



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF ECONOMICS

NÁVRH SYSTÉMU HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ VE FIRMĚ GEOTEST, A.S.

PROPOSAL OF SYSTEM OF EMPLOYEES EVALUATION IN COMPANY GEOTEST, A.S.

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

BC. JULIE WOHLGEMUTHOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

ING. ROBERT ZICH PH.D.

BRNO 2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Wohlgemuthová Julie, Bc.

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh systému hodnocení zaměstnanců ve firmě GEOtest, a.s.

v anglickém jazyce:

Proposal of System of Employees Evaluation in Company GEOtest, a.s.

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. 1.vyd. Praha: Grada, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. Praha: Grada, 2006. 1. vyd. 126 s. ISBN 80-247-1458-2.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 400 s. ISBN 80-7261-033-3.

KOUBEK, J. Řízení pracovního výkonu. 3.vyd. Praha: Management Press, 2004. 209 s. ISBN 80-7261-116-5.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Robert Zich, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2010/2011.

L.S.

Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 24.05.2011

Anotace

Diplomová práce se zabývá procesem hodnocení pracovníků ve společnosti GEOtest, a.s. V první části práce jsou vymezeny všechny teoretické poznatky potřebné pro formulování návrhů pro společnost. Praktická část obsahuje informace o firmě GEOtest, a.s. a analýzu současného stavu hodnocení. Dále je zde uveden návrh konkrétního systému hodnocení vytvořeného přímo podle potřeb firmy, návaznost systému a doporučení pro implementaci.

Annotation

This Master's thesis deals with the process of employee evaluation in the company GEOtest, a.s. In the first part of the thesis are defined all the necessary theoretical findings needed to formulate proposals for the society. Practical part includes particular information about the company GEOtest, a.s. and the analysis of the current state of evaluation. Furthermore, the new concept of the system of evaluation in accordance with the corporate needs is presented, including the link up of the system and recommendation for its implementation.

Klíčová slova

Řízení lidských zdrojů, pracovní výkon, hodnotitel, hodnocený, systém hodnocení, motivačně - hodnotící pohovor, sebehodnotící formulář, odměňování pracovníků

Key words

Human Ressource Management, job performance, appraiser, assessed, evaluation system, motivational evaluation interview, self - evaluation form, employee rewards

Bibliografická citace práce:

WOHLGEMUTHOVÁ, J. *Návrh systému hodnocení zaměstnanců ve firmě GEOtest, a.s.* Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2011. 110 s.
Vedoucí diplomové práce Ing. Robert Zich, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů).

V Brně dne _____ 2011

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Robertu Zichovi, Ph.D. za obětavý přístup, odborné rady a čas věnovaný vedení této práce. Dále děkuji vedení společnosti GEOtest, a.s. a především Ing. Miroslavu Mikuláškoví za cenné připomínky a rady, které mi dopomohly k napsání této diplomové práce.

Obsah

Úvod.....	11
1 Vymezení problému a cíle práce	13
1.1 Cíle diplomové práce	13
1.2 Vymezení problému	13
1.3 Metody diplomové práce.....	14
2 Teoretická východiska práce	18
2.1 Pojetí a význam personální práce.....	18
2.1.1 Personální práce	18
2.1.2 Personální administrativa.....	19
2.1.3 Personální řízení	19
2.1.4 Řízení lidských zdrojů	20
2.2 Pracovní výkon.....	20
2.2.1 Řízení pracovního výkonu	21
2.2.2 Podstata řízení pracovního výkonu	22
2.3 Motivace.....	24
2.3.1 Motivační systém a jeho role	26
2.4 Hodnocení zaměstnanců.....	27
2.4.1 Cíle hodnocení pracovníků	28
2.4.2 Tři oblasti hodnocení	28
2.4.3 Metody hodnocení pracovníků	30
2.4.4 Metoda klíčové události.....	32
2.5 Odměňování pracovníků	36
2.5.1 Odměňování podle výkonu	37
2.5.2 Odměňování podle schopností.....	39

2.5.3	Odměňování podle přínosu	40
2.5.4	Odměňování za očekávané výsledky práce	41
3	Analýza problému a současné situace	42
3.1	Představení společnosti	42
3.1.1	Historie společnosti.....	43
3.1.2	Poskytované služby.....	44
3.1.3	Zahraniční aktivity	45
3.2	Zaměstnanci ve firmě GEOtest	45
3.2.1	Struktura zaměstnanců	46
3.3	Organizační struktura	51
3.3.1	Řízení výkonných útvarů společnosti	51
3.3.2	Vnitřní organizační struktura	53
3.3.3	Organizační schéma	58
3.4	Analýza současného stavu hodnocení.....	60
3.5	Dotazníkové šetření.....	62
3.5.1	Vyhodnocení dotazníku	62
3.5.2	Zhodnocení dotazníkového šetření	70
3.6	Zhodnocení analytické části	71
4	Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení.....	72
4.1	Návrhy pro první skupinu	85
4.1.1	Sebehodnotící formulář.....	85
4.1.2	Motivačně - hodnotící pohovor.....	86
4.2	Návrhy pro druhou skupinu	88
4.2.1	Řízení podle cílů (MBO)	88
4.2.2	Hodnotící pohovor	89

4.3	Návaznost hodnocení	90
4.4	Časový harmonogram systému hodnocení.....	91
4.4.1	Termíny provádění metod hodnocení pracovníků	92
4.5	Realizace návrhů	93
4.5.1	Tvorba webové aplikace	96
4.5.2	Kalkulace tvorby aplikace	96
4.6	Implementace návrhů	97
4.7	Zhodnocení přínosu.....	99
	Závěr	101
	Seznam literatury	103
	Seznam tabulek	106
	Seznam obrázků.....	106
	Seznam grafů	107
	Seznam použitých zkratk	108
	Seznam příloh	110

Úvod

Celková úroveň lidského potenciálu každé organizace je dána zejména souhrnem potenciálů všech zaměstnanců, tedy kombinací jejich osobnostních charakteristik a kvalifikace, duševním vlastnictvím, firemní kulturou a manažerskými praktikami. Řízení lidských zdrojů se zaměřuje na formování a efektivní využívání tohoto personálního potenciálu firmy.

Metody řízení lidí, které u nás doposud přežívají, kladou důraz na přesně definované úkoly a postupy, a tím i jasně definovaná pracovní místa. Výsledkem toho je, že pracovník je objektem řízení a rozhodování, jakýmsi vojákem, jemuž se dávají rozkazy a on je povinen je plnit. Řízení lidí se orientuje více na hodnocení minulosti než na plánování budoucnosti, na jednostranný tok informací než na dialog, na obviňování než na včasné řešení problémů, na dodržování formalit než na komunikaci a oboustranné naslouchání.

Situace se ovšem změnila, došlo k obrovskému rozvoji vzdělanosti lidí, rozvoji jejich znalostí a dovedností a také ke změně jejich hodnot. Manažeři si však mnohdy dopad těchto změn na potřebu změny způsobu řízení neuvědomují. A i v nových pracovních podmínkách se snaží pracovat podle dnes již zastaralých a neefektivních stereotypů.

Proto se moderní způsob řízení lidských zdrojů zabývá individuálním přístupem k pracovníkovi, jeho schopnostem, znalostem. Aby mohl individuální přístup k pracovníkovi fungovat, je zapotřebí soustavné komunikace a spolupráce manažera a pracovníka, společná identifikace problémů a jejich řešení. Také klade velkou váhu na motivaci, koučování a hodnocení pracovníka.

GEOtest, a.s. je společnost, která si uvědomuje, že znalosti a dovednosti pracovníků jsou hlavním kapitálem podniku. Proto usiluje o zefektivnění a modernizaci přístupu k řízení lidských zdrojů. Ve své diplomové práci se pokusím firmě pomoci v dalším kroku vedoucím ke zlepšení a modernizaci systému řízení. V konkrétním pojetí firmě navrhuji nový systém hodnocení pracovníků. Firma v současné době nemá jasně definovaný systém hodnocení.

Cílem mé diplomové práce je vytvořit jednotný a objektivní systém hodnocení všech pracovníků, včetně doporučení pro implementaci. Koncepti systému hodnocení

zaměstnanců doporučuji zpracovat v podobě přehledné intranetové aplikace. Elektronické hodnocení nejen že odbourá vysokou administrativní zátěž, ale jednoduché zavedení metrik umožní chápat systém hodnocení zaměstnanců jako firemní proces provázaný s organizační strukturou společnosti s důrazem na systematičnost a vymahatelnost.

1 Vymezení problému a cíle práce

1.1 Cíle diplomové práce

Hlavním cílem diplomové práce je návrh jednotného a jasně definovaného systému hodnocení pro zaměstnance. Cílem nového systému hodnocení je co nejobjektivnější zjištění kvalit zaměstnanců pro plánování jejich dalšího rozvoje a pro spravedlivější stanovení odměn. Déle si od něj slibuji zlepšení vztahů mezi podřízenými a nadřízenými. Díky jednotnému systému hodnocení budou mít vedoucí pracovníci možnost lepší motivace svých podřízených, což povede ke zlepšení a zefektivnění jejich pracovních výkonů.

Dílčí cíle

- Analýza současného stavu hodnocení ve firmě.
- Návrh systému hodnocení pro jednotlivé skupiny pracovníků.
- Aplikace navrženého řešení, časový harmonogram zavedení a provádění hodnocení, zhodnocení přínosu.

1.2 Vymezení problému

Po nastudování potřebných teoretických poznatků provedu analýzu aktuálního stavu hodnocení ve firmě. Pro zjištění potřebných informací o současném stavu hodnocení ve firmě provedu dotazníkové šetření mezi širším vedením firmy. Dotazník mi poskytne také názor vedení na možné další metody hodnocení vhodné pro vybranou společnost.

V návrhové části rozdělím zaměstnance do skupin, kterým navrhu specifické systémy hodnocení. Vytvořím harmonogram prováděných metod. Firmě také navrhu způsob realizace systému hodnocení, jeho návaznost a v neposlední řadě poskytnu doporučení pro samotnou implementaci. Na závěr se pokusím zhodnotit přínos nového systému hodnocení.

1.3 Metody diplomové práce

Ve své diplomové práci budu využívat metodu analýzy, ku příkladu při zkoumání analýzy vnitřního prostředí, dotazníkové šetření, metodu rozhovoru a metodu dedukce. Dotazníkové šetření provedu mezi širším vedením společnosti. Metoda rozhovoru mi bude nápomocná při získávání potřebných informací z firemního prostředí, především z personálního oddělení. Metodu dedukce potom využiji především v návrhové části mé práce.

ANALÝZA¹

Metodu analýzy budu využívat k analýze současného stavu personálního řízení, především k analýze současného systému hodnocení pracovníků ve firmě.

Analýza je myšlenkové rozložení celku na části nebo myšlenkové odlišení jeho jednotlivých vlastností anebo stránek. Může se účastnit i vnímání, představování a přemýšlení. Analýza se rozlišuje na dvě části - znaků a částí.

Klasifikační analýza - třídění jevů do skupin podle výrazných znaků - stroje, suroviny, materiály, pracovníci podle profesí, kvalifikace, věku.

Funkční (vztahová) analýza - vztah jevů prostřednictvím matematické závislosti, při níž jedna nebo několik nezávisle proměnných ovlivňuje změny jedné nebo několika závisle proměnných.

Kauzální (příčinná) analýza - napomáhá zjišťovat příčiny, které mají vliv na lepší nebo horší výsledky, na kvalitu práce, celkovou úroveň podniku, konkurenční schopnost, prosperitu.

Systémová analýza - uplatnění při účelovém zkoumání složitějších celků.

Srovnávací analýza - srovnání skutečnosti s plánem.

Faktorová analýza - stanovení vlivu jednotlivých činitelů na celkovém výsledku.

¹ Zpracováno dle (20)

Hodnotová analýza - hledání lepšího funkčního řešení výrobku, činnosti, možnosti zlepšení práce oddělení nebo celého podniku při současném úspornějším průběhu nákladů.

Globální analýza - usnadňuje orientaci v rozhodujících vztazích mezi ekonomickými veličinami.

Informační analýza - průzkum a analýza IS.

Rozhodovací analýza - hledání optimální varianty řešení problému, například zavedení nového výrobku, přijetí nového pracovníka, změna materiálu a jiné.

Organizační analýza - příprava změny dosavadní struktury nebo tvorba zcela nové organizační struktury. Hlavním smyslem změny je dosažení úsporného řešení nebo zajištění stávajících funkcí s nižším počtem pracovníků.

METODA DOTAZNÍKU

Metoda dotazníku mi bude velmi nápomocná v analytické části. Díky provedenému dotazníkovému šetření zjistím názor širšího vedení společnosti na současný stav hodnocení ve firmě. Dále mi poskytne informace o vhodných metodách pro zavedení do firmy a přiměřené četnosti provádění těchto metod.

Při této metodě se shromažďování dat zakládá na dotazování osob. Je určena pro hromadné získávání údajů a patří mezi nejfrekventovanější metody výzkumů. Osoba, která vyplňuje dotazník, je označována jako respondent, úkolové jednotky se nazývají položky nebo otázky (pojem položka je širší, může zahrnovat i požadavek nebo výzvu: zaškrtni, označ). (16)

Výběr vzorku - výzkumný pracovník určí velikost vzorku, kterému má být dotazník rozeslán nebo předán, a to buď metodou náhodného výběru, nebo na základě odborné úvahy. (16)

Sestavování dotazníku - rozhodnutí zda strukturovaný, nestrukturovaný nebo kombinovaný. Délka dotazníku závisí na složitosti problému, který chceme zkoumat, ale také na věku, schopnostech respondentů a na jejich časových možnostech. (16)

Předvýzkum - by měl prověřit srozumitelnost, jednoznačnost a smysluplnost otázek. Každý tazatel by si měl svůj dotazník vyplnit především sám a potom ho ještě vyzkoušet na malém vzorku respondentů. Podle získaných poznatků může některé otázky případně upřesnit, doplnit nebo přeformulovat. (16)

Koncipování dotazníku - zásadní problém při koncipování dotazníku spočívá v tom, jak se nejlépe zeptat, abychom se dověděli skutečně to, co potřebujeme zjistit. (16)

METODA ROZHOVORU

Metodu rozhovoru budu využívat při zpracování své diplomové práce velmi často. Nejvíce budu konzultovat současnou situaci ve firmě, ale i své návrhy. Rozhovory budu provádět s vedoucími útvarů a úseků.

Rozhovor je často používanou technikou. Má své opodstatnění všude tam, kde chceme zjistit subjektivní vědění lidí nebo jejich prožívání, zažitou osobní zkušenost nebo jejich vyprávění. Velký problém rozhovorů představuje otázka věcného souladu výpovědi a subjektivní zkušenosti. Jde o dvě reality, které spolu mohou mít jen málo společného, asi jako obraz a jeho předloha. Proto je nutno vždy uvážit, kdy lze spojení výpovědi a zkušenosti realisticky předpokládat a kdy se zaměříme jen na výpověď jako svébytné sociální jednání. (16)

Rozhovor se dělí na čtyři fáze:

1. stimulace objektu,
2. vyprávění,
3. kladení otázek pro pochopení nejasností,
4. zobecňující otázky.

Strukturovaný rozhovor: Bývá složený z řady pečlivě sestavených otázek. V tomto typu je menší pružnost sondování odpovědí - jsme omezeni na pevně dané otázky. Odpovědi ze strukturovaného rozhovoru se lépe analyzují a existuje největší šance pro replikaci výzkumu jinou skupinou. (16)

Polostrukturovaný rozhovor (rozhovor pomocí návodu): Návod má zajistit, že se skutečně dostane na všechna témata, která si tazatel předem vymezil. Tazatel

má možnost, co nejefektivněji využít čas, který je mu poskytnut. Je zde větší možnost odhalit téma, které bylo neprávem opomenuto a maximálně vyčerpat okruh, který je dotazován. (16)

Neformální rozhovor: Zde se tazatel spoléhá na spontánní generování otázek v průběhu interakce. Dotazovaný si mnohdy ani uvědomí, že je dotazován. Neformální rozhovor zohledňuje osobité rozdíly a změny situace. Otázky mohou být individualizovány, aby se dosáhlo hloubkové komunikace - snaha o konkrétnost a bezprostřednost rozhovoru. (16)

METODA DEDUKCE

Metoda dedukce bude využita především v návrhové části mé práce, kde díky získaným poznatkům navrhnu řešení ke zlepšení personální činnosti ve firmě.

Dedukcí se obvykle rozumí **usuzování od obecného k zvláštnímu a jednotlivému**. Mnohem přesněji znamená **dedukce vyvození nových tvrzení při dodržení pravidel logiky**. (18)

Deduktivní usuzování naplňuje požadavek dospívání k pravdivým závěrům, máme-li jako výchozí bod pravdivé předpoklady. K tomu, abychom mohli zjistit, zda deduktivní usuzování bylo správné, je zapotřebí prozkoumat inferenční schéma, jehož užitím byl závěr vyvozen. Formálně logické inferenční schéma má následující podobu:

- v předpokladech a závěru nevystupují jiné než logické konstanty,
- každý soubor proměnných hodnot, který splňuje předpoklady tohoto schématu, splňuje také jeho závěr. (18)

O deduktivním usuzování hovoříme také tehdy, postupujeme-li od příčiny k důsledkům. Jestliže důvody jsou tvořeny větami, které jsou uznávány za pravdivé, pak za pravdivé jsou také uznány i jejich důsledky. (18)

2 Teoretická východiska práce

V teoretické části se budu věnovat pojmům stěžejním pro moji práci. Jedná se o pojmy personální práce, personální řízení, řízení lidských zdrojů, motivace, odměňování a hodnocení pracovníků, které budou dále rozvedeny a vysvětleny.

2.1 Pojetí a význam personální práce

„Jakákoliv organizace může fungovat jen tehdy, podaří-li se shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat:

- a) materiální zdroje (stroje a jiná zařízení, materiál, energie),
- b) finanční zdroje,
- c) lidské zdroje a
- d) informační zdroje.

Neustálé shromažďování, propojování a využívání těchto čtyř zdrojů je stěžejním úkolem řízení organizace.“²

Materiální a finanční zdroje jsou však zdroje, které samy o sobě nejsou k ničemu, jsou to neživé zdroje. Musí tu být někdo, kdo je oživí a uvede do pohybu. Tím oživovatelem a motorem udržujícím organizaci v chodu jsou lidské zdroje. A jako každý motor potřebují mít také lidské zdroje nějakou pohonnou hmotu, kterou tvoří informační zdroje, tedy v podstatě znalosti a dovednosti vybudované na základech, jimiž jsou schopnosti lidí. To, co bylo řečeno, jasně zařazuje lidské zdroje do kontextu řídicích činností organizace a ukazuje zároveň jejich rozhodující význam pro organizaci a samozřejmě i klíčový význam jejich řízení a hospodaření s nimi, tedy personální práce. (10)

2.1.1 Personální práce

Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání,

² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 400 s. ISBN 80-7261-033-3

formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje. (10)

V praxi i v literatuře se v souvislosti s řízením lidí v organizaci setkáváme s termíny **personální práce, personalistika, personální administrativa, personální řízení** či **řízení lidských zdrojů**. (10)

Termíny personální práce nebo personalistika se obvykle používají jako nejobecnější označení pro tuto oblast řízení organizace, bez ohledu na to, o jakou koncepci, o jaký systém či o jakou vývojovou fázi tohoto řízení jde. Termíny personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů pak označují jednotlivé fáze či koncepce personální práce a její postavení v hierarchii řízení organizace. (10)

2.1.2 Personální administrativa

Představuje historicky nejstarší pojetí personální práce, které chápalo personální práci jako službu, zajišťující v první řadě administrativní práce a administrativní procedury spojené se zaměstnáváním lidí, pořizováním, uchováváním a aktualizací dokumentů a informací týkajících se zaměstnanců a jejich činností a poskytováním těchto informací řídicím složkám organizace. Personální práce v podobě personální administrativy přetrvává až do současné doby v organizacích, v nichž je význam personální práce k vlastní škodě nedoceňován. Často jde o organizace s autoritativnějším a centralizovanějším způsobem řízení, s nízkou mírou dělby pravomocí. (10)

2.1.3 Personální řízení

Personální řízení se začalo objevovat v podnicích s dynamickým progresivním vedením, v podnicích orientovaných na expanzi, na ovládnutí pokud možno co největší části trhu, na eliminaci konkurence. Nejschůdnější cestou k dosažení tohoto cíle se ukázalo hledání a využívání konkurenčních výhod, mezi nimiž významnou roli hrál pečlivě vybraný, zformovaný, organizovaný a motivovaný pracovní kolektiv podniku. Vedení zmíněných podniků si začalo uvědomovat, že existuje téměř nevyčerpatelný zdroj prosperity a konkurenceschopnosti a že tímto zdrojem je člověk, lidská pracovní síla.

V důsledku toho se začala prosazovat i aktivní role personální práce, tj. skutečné personální řízení. Vznikly personální útvary nového typu, v nichž se formulovala personální politika organizace. Personální práce v této vývojové fázi měla spíše povahu operativního řízení. (10)

2.1.4 Řízení lidských zdrojů

Představuje nejnovější koncepci personální práce. Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou a také nejdůležitější úlohou všech manažerů. Tímto novým postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace. Dovršuje se vývoj personální práce od administrativní činnosti k činnosti koncepční, skutečně řídící. (10)

2.2 Pracovní výkon

Podle Koubka (2004) je pracovní výkon pracovníků hlavním smyslem personální práce. Pracovní výkon se vztahuje ke stupni plnění úkolů tvořících náplň práce určitého pracovníka. Znamená nejen množství a kvalitu práce, ale i ochotu, přístup k práci, pracovní chování, frekvenci pracovních úrazů, fluktuaci, absenci, pozdní docházku, vztahy s lidmi v souvislosti s prací a další charakteristiky jedince považované za významné v souvislosti s vykonávanou prací. Pracovní výkon je výsledkem spojení a vzájemného poměru úsilí, schopností a vnímání úkolů.

Tradiční přístup k zabezpečování žádoucího pracovního výkonu pracovníků se vyznačuje direktivními metodami a odpovídá mu příkazový typ řízení. Hodnocení pracovního výkonu je pak založeno na tom, jak pracovník jemu přikázané úkoly plní, či v příslušném časovém období splnil. (11)

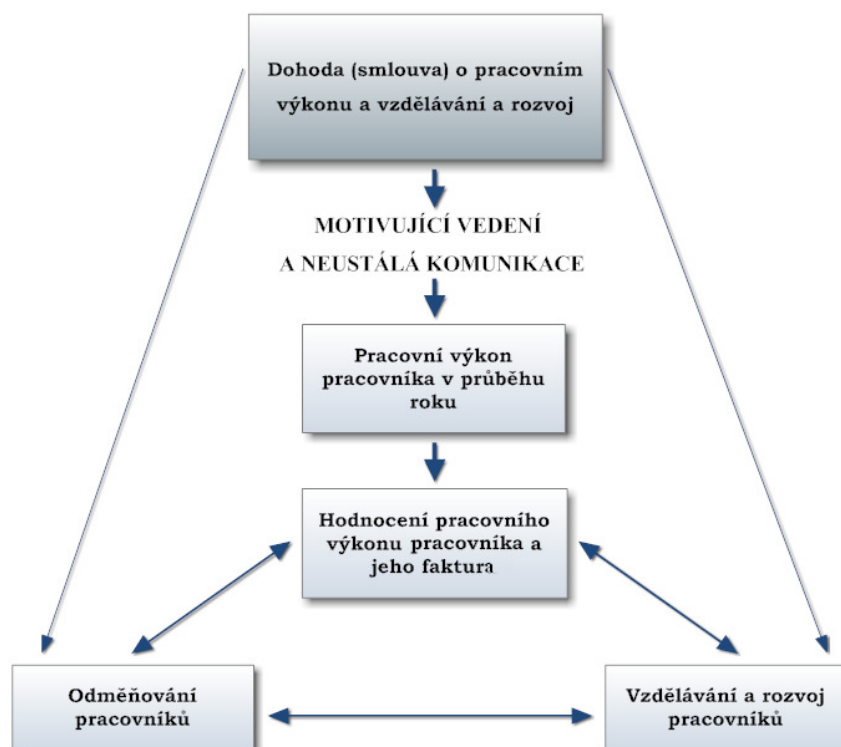
Moderní řízení lidských zdrojů zdůrazňuje potřebu vytváření pracovních úkolů a pracovních míst „na míru“ schopnostem a preferencím každého pracovníka, a tím i optimální využívání jeho pracovních schopností. V zájmu zlepšování pracovního výkonu, ale i v zájmu zvyšování spokojenosti každého pracovníka s kvalitou pracovního života se zároveň klade důraz na soustavné rozvíjení jeho pracovních schopností. Rozvíjení pracovních schopností se pak stále více považuje za součást

pracovních úkolů pracovníka, za složku jeho výkonu, a jako takové se stává předmětem hodnocení pracovního výkonu a odměňování. Uvedené skutečnosti jsou vlastně klíčovými principy nového přístupu k pracovnímu výkonu, tj. k tzv. **řízení pracovního výkonu**. (11)

2.2.1 Řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu představuje strategičtější a integrovanější přístup založený na principu řízení lidí na základě ústní dohody nebo písemné smlouvy mezi manažerem a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu a osvojování si schopností potřebných k tomuto pracovnímu výkonu. Na základě této smlouvy tedy dochází k provázání pracovních úkolů, vzdělávání a rozvoje pracovníka, určité podoby hodnocení pracovníka. Zároveň dochází k provázání podnikových, týmových a individuálních cílů s klíčovými, základními schopnostmi lidí. Jde v podstatě o výraz zvyšující se participace každého pracovníka na řízení. (11)

Je zřejmé, že řízení pracovního výkonu v sobě zahrnuje na dohodě založené zlepšování individuálního pracovního výkonu, výkonu týmu a výkonu organizace, rozvoj pracovních schopností pracovníků a jejich adaptaci na hodnoty organizace. Tomu pochopitelně musí být přizpůsobeno řízení odměňování a rozvoj efektivnosti řízení a celá kultura organizace. Princip řízení pracovního výkonu názorně dokumentuje následující obrázek 1. (11)



Obrázek 1: Řízení pracovního výkonu

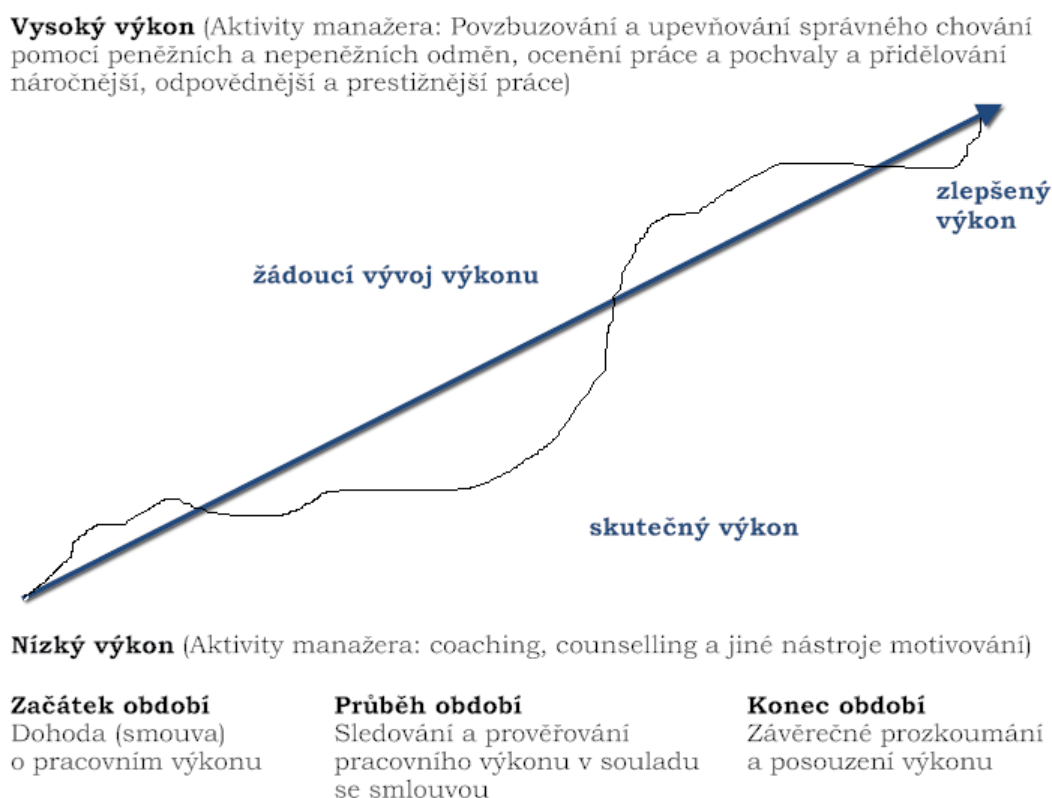
Zdroj: Upraveno dle (11) s. 21

Obrázek 1 ukazuje, že smlouva o pracovním výkonu a jemu odpovídajícím vzdělávání a rozvoji pracovníka se promítá do stanovení odměny za dohodnutý a posléze odvedený výkon a do oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků v organizaci. Dohoda tedy obsahuje nejen závazky pracovníka na dané období, ale i závazky organizace a závazky vedoucího pracovníka, který s pracovníkem smlouvu uzavřel. Právě na vedoucího pracovníka klade řízení pracovního výkonu požadavek zabezpečit motivující vedení pracovníka a průběžně mu poskytovat zpětnou vazbu týkající se jeho pracovního výkonu. (11)

2.2.2 Podstata řízení pracovního výkonu

Podstatou řízení pracovního výkonu je proces zlepšování pracovního výkonu a rozvoje schopností, na kterém se víceméně jako rovnocenní partneři podílejí manažeři společně s jednotlivými pracovníky, které tyto manažeři řídí. Řízení pracovního výkonu je založeno na dohodě o cílech, znalostech, dovednostech, způsobilosti, o zlepšování

pracovního výkonu a o plánech osobního rozvoje. Zahrnuje i soustavné sledování a zkoumání pracovního výkonu v porovnání se stanovenými cíli, požadavky a plány a společnou dohodou o krocích ke zlepšování pracovního výkonu. Celý tento proces je zobrazen na níže uvedeném obrázku 2. (11)



Obrázek 2: Průběh řízení pracovního výkonu

Zdroj: Upraveno dle (11), s. 26

Důležité je, že řízení pracovního výkonu je záležitostí všech lidí v organizaci, nejen manažerů, odpovědnost za výkon sdílejí manažeři se členy svých týmů. Značný důraz se klade na komplexní, ucelený přístup k řízení pracovního výkonu. Znamená to, že je třeba vzít v úvahu a do procesu zahrnout všechny aspekty systému, kterého se to týká, to znamená celou organizaci. Je třeba vzít v úvahu všechny faktory ovlivňující pracovní výkon, všechny složky pracovního výkonu, ať už jde o faktory a složky, které ovlivňují pracovní výkon na úrovni organizace, útvaru, týmu či jednotlivce. (11)

Za účelem úspěšné aplikace a koncepce řízení pracovního výkonu je třeba uplatňovat následující zásady:

- Řízení pracovního výkonu je záležitostí spíše bezprostředních nadřízených, nikoliv personálního útvaru.
- Je třeba klást důraz na sdílení cílů a hodnot organizace. Proto je nejdříve ze všeho třeba pracovníkům i manažerům tyto hodnoty vštípit.
- Řízení pracovního výkonu nepředstavuje nějaký univerzální soubor řešení, která bychom mohli v organizaci aplikovat, je to něco, co se musí specificky a individuálně vytvořit pro každou organizaci.
- Řízení pracovního výkonu je třeba aplikovat na všechny kategorie pracovníků, nejen manažery či vysoce postavené kvalifikované specialisty. (11)

2.3 Motivace

Podle Armstronga (2002) je motivace jednou z nejdůležitějších oblastí, na kterou se zaměřuje personální práce, a která má velký vliv na výkonnost zaměstnanců a posléze na výkonnost celé společnosti, ve které je personální práce vykonávána. Tyto faktory mají rozhodující vliv na hospodářský výsledek podnikatelského subjektu. Cílem personální práce v oblasti motivování je vytvářet a rozvíjet takové motivační procesy a pracovní prostředí, které umožní jednotlivým pracovníkům dosahovat výsledků, které jsou od managementu očekávány.

Základem teorie motivace je zkoumání procesu motivování a popis jednotlivých možností, které mohou organizace provádět pro povzbuzení pracovníků, pro uplatnění schopností a k dosažení daných cílů. Jestliže společnost nedokáže správně motivovat své pracovníky, nedokáže plně využít jejich potenciálu, a tudíž nedokáže ani plně využít potenciálu společnosti samotné. To ji dříve nebo později znevýhodní oproti konkurenci, která tento potenciál využít dokáže. (2)

„Mezi tři základní složky motivace patří zejména:

- Směr - o co se daný pracovník pokouší.
- Úsilí - s jakou pílí se snaží dosáhnout daného směru.
- Vytřvalost - jak dlouho se o daný směr bude pracovník pokoušet.“³

Dobře motivovaní pracovníci mají jasně definované cíle a podnikají takové kroky, u kterých očekávají, že jim pomohou daných cílů dosáhnout. Nejlepší forma motivace je, jestliže tito pracovníci motivují sami sebe k tomu, aby tyto kroky dělali a dosáhli daných cílů, přičemž se cíle pracovníků a cíle organizace shodují. Případ, který je výše popsán, při němž je pracovník sám motivován a cíle pracovníka a společnosti jsou shodné, je téměř ideální, přičemž v praxi spíše dochází k tomu, že pracovník musí být motivován vnějšími faktory. Některé z těchto faktorů může sama organizace poskytnout tím, že například nabídne zaměstnancům pracovní prostředí, odměny, příležitosti ke vzdělávání a další stimuly, ale stále nejdůležitější role v procesu motivování bude připadat jednotlivým manažerům, kteří musí využít své dovednosti a schopnosti k tomu, aby dosáhli toho, že pracovníci budou podávat co nejlepší výkony podpořené jejich schopnostmi za účelem dosažení cílů organizace. (2)

Na diagramu, který je uveden na obrázku 3, je znázorněn model motivace, který naznačuje, že motivace je zapříčiněna vědomým nebo nevědomým zjištěním neuspokojených potřeb. Tyto neuspokojené potřeby vyvolávají v pracovnících přání něčeho dosáhnout. Pracovník si sám stanoví cíle, jejichž dosažení povede k uspokojení potřeb a přání. Důležitým faktorem je, zda budou opravdu uspokojeny přání a potřeby pracovníka. Pokud se tak nestane, je vysoká pravděpodobnost, že příště již nebude své chování za účelem dosažení těchto cílů opakovat. Jestliže ale naopak povede dosažení cílů k uspokojení potřeb, je vysoce pravděpodobné, že pracovník bude při dalším výskytu těchto potřeb celý proces opakovat, čímž vznikne jeho opakovaná motivace. Celý tento proces opakování úspěšných kroků s cílem uspokojení potřeb se nazývá upevňování přesvědčení nebo také zákon příčiny a účinku. (2)

³ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.



Obrázek 3: Proces motivace

Zdroj: Upraveno dle (2), s. 159

Motivaci je možné rozdělit do dvou typů, a to na motivaci **vnitřní** a **vnější**. V případě vnitřní motivace lze tento typ nazvat tzv. samomotivováním, protože faktory, které tento typ motivace způsobují, si lidé vytvářejí sami. Mezi tyto faktory patří zodpovědnost, autonomie, zajímavá a podnětná práce a příležitost k tomu, aby člověk sám využíval a rozvíjel své schopnosti. V případě vnější motivace, jsou faktory například odměny anebo tresty, tudíž faktory, které se dělají pro pracovníky, aby byli motivováni. V tomto případě se ale nemusí jednat jen o fyzické věci (peněžní odměny, peněžní postihy atd.), ale mnohdy velmi silnými faktory jsou například pochvala, povýšení nebo také kritika. (2)

2.3.1 Motivační systém a jeho role

Podle Hroníka (2006) stojí motivační systém organizace na třech základních pilířích. Jsou to: **hodnocení, odměňování a vzdělávání a rozvoj**.

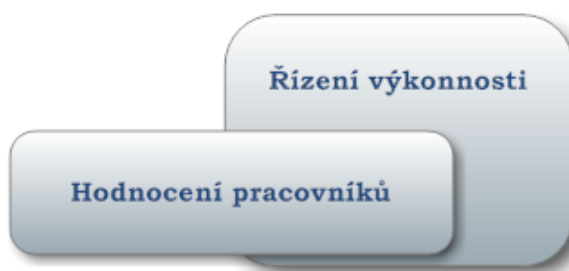
Hodnocení pracovníků pomáhá činit rozhodnutí v oblasti odměňování, ale vztahuje se i k budoucnosti a je užitečným podkladem pro personální rozvoj a plánování. Pozitivní efekty rozvoje schopností a dovedností pracovníků se poté odrážejí v hodnocení a následně i odměňování pracovníků. Odměňování zase zpětně posiluje a motivuje k dalšímu rozvoji a má vliv na stanovování cílů, které jsou součástí hodnocení. (7)

Hodnocení může představovat solidní základnu pro vybudování nebo rozvinutí ostatních dvou oblastí. Pro účinnost motivačního systému je dále nezbytná čitelnost systému, jeho předpověditelnost a konzistentnost. Každý pracovník tak ví, dle jakých

kritérií je hodnocen a za co je odměňován (čitelnost), dokáže předpovědět jaké hodnocení a jakých odměn vzhledem ke svému výkonu pravděpodobně dosáhne a proč (předpověditelnost) a považuje to za spravedlivé vzhledem k hodnotám a cílům organizace (konzistentnost). (7)

2.4 Hodnocení zaměstnanců⁴

Hodnocení pracovníků a řízení výkonnosti pracovníků jsou personální činnosti, které nejsou synonymy a obě patří do současné personalistiky, respektive řízení lidských zdrojů. Provádí je manažeři, nikoli jen personalisté či HR specialisté. Na obrázku 4 je uveden vztah hodnocení pracovníků a řízení výkonnosti.



Obrázek 4: Vztah hodnocení pracovníků a řízení výkonnosti

Zdroj: Upraveno dle (7), s. 13.

Hodnocení pracovního výkonu je poněkud obtížnou a problematickou záležitostí, protože ne vždy lze pracovní výkon nebo jeho jednotlivé složky, popřípadě výsledky práce spolehlivě měřit. S rozvojem technologií přibývá složek, které nelze kvantitativně postihnout, hodnotitelé jsou nuceni posuzovat dosti abstraktní rysy pracovníka, například úsilí, schopnost, cílevědomost, loajalitu.

⁴ zpracováno dle (7), str. 20, 54-77

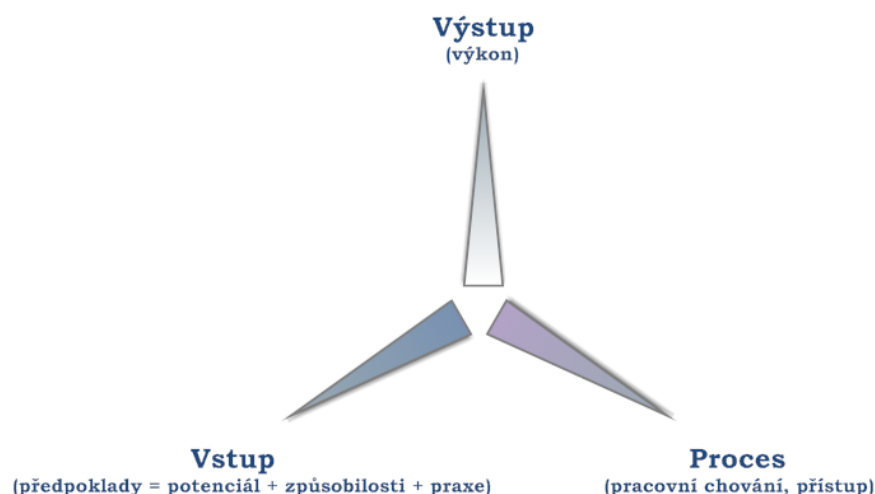
2.4.1 Cíle hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků může být zaměřeno na několik cílů najednou. Nelze se však zaměřit na všechny cíle stejnou měrou, ztratilo by se zaměření na konkrétní vytyčený cíl. V závislosti na personální strategii mohou být preferovány různé cíle. Mezi nejdůležitější cíle hodnocení patří:

- Monitorovat výkon v minulosti vzhledem k dohodnutým normám a stanoveným cílům.
- Pomáhat činit rozhodnutí v oblasti odměňování.
- Identifikovat potenciál pracovníka.
- Poskytovat pracovníkovi zpětnou vazbu o tom, jak si v práci počíná.
- Identifikovat potřeby v oblasti rozvoje.
- Poskytovat pracovníkovi příležitost projednat své ambice se svým nadřízeným.
- Zlepšovat výkon v budoucnosti – stanovení cílů a definování postupů a podmínek, jak jich dosáhnout.

2.4.2 Tři oblasti hodnocení

V zásadě existují tři oblasti hodnocení pracovníků uvedené níže na obrázku 5. Aby hodnocení bylo efektivní, musí být zaměřeno na všechny oblasti. Samozřejmě, že podle povahy funkce bude dán větší důraz jen na některé oblasti.



Obrázek 5: Tři oblasti hodnocení

Zdroj: Upraveno dle (7), s. 20.

Výstup

Výstupy nejčastěji představují výkony a výsledky, které jsou velmi dobře měřitelné. Stále častěji se při hodnocení výstupů používá metoda Balance Score Card.

- *Přímé hodnocení výstupu:* Za přímé hodnocení výstupu lze považovat výkon či výsledek, který lze číselně vyjádřit a má rozlišovací schopnost. Přímým hodnocením výstupu je například obrat, chybovost, počet obchodních schůzek atd.
- *Nepřímé hodnocení výstupu:* Výsledky se hodnotí na základě stupnice, na které odhadují hodnotu výstupu. Například na stupnici 0-4 přidělím výstupům pracovníka hodnotou 3.

Vstup

Mezi vstupy jsou velmi často zařazovány kompetence, které odrážejí i přístup hodnoceného k úkolu, který je hodnocen v rámci oblasti procesu. Pod vstupy rozumíme vše, co pracovník do své práce vkládá. To mohou být nejen kompetence, ale i zkušenosti.

Proces

Hodnocení procesu je hodnocením přístupu pracovníka k různým zadáním, úkolům a podobně. Zjednodušeně lze říci, že se jedná o střední článek mezi vstupy a výstupy. Vyjadřuje to, jak se pracovník chová při práci.

2.4.3 Metody hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků může být formální a neformální. Dále uváděné metody patří k formálnímu hodnocení. Neformálními metodami rozumíme neplánované, situační hodnocení, například pochvalu nebo výtku.

Metod hodnocení pracovníků je poměrně hodně, navíc mívají ještě řadu variant. Stručně uvedu několik často používaných reprezentantů těchto metod.

- **Metody zaměřené na minulost** - tyto metody se orientují především na to, co se již stalo.
- **Metody zaměřené na přítomnost** - tyto metody jsou zaměřeny na zhodnocení aktuální situace.
- **Metody zaměřené na budoucnost** - tyto metody se orientují k určité předpovědi toho, co se může stát.

2.4.3.1 Motivačně - hodnotící pohovor

Popis metody

Tato metoda má dvě části. V první části pracovník hodnotí sebe. Ohlíží se za tím, co se stalo, ale posléze se více zaměřuje k budoucnosti a k organizaci. Text otázek a bodů sebehodnocení dostává minimálně týden dopředu, aby se mohl dobře připravit. Ve druhé části je poté pracovník hodnocen nadřízeným. Pakliže motivačně - hodnotící pohovor navazuje na předem zadané úkoly, je do takového hodnocení zakomponována kontrola plnění a splnění.

Motivačně - hodnotící pohovor pokrývá všechny oblasti hodnocení a celou časovou osu.

Užití metody a její výhody

Motivačně - hodnotící pohovor je součástí většiny hodnotících systémů. Jeho struktura může být mírně odlišná, v zásadě je zde část sebehodnocení a část hodnocení druhým.

Hlavní výhodou motivačně - hodnotícího pohovoru je to, že může pokrývat všechny oblasti a časové horizonty hodnocení. Navíc může integrovat řadu dílčích metod, například metodu klíčové události.

2.4.3.2 MBO (Management by Objectives)

Popis metody

Řízení podle cílů (MBO) je metodou zaměřenou na budoucnost. Může se orientovat na všechny oblasti. Nejvíce se využívá v hodnocení výstupů. Má řadu synonym. Někdy se nazývá řízení podle výsledků (MBR) nebo plánování a kontrola práce (WPR). Všechny tyto a podobné přístupy obsahují stejné základní prvky uvedené na obrázku 6.

- **Stanovení cílů** - jádro procesu MBO. Tento proces začíná formulováním dlouhodobých cílů, dále klesá přes cíle organizace, cíle menších organizačních jednotek až k cílům individuálním. Důraz je kladen na měřitelnost.
- **Plánování úkolů** - zatímco cíle specifikují **co** má být dosaženo, úkoly specifikují, **jak** toho má být dosaženo.
- **Sebeřízení** - předpokladem úspěchu MBO je kvalitní motivace, znalost MBO a úsilí, které jsou nenahraditelné pro samostatné plnění úkolů.
- **Průběžná pravidelná kontrola** - zabezpečuje sledování, zpětnou vazbu k plnění dílčích cílů a úkolů. Je třeba průběh naplňování cílů a úkolů konzultovat, povzbuzovat a usměrňovat.



Obrázek 6: Model procesu MBO

Zdroj: Upraveno dle (7), s. 59.

Pravidla pro stanovení cílů

- Každý cíl je pozitivně formulován.
- U každého cíle je znám jeho přínos. Za každým **co** (cíl) je čitelně **proč** (význam).
- Každý cíl musí být rozpracovatelný do dílčích cílů nebo úkolů.
- Každý cíl je **SMART**.

Užití metody a její výhody

Jedná se o velmi rozšířenou metodu, která má však i mnoho kritiků. Ti poukazují na to, že orientuje manažery na optativu a na to, co je snadno měřitelné. Lze si ale jen těžko představit fungující systém hodnocení, který by se neorientoval na cíle.

2.4.4 Metoda klíčové události

Popis metody

Jedná se o metodu, která je zaměřena na sledování oblasti „proces“. Metoda spočívá v pravidelném zaznamenávání jedné pozitivní a jedné negativní události během stanoveného intervalu. Tento interval bývá obvykle 14 dní až měsíc. Každé události přisuzuje hodnotitel v daném momentě určitou váhu.

Užití metody a její výhody

Je velmi vhodnou metodou pro svou malou časovou a administrativní náročnost. Spolehlivě brání efektu posledního měsíce, který překrývá dřívější události. Zároveň umožňuje uvědomit si, jestli některé události nejsou opakující se, ať již pozitivní nebo negativní. Ačkoli jde o metodu zaměřenou na to, co se stalo, lze ji kvalitně využít při koncipování změny a rozvoje. Předpokladem efektivnosti této metody je být co nejvíce popisný a konkrétní, aby bylo možno rozumět zápisu i po půl roce.

Největší výhodou této metody je spojení neformálního hodnocení s formálním, neboť je orientována na konkrétní situace a vede hodnotitele k tomu, aby v dané situaci reagoval a poskytl zpětnou vazbu na místě.

2.4.4.1 Assessment Centre (AC) a Development Centre (DC)

Popis metody

AC a DC využívají různé skupiny metod. Především jsou to skupinové modelové situace, individuální situace a psychodiagnostické metody. Metody dále charakterizuje větší množství pozorovatelů - hodnotitelů. Jejich vyšší počet zabezpečuje mnohostrannost hodnocení. Psychodiagnostika stále častěji probíhá před AC, DC po internetu a je nezávisle vyhodnocována. Obvykle AC či DC trvají 1 den. Výstupem z AC či DC je podrobná zpráva o úrovni kompetencí, které jsou uspořádány do modelu.

Užití metody a její výhody

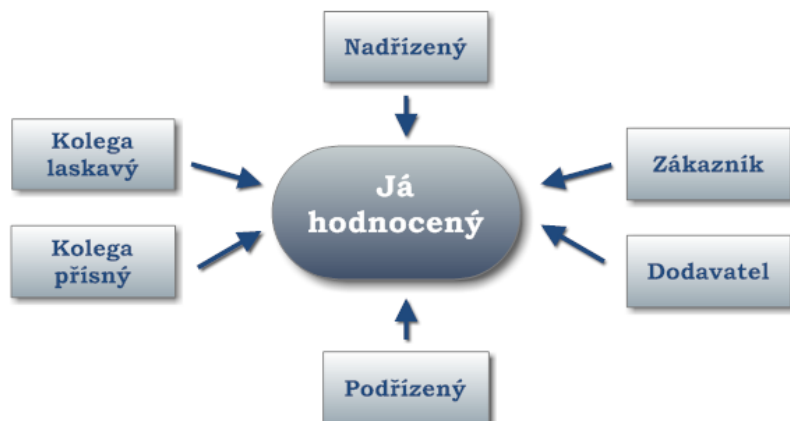
Metody AC a DC jsou považovány za nejkvalitnější metody ve své předpovědi. AC se používají při výběru, DC jako zdroj poznatků při koncipování skupinového a individuálního rozvoje. Mezi nejrozšířenější metody užívané v rámci AC a DC patří skupinové modelové situace, individuální situace a psychodiagnostika. Velmi důležité je vytvoření matice modelových situací a kompetencí. Tato matice představuje srdce celého AC či DC. AC a DC mají snad jedinou nevýhodu a tou je finanční náročnost. Když však zvážíme, jaké informace poskytuje, v konečném důsledku vede k efektivnímu rozvoji, je spíše na místě otázka, co může přinést.

2.4.4.2 360° zpětná vazba

Popis metody

Metoda se někdy nazývá „Vícezdrojové hodnocení“. Spočívá v tom, že podle stejných kritérií je pracovník hodnocen různými lidmi. Je výhodné, když 360° zpětná vazba je postavena na kompetenčním modelu, který je uplatňován v Development Centre (DC), při výběru a hodnocení pracovníků. S DC ji spojuje to, že zde probíhá hodnocení na principu více hodnotitelů, jedná se o hodnotitele, kteří člověka pozorují za běžného chodu. Fungování metody 360° zpětná vazba vyžaduje elektronickou podporu, která umožní administraci a vyhodnocení. Jako nejvýhodnější se jeví internetové prostředí, které je pružné a umožňuje přístup odkudkoli a kdykoli. Zároveň informace zůstávají na jednom místě.

Model 360° zpětné vazby je uveden na obrázku 7.



Obrázek 7: Model 360° zpětné vazby

Zdroj: Upraveno dle (7), s. 66

Hodnotitelé

Do systému může vstoupit libovolný počet respondentů, kteří spadají do 7 základních skupin. Tyto skupiny mohou být dále členěny. V základních skupinách probíhají následující hodnocení:

- Sebehodnocení.
- Hodnocení nadřízeným (možno více nadřízených).
- Hodnocení kolegy (je zde možno hodnocení více kolegů, kteří patří do 2 skupin - laskaví a kritičtí).
- Hodnocení podřízenými (možno více podřízených).
- Hodnocení (interním) zákazníkem.
- Hodnocení (interním) dodavatelem.
- Hodnocení žolíkem (jeden či více lidí, kteří jsou vybráni hodnoceným, obvykle znají dotyčného „jinak“, například bývalý kolega, přítel, manžel...).

Systém tedy umožňuje poměrně dynamické sestavy respondentů. V případě většího počtu respondentů jedné kategorie, je možné další členění na podkategorie.

Užití metody a její výhody

Metodu 360° zpětná vazba mohou procházet lidé, kteří se k ní dobrovolně přihlásili nebo celé oddělení, čemuž je třeba věnovat mnoho přípravy. Určitě není vhodné užít tuto metodu jako nástroj, když už všechny pokusy pro korigování nepříjemného chování selhaly. Formu 360° zpětná vazby je třeba volit podle toho, jaký je stav v týmu či mezi uvažovanými hodnocenými – nakolik jsou připraveni přijmout otevřenost hodnocení. Základní výhodou 360° zpětná vazby je koncentrovanost informací a jejich setříděnost. Takto koncentrované a setříděné informace jsou velmi dobrým podkladem pro formulování velmi konkrétně zacíleného rozvojového plánu.

2.4.4.3 Manažerský audit

Popis metody

Pod pojmem manažerský audit si lze představit soubor různých metod, které jsou většinou individuálně administrovány. Složení těchto metod bývá velmi rozmanité. Manažerský audit je však takřka výhradně zaměřen na hodnocení vstupů a na přítomnost. Obvykle manažerský audit obsahuje:

- kompetenční pohovor či takzvané hloubkové interview,
- business esej,
- psychologické zhodnocení.

Někdy manažerský audit obsahuje zkrácenou formu 360° zpětné vazby, ve které je nadřízený, podřízený a kolega (do 4 osob). Tím přesahuje až do hodnocení procesu. Manažerský audit je individuální metodou, ale vykazuje řadu podobných charakteristik s DC či 360° zpětnou vazbou. Především jde o mnohostranné a více zdrojové hodnocení.

Užití metody a její výhody

Manažerský audit se obvykle využívá u vyšších manažerských pozic, kde může být problematické užití metod DC. Zejména se jedná o situace, kdy posuzovaný působí na druhé jako individualita a předává dále svá rozhodnutí. Je vhodné manažerský audit

koncipovat nezávisle na dosažených výsledcích, aby pak bylo možné provést srovnání. Na základě tohoto srovnání je možno provádět personální rozhodnutí.

2.4.4.4 Supervize a intervize

Popis metody

Supervizní a intervizní setkání jsou více metodami rozvoje než hodnocení. Ovšem jejich podstatnou částí je reflexe a zpětná vazba. Reflexi a zpětnou vazbu poskytují kolegové, kteří jsou většinou z jiných úseků a mají předpoklady podívat se na prezentovaný problém z nadhledu. Jsou na přibližně stejné úrovni v hierarchii, avšak vzájemně nejsou ve vztahu přímé nadřízenosti a podřízenosti.

Supervize a intervize obvykle probíhá tak, že jeden z účastníků prezentuje problém, ve kterém hraje důležitou roli. Přitom účastníkovi není až tak zřejmé, co bylo dobře a co ne. Pomocí prezentace si problém ujasňuje. Po prezentaci následují otázky, které kladou druzí účastníci a poskytují zpětnou vazbu.

Pomocí supervize a intervize se také zabezpečuje transfer znalostí a dovedností z výcviku do praxe.

Užití metody a její výhody

Supervize a intervize zabezpečuje pohled nezávislých kolegů. Takto poskytnutá zpětná vazba může být účinnější než zpětná vazba od nadřízeného či spolupracovníka. Je však důležité, aby někdo supervizi moderoval a nedovolil sklouznout na fórum stesků. Supervize má spíše charakter méně formální metody, její fungování víceméně závisí na ochotě členů.

2.5 Odměňování pracovníků

Dle Pilařové (2008) je odměňování zaměstnanců v organizaci vždy citlivou záležitostí. Jakékoliv změny v zaběhnutém (byť špatném) systému jsou vnímány s velkou ostražitostí a nedůvěrou. Naproti tomu setrvání u špatně nastaveného systému může mít negativní vliv na finanční stabilitu a výkonnost firmy. V řízení lidí se nezřídka objevují potíže s motivací, stabilizací i nábořem zaměstnanců. Často se setkáváme s nespravedlivým a netransparentním odměňováním, přeplácením nebo nedoceněním

některých profesí či pracovních pozic. Se zavedením hodnocení zaměstnanců je v organizaci očekáváno zvýšení transparentnosti systému odměňování a objektivizace odměňování. Systém odměňování by měl být schopen diferencovat výkonné zaměstnance od nevýkonných, mezi zaměstnanci s různou tržní hodnotou. Tržní hodnotu zaměstnanců nám pomohou zjistit benchmarkingové studie a analýzy trhu práce, informace o diferencích ve výkonech a kompetencích by nám měly přinést interní systémy hodnocení. Je užitečné propojit systém hodnocení se systémem odměňování, a to provázat pohyblivou složku platu s hodnocením výkonů a pevnou složku platu s hodnocením kompetencí, jak je uvedeno na obrázku 8.



Obrázek 8: Způsobnost a odměňování

Zdroj: Upraveno dle (13) s. 104

2.5.1 Odměňování podle výkonu

Při odměňování podle výkonu jsou zvýšení mzdy nebo bonus závislé na hodnocení pracovního výkonu pracovníka. Hlavními typickými rysy odměňování podle výkonu jsou:

- **mzdová struktura**, která je navržena tak, aby poskytovala prostor pro zvyšování mzdy v rámci mzdového rozpětí příslušného k danému stupni práce,
- **růst mzdy a výkon**, kdy mzdová sazba a hranice růstu mezd v rámci mzdového rozpětí jsou determinovány dosaženou klasifikací výkonu (např. bodovou hodnotou výkonu),

- **zpomalující se zvyšování**, kdy zvyšování mzdy vázané na výkon je obvykle plánováno tak, aby se v rámci stupně zpomalovalo podle teorie křivky učení. (11)

Nástrojem, jehož pomocí se stanovuje zvýšení odměny na základě hodnocení pracovního výkonu a postavení aktuální mzdy ve mzdovém rozpětí, je tzv. mzdová matice. (11)

Z hlediska koncepce řízení pracovního výkonu je nedostatkem tohoto způsobu odměňování to, že jde o mechanický přístup, který vztahuje odměnu založenou na hodnocení pracovního výkonu a nebere v úvahu celkový profil pracovníka, tedy včetně jeho schopností a celkového přínosu pro organizaci. (11)

Výhody odměňování podle výkonu:

- motivuje,
- přináší správné sdělení,
- spravedlivě odměňuje pracovníky podle výkonu,
- nabízí hmatatelné nástroje odměňování a uznávání úspěšné práce. (11)

Nevýhody odměňování podle výkonu:

- není zaručeno, že bude motivovat,
- odměna podle výkonu, která neodměňuje celý výkon, může demotivovat,
- musí být založeno na nějaké metodě hodnocení,
- může být těžké najít realistická měřítká a ukazatele výkonu,
- pokud se klade nepřiměřený důraz na individuální výkon, trpí tím týmová práce,
- může vést k tomu, že mzdy porostou rychleji než výkon, není nákladově efektivní,
- systémy odměňování podle výkonu je obtížné dobře řídit, protože spoléhají na efektivní procesy řízení pracovního výkonu, které v mnoha organizacích neexistují,
- lidé se soustředí na kvantitativní cíle, což může vést ke zhoršení kvality výkonu,

- může vést k důrazu na krátkodobost – ke sledování spíše rychlých výsledků než věnování pozornosti dosažení dlouhodobých strategických cílů. (11)

Nevýhod je zjevně daleko více než výhod, nicméně tento způsob odměňování se používá i v organizacích, které uplatňují koncepci řízení pracovního výkonu, i když tu existuje reálné nebezpečí, že tento způsob odměňování nepřihlízející k celkovému profilu pracovníka ohrozí hlavní cíle řízení pracovního výkonu. (11)

2.5.2 Odměňování podle schopností

Odměňování podle schopností umožňuje zvýšení mzdy nebo platu v závislosti na posouzení úrovně schopností, které pracovníci dosáhli. Odměňuje za jejich schopnost efektivně pracovat, nikoliv jen za jejich práci, za jejich výsledky. Zpravidla se jako východisko pro posouzení používají jednotlivé položky nebo kritéria předem vypracovaného profilu či systému schopností potřebných pro výkon jednotlivých pracovních míst nebo rolí v organizaci. (11)

Problém s odměňováním podle schopností spočívá v obtížnosti měření a posuzování jednotlivých schopností a zejména souhrnné schopnosti pracovníka. Jde totiž většinou o obtížně kvantifikovatelné i obtížně klasifikovatelné vlastnosti člověka. Nikdy nelze v plné míře ověřit všechny schopnosti člověka, natož pak to, jak je dokáže uplatňovat ve své práci. (11)

Charakteristickými rysy odměňování podle schopností, které zároveň naznačují výhody a odlišují je od odměňování podle výkonu:

- Je založeno na odpovídajícím, dohodnutém systému schopností nebo kvalifikací, z nichž některé jsou druhové (využitelné v řadě rolí) a některé specifické pro konkrétní role.
- Není založeno na dosažení konkrétních výsledků, vyjádřených v podobě cílů, které mají být splněny, týká se soustavného dosahování cílů na základě dohodnutých norem výkonu.
- Dívá se dopředu v tom smyslu, že předpokládá, že když lidé dosahují určité úrovně schopností, budou moci jít dále a v budoucnu je efektivně využívat (odměňování podle výkonu se naproti tomu dívá dozadu, odměňuje za to, co bylo dosaženo).

- Je založeno na odpovídajících, dohodnutých definicích požadavků a schopností vyjádřených v jazyce pracovníků v daných rolích, na definici důkazů, které lze k posouzení úrovně schopností použít (naproti tomu odměňování podle výkonu je často založeno na úsudcích manažerů).

Vzhledem k tomu, že v odměňování podle schopností působí problémy zejména schopnosti založené na chování a rysech osobnosti, které se těžko posuzují, uplatňují se častěji systémy odměňování podle znalostí nebo častěji podle dovedností. (11)

2.5.2.1 Odměňování podle znalostí a dovedností

Odměňování podle znalostí a dovedností je metodou odměňování, ve které je zvýšení mzdy nebo platu vázáno na rozsah, druh a hloubku znalostí a dovedností, které pracovník získal a je schopen používat. Základní myšlenku odměňování za znalosti a dovednosti uplatňují organizace různě. Odměňovány jsou jen ty znalosti a dovednosti, které jsou potencionálně využitelné. V současné době se využívají tyto přístupy:

- 1) **Hierarchický model**, který uspořádává znalosti a dovednosti hierarchicky. Složitější znalosti a dovednosti tvoří nástavbu. Pracovníci začínají na prvním stupni žebříčku a zvyšuje se jim mzda nebo plat se zvládnutím každého dalšího stupně.
- 2) **Model stavebních bloků** předpokládá, že různé znalosti a dovednosti jsou na sobě nezávislé a lze si je osvojit v libovolném pořadí.
- 3) **Model bodových přírůstků** je podobný předchozímu modelu. Zpravidla se používá tehdy, existuje-li mnoho nových dovedností či znalostí, které si mohou pracovníci osvojit, ale hodnota těchto dovedností či znalostí není stejná. (11)

Odměňování za znalosti a dovednosti je možné kombinovat s odměňováním za výkon či jednorázovou odměnou za získání znalostí a dovedností. (11)

2.5.3 Odměňování podle přínosu

Odměňování podle přínosu lze definovat jako proces rozhodování o odměnách, založený na posouzení jak výsledků práce vykonávané jednotlivými pracovníky, tak úrovně jejich schopností, které tyto výsledky ovlivnily. (11)

Otázky, které je zapotřebí odpovědět při posuzování úrovně odměny:

- Jaký vliv měl pracovník v dané roli na výkon týmu, útvaru nebo organizace?
- Jaká úroveň schopností byla vnesena za účelem zvládnutí požadavků dané role?
- Jak bylo přispění ke konečným výsledkům ovlivněno úrovní používaných schopností? (11)

Odměňování za přínos je vhodné tam, kde je při rozhodování o odměnách potřebný vyvážený a všestranný přístup, kde je kladen důraz nejen na výkon, ale i na schopnost výkonu, flexibilitu, připravenost na změny a pracovníci jsou považováni za největší bohatství organizace. Toto odměňování nejlépe odpovídá principům řízení pracovního výkonu. (11)

2.5.4 Odměňování za očekávané výsledky práce

Dle Koubka (2004) odměňování za očekávané výsledky práce patří mezi méně známé způsoby odměňování. Jedná se o odměny za dohodnutý soubor prací, za dohodnutý výkon, který se pracovník organizaci zaváže odvést nebo odvádět během určitého období v odpovídajícím množství a kvalitě. Předpokladem uplatnění tohoto odměňování je přesné stanovení očekávaných výsledků a možnost jejich kontroly. Ale také důkladné plánování, stanovení přesných pracovních postupů a existence norem spotřeby práce. Typickým příkladem mzdy za očekávané výsledky práce je smluvní mzda, ale patří sem i mzda s měřeným denním výkonem nebo programová mzda. Odměny za očekávané výsledky práce jsou rovněž v souladu s koncepcí řízení pracovního výkonu.

3 Analýza problému a současné situace

V této části práce bude věnována pozornost společnosti GEOtest, a.s., v textu dále jen GEOtest, a analýze současného stavu personálního řízení, především aktuálního stavu hodnocení a odměňování pracovníků. Dále v této části provedu dotazníkové šetření pro vybrané respondenty, zaměřené na vhodnost metod pro hodnocení pracovníků.

3.1 Představení společnosti

Název společnosti: GEOtest, a.s.

Sídlo: Brno, Šmahova 1244/112, Brno, PSČ 627 00

IČO: 46344942

Datum založení: 15. 4. 1992

Základní jmění: 37 705 tis. Kč

Počet a druhy akcií: 37 705 na majitele o jmenovité hodnotě 1000,- Kč/1 akcie (21)



Obrázek 9: Logo společnosti

Zdroj: (24)

GEOtest je komplexní společnost, která poskytuje široké spektrum služeb v ekologických oborech, inženýrské geologii, geotechnice a hydrogeologii. GEOtest je na trhu již více než 40 let. Jeho vysokou odbornost dokazuje více než 130 zaměstnanců s převážně vysokoškolským vzděláním, se značným počtem autorizací, certifikací a osvědčení. GEOtest je českou soukromou akciovou společností s každoročně kladným výsledkem hospodaření. Finanční obrat GEOtestu se pohybuje v úrovni několika set milionů korun ročně. (17)

GEOtest zavedl a udržuje systém managementu kvality podle ISO 9001, systém environmentálního managementu dle ISO 14001 a systém managementu BOZP dle OHSAS 18001. Společnost provozuje také hydrochemické laboratoře a laboratoře mechaniky zemin akreditované ČIA dle ČSN EN ISO/IEC 17025. Akreditován je rovněž kompletní odběr vzorků. (17)

Většina kapacity je soustředěna v sídle společnosti v Brně, další pracoviště jsou zřízena v Praze, Ostravě, Žďáru nad Sázavou, Kolíně a Chomutově. (17)

GEOtest, a.s. má své dceřiné společnosti v zahraničí:

- Slovensko - GEOtest Bratislava, spol. s r.o.
- Mongolsko - Mongolgeotest, Ltd.
- Bosna a Hercegovina - GEOTEST d.o.o. Sarajevo
- Albánie - Envialba Sh.p.k., Tirana
- Ukrajina - Geoekoservis ta utylizacia, Corp., Žitomir (17)

3.1.1 Historie společnosti

Historie společnosti sahá až do roku 1968, kdy rozpadem celostátně působícího národního podniku Inženýrsko-geologický a hydrogeologický průzkum Žilina vznikl GEOtest Brno, n.p. Náplní nově vzniklého podniku bylo provádění hydrogeologických, inženýrsko - geologických a geotechnických průzkumů, a to zejména na území Moravy. Na počátku 70. let, nejdříve jako součást hydrogeologie, později už jako samostatný obor, se začala profilovat ochrana podzemních vod, která nabývala na objemu a významu, tento obor je dodnes jednou z nosných činností současného GEOtestu. (17)

Bývalý GEOtest Brno, n.p. byl komplexním podnikem s přibližně 1200 zaměstnanci. Organizačně byl rozčleněn do 5 samostatných závodů (vrtný závod, závod technických činností, závod speciálního zakládání, strojírenský závod a geologicko - měřičská služba na úrovni závodu). Vzhledem ke svému širokému záběru byl schopen ve výše uvedených oborech zajistit jakoukoliv zakázku včetně logistