílů a postupů dialogu.*
3. *Ocenění kladných výsledků.*
4. *Prodiskutování oblastí vyžadující zlepšení, možných cest a podmínek zdokonalení.*
5. *Vytvoření společné představy budoucích výkonů (cíle, úkoly, opatření).*
6. *Povzbuzení, motivace k budoucím výkonům (závěr rozhovoru).*

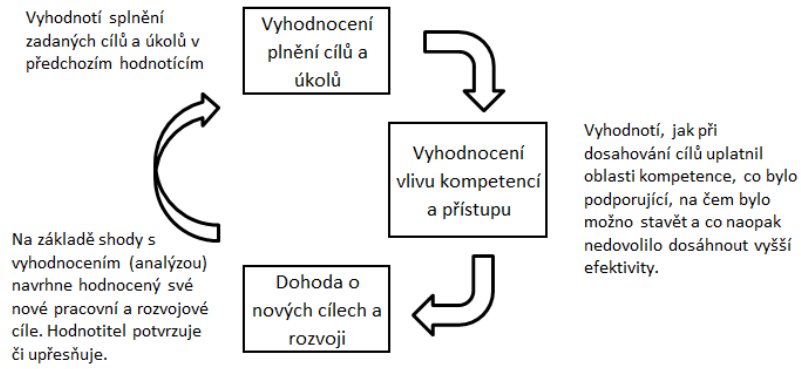
Jelikož je hodnotící pohovor nadřízeného pracovníka s podřízeným pracovníkem považován za jeden z klíčových bodů úspěšné motivace, představíme si ještě podmínky úspěchu pohovoru a principy řízení pohovoru. Aby byl pohovor úspěšný, je nutné dodržovat přijaté závazky při pohovoru, podněcovat chování spolupracovníků tak, aby vedlo k řešení úkolů a cílů a v neposlední řadě se neustále vzdělávat a trénovat své chování při pohovoru. (Wagnerová, 2008, str. 83 - 86)

Zde je několik principů řízení pohovoru:

- definovat jasná pravidla a kritéria hodnocení a jejich všeobecné zveřejnění
- svěřit hodnotící pohovor přímému nadřízenému daného pracovníka
- hodnotit dosažení cílů
- formulovat nové akce
- připustit si možnost, že hodnocený nebude s hodnocením spokojen a bude se chtít odvolat k vyššímu představenému

Po absolvování hodnotícího pohovoru to pro hodnotitele ještě nekončí, ten musí všechny svoje výsledky a poznámky z hodnocení sepsat do záznamového archu a předat je personálnímu útvaru, se kterým zároveň projednává případná doporučení, v neposlední řadě by měl dodržet sliby, které hodnocenému slíbil.

Obrázek č. 5: Fáze hodnotícího pohovoru



Zdroj: Hroník, F., Hodnocení pracovníků, 2006, str. 106

Hodnotitelské chyby

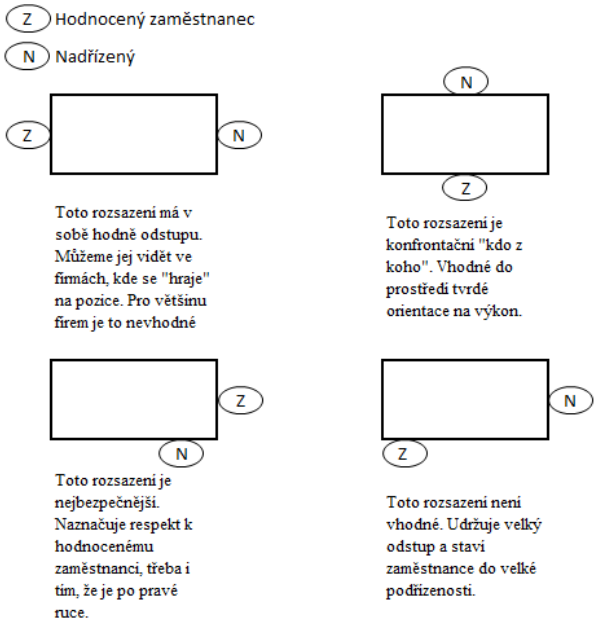
Při výběru hodnotitele je velmi důležité dbát na to, aby byl hodnotitel důvěryhodný, dobře informovaný a spolehlivý. Nejobvyklejší hodnotitelské chyby jsou zaujatost hodnotitele vůči hodnocenému. *„Mezi největší typy zaujatosti patří efekt prvního dojmu, negativní a pozitivní haló efekt, efekt podobnosti sama sobě a dále pak protiprávní diskriminační zaujatost.“ (Wagnerová, 2008, str. 90).* Další hodnotitelskou chybou je, že hodnotitel může zapomenout na to, že hodnoceného srovnává se specifickými standardy a ne s výkonem jiných zaměstnanců, zkrátka, že posuzuje každého zaměstnance jako unikát a ne mezi sebou. Pro shrnutí zde uvádím nejčastější chyby při hodnocení. (Wagnerová, 2008, str. 90)

- **Metodické chyby** - dochází zde k hodnocení pracovníka jako osoby a ne k jeho výkonu
- **Politikaření** (tzv. zkreslování informací), **zvýhodňování přátel a známých**
- **Předčasné závěry** - na základě prvního dojmu z hodnoceného např. podle vzhledu
- **Haló efekt** - hodnotitel posuzuje hodnoceného na základě celkového dojmu místo hodnocení jeho výkonu
- **Arogance (**není v hodnocení pracovníků přípustné)
- **Egocentrismus** - hodnotitel by neměl posuzovat hodnoceného podle sebe a hledat v něm své vlastnosti a na základě těch ho hodnotit
- **Vliv cizích názorů** - hodnotitel by se neměl nechat ovlivnit cizími názory o hodnoceném; měl by umět takové názory vypustit z hlavy a soustředit se na svůj vlastní dojem.
- **Sympatie/antipatie** - hodnotitel by měl umět oddělit osobní vztahy k hodnocenému od profesních vztahů.

Abychom předešli hodnotitelských chybám, je důležité provádět kvalitní výběr hodnotitelů a poskytovat jim kvalitní přípravu hodnocení a jasně stanovit požadavky na ně, protože klíčem k úspěchu je kvalitní objektivní hodnocení.

Obrázek č. 6 uvádím z toho důvodu, že považuji za velmi důležité správně vybrat typ rozsazení u hodnotícího pohovoru. Na obrázku můžete vidět, že i v tak zdánlivě banální věci, jako je usazení u stolu, se dají udělat zásadní chyby. Je patrné, že nejlepší variantou, jak se u pohovoru vhodně usadit a navodit tak příjemnou neformální atmosféru je, usadit hodnoceného po pravé ruce hodnotitele. Toto rozsazení nebude budit dojem podřízenosti, ba naopak. (viz obrázek č. 6)

Obrázek č. 6: Způsoby uspořádání a rozsazení



Zdroj: Hroník, F., Hodnocení pracovníků, 2006, str. 105

2.2.2 Doprovodné metody

Doprovodné metody hodnocení jsou takové metody, které základní metody doprovází. Mezi tyto metody patří např. metoda klíčové události, assessment centre a development centre, 360° zpětná vazba, sociogram, manažerský audit, mystery shopping, hodnocení potenciálu, supervize a intervize.

Metoda klíčové události

Tato metoda se zakládá na pravidelném zaznamenávání jedné pozitivní a negativní události během určitého intervalu. Délka tohoto intervalu bývá většinou 14 dní až 1 měsíc. Tato metoda je vhodná pro svou velmi malou časovou a administrativní náročnost. Umožňuje uvědomit si, zda se některé události neopakují a ačkoli je zaměřená spíše na to, co se událo, lze ji využít také pro navrhování změny a rozvoje. Aby tato metoda byla dostatečně efektivní je velmi důležité být co nejvíce popisný a konkrétní a to proto, abychom zápisu rozuměli i po delší době (např. popsat vztahy se zákazníky konkrétně, vypsat klady či zápory). Největší výhodou této metody je fakt, že je jak formální, tak neformální (zaměřuje se na konkrétní situaci a nutí hodnotitele k reakci a poskytnutí zpětné vazby pro hodnotícího). (Hroník, 2006, str. 61)

Assessment Centre (AC) a Development Centre (DC)

Hlavní rozdíl mezi assessment centrem a development centrem je ten, že assessment centrum je využíváno v oblasti získávání nových pracovníků a development centrum je využíváno v oblasti rozvoje stávajících zaměstnanců. Assessment Centre (AC) a Development Centre (DC) využívají skupinových i individuálních modelových situací. Tuto metodu charakterizuje vyšší počet pozorovatelů-hodnotitelů, který zabezpečuje mnohostrannost hodnocení. *„Lze tedy AC a DC charakterizovat jako multisituační zkoušku s mnohostranným hodnocením“. (Hroník., 2006, str. 63).* AC a DC má jedinou nevýhodu a tou je relativně vysoká cena (v průměru cca 15 000 Kč na osobu).

Assessment centrum (AC) je skupinová metoda výběru, která se stává čím dál více oblíbenou. Na základě životopisů a motivačních dopisů se vyberou nejzajímavější kandidáti a pozvou se na půldenní či celodenní akci. Vybraní uchazeči o práci společně i samostatně řeší různé úkoly. Během řešení zadaných úkolů je pozoruje personalista a také další zástupci firmy, nejčastěji vedoucí týmu, do kterého se hledají noví spolupracovníci. Pozorovatelé si dělají poznámky a mohou pokládat uchazečům doplňující dotazy a snaží se zjistit, kteří by se jim do týmu nejlépe hodili. To, jaké jsou úkoly, záleží na tom, pro jakou pozici se výběr uskutečňuje. Pro některé pozice je potřeba komunikativnost, pro jiné pohotovost, pečlivost, průraznost apod. Úkoly jsou často prováděny jako modelové situace z praxe, jiné úkoly mají odhalit, zda uchazeč ovládá práci v týmu a dokáže si vydobýt výchozí postavení. Skupině je předloženo nějaké společné modelové zadání a musí se dohodnout na nejlepším řešení.

Development centrum (DC) je velmi spolehlivá moderní metoda, která slouží jako nástroj pro zjištění kompetencí zaměstnanců a jako podklad pro návrh jejich dalšího rozvoje.

Tabulka č. 5: Assessment Centre a Development Centre

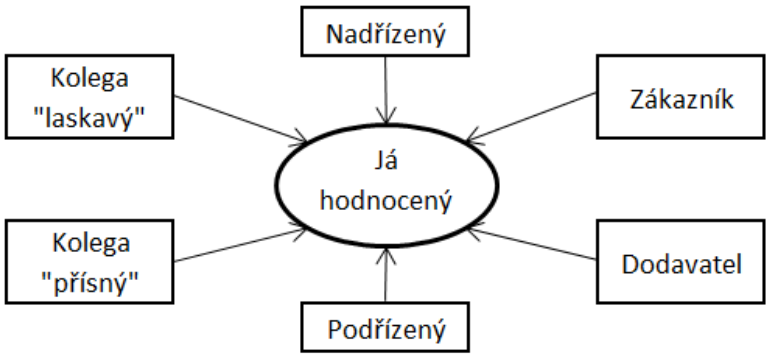
	Charakteristické rysy Assessment Centre	Charakteristické rysy Development Centre
Personální rozhodnutí	Po skončení	Před zahájením
Těžiště srovnání	Interindividuální srovnání	Intraindividuální srovnávání
Časování zpětné vazby	Zpětná vazba po skončení AC	Průběžná zpětná vazba

Zdroj: Hroník, F., Hodnocení pracovníků 2006, str. 64

360° zpětná vazba

Metoda 360° zpětná vazba, někdy nazývaná jako vícezdrojové hodnocení, spočívá v tom, že zaměstnanec je hodnocený různými hodnotiteli, jakou jsou např. kolegové, nadřízení, podřízení, zákazníci, dodavatelé a také on sám, na základě stejných kritérií jak je naznačeno na obrázku č. 7. Probíhá na základě principu „vícero očí“, které daného hodnoceného pozorují při běžné práci.

Obrázek č. 7: Model 360° zpětné vazby



Zdroj: Hroník, F, Hodnocení pracovníků, 2006, str 66

Do systému může vstoupit libovolný počet respondentů, ale podmínkou je, že spadají do 7 základních skupin, které mohou být ještě dále členěny. V těchto základních skupinách probíhá toto hodnocení:

- Sebehodnocení
- Hodnocení nadřízeným
- Hodnocení kolegy
- Hodnocení podřízenými

- Hodnocení zákazníkem (interní)
- Hodnocení dodavatelem (interní)
- Hodnocení „žolíkem“ – člověk, kterého si vybere sám hodnocený, aby ho hodnotil (např. bývalý kolega, přítel, manžel apod.). Obvykle hodnoceného znají i z jiné než čistě pracovní stránky.

Výhodou této metody je nepřeberné množství informací a jejich setřídění, jelikož setříděné informace vytváří velmi dobrý podklad pro tvorbu konkrétních rozvojových plánů. (Hroník, 2006, str. 66)

Mystery shopping

Mystery shopping je jednou z metod pozorování na místě. Princip metody mystery shopping je takový, že hodnotitelé jsou po celou dobu hodnocení v anonymitě, jsou k nerozeznání od zákazníků. Zpětná vazba na jednotlivé zaměstnance probíhá ihned, protože je velmi důležité poznatky z hodnocení ihned zpracovat. (Hroník, 2006, str. 74). Mystery shopping má několik podob:

- **Mystery calling** - kontrola, kterou se monitoruje a hodnotí kvalita telefonické komunikace firmy.
- **Mystery e-mailing** - kontrola, kterou se monitoruje a hodnotí kvalita elektronické komunikace firmy.
- **Mystery delivery** - kontrola kvality služeb externího dodavatele, který dodává produkty firmy koncovému zákazníkovi
- **Mystery flying** – kontrola kvality služeb u letecké společnosti

Tato metoda se nejvíce využívá tam, kde zaměstnanec přichází do přímého kontaktu se zákazníkem. Výhodou je fakt, že tato metoda je prováděna externími osobami, které vystupují jako klasický zákazník, a my tak poznáme pravé chování zaměstnance k zákazníkovi. Kdyby zaměstnanec věděl, že jde o pracovníka firmy, který provádí hodnocení, může se stát, že jeho chování bude jiné. Hodnotitel obdrží záznamový arch, kam zapíše své poznatky z pozorování, a ten pak předá odpovědné osobě. Velmi často se tato metoda využívá při hodnocení zaměstnanců v hypermarketech, kde může sloužit také jako podklad pro odměňování.

Metoda BARS

Metoda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scale) patří mezi metody, které se zaměřují na minulost. Hodnotí se přístup pracovníků k práci, zda dodržují zadaný postupu práce a jejich pracovní chování. Metoda je založena na předpokladu, že žádoucí pracovní chování předchází kvalitnímu pracovnímu výkonu.

Princip této metody spočívá ve vytvoření hodnotících stupnic a rozřazení pracovního chování do těchto stupnic. Tyto stupnice se utvářejí na jednotlivé pracovní pozice dle jejich charakteru. Jednotlivé stupně jsou slovně popsány a utvářeny společně s vedoucími pracovníky, specialisty na hodnocení pracovníků a v neposlední řadě také ve spolupráci s daným pracovníkem. Metoda BARS je velmi náročná na přípravu, ale na druhou stranu je hodnocení touto metodou jednoduší, protože má hodnotitel přesně stanovená kritéria (rozepsaná, jak nejvíce to jde). Náročnost na přípravu se dá snížit tím, že si firma rozřadí pracovní pozice do skupin, které mají podobný obsah, požadavky a odpovědnost. (Dvořáková, 2007, str. 266)

2.3 Formy a periodicita hodnocení

Formy hodnocení

Hodnocení pracovníků může být prováděno různou formou. Každodenní neboli průběžné hodnocení se zaměřuje na bezprostřední pracovní výkon a vede k ukládání pracovních úkolů a kontrole práce. Příležitostné hodnocení je takové hodnocení, které je vyvoláno aktuální potřebou. Systematické hodnocení je prováděno pravidelně a z pravidla je pracovník hodnocen na základě stanovených kritérií. (Fialová, 2007, str. 13)

Hodnocení pracovníků má dvě podoby: (Koubek, 2009, str. 208)

- *Neformální* – průběžné hodnocení pracovníka nadřízeným, je dáno situací, pocitem a dojmem hodnotícího, není založeno na faktech o pracovním výkonu; jde v podstatě o součást každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným; za neformální hodnocení považujeme například pochvalu nebo výtku.
- *Formální* – racionální hodnocení probíhající v pravidelném intervalu; je založeno na faktech a pořizují se dokumenty (zápisy z hodnocení), které jsou součástí dalších personálních činností.

Periodicita hodnocení

To, jak často se bude hodnocení pracovníků provádět, záleží na mnoha faktorech. Mezi tyto faktory patří např. druh či povaha práce ve vztahu k organizaci. Může se stát, že jednotlivé pozice v organizaci budou potřeba hodnotit v jiných časových intervalech. Proto se z pravidla provádí hodnocení buď čtvrtletně, půlročně nebo ročně. Rozhodnutí o častějším provádění hodnocení záleží na konkrétní organizaci. Jak již víme, hodnocení je nepřetržitý proces, ve kterém dochází ke spojení situačního a systémového hodnocení. Nesmíme tedy zapomenout na aplikaci hodnocení na místě (pochvala, kritika, zpětná vazba) a na plánování dalších metod hodnocení.

2.4 Závěry hodnocení a jejich využití

Závěry z hodnocení jsou v písemné podobě, zpravidla se zaznamenávají do příslušného formuláře, který obsahuje stanovené náležitosti. Součástí výsledků hodnocení jsou mimo jiné i úkoly do budoucna a souhrn prostředků, kterými jich dosáhneme. Hodnocený pracovník tento formulář stvrzuje svým podpisem, a tím přijímá výsledky z hodnocení. Tento dokument se stává součástí osobního spisu pracovníka, který je vedený v personální evidenci pracovníka a je velmi důvěrný. Přístup k těmto údajům a právo nakládat s těmito informacemi má pouze přímý nadřízený pracovníka, dále výše pověřený pracovník a popřípadě manažer úseku, kam by měl být pracovník převeden. Výsledky z hodnocení pracovníků lze využít v mnoha oblastech jako je stanovování potřeb vzdělávání pracovníků, slouží jako podklad pro odměňování, zlepšování organizace práce, vzdělávání organizace jako celku a jako podklad pro možné povýšení zaměstnanců. Tyto údaje mohou být využívány jen k těm účelům, ke kterým byly získány, např. pro personální účely.

3. Metodika k praktické části bakalářské práce

V praktické části své bakalářské práce nastiňuji základní údaje o společnosti Soustruh, a. s. Nejdříve krátce představuji společnost, její historii a podávám informace o zaměstnanosti a ekonomice podniku. Dalším bodem práce je analýza současného systému hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, procesem a periodicitou. Abych splnila požadavky, které mi společnost předložila, ohledně návrhu nového systému hodnocení pracovního výkonu s využitím systému CIMCO MDC-Max, uvádím základní informace o daném systému, a jak se daný systém používá.

Abych mohla pečlivě analyzovat stávající situaci ve společnosti Soustruh, a. s., provedla jsem vlastní výzkum informovanosti zaměstnanců o aktuálním systémem hodnocení jejich výkonu a jejich spokojenosti s ním. Použila jsem kvantitativní výzkum, resp. metodu ankety. Důvod, proč jsem zvolila anketu a ne klasický dotazník, je to, že si společnost Soustruh, a. s. nepřála provádění dotazníkového šetření na území závodu. Proto jsem uskutečnila anketu před branami závodu v několika dnech. Na základě zjištěných informací z vlastního výzkumu předkládám několik možností, jakým způsobem zavést nový systém hodnocení s možností využít systém CIMCO MDC-Max nebo návrh úpravy stávajícího systému hodnocení.

Informace k praktické části své bakalářské práce jsem získávala také pomocí rozhovorů s vedoucí personálního úseku a výrobním technologem společnosti Soustruh, a. s.. Základní informace a historii firmy jsem získala z knihy, která byla vydána společností Soustruh, a. s. k 50. výročí firmy. Doplňující informace mi byly sděleny vedoucím projektu GO. S vedoucí personálního úseku jsem probírala současný systém hodnocení pracovníků ve společnosti od úplného základu po veškeré mé otázky k dané problematice. Výrobní technolog mě provedl celým systémem CIMCO MDC-Max, poskytl mi podklady o systému, abych pochopila jeho uplatnění. Řešila jsem s ním možnosti využití dat z tohoto softwaru pro hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, co je proveditelné a co nikoli.

4. Charakteristika společnosti Soustruh, a. s.

V této kapitole Vám představím společnost Soustruh, a. s. (dále jen SOUSTRUH). Nejdříve představím, co firma vůbec dělá, čím se zabývá, dále fakta od jejího založení do současnosti a v posledním bodu této kapitoly nastíním ekonomickou a personální stránku firmy.

4.1 Představení společnosti

Společnost SOUSTRUH je předním světovým výrobcem obráběcích CNC strojů. Nabízí řešení, které odpovídá individuálním potřebám zákazníků, od jednotlivých strojů až k zařízením zhotoveným tzv. na klíč pro téměř všechny druhy přesného broušení. Kromě toho nabízí nespočetné množství strojů, jako jsou brousicí stroje s více vřeteny, stroje pro kombinaci broušení a soustružení tvrdých povrchů, stroje na broušení profilů, drážek či brusky na broušení průměrů, apod. SOUSTRUH dále nabízí bohaté reference z projektů a realizací výrobních linek a vývoje speciálních brousicích strojů, sestavených na míru dle konkrétních požadavků zákazníka. Zakladateli společnosti SOUSTRUH bylo od samého počátku jasné, že národní trh je pro jeho stroje příliš malý.

V roce 2012 firma oslavila 50 let os založení. K tomuto výročí firma připravila ve všech svých závodech den otevřených dveří. Jednotlivé závody byly otevřeny jak běžné veřejnosti či zájemcům o práci v této organizaci, tak samozřejmě budoucím obchodním partnerům, pro které byla uspořádána speciální prohlídka celého závodu. Součástí této akce bylo velkolepé otevření nové výrobní haly a zavedení nového systému CIMCO MDC-Max, který blíže představím v další části své práce. Během tohoto dne se návštěvníci mohli dozvědět o technologiích, které firma používá, a byly jim zodpovězeny všechny otázky. Firma myslí i na nejmenší, v každém závodu byl během akce zřízen dětský koutek, kde rodiče mohli nechat své ratolesti a plně se věnovat prohlídce a případným nabídkám pracovních míst. V tomto roce měla firma přes 1.200 zaměstnanců a roční obrat pře 200 milionů Eur. (Impressum, Interní knižní publikace, © 2012).

Předmět podnikání

- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- Montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení
- Výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení, zámečnictví, nástrojářství
- Obráběčství

4.2 Historie společnosti

Firma SOUSTRUH byla založena v roce 1962 v Nordrachu v německém Schwarzwaldu. Postupem času docházelo k výstavbám hal a předvádění světových novinek v podobě plně automatizovaných strojů. Od roku 1967 společnost opravdu raketově nastartovala svou činnost. Došlo k razantnímu vývoji a firma se stala celosvětově aktivní. V roce 1972 firma oslavila 10ti leté výročí existence a zavedla podnikové důchodové zabezpečení. V letech 1984 až 1987 společnost vstoupila do automobilového průmyslu. V roce 1992 společnost SOUSTRUH převzala tři závody bývalého národního podniku „TOS Hostivař". V roce 1999 došlo v převzetí firmy BSH Holice, a tím byla dovršena expanze této firmy do České republiky.

Všechny závody se postupně intenzivně modernizovaly a aplikovaly se v nich novější výrobní technologie. V roce 2003 se otevřelo prodejní a servisní místo v Šanghaji. V roce 2007 obrat firmy překročil 100 milionů Eur. Dalším krokem rozvoje byl vstup do Indie, Brazílie a Ruska, což se stalo otevřením servisních a prodejních míst. Tento rok došlo k fúzi celkem čtyř českých závodů, mezi které patří i závod Mělník. V roce 2012 firma oslavila své 50. výročí a může se chlubit obratem přes 200 milionů Eur a mnoha vizemi do budoucnosti. (Impressum, Interní knižní publikace, © 2012).

4.3 Informace o zaměstnanosti a ekonomice podniku

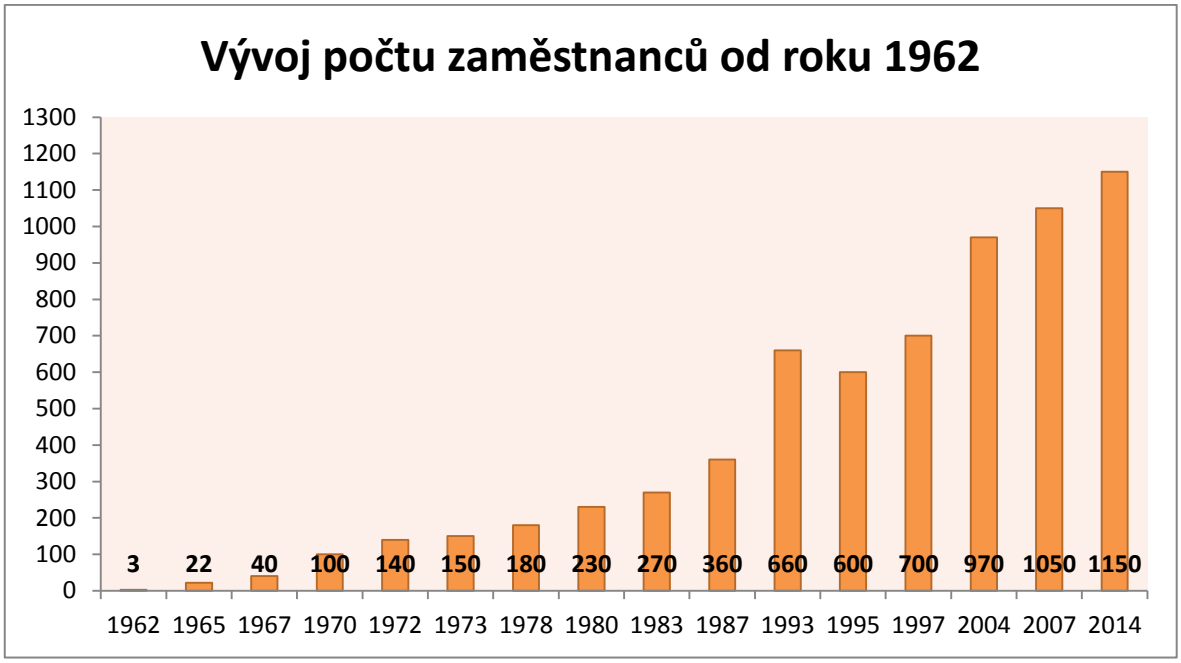
Firmě SOUSTRUH neustále stoupá její postavení na trhu a rok od roku se zvyšují i její zisky. Vývoj obratů společnosti je interní informací, a ve své práci ho proto nemohu uvést. Firma je jedničkou ve svém oboru a její zákazníci to moc dobře vědí. SOUSTRUH se stal také dodavatelem pro automobilový průmysl.

Firma se v minulosti rozhodla pokusit se o snížení nákladů. K tomu využila metodu KAIZEN, kde se zlepšování zaměřuje na postupné optimalizování procesů a pracovních postupů. Dále se zaměřuje na zvyšování kvality a snižování zmetkovitosti, úspory materiálu a času vedoucí ke snižování nákladů nebo na bezpečnost práce a snižování úrazovosti na pracovišti. Podstatou je zapojení co největšího počtu zaměstnanců, což firma udělala, několikrát ročně vysílala pracovníky na stáže a školení do Německa. To dokládá, že firma nezahálí a neustále zdokonaluje svou výrobu.

Již od roku 1962 společnost SOUSTRUH stále více lidem nejen v Nordrachu, ale časem i v České republice přinášela jistý příjem. Lehký pokles zaměstnanců nastal v roce 1995, ale naštěstí šel vývoj firmy znovu rapidně vzhůru. V roce 2014 firma zaměstnává

přes 1 150 zaměstnanců (celkový počet zaměstnanců v ČR), z toho přes 300 zaměstnanců pracuje v závodu Mělník. V Mělníku a jeho blízkém okolí není jiná firma, která by zaměstnávala takový počet zaměstnanců s takovým měsíčním příjmem a zaměstnaneckými výhodami. Zaměstnanci této firmy jsou velice vstřícní a spokojení, že zde mohou pracovat a práce si váží, což firmu velice těší. Závod Mělník je jedním z mála závodů, kde zaměstnanci dostanou takovou mzdu, kterou si, podle své pracovní pozice, zaslouží.

Graf č. 1: Vývoj počtu zaměstnanců od roku 1962



Zdroj: Interní podklady společnosti Soustruh, a. s.

5. Analýza současného systému hodnocení pracovníků

Společnost SOUSTRUH má stávající systém hodnocení nastaven přibližně 4 roky. Využívá motivačně-hodnotícího pohovoru, kterému předchází hodnocení pozorováním, které se zapisuje do hodnotícího formuláře. Hodnocení pracovního výkonu provádí vždy nejbližší nadřízený pracovník (hodnotitel) hodnoceného, zpravidla odpovědný vedoucí, mistr, manažer. Pokud nastane situace, že hodnocený pracoval část hodnoceného období v jiném útvaru, než kde je hodnocení prováděno, je hodnotitel oprávněný posuzovat hodnocení s vedoucím daného útvaru.

Při hodnocení je rozhodující individuální pracovní výkon, není možné do hodnocení zahrnout osobní charakteristiky. Každý zaměstnanec je hodnocen vzhledem ke své pracovní náplni a funkci, neplatí, že čím náročnější práce, tím lepší hodnocení. Náročnost funkce je zobrazena v mzdovém zařazení jednotlivých zaměstnanců. Cílem

hodnocení pracovníků je odlišit pracovníky podle jejich skutečného výkonu a hlavně je motivovat. Tento způsob hodnocení se ve firmě SOUSTRUH nevztahuje na zaměstnance vyššího managementu.

Celková mzda každého zaměstnance se skládá ze základní mzdy dle mzdového zařazení jednotlivého zaměstnance. Dále se k této částce připočítává výkonnostní příplatek. Výše výkonnostního příplatku se odvíjí od pracovního výkonu daného zaměstnance. Výkonnostní příplatek budu blíže specifikovat níže. Firma nabízí zaměstnancům jisté benefity, patří sem například možnosti půjčení chat jak na letní měsíce, tak na zimní měsíce, možnost dalšího vzdělání pomocí jazykových kurzů několika jazyků (němčina, angličtina, ruština, základy čínštiny…) a v současné době firma poskytuje každému zaměstnanci, příspěvek na penzijní připojištění ve výši 600 Kč, a to jak v Německu, tak v ČR. Dále firma poskytuje svým zaměstnancům finanční odměnu, která se vyplácí na konci roku, pokud je firma zisková, v podobě tzv. 13. měsíční mzdy (tz. v prosinci zaměstnanci obdrží 2 měsíční platy).

5.1 Postup hodnocení pracovního výkonu

Celý proces hodnocení pracovního výkonu ve společnosti SOUSTRUH se rozděluje na dvě části. První část je administrativní a druhá realizační.

V první, administrativní, části hodnocení se nejdříve musí připravit pro každý útvar přehledová tabulka, která obsahuje analýzu pracovních míst, která budou podléhat hodnocení, seznam pracovníků daného útvaru, jejich mzdu dle pracovní smlouvy a částku, která představuje celkový rozpočet pro rozdělení v daném útvaru. Utvořit hodnotící formulář pro zaznamenání hodnocení má ve svém popisu práce personální oddělení a pak jej předává hodnotitelům. Podepsané a řádně vyplněné formuláře se musí odevzdat zpět personálnímu oddělení nejpozději 5 pracovních dnů před platností hodnocení. Jednotliví vedoucí provedou ohodnocení pracovníků na základě kritérií, která jsou uvedena níže. Své výsledky zaznamenávají do hodnotícího formuláře (přehledové tabulky), tu následně předá personálnímu oddělení. Personální oddělení provede shrnutí předložených výsledků hodnocení a následně provede kontrolu dodržení rozpočtu mzdových nákladů, které byly určeny na hodnocení. Pokud je vše v pořádku, personální oddělení předá shrnutí ohodnocení řediteli závodu ke schválení.

Druhá, realizační část, je samotné hodnocení výkonu pracovníka. Motivačně-hodnotící pohovor je součástí hodnocení, klade se velký důraz na zlepšení výkonnosti a pozitivní dosahování stanovení cílů. Motivačně-hodnotící pohovor se skládá ze dvou částí,

jedná se o sebehodnocení a hodnocení hodnotitelem. Aktuální hodnocení navazuje na minulé hodnocení. Hodnocení zaměstnanců je celkový přehled o úkolech minulého období a obsahuje budoucí cíle motivace zaměstnance. Tento proces slouží zejména ke zjištění, zda zaměstnanec splnil zadané úkoly a zda zvládne další stanovené cíle. Motivačně-hodnotící pohovor probíhá tak, že hodnotitel s hodnoceným nejdříve probírá minulé hodnocení a cíle, které byly v minulém období nastaveny. Následně je sestaveno hodnocení a stanoveny cíle na další období.

Firma SOUSTRUH poskytuje hodnotitelům pravidelná školení o správnosti vedení hodnotícího pohovoru. Na těchto školeních jsou seznamováni s možnostmi jak správně vést hodnotící pohovor, jakým chybám se vyvarovat a jak správně komunikovat. V rámci tohoto školení je jim vysvětleno těchto pět bodů:

1) Rituální tanec na úvod
2) Sebehodnocení provedené zaměstnancem
3) Hodnocení provedené hodnotitelem
4) Společná fáze
5) Rituální tanec na závěr

Během tzv. rituálního tance na úvod musí hodnotitel vysvětlit pracovníkovi, proč se vůbec sešli, za jakým cílem, dalším důležitým bodem je navázat otevřený kontakt s pracovníkem a navodit příjemnou atmosféru, aby se pracovník cítil dobře. Poslední věc, kterou během rituálního tance musí oba aktéři provést, je stanovit cíle hodnocení. Další částí hodnocení je sebehodnocení zaměstnance, které přinese zpětnou vazbu od pracovníka, co si myslí, jak se cítí, co potřebuje apod. Poté následuje hodnocení provedené hodnotitelem, po kterém následuje tzv. společná fáze hodnocení. Během této části pohovoru se probírají společné podněty pro zlepšení a zaměstnanec je podporován k dalšímu zlepšení svého výkonu. Poslední částí pohovoru je tzv. rituální tanec na závěr, kde hodnotitel shrne, jak dopadlo hodnocení, jak byly či nebyly splněny zadané cíle a jaké cíle byly zadány na další období.

Firma SOUSTRUH upozorňuje hodnotitele na nejčastější hodnotitelské chyby, které se můžou objevit. Vybrala jsem takové, které mě zaujaly.

- Zaujatost
- „Haló efekt“ – kladné hodnocení dostává ten, kdo více mluví, než pracuje
- Nepřipravenost na hodnocení

- Efekt „dobrotisko“ – odměny nakonec dáme všem pracovníkům jako Mikuláš, který naděluje i zlobivým dětem
- Hodnocení vedeme formálně, všechny pracovníky „zprůměrujeme“, takže jde o ztrátu času

Personální oddělení je povinné seznámit zaměstnance s výsledkem hodnocení. Po schválení výsledků hodnocení personálním útvarem a ředitelem závodu hodnotitel objasní výsledky a sdělí zaměstnanci jeho novou výši osobního ohodnocení. Každý zaměstnanec svým podpisem stvrdí, že byl s výsledky obeznámen a bere je na vědomí. Pokud se stane, že u zaměstnanců vysoce poklesl jejich výkon, může hodnotitel snížit osobní ohodnocení až o 100 % přiznané částky. Hodnotitel je ale povinen písemně sdělit danému zaměstnanci výši a hlavně důvody snížení osobního ohodnocení. K tomu, aby se zpět zvýšilo osobní ohodnocení, může dojít až po výrazném zlepšení výkonu zaměstnance a po novém posouzení výkonu zaměstnance.

Dokumenty týkající se hodnocení pracovníků se archivují v personálním oddělení. Ke všem hodnotícím formulářům má přístup personální oddělení, jednotliví vedoucí mají přístup na své podřízené a zaměstnanec sám si může požádat o kopii svého hodnocení. Skartační lhůty zatím nejsou u hodnotících formulářů vůbec nastaveny.

Periodicita hodnocení

Firma SOUSTRUH provádí hodnocení zaměstnanců jednou ročně, a to bez ohledu na to, jakou pracovní pozici zaměstnanec zastává. Hodnocení se provádí vždy k 1. říjnu daného roku a výplata výkonnostního příplatku je prováděna v zúčtovacím období mzdy za daný měsíc.

5.2 Systém hodnocení pracovního výkonu

Systém hodnocení pracovního výkonu zaměstnance odráží individuální výkon jednotlivého zaměstnance během daného hodnoceného období. Výše výkonnostního příplatku zaměstnance vyplývá ze zařazení do příslušné kategorie. Od roku 2012 společnost Soustruh, a. s. stanovila jednu kategorii, do které patří všichni zaměstnanci. Rozpočet pro hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců je firmou stanoven na 30 % ze souhrnu hrubých mezd pracovníků v hodnoceném oddělení.

Hlavním předpokladem pro získání výkonnostního příplatku je splnění ukazatelů prémiového řádu společnosti (produktivita, využití pracovní doby apod.). Výše výkonnostního příplatku se bude dále odvíjet od hodnocení s následujícími kritérii.

Výsledkem hodnocení pracovního výkonu zaměstnance je jedna hodnota, která se skládá z výše uvedených kritérií. Součet dosažených bodů odpovídá procentuálnímu hodnocení výkonu. Nový zaměstnanec není v průběhu zkušební doby hodnocen výkonnostním příplatkem. Po uplynutí zkušební doby je se zaměstnancem proveden hodnotící pohovor, kde jsou mu předloženy jeho budoucí cíle a je blíže obeznámen s výkonnostním příplatkem pro další období.

Tabulka č. 6: Současná kritéria hodnocení

Kritérium	Neodpovídá očekávání	Odpovídá očekávání v malém rozsahu	Všeobecně odpovídá očekávání	Lehce překračuje očekávání	Zřetelně překračuje očekávání	Dalece překračuje očekávání
I. kvalita, spokojenost, jakost výsledku práce	0	0,5	1	1,5	2	2,5
II. spolupráce, chování, předávání vědomostí (know-how)	0	0,5	1	1,5	2	2,5
III. flexibilita, nasazení, iniciativa, samostatnost	0	0,5	1	1,5	2	2,5
IV. pracovní kázeň, využívání pracovní doby, nakládání se svěřenými prostředky	0	0,5	1	1,5	2	2,5

Zdroj: OS – 02/2012 (aktualizace č. 3) pro Soustruh, a. s.

Kritérium I – kvalita, spokojenost, jakost výsledku práce

- Zde se hodnotí, zda byla práce kvalitně vykonána, jaké jsou pracovní výsledky, např. výše zmetkovitosti, zda zaměstnanec plní zadané úkoly v požadovaném množství a kvalitě (řadoví pracovníci), jestli má zaměstnanec tvůrčí přístup k práci (u pracovníků nižšího managementu) a jestli dodržuje stanovené časové termíny a celkový harmonogram prací (vedoucí oddělení)

Kritérium II – spolupráce, chování, předávání vědomostí (know-how)

- V rámci tohoto kritéria se posuzuje, jak moc a hlavně jestli vůbec, zaměstnanec využívá svou odbornost ke své práci (řadoví pracovníci), zda spolupracuje s dalšími útvary, jestli zaměstnanec své znalosti a zkušenosti předává dál svým kolegům. U vedoucích oddělení se dále hodnotí jejich řídící a organizační schopnosti, jednání s lidmi, umění respektovat názor svých spolupracovníků a hodnocení mezilidských vztahů v kolektivu.

Kritérium III – flexibilita nasazení, iniciativa, samostatnost

- Zde se hodnotí, jak je zaměstnanec samostatný, spolehlivý a ochotný převzít odpovědnost za dané úkoly či ochota k přesčasové práci (řadoví pracovníci). Dále se hodnotí flexibilita a iniciativa zaměstnance a umění hledat alternativní řešení či přijít s novými nápady.

Kritérium IV – pracovní kázeň, využívání pracovní doby, nakládání se svěřenými prostředky

- Způsob využívání pracovní doby zaměstnance k dosažení výkonu, dodržování pracovní a technologické kázně. Dalším důležitým bodem v tomto kritériu je dodržování pravidel BOZP, úsporné zacházení se svěřenými prostředky a materiálem a udržování pořádku na pracovišti. Aktivní přístup ke snižování nákladů je spíše záležitostí mistrů a vedoucích oddělení. (OS – 02/2012)

Hodnotící kritéria

Kritéria hodnocení pracovního výkonu jsou nastavena pro všechny zaměstnance, proto jsou tak obsáhlá. Každý vedoucí pracovník si vybere takovou část kritéria, která odpovídá pracovní pozici hodnoceného zaměstnance, např. u operátora strojů se hodnotí kvalita odvedené práce, u nižšího managementu se hodnotí spíše předávání vědomostí a u vedoucích oddělení se hodnotí flexibilita a iniciativa.

6. CIMCO MDC-Max – systém pro sběr obráběcích dat z CNC strojů

Firma SOUSTRUH se nedávno rozhodla pro koupi nového softwaru, který sleduje výkonnost jednotlivých strojů. Tento software se nazývá CIMCO MDC-Max. CIMCO MDC-Max (dále jen CIMCO) je softwarový výkonný nástroj, který sbírá výrobní data, např. pomocí komunikačních protokolů, z CNC strojů v reálném čase a následně je analyzuje. Monitoruje stav stroje v reálném čase, výsledky zobrazuje buď jako online monitoring, nebo přehledově v tabulkách a grafech o stavu výrobního zařízení v libovolném časovém úseku. Poskytuje přehled o struktuře chování daného stoje v časové ose a automaticky počítá celkovou efektivitu pracoviště. Výrobní zařízení jsou s CIMCO propojena firemní sítí a data jsou ukládána a tříděna centrálně ze všech CNC strojů najednou. Tento systém funguje na takovém principu, že se CIMCO „ptá“ stroje, v jakém je stavu, a stroj odpoví. Veškeré informace, které CIMCO získává, mohou být okamžitě graficky zobrazovány. Výstupem CIMCO systému je online obrazovka, která nám podává informace o aktuálním stavu výrobních zařízení. Díky tomuto systému je možné zjistit skryté rezervy nebo nedostatky a následně je odstraňovat. Systém CIMCO se zcela soustředí na požadavky zákazníka, je tzv. „na klíč“ v závislosti na počtu sledovaných

strojů daného pracoviště a požadavcích zákazníka, co vše chce sledovat a jakým způsobem interpretovat.

6.1 Použití systému CIMCO ve společnosti Soustruh, a. s.

Ve společnosti SOUSTRUH se zatím tento software nachází pouze v hale „obrobna“ a zjišťuje se zde jeho uplatnění. Před zavedením systému CIMCO měl mistr každého pracoviště na starost několik strojů a pracovníků (cca 80 pracovníků na jednoho mistra). Občas se stávalo, že nějaký stroj nepracoval tak, jak měl. Mistr to ale nemohl vědět, protože byl na druhé straně haly, logicky nemůže být na dvou místech najednou. Jelikož má mistr zodpovědnost za kvalitu, přesnost a hlavně dodržování norem a postupů, pokud se stalo, že byl stroj delší dobu neproduktivní, a tím pádem se nesplnily normy, došlo ke snížení prémií odpovědného mistra. I to byl jeden z důvodů pořízení systému CIMCO. Po daném pracovišti (obrobna) jsou rozmístěny elektronické tabule, kde je aktuální přehled o výkonnosti strojů.

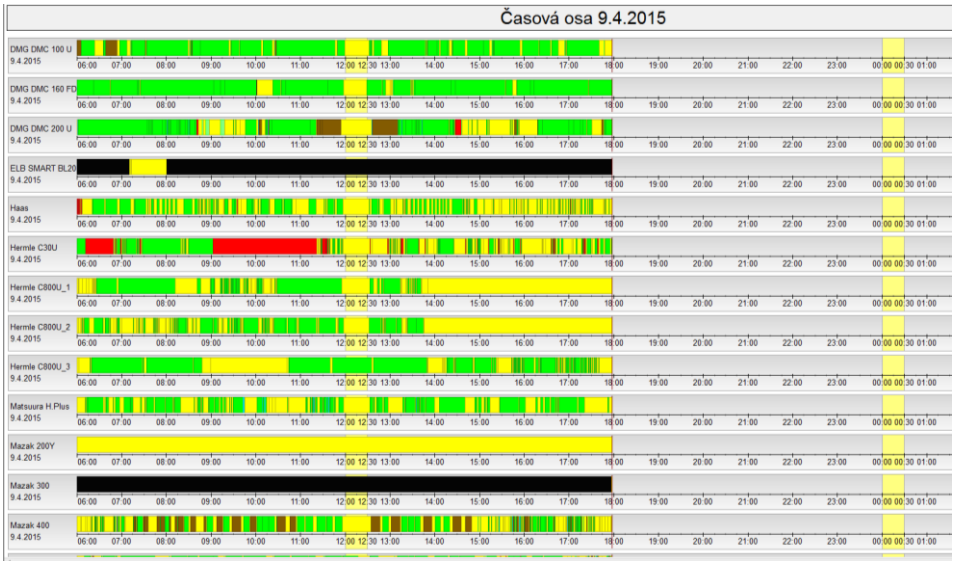
Obrázek č. 8: Přehledová tabulka z CIMCO

Zdroj: Interní informace firmy Soustruh, a. s.

U každého stroje je nastavena časová hranice, po kterou stroj může být zastaven, pokud se stroj do časového limitu nerozeběhne, software na něj upozorní rozblikáním daného stroje a označí ho červenou barvou. Takže nejenom, že nám CIMCO zobrazuje aktuální výkonnost stroje, ale také umožňuje mistrovi přehled, zda se někde něco neděje, pokud ano, ví kam jít a daný problém se řeší včas. Další využití systému CIMCO je u rozhodnutí, zda pořídit nový stroj nebo ne. Pokud mistr požádá o koupi nového stroje

z důvodu, že výroba nestíhá, protože je málo strojů a hodně zakázek, vedení společnosti si může vyžádat souhrnný výkaz výkonnosti daného pracoviště. Z tohoto výkazu zjistí, jak jsou stroje v provozovně výkonné. Vedení může zjistit, že stroje nejsou využity efektivně, že pracují např. pouze na 25%, to je důvod, proč neinvestovat do nového stroje, ale pozměnit využití daných strojů. Naopak z výkazu můžeme zjistit, že je opravdu třeba koupit nový stroj. V podstatě firmě může CIMCO ušetřit peníze.

Obrázek č.: 9: Časová osa z CIMCO



Zdroj: Interní informace firmy Soustruh, a. s.

Tento systém také může být klíčovým podkladem pro hodnocení každého zaměstnance v závislosti na jeho pracovním výkonu (plnění norem). Stávající problém je takový, že tento software není s dalšími softwary ve firmě propojen. Mezi tyto softwary patří softwarový produkt SAP, který slouží pro řízení podniku, a docházkový systém Tisoware. SAP se skládá z těchto modulů:

- Finanční účetnictví, Controling, Evidence majetku, Plánování dlouhodobých projektů, Řízení oběhu dokumentů, Specifická řešení různých odvětví, Řízení lidských zdrojů, Údržba, Skladové hospodářství a logistika, Management kvality, Plánování výroby, Podpora prodeje

Pokud by firma SOUSTRUH chtěla využít možnosti softwaru CIMCO pro hodnocení zaměstnanců, ta možnost tu existuje.

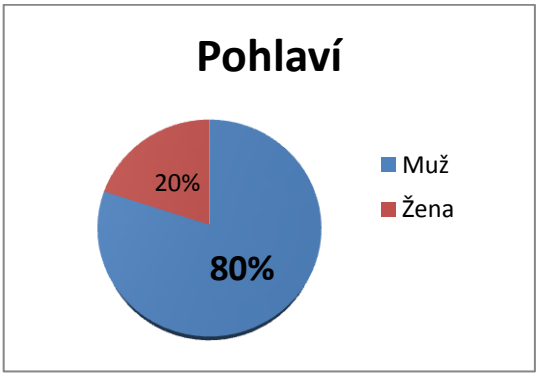
7. Vlastní výzkum – výsledky ankety

Pomocí vlastního výzkumu jsem se pokusila zjistit, jaký názor mají zaměstnanci ve firmě SOUSTRUH na stávající systém hodnocení, jak jsou informovaní a co by případně změnili. Pro výzkum jsem použila formu ankety, která se skládala ze 17 jednoduchých otázek. Převážná většina jich byla uzavřená, aby celkové odpovídání nezabralo moc času.

Anketa probíhala před branami závodu v Mělníku. Tím, že jsem odpovědi zaměstnanců ihned zaznamenávala, jsem neměla problém s časovou tísní, jako tomu je u klasických dotazníků, kdy trvá delší dobu, než se vyplněné dotazníky vrátí zpět k tazateli. Celkem mi na otázky odpovědělo 35 respondentů.

Z ankety je patrné, že většina dotazovaných respondentů jsou muži, kteří zastupují 80% dotazovaných, žen bylo osloveno pouhých 20%. Podle zjištění tento stav odpovídá i celkové struktuře pohlaví zaměstnanců ve společnosti, protože ženy jsou v závodu zaměstnány pouze v administrativě a logistice.

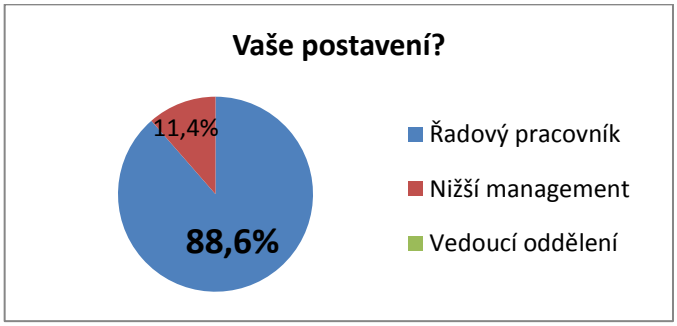
Graf č. 2: Struktura respondentů podle pohlaví



Zdroj: Vlastní výzkum provedený za účelem zpracování této bakalářské práce

Při položení otázky č. 2 mi zaměstnanci nebyli nejdříve schopni odpovědět, jakou pozici ve firmě zastávají. Důvodem je to, že firma SOUSTRUH nemá momentálně pracovníky rozřazené podle jejich specifikace. Vysvětlila jsem každému respondentovi, kdo do jaké kategorie patří, poté mi byli schopni odpovědět. Z grafu č. 3 je patrné, že velká většina respondentů patří mezi řadové pracovníky. Bohužel se mi nepodařilo oslovit žádného vedoucího oddělení.

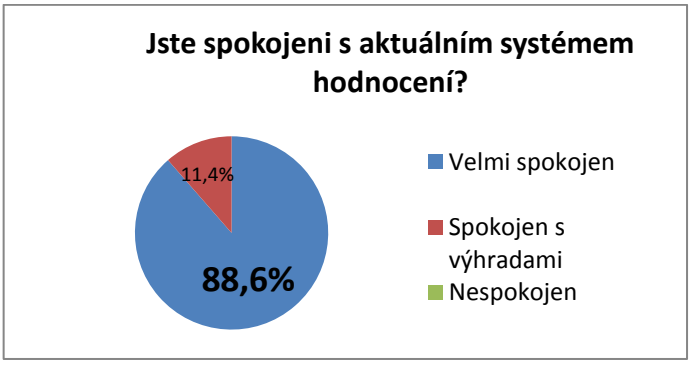
Graf č. 3: Struktura respondentů podle jejich postavení



Zdroj: Vlastní výzkum provedený za účelem zpracování této bakalářské práce

Dále jsem se zaměřila na celkovou spokojenost zaměstnanců se systémem hodnocení jejich výkonu. Většina respondentů, resp. 88,6%, se ohledně této otázky vyjádřila kladně – jsou spokojeni se současným stavem hodnocení. Mizivá část respondentů je spokojená s výhradami a nikdo z dotázaných neodpověděl, že není spokojen. Z toho lze usoudit, že personální oddělení firmy SOUSTRUH odvádí svou práci velmi pečlivě a seznamuje pracovníky se systémem hodnocení a ti jsou potom spokojeni.

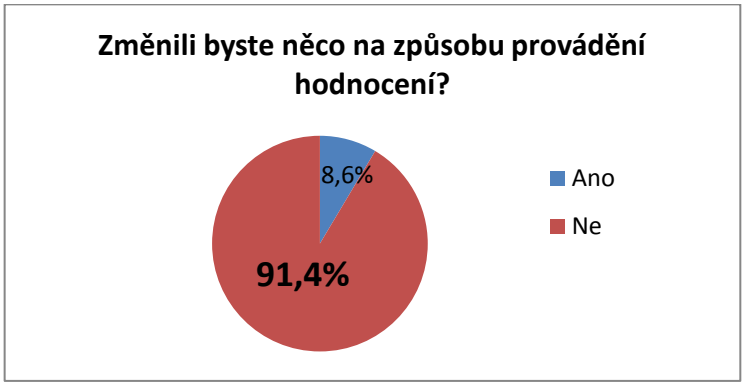
Graf č. 4: Spokojenost respondentů s aktuálním systémem hodnocení



Zdroj: Vlastní výzkum provedený za účelem zpracování této bakalářské práce

V návaznosti na otázku spokojenosti jsem se zeptala na to, zda by vůbec něco změnili na současném hodnocení. Odpovědi byly jasné, naprostá většina dotázaných, resp. 91,4%, odpověděla, že by nic nezměnili. Pouze tři dotázaní, resp. 8,6%., by něco málo změnili, ale změny by nebyly nijak radikální. Po otázku, co by tedy změnili, mi vysvětlili, že by se hodnocení mělo provádět min. půlročně nebo měsíčně.

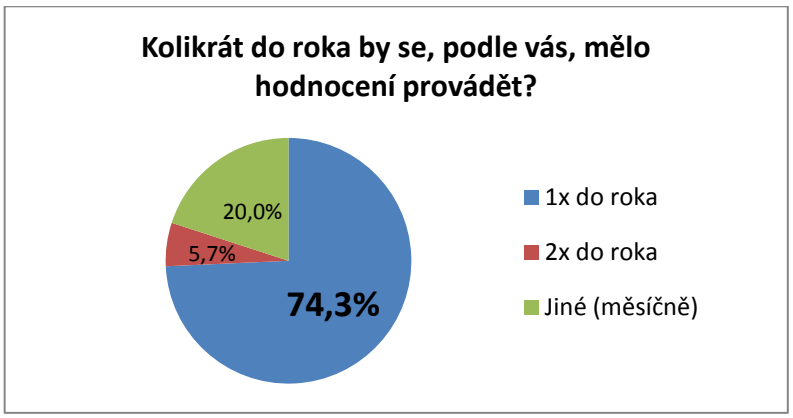
Graf č. 5: Změna způsoby hodnocení



Zdroj: Vlastní výzkum provedený za účelem zpracování této bakalářské práce

Další otázka byla zaměřená právě na periodicitu hodnocení. Všichni respondenti se shodli, že se hodnocení provádí jednou ročně. Na tuto otázku jsem navázala a ptala se, kolikrát do roka by se hodnocení mělo provádět podle nich. Někteří mi své odpovědi zdůvodnili. Většina respondentů, 74,3%, by ponechala současnou periodicitu hodnocení, tz. jednou do roka. Jejich odůvodnění bylo, že už jsou na to zvyklí a jsou s tím takto spokojeni. Zbylí respondenti by uvítali, kdyby se hodnocení pracovního výkonu provádělo půlročně, nebo měsíčně, protože se domnívají, že by to zaměstnancům přinášelo větší motivaci pro další výkony.

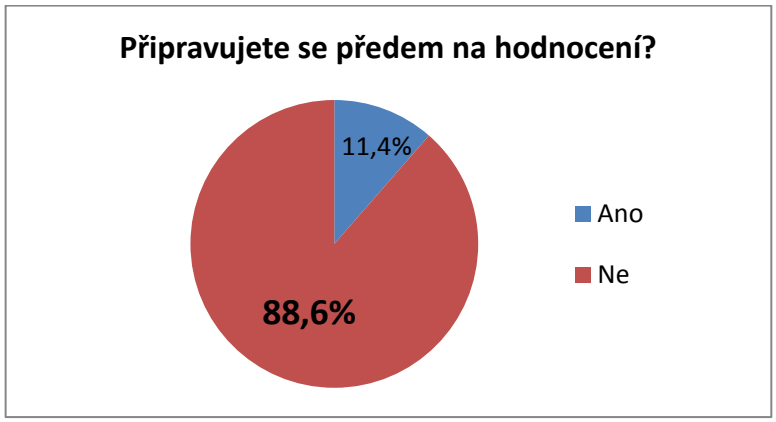
Graf č. 6: Četnost provádění hodnocení (návrh respondentů)



Zdroj: Vlastní výzkum provedený za účelem zpracování této bakalářské práce

Sedmou otázkou jsem zjišťovala, zda se vůbec zaměstnanci na hodnocení připravují. Řadoví pracovníci odpověděli dle mého očekávání, že se na hodnocení nepřipravují. Nepřipravují se však pro to, že by o hodnocení nevěděli, ale pro to, že nechtějí. Naopak respondenti spadající do nižšího managementu, kteří hodnotí své podřízené, odpověděli, že se na hodnocení pečlivě připravují.

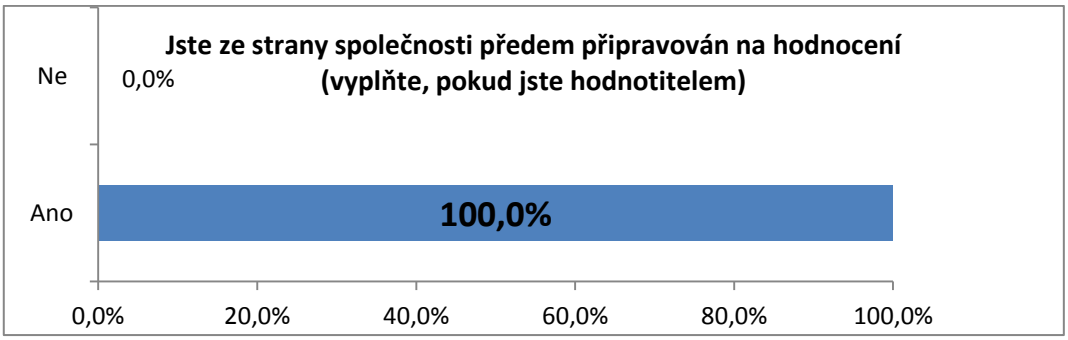
Graf č. 7: Připravenost respondentů na hodnocení



Zdroj: Vlastní výzkum provedený za účelem zpracování této bakalářské práce

V návaznosti na tuto otázku jsem se dotazovala pracovníků na pozici nižšího managementu, jestli jsou připravování na hodnocení také ze strany společnosti, zda jsou proškolování v tom, jak hodnocení provádět, jak vést hodnotící pohovor apod. Mezi všemi respondenty byli pouze 4 pracovníci této kategorie, ale všichni odpověděli, že je firma maximálně připravuje na hodnocení.

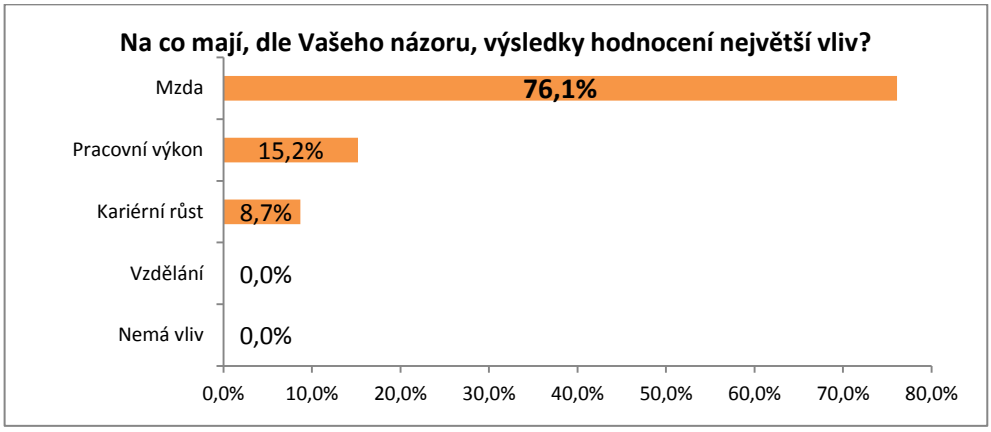
Graf č. 8: Připravenost hodnotitelů ze strany firmy



Zdroj: Vlastní výzkum provedený za účelem zpracování této bakalářské práce

Jedenáctou otázkou jsem se respondentů ptala, na co mají výsledky hodnocení největší vliv. U této otázky respondenti mohli odpovědět víckrát. Většina dotazovaných, resp. 76,1%, odpověděla, že výsledky hodnocení nejvíce ovlivňují mzdu. Jako druhá nejčastější odpověď byl uveden pracovní výkon a kariérní růst.

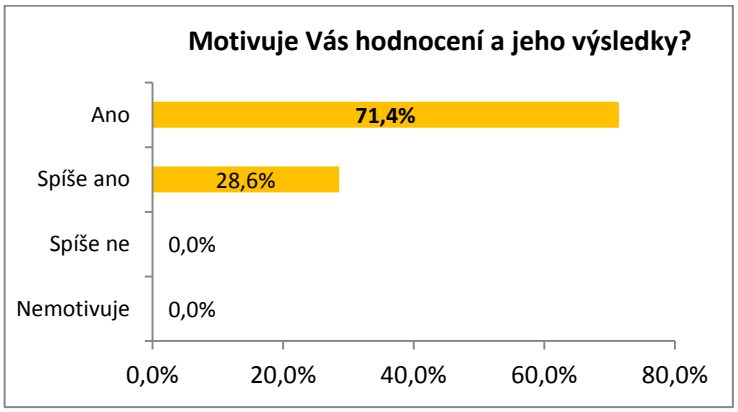
Graf č. 9: Co ovlivňují výsledky hodnocení



Zdroj: Vlastní výzkum provedený za účelem zpracování této bakalářské práce

V souvislosti s touto otázkou jsem se dále ptala, zda je samotné výsledky hodnocení motivují. Jak je patrné z grafu č. 9, 71,4% respondentů výsledky hodnocení motivují a zbylých 28,6% dotázaných výsledky hodnocení spíše motivují. I přes to jsou tyto výsledky důkazem toho, že je ve firmě SOUSTRUH hodnocení prováděno správně, avšak jsou zde možnosti, jak pomocí hodnocení zvýšit motivaci jednotlivých pracovníků.

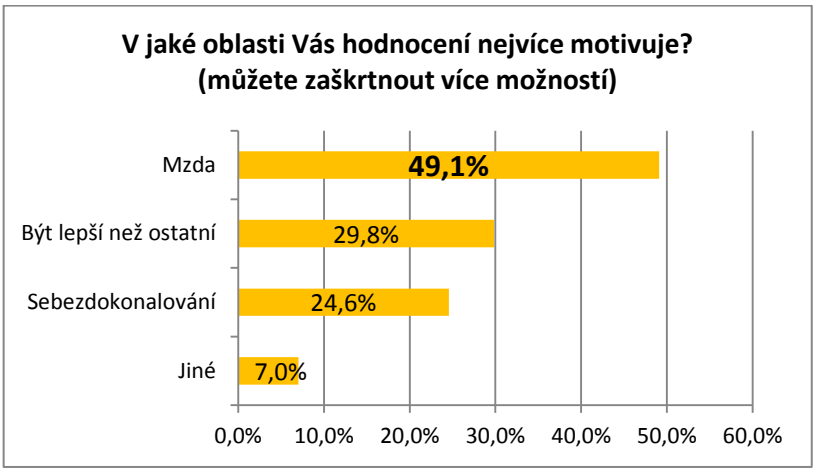
Graf č. 10: Motivace hodnocení



Zdroj: Vlastní výzkum provedený za účelem zpracování této bakalářské práce

Třináctou otázkou navazuji na motivaci v závislosti na hodnocení, zajímalo mě totiž, v jaké oblasti je hodnocení motivuje nejvíce. U této otázky byla opět možnost odpovědět více možností. Většinu respondentů hodnocení motivuje pro vidinu peněz, na druhém místě se umístil pocit být lepší než ostatní a na třetím místě sebezdokonalování. Celkem čtyři respondenti ještě využili možnost vyjádřit se jinak a odpověděli, že je dále motivuje pocit dobře vykonané práce, pocit, že pomáhají firmě k lepším výsledkům, pracovní nasazení a výkon.

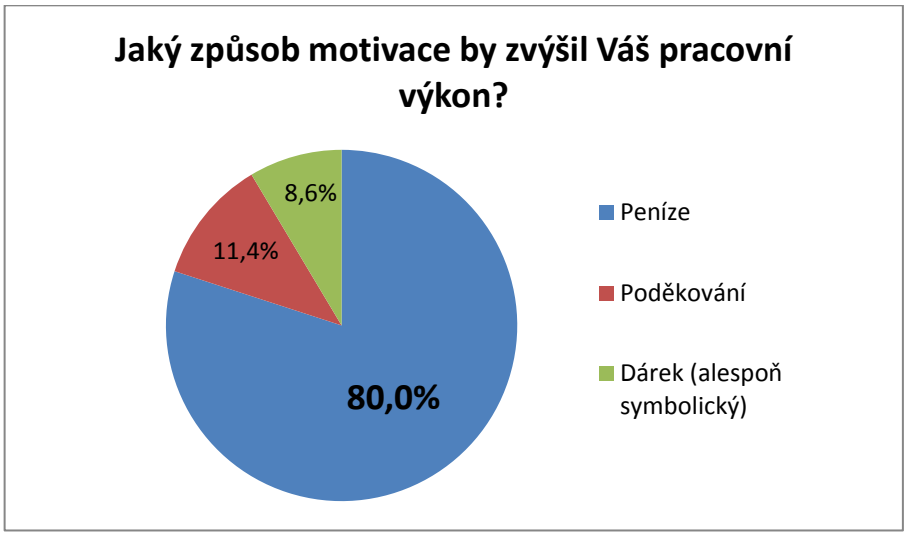
Graf č. 11: Oblasti hodnocení, které jsou nejvíce motivující



Zdroj: Vlastní výzkum provedený za účelem zpracování této bakalářské práce

Čtrnáctá otázka byla otevřeného typu a pracovníci se zde mohli vyjádřit tak, jak uznali za vhodné. Otázka zněla, jaký způsob motivace by jejich pracovní výkon zvýšil. Nejvíce zastoupená odpověď byly peníze, které v celkovém počtu zvolilo 80% dotázaných. Co mě překvapilo, byla odpověď některých zaměstnanci, že by uvítali pouhé poděkování za vykonanou práci nebo nějaký symbolický dárek. Zde by bylo vhodné, aby se firma zamyslela, jestli zaměstnancům třeba nedávat za dobře vykonanou práci nějakou milou drobnost.

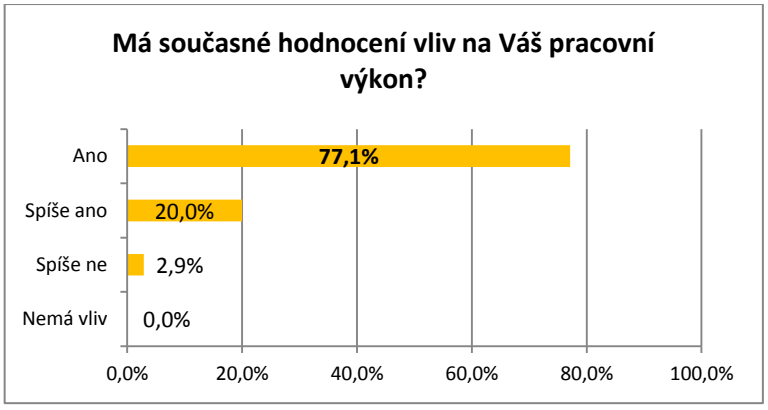
Graf č. 12: Jaký způsob motivace by zvýšil pracovní výkon



Zdroj: Vlastní výzkum provedený za účelem zpracování této bakalářské práce

Předposlední otázka je, dle mého názoru, velmi důležitá. Její výsledek totiž může přinést firmě zásadní informace. Otázka zněla, jestli má současné hodnocení pracovního výkonu vliv na samotný pracovní výkon zaměstnance. Z celkového počtu respondentů odpovědělo 27 osob, že jsou velmi spokojeni a nic by neměnili. Dalších 7 osob je spokojeno, ale občas by něco pozměnili nebo by provedli jinak a pouze jeden respondent moc spokojený není. Když jsem pátrala, proč jen jediný z dotázaných má nějaký problém, zjistila jsem, že neplnil své povinnosti. Proto usuzuji, že to není chyba závodu, ale jeho samotného.

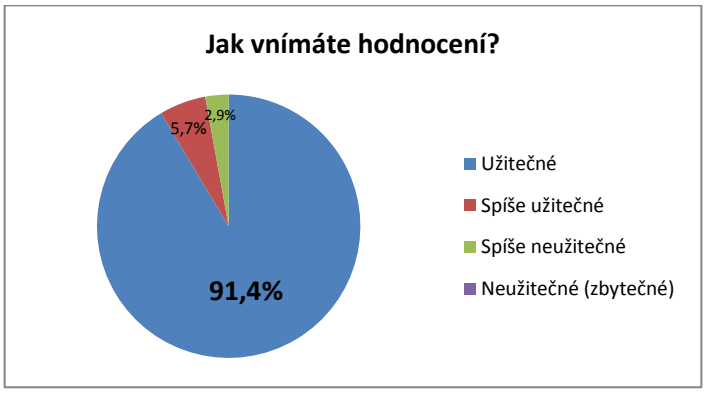
Graf č. 13: Vliv současného hodnocení na pracovní výkon respondentů



Zdroj: Vlastní výzkum provedený za účelem zpracování této bakalářské práce

Poslední otázkou jsem se respondentů ptala, jak vůbec hodnocení vnímají. Jestli je pro ně užitečné, méně užitečné nebo zbytečné. Většina respondentů je toho názoru, že je hodnocení užitečným nástrojem. Pouze 5,7% respondentů je spíše spokojeno s hodnocením a opět jen jeden respondent je spíše nespokojen. Důvody jeho jednání jsem uvedla u předchozího grafu.

Graf č. 14: Jak respondenti vnímají hodnocení



Zdroj: Vlastní výzkum provedený za účelem zpracování této bakalářské práce

Shrnutí výzkumu

Cílem mé bakalářské práce bylo vyhodnotit systém hodnocení pracovního výkonu ve firmě SOUSTRUH a doporučit organizaci řešení systému hodnocení v hale „obrobna“ s využitím nově zavedeného systému CIMCO, který sleduje výkonnost jednotlivých strojů. Informace k analýze současného systému hodnocení jsem získala pomocí materiálů, které mi firma poskytla a prostřednictvím ankety, kterou jsem provedla před branami závodu s pracovníky zmíněné firmy. Jako metodu výzkumu jsem zvolila anketu, a to z toho důvodu, že mi firma zamezila přístup mezi zaměstnance uvnitř závodu.

Z výsledku mého výzkumu vyplývá, že stávající systém hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců ve společnosti SOUSTRUH je nastaven správně a nejen hodnotitelé, ale také personální oddělení odvádí svou práci velmi kvalitně. Vždy je ale co zlepšovat nebo alespoň měnit. Vzhledem k tomu, že se v mém výzkumu občas objevily i negativní odpovědi, rozhodla jsem se navrhnout pár možností změny. Nemohu říct, že současný systém hodnocení pracovníků je špatný nebo nekvalitní, jen navrhuji změnu, která by mohla vyřešit neznalost pracovníků v oblasti jejich zařazení.

8. Navrhovaná doporučení

Na základě výsledků výzkumu jsem se zaměřila na to, že firma nerozlišuje zaměstnance podle jejich zařazení. Rozhodla jsem se tedy pracovníky nejdříve rozdělit do tří skupin podle jejich pracovní pozice. Rozřazení pracovníků do více skupin zefektivní celé hodnocení, protože každá skupina bude mít upravená kritéria podle vykonávané práce a samotní pracovníci v dané skupině budou mít větší přehled o tom, které z kritérií se jich týkají, oproti stávající situaci, kdy jsou nastavena jedna kritéria pro všechny pracovníky. Vzhledem k tomu, že mi společnost Soustruh, a. s. předložila návrh, zda bych zpracovala formou bakalářské práce nový systém hodnocení pracovního výkonu v nové hale s využitím nového systému CIMCO, předkládám další návrh, který toto využití blíže popisuje.

A. Změna kritérií a rozdělení pracovníků do více skupin

Stávající systém hodnocení ve firmě SOUSTRUH je nastavený pouze pro jednu kategorii, do které spadají všichni zaměstnanci bez rozlišení jejich specifikace mimo vrcholový management. Rozhodla jsem se navrhnout nové rozdělení zaměstnanců do více kategorií a změnit váhy jednotlivých kritérií a samotná kritéria upravit.

Vytvořila jsem celkem 3 kategorie zaměstnanců a upravila jednotlivé váhy kritérií pro hodnocení, které ovšem nepřesáhnou stanovená procenta vymezená pro hodnocení pracovního výkonu. Nedojde tedy ke zvýšení nákladů. Při sestavování vah kritérií jsem vycházela ze stávajícího systému hodnocení.

Rozdělení pracovníků do 3 skupin:

- Vedoucí oddělení (vedoucí výroby, …)
- Nižší management (mistři, …)
- Řadoví pracovníci (operátoři strojů, …)

Upravená kritéria hodnocení

Počet kritérií jsem se rozhodla ponechat, ale škálu, zda odpovídá očekávání či nikoli, jsem zúžila jen na 5.

- Zcela neodpovídá očekávání
- Odpovídá očekávání v malém rozsahu
- Všeobecně odpovídá očekávání
- Překračuje očekávání v malém rozsahu
- Zcela překračuje očekávání

Na základě konfrontace teoretického základu s praxí ve společnosti SOUSTRUH jsem určovala jednotlivé váhy kritérií. Hodnocení se ve firmě provádí jednou ročně. Pokud by firma rozdělila pracovníky do výše nastíněných tří skupin, bylo by vhodnější provádět hodnocení častěji a u každé kategorie zvlášť. Nové váhy u jednotlivých kategorií umožní větší zaměření na oblasti, které jsou pro danou kategorii pracovníků nejdůležitější. To přinese zjednodušení a zefektivnění samotného hodnocení. Navrhované změny nebudou nijak více finančně náročné. Jediná náročnost může být v přípravě a kontrole hodnocení (např. personální oddělení bude muset připravit tři varianty hodnotících formulářů a hodnotících kritérií). Vzhledem k tomu, že firma SOUSTRUH ještě nemá stanovenou skartační lhůtu pro hodnocení, navrhuji archivovat hodnocení stejně jako osobní složku zaměstnance, tz. po dobu pracovního poměru.

Vedoucí oddělení

Tabulka č. 7: Navrhovaná kritéria hodnocení pro vedoucí oddělení

Kritérium	Zcela neodpovídá očekávání	Odpovídá očekávání v malém rozsahu	Všeobecně odpovídá očekávání	Překračuje očekávání v malém rozsahu	Zcela překračuje očekávání
I. dodržování harmonogramu a umění rozdělit práci podřízeným	0	0,5	1	1,5	2
II. vztah k podřízeným, umění udělat si pořádek	0	1	2	3	4
III. flexibilita, nasazení, iniciativa	0	1	2	3	4
IV. snižování nákladů, vztah k firmě, osobnost	0	0,5	1	1,5	2

Zdroj: autor

U této kategorie je, podle mého názoru, vhodné přikládat největší váhu spolupráci a chování k ostatním (podřízeným) zaměstnancům, umění řídit je, motivovat je, předávat jim zkušenosti. Dalším důležitým kritériem je umění snižovat náklady, ale ne na úkor kvality či ostatních zaměstnanců. Periodicitu hodnocení bych zde stanovila půlročně, a to z toho důvodu, že tito pracovníci mají stanoveny dlouhodobější cíle, proto není nutné hodnocení provádět na konci každého měsíce.

První kritérium

Vedoucí oddělení je odpovědný za celé své oddělení, proto je důležité, aby kontrolovali, zda jejich podřízení pracovníci pracují tak, jak mají (dodržování harmonogramu prací).

Druhé kritérium

Udržování příznivého kontaktu se svými podřízenými, řídit je, motivovat je, předávat jim zkušenosti a také umět si udělat pořádek a zachovat míru autority.

Třetí kritérium

Obsahuje hodnocení flexibility a iniciativy vedoucího pracovníka (umění hledat alternativní řešení, přijít s novými nápady, …).

Čtvrté kritérium

V tomto kritériu se u vedoucích oddělení hodnotí umění a hlavně ochota spolupracovat na možnosti snižování nákladů firmy a celkový vztah k firmě.

Nižší management

Tabulka č. 8: Navrhovaná kritéria hodnocení pro pracovníky nižšího managementu

Kritérium	Zcela neodpovídá očekávání	Odpovídá očekávání v malém rozsahu	Všeobecně odpovídá očekávání	Překračuje očekávání v malém rozsahu	Zcela překračuje očekávání
I. tvůrčí přístup k práci	0	1	2	3	4
II. spolupráce s dalšími útvary a chování k podřízeným	0	1	1,5	2,5	3,5
III. flexibilita, nasazení, iniciativa, předávání zkušeností	0	0,5	1,5	2	2,5
IV. pracovní kázeň, dodržování pravidel	0	0,5	1	1,5	2

Zdroj: autor

U kategorie nižšího managementu, kam patří např. mistři, jsem se rozhodla přikládat největší váhu tvůrčímu přístupu k práci, umění převzít odpovědnost, řešit problémy řadových pracovníků s vedením společnosti apod. Dále je velmi důležité, aby tito pracovníci, kteří stojí mezi řadovými pracovníky a vedoucími oddělení, uměli komunikovat mezi jednotlivými útvary společnosti a aby věděli, jak se chovat ke svým podřízeným a nadřízeným. Mistři by také měli předávat své zkušenosti svým podřízeným a napomáhat při řešení nenadálých situací. Pracovníky na úrovni nižšího managementu bych hodnotila čtvrtletně z důvodu toho, že mají střednědobé plány a jejich výkony by se měly kontrolovat vícekrát ročně.

První kritérium – Hodnotí se tvůrčí přístup k práci (umění navrhnout jisté změny či možnosti řešení předloženého problému, umění převzít odpovědnost, řešit problémy řadových pracovníků s vedením společnosti apod.).

Druhé kritérium - Zde se hodnotí přístup komunikace např. mezi mistry, přístup mistrů ke svým podřízeným, zda si umí sjednat pořádek a respekt, aby byla práce odváděna tak, jak má.

Třetí kritérium - Jednou z povinností mistra je předávat své zkušenosti mladším, méně zkušeným pracovníků, být jim nápomocný. To, že je mistr flexibilní, znamená např., že pokud je požádán o přesčas či práci o víkend, bez problémů do práce přijde.

Čtvrté kritérium - Vzhledem k tomu, že někteří pracovníci v nižším management (např. mistři) přichází do styku s různými stroji, hodnotí se v tomto kritériu nejenom pracovní kázeň. Velmi přísně se zde hodnotí také dodržování bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, využívání ochranných pomůcek a kladné a správné zacházení se svěřenými prostředky a udržování pořádku na pracovišti.

Řadoví pracovníci

Tabulka č. 9: Navrhovaná kritéria hodnocení pro řadové pracovníky

Kritérium	Zcela neodpovídá očekávání	Odpovídá očekávání v malém rozsahu	Všeobecně odpovídá očekávání	Překračuje očekávání v malém rozsahu	Zcela překračuje očekávání
I pracovní výkon	0	1,5	2,5	3,5	5,5
II chování k ostatním pracovníkům a předávání znalostí	0	1	1,5	2	2,5
III. samostatnost a spolehlivost	0	0,5	1	1,5	2
IV pracovní kázeň, dodržování pravidel	0	0,5	1	1,5	2

Zdroj: autor

U řadových pracovníků je nejdůležitější se zaměřit hlavně na celkový pracovní výkon. Důležité je, aby svou práci odváděli kvalitně. Pokud by např. obsluha stroje neodváděla svou práci tak, jak má, docházelo by k většímu výskytu zmetků, a tudíž by vzrůstaly náklady společnosti. Při hodnocení řadového pracovníka by se měl brát také ohled na práci, kterou vykonával. Může se totiž stát, že pracoval na velmi těžkém a novém dílci, a i když výsledky produktivity ukazují, že byl málo produktivní, ve skutečnosti to tak není. Dalším důležitým kritériem je předávání znalostí ostatním pracovníkům (např. pokud se zaučuje nový pracovník, tak pracovník s většími zkušenosti mu předává své vlastní poznatky). Ostatním kritériím přikládám menší, ale navzájem stejnou váhu, protože pracovní výkon je u nich nejdůležitější a je jejich hlavní náplní. Řadoví pracovníci by měli být hodnocení každý měsíc, myslím, že se tak docílí i větší motivace a kontroly zaměstnanců. Nejenže budou mít lepší přehled samotní pracovníci, ale hodnotitelé budou přesně vědět, co daný pracovník odvedl za práci (v případě práce pracovníka na novém obrobku budou vědět, že i když nebyla vysoká produktivita, tak pracovník pracoval na 100%).

První kritérium - Hodnotí se pracovní výkon zaměstnance. Na jak složitých pracoval zakázkách a také jaká je míra zmetkovitosti dílců, které obrobil.

Druhé kritérium – Hodnotí se, jak se daný zaměstnanec chová k ostatním pracovníků a nadřízeným. Např. zda neprovokuje ostatní k hádkám, zda má respekt a důvěru k nadřízenému, ale také zda je nápomocný ostatním pracovníkům, pokud si neví rady a mistr momentálně nemůže pomoci.

Třetí kritérium – Zde se hodnotí spolehlivost (chodí včas, řeší zadané úkoly naplno, co se mu řekne, to udělá …) a samostatnost (když se pracovníkovi práce vysvětlí, jde a udělá to

přesně tak, jak mu bylo řečeno, nejdříve se snaží drobné skutečnosti řešit sám, až po té, co nenalezne řešení, jde za někým jiným, nemusíme u pracovníka stát a „vodit ho za ručičku“) a ochota k přesčasové práci.

Čtvrté kritérium - Jelikož řadoví pracovníci také přichází do styku s různými stroji, platí u nich stejné kritérium jako u mistrů. Hodnotí se zde tedy pracovní kázeň, dodržování bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, využívání ochranných pomůcek a kladné a správné zacházení se svěřenými prostředky a udržování pořádku na pracovišti.

B. Využití systému CIMCO pro hodnocení pracovního výkonu jednotlivých zaměstnanců

Informace ze systému CIMCO by byly velmi důvěryhodným podkladem pro hodnocení. Hodnotitel by měl přesná data a hodnocený by také viděl své výsledky za uplynulý měsíc. Jsou možné tři varianty, jak systém CIMCO využít pro hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců.

Jak už jsem uvedla, firma Soustruh, a. s. využívá v jedné z hal, konkrétně v „obrobně“, systém, který sbírá a archivuje data o výkonnosti jednotlivých strojů. Tento systém lze provázat s ostatními systémy firmy a využít ho k tomu, aby sloužil jako podklad pro hodnocení pracovníků. Po provázání by nám byl systém schopný říct, jak, kde a kdo pracuje (jak = výkonnost ze CIMCO, kde = na jakém pracovišti, kdo = jméno pracovníka). Společnost prodávající systém CIMCO nabízí několik rozšířených verzí, které podporují spárování s ostatními softwary společnosti, jako je docházkový systém nebo správa výroby. Tyto verze jsou sice velmi nákladnou záležitostí, ale mohou vyřešit několik problémů a umožnily by tak okamžitý přehled o výkonnosti nejenom strojů, ale současně i zaměstnanců, kteří na strojích pracují.

Systém CIMCO je ale možné využít pro hodnocení i ve stávající situaci, kdy není s žádným jiným softwarem společnosti provázán. To je ale značně náročné na čas a lidské zdroje. V praxi by to znamenalo vytvářet souhrnné seznamy, v nichž by se zpracovávala vyhodnocení výkonnosti na jednotlivé zaměstnance. Vstupem do tohoto seznamu by byly záznamy z docházkového systému a záznamy ze systému CIMCO o výkonnosti jednotlivých strojů. Tyto dva výstupy by se následně musely ručně porovnávat a přiřazovat konkrétního zaměstnance ke stroji, na kterém pracoval a ke konkrétnímu časovému úseku výkonnosti z daného stroje ze systému CIMCO.

Přibližně před 2 lety oddělení controlingu utvářelo výkazy o produktivitě jednotlivých zaměstnanců z dat tehdy používaného ERP systému. Tato aktivita byla však

pozastavena a v současné době se tyto přehledy neutvářejí. Bylo by dobré, aby oddělení controlingu znovu vytvářelo výkazy o produktivitě každého zaměstnance, případně i každého pracoviště. Poté by bylo možné manuálně porovnávat měsíční přehledy o výkonnosti strojů ze CIMCO s výkazem o produktivitě daného pracovníka a s docházkou.

Jak by bylo možné systém CIMCO plnohodnotně využít? Firma Soustruh, a. s. by musela pořídit ke každému stroji speciální terminál, kde si každý zaměstnanec zaznamená příchod a odchod k danému stroji, případně i to, co právě dělá (zaznamenával by právě prováděnou zakázku, důvody přerušení/prostoje,…). To by zaznamenalo, že by lehce dostupné údaje, kdo na daném stroji v daný čas pracoval a co za dílec (zakázku) obráběl. Každý zaměstnanec denně dostává seznam prací, které má vykonat. Na tomto seznamu má časový úsek (časovou normu), během které musí stihnout obrobit daný počet obrobků. Tuto práci si také odčipuje. Všechny tyto informace se automaticky spolu s daty ze strojů ukládají a zároveň párují v systému CIMCO.

Další variantou, jak systém využít s menšími finančními náklady je pořídit tzv. OI-link (softwarové propojení systému CIMCO s docházkovým systémem firmy). Pomocí tohoto propojení by systém CIMCO zaznamenával nejen strojní data z CNC strojů, ale i odčipovanou práci, a tím i přítomnost konkrétního pracovníka na daném stroji. Z těchto dat pak lze v systému CIMCO generovat automaticky i zprávy o využití a výkonnosti jednotlivého stroje, ale i konkrétního pracovníka.

Aby bylo možné využít získaná data, popsaná v některé z výše uvedených variant, je nutné nejdříve nastavit procentní hranici, kdy je daný stroj produktivní. Vzhledem k tomu, že se můžou naskytnout mnohé problémy či jiné skutečnosti při výrobě (prostoje), je nutné toto při stanovování procentní produktivity zohlednit. Je zřídka možné, aby stroj byl produktivní na 100 %. U velkosériové výroby se hranice produktivity pohybuje kolem 85 %, ve společnosti Soustruh, a. s., kde se nevyrábí velkosériově a firma není až tak rozlehlá, se hranice produktivity pohybuje kolem 70 % - 75 %. Musíme brát na vědomí, že obsluha stroje má právo na přestávku na oběd, navštívit sociální zařízení apod. Dále dochází k dalším okolnostem, které se při práci na stroji nedají ovlivnit, jako je např. výměna vrtáku, výměna břitových destiček, měření apod. Stanovila bych tedy 25 %, do kterých se právě veškeré tyto události (prostoje) započítávají. Čas na výrobu jednotlivého dílce se stanoví v softwaru CIMCO při jeho první výrobě, stanoví se tz. časová norma pro výrobu dílce. Touto normou se při opakované výrobě porovnává produktivita výroby dílce.

Tabulka č. 10: Rozdělení produktivity strojů

Kritérium	Zcela neodpovídá očekávání	Odpovídá očekávání v malém rozsahu	Všeobecně odpovídá očekávání	Překračuje očekávání v malém rozsahu	Zcela překračuje očekávání
Plnění výkonových norem a využitelnost obráběcího stroje z CIMCO	< 60 % - 65 %	65 % - 70 %	70 % - 75 %	75 % - 80 %	80 % a více

Zdroj: autor

Hodnocení, v němž by se využívala data ze CIMCO, by se týkalo pouze pracovníků na pozici „operátor stroje“. Proto uvádím upravená kritéria hodnocení pouze pro řadové pracovníky.

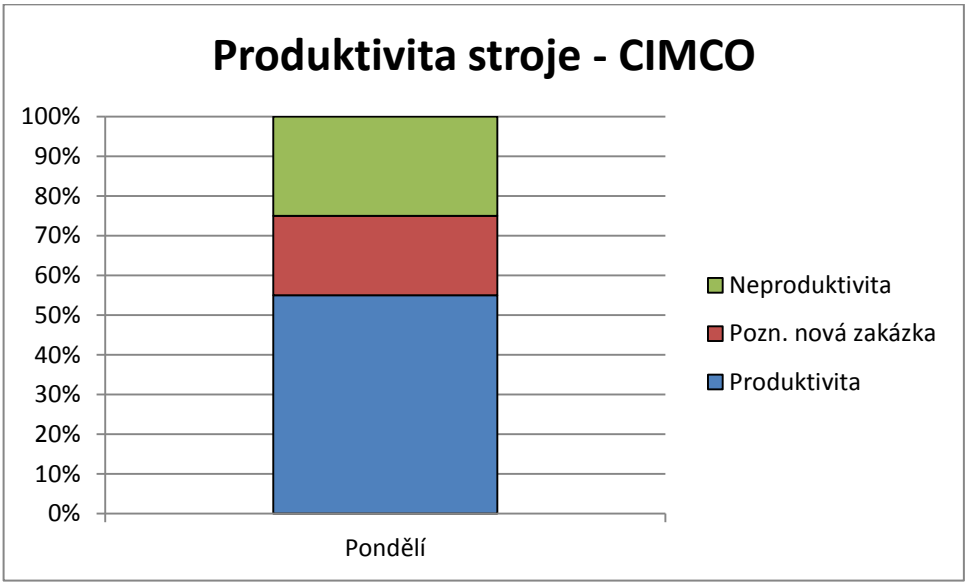
Tabulka č. 11: Upravená kritéria hodnocení s využitím dat ze CIMCO

Kritérium	Zcela neodpovídá očekávání	Odpovídá očekávání v malém rozsahu	Všeobecně odpovídá očekávání	Překračuje očekávání v malém rozsahu	Zcela překračuje očekávání
I plnění výkonových norem a využitelnost obráběcího stroje z CIMCO	0	1,5	2,5	3,5	5,5
II chování k ostatním pracovníkům	0	1	1,5	2	2,5
III. samostatnost a spolehlivost	0	0,5	1	1,5	2
IV pracovní kázeň, dodržování pravidel	0	0,5	1	1,5	2

Zdroj: autor

V prvním kritériu by se hodnotilo plnění výkonových norem zaměstnance a využitelnost daného obráběcího stroje. Podkladem k tomuto kritériu by byl přehled produktivity stroje ze softwaru CIMCO. Může se stát, že produktivita ze CIMCO bude nízká, protože nastal nějaký problém (např. pracovník pracoval na novém programu a došlo ke zjištění chyb apod.), ale jelikož by se hodnocení provádělo měsíčně, tak by vedoucí pracovník lépe posuzoval, za jakých podmínek daný pracovník pracoval. Pokud by tedy něco takového nastalo a produktivita ze CIMCO by byla nízká, i přesto může pracovník dostat plný počet bodů v tomto kritériu, protože hodnotitel bude vědět, že daný pracovník odváděl práci na 100 %. Pokud by se na nějakém stroji prováděla úplně nová zakázka nebo by nastaly potíže, které by nebyly zapříčiněny zaměstnancem, který daný stroj obsluhuje, vložila by se do CIMCO poznámka, která by se objevila na výsledném grafu za určité období. To poskytuje možnost provádět hodnocení např. čtvrtletně nebo půlročně či ročně.

Graf č. 15: Produktivita stroje - CIMCO



Zdroj: Vlastní pro účely této bakalářské práce

Tento graf nám říká, že produktivita samotného stroje byla 55 %, ale jelikož se obráběla zcela nová zakázka a nastaly problémy, které jsem již uvedla výše, jejich řešení zabralo přibližně 20%. Proto se do softwaru zadala poznámka, které se zaznamenala i do výsledného přehledu. Zjistíme tak, že daný pracovník, který na daném stroji v daný den pracoval, odváděl svou práci na 100%, i když je samotná produktivita nízká. Proto se sečtou procenta samotné produktivity s procenty poznámek a vyjde nám, že celková produktivita v daný den byla 75 %. Což všeobecně odpovídá očekávání a pro firmu je to efektivní.

Pokud by se firma rozhodla zavést tento nový návrh hodnocení pracovníků s využitím dat ze CIMCO, bylo by nutné provést další potřebné změny. Personální oddělení by muselo vytvořit speciální hodnotící formulář a kritéria hodnocení (nebo využít mé návrhy), dále by musela uskutečnit školení hodnotitelů, kde by jim bylo vysvětleno, jak hodnocení provádět, jaké výkazy k hodnocení přikládat, seznámit s novými kritérii a s jejich manipulací apod. Výhodou tohoto systému hodnocení je, že budou mít hodnotitelé přesná data a podložené informace o produktivitě daného zaměstnance, a tím se zefektivní celé hodnocení.

Závěr

Hodnocení pracovního výkonu je jedním z nejdůležitějších úkolů všech vedoucích pracovníku. V případě, že nastanou například organizační změny ve firmě a dojde k zásadním personálním neshodám mezi pracovníkem a jeho novým nadřízeným, může právě hodnocení za minulá období pomoci při řešení této situace. Pokud bylo hodnocení prováděno pouze formálně a nezodpovědně, staví to nového vedoucího a firmu do nepříjemné situace. Důvod je jednoduchý, pokud má zaměstnanec dlouhodobě kladná hodnocení, je velmi obtížné ho propustit nebo přemístit na jinou, méně odpovědnou pracovní pozici. Může se stát, že v takovém případě pracovník tato hodnocení použije proti společnosti. Proto je velmi důležité dbát na spravedlivost a hlavně odpovědnost a zásadovost hodnocení. Personální úsek by měl provádět samostatné kontroly hodnotitelů, zda provádí hodnocení tak, jak mají, protože i taková zdánlivě nepotřebná činnost jako je hodnocení pracovníků je velmi důležitá, a pokud by nebyla prováděna tak, jak má, může to mít negativní finanční důsledky na firmu.

Aby bylo hodnocení pracovního výkonu efektivní a správné je potřeba dbát na úzkou spolupráci personálního útvaru a vedoucích pracovníků, kteří hodnocení provádí. Hlavním úkolem je starat se o to, aby se hodnocení nestalo jen administrativní záležitostí, kde jen zaměstnanec podepíše formulář a je hotovo, a aby nebyl zatracen smysl hodnocení. Je proto velmi nutné, aby vedoucí pracovníci byli pravidelně proškolování v tom, jak správně hodnocení provádět, jak vést správně hodnotící pohovor, a jaké chyby mohou nastat a jak se jim vyhýbat.

Firma Soustruh, a. s. toto dodržuje, před každým blížícím se hodnocením jsou hodnotitelé seznamování s metodami a postupy hodnocení. Příprava na hodnocení je, dle mého názoru, nejdůležitější složkou celého procesu hodnocení. Zaměstnanci jsou s dostatečným předstihem seznámeni s tím, že bude probíhat hodnocení, takže mají čas a možnost se na hodnocení připravit. Jsem toho názoru, že společnosti Soustruh, a. s. dělá vše pro to, aby jak hodnotitelé, tak hodnocení přistupovali k hodnocení zodpovědně a bez strachu vyjádřit svůj názor.

V návaznosti na to, co bylo uvedeno o systému hodnocení pracovního výkonu ve společnosti Soustruh, a. s. je patrné, že stávající celopodnikový systém hodnocení je na dobré úrovni. Největším pozitivem je aktivní a odpovědný přístup všech pracovníků personálního útvaru ke zdokonalování personální práce. Po několika rozhovorech s vedoucí personálního úseku jsem přesvědčena o velmi kvalitní přístupu k zaměstnancům.

Při porovnání současného systému hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců v Soustruh, a. s. s literaturou jsem se rozhodla uvést jako jeden z návrhů řešení možnost úpravy současného systému hodnocení pracovníků. Úprava by se týkala rozřazení zaměstnanců dle vykonávané práce do tří skupin. Poté by následovala úprava hodnotících kritérií dle zařazení jednotlivých zaměstnanců.

Dle podmínky, kterou si společnost Soustruh, a. s. stanovila pro spolupráci na mé bakalářské práci, jsem navrhla celkem tři možná řešení, jak uplatnit nový systém pro sběr obráběcích dat CIMCO MDC-Max pro hodnocení pracovního výkonu. Firma si tedy může vybrat, zda bude chtít zainvestovat a rozšířit systém CIMCO, což by bylo finančně nákladnější než pořízení softwarového propojení CIMCO s docházkovým systémem firmy, nebo využije možnosti porovnávat jednotlivé výkazy ručně, to je ale náročné na čas a lidské zdroje. Své návrhy jsem předložila vedení společnosti a to bylo velmi spokojeno. Personální oddělení se začalo jedním z mých návrhů zabývat a řeší možnost jeho využití.

Domnívám se, že moje bakalářská práce přinesla mnohé informace o hodnocení pracovního výkonu nejen z teoretického pohledu, ale že společnosti Soustruh, a. s. nastínila jiné možnosti řešení systému hodnocení a možnost využít nově zavedeného softwaru jako nástroje pro běžné a pravidelné hodnocení pracovníků.

Seznam použité literatury

Bibliografické zdroje

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, a. s. 1999. ISBN 80-7169-614-5

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006. 126 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: M anagement Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2004. 209 s. ISBN 80-7261-116-X..

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008. 117 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.

BĚLOHLÁVEK, František. Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 133 s. Management. ISBN 978-80-247-2313-6.

LIVIAN, Yves Frédéric a Lenka PRAŽSKÁ. *Řízení lidských zdrojů v Evropě: srovnání s Českou republikou*. 1.vyd. Praha: HZ Systém, 1997, 147 s. ISBN 80-86009-19-x

WERTHER, William B. a Keith DAVIS. *Lidský faktor a personální management*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1992. 611 s. ISBN 80-85605-04-X.

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. 275 s. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-925-8.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2007. xxii, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2042-5.

ARTHUR, Diane. 70 tipů pro hodnocení pracovníků. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010. 168 s. ASBN 978-80-247-2937-4.

Elektronické zdroje

ManagementMania [online]. ManagementMania's Series of Management. ISSN 2327-3658. Cop. © [2011-2013]. [cit. 13.3.2015] Dostupné z: https://managementmania.com

Jobs.cz [online]. LMC s.r.o. Copyright © [1996-2015]. [cit. 9.2.2015] Dostupné z: http://www.jobs.cz/poradna/pozvali-me-do-assessment-centra-mam-se-bat/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=zvyky-2014-Clanky-search&utm_content=Pozvali_me_do_assessment_centra

Ostatní zdroje

Organizační směrnice – Výkonnostní příplatek, 02/2012, pro Soustruh, a s.

Interní materiály pro školení hodnotitelů

Impressum, Půl století špičkové technologie, © 2012, interní publikace

Seznam tabulek, grafů a zkratek

Tabulky:

Tabulka č. 1: Hodnocení pracovního výkonu v porovnání s řízením pracovního výkonu
Tabulka č. 2: Srovnání pojetí SMART a KARAT
Tabulka č. 3: Matice metod hodnocení
Tabulka č. 4: Struktura motivačně-hodnotícího pohovoru
Tabulka č. 5: Assessment Centre a Development Centre
Tabulka č. 6: Současná kritéria hodnocení
Tabulka č. 7: Navrhovaná kritéria hodnocení pro vedoucí oddělení
Tabulka č. 8: Navrhovaná kritéria hodnocení pro pracovníky nižšího managementu
Tabulka č. 9: Navrhovaná kritéria hodnocení pro řadové pracovníky
Tabulka č. 10: Rozdělení produktivity strojů
Tabulka č. 11: Upravená kritéria hodnocení s využitím dat ze CIMCO

Obrázky:

Obrázek č. 1: Řízení pracovního výkonu
Obrázek č. 2: Řízení pracovního výkonu
Obrázek č. 3: Posuny v hodnocení pracovníků
Obrázek č. 4: Model procesu MBO
Obrázek č. 5: Fáze hodnotícího pohovoru
Obrázek č. 6: Způsoby uspořádání a rozsazení
Obrázek č. 7: Model 360° zpětné vazby
Obrázek č. 8: Přehledová tabulka z CIMCO
Obrázek č. 9: Časová osa z CIMCO

Grafy:

Graf č. 1: Vývoj počtu zaměstnanců od roku 1962

Graf č. 2: Struktura respondentů podle pohlaví

Graf č. 3: Struktura respondentů podle jejich postavení

Graf č. 4: Spokojenost respondentů s aktuálním systémem hodnocení

Graf č. 5: Změna způsoby hodnocení

Graf č. 6: Četnost provádění hodnocení (návrh respondentů)

Graf č. 7: Připravenost respondentů na hodnocení

Graf č. 8: Připravenost hodnotitelů ze strany firmy

Graf č. 9: Co ovlivňují výsledky hodnocení

Graf č. 10: Motivace hodnocení

Graf č. 11: Oblasti hodnocení, které jsou nejvíce motivující

Graf č. 12: Jaký způsob motivace by zvýšil pracovní výkon

Graf č. 13: Vliv současného hodnocení na pracovní výkon respondentů

Graf č. 14: Jak respondenti vnímají hodnocení

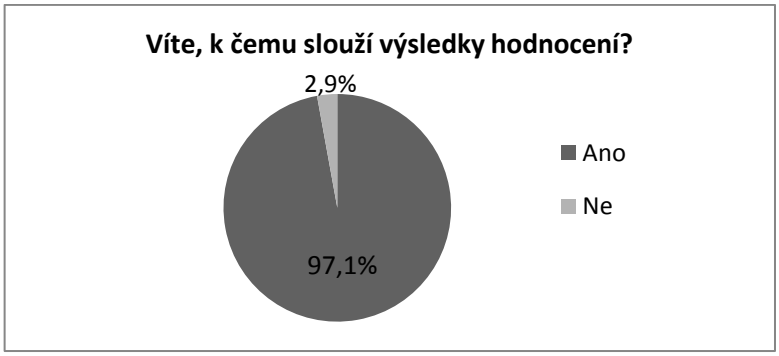
Graf č. 15: Produktivita stroje - CIMCO

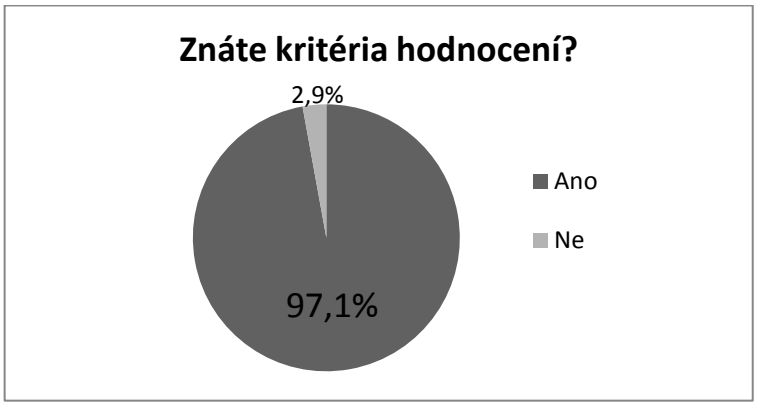
Přílohy

Příloha č. 1

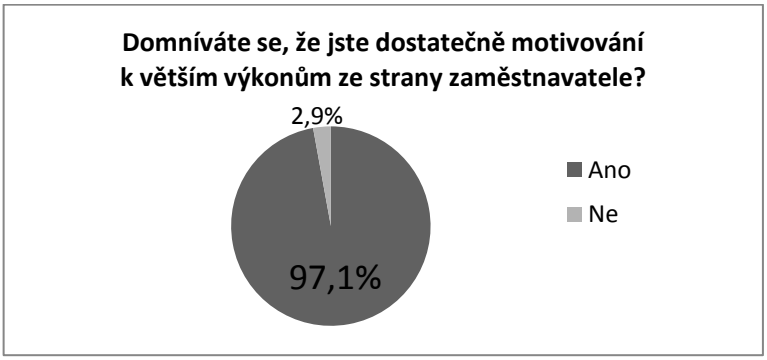
V příloze č. 1 uvádím celkem tři otázky ze svého výzkumu. Tyto otázky uvádím v příloze z toho důvodu, že nepřinesli žádné závratné informace, který by se daly prakticky využít.

Devátou a desátou otázkou jsem zjišťovala, zda zaměstnanci vůbec vědí, k čemu výsledky hodnocení slouží, a zda znají přesná kritéria hodnocení jejich výkonu. V obou dvou otázkách naprostá většina respondentů odpověděla kladně, což opět značí kvalitní práci personálního oddělení a hlavně vedoucích pracovníků, kteří hodnocení provádí.





Patnáctou otázkou jsem se ptala, zda si zaměstnanci myslí, že jsou ze strany firmy dostatečně motivováni. 97,1% respondentů odpovědělo, že ano. Což je velmi důležitá informace a také velmi dobrá zpráva.



Příloha č. 2 – Hodnotící formulář pro hodnocení pracovního výkonu s využitím dat z CIMCO

Hodnotící formulář

Jméno a příjmení zaměstnance a jeho osobní číslo: ……

Pracovní pozice: …….

Jméno a příjmení hodnotitele: ……

Hodnocené období: …… Datum: ……

Kritérium	Zcela neodpovídá očekávání	Odpovídá očekávání v malém rozsahu	Všeobecně odpovídá očekávání	Překračuje očekávání v malém rozsahu	Zcela překračuje očekávání
I plnění výkonových norem a využitelnost obráběcího stroje z CIMCO	0	1,5	2,5	3,5	5,5
II chování k ostatním pracovníkům	0	1	1,5	2	2,5
III. samostatnost a spolehlivost	0	0,5	1	1,5	2
IV pracovní kázeň, dodržování pravidel	0	0,5	1	1,5	2

Kritérium	Zcela neodpovídá očekávání	Odpovídá očekávání v malém rozsahu	Všeobecně odpovídá očekávání	Překračuje očekávání v malém rozsahu	Zcela překračuje očekávání
Plnění výkonových norem a využitelnost obráběcího stroje z CIMCO	< 60 % - 65 %	65 % - 70 %	70 % - 75 %	75 % - 80 %	80 % a více

Kritéria hodnocení	
1. Plnění výkonových norem a využitelnost daného obráběcího stroje	bodů
2. Chování k ostatním pracovníkům	bodů
3. Samostatnost a spolehlivost	bodů
4. Pracovní kázeň, dodržování pravidel	bodů
Hodnocení minulého období Zhodnoťte plnění úkolů/cílů za období ……..	
Budoucí cíle Stanovte cíle pro nadcházející období …….	

Na základě hodnocení pracovního výkonu za období ……. Vám stanovuji výkonnostní příplatek ve výši ……. % základního mzdy.

…… ……

Datum Hodnocený

…… ……

Hodnotitel Nadřízený hodnotitele

Příloha č. 3

Anketa – otázky

Vážení zaměstnanci,

jsem studentkou 3. ročníku Masarykova ústavu vyšších studií (ČVUT) a zpracovávám bakalářskou práci na téma „Hodnocení pracovního výkonu“. Chtěla bych Vás touto formou požádat o odpověď na pár anketních otázek, které vám zaberou přibližně 10 – 15 minut. Tato anonymní anketa pojednává o hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců ve vaší firmě, pomůže mi nastínit Váš pohled na hodnocení a bude sloužit pouze jako studijní podklad pro vypracování mé bakalářské práce. U každé otázky je možná pouze jedna odpověď (pokud není uvedeno jinak). Vyplnění tohoto dotazníků Vám zabere přibližně 10 – 15 minut času.

Děkuji předem za spolupráci a pomoc při vypracování mé bakalářské práce.

Kateřina Steinzová

1. **Pohlaví?**
   - ○ Muž
   - ○ Žena
2. **Vaše postavení?**
   - ○ Řadový pracovník
   - ○ Vedoucí oddělení
   - ○ Vedoucí jednotlivého úseku
3. **Jste spokojeni s aktuálním systémem hodnocení?**
   - ○ Velmi spokojen
   - ○ Spokojen s výhradami
   - ○ Nespokojen
4. **Změnili byste něco na způsobu provádění hodnocení?**
   - ○ Ano
   - ○ Ne
5. **Kolikrát do roka se aktuálně provádí hodnocení?**
   - ○ 1x do roka
   - ○ 2x do roka
   - ○ Jiné ……..
6. **Kolikrát do roka by se, podle vás, mělo hodnocení provádět?**
   - ○ 1x do roka
   - ○ 2x do roka
   - ○ Jiné ……..
7. **Připravujete se předem na hodnocení?**
   - ○ Ano
   - ○ Ne

8. **Jste ze strany společnosti předem připravován na hodnocení (pro hodnotitele)**
   - ○ Ano
   - ○ Ne
9. **Víte, k čemu slouží výsledky hodnocení?**
   - ○ Ano
   - ○ Ne
10. **Znáte kritéria hodnocení?**
   - ○ Ano
   - ○ Ne
11. **Na co mají, dle Vašeho názoru, výsledky hodnocení největší vliv?**
   - ○ Mzda
   - ○ Kariérní růst
   - ○ Vzdělání
   - ○ Pracovní výkon
   - ○ Nemá vliv
12. **Motivuje Vás hodnocení a jeho výsledky?**
   - ○ Ano
   - ○ Spíše ano
   - ○ Spíše ne
   - ○ Nemotivuje
13. **V jaké oblasti Vás hodnocení nejvíce motivuje? (můžete zaškrtnout více možností)**
   - ○ Mzda
   - ○ Být lepší než ostatní
   - ○ Sebezdokonalování
   - ○ Jiné (vypište)……
14. **Jaký způsob motivace by zvýšil Váš pracovní výkon? (vypište)**

15. **Domníváte se, že jste ze strany zaměstnavatele dostatečně motivováni k větším výkonům?**
   - ○ Ano
   - ○ Ne
16. **Má současné hodnocení vliv na Váš pracovní výkon?**
   - ○ Ano
   - ○ Spíše ano
   - ○ Spíše ne
   - ○ Nemá vliv
17. **Jak vnímáte hodnocení?**
   - ○ Užitečné
   - ○ Spíše užitečné
   - ○ Spíše neužitečné
   - ○ Neužitečné (zbytečné)

Evidence výpůjček

Prohlášení:
Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení

V Praze dne …… podpis: ……

Jméno	Katedra / Pracoviště	Datum	Podpis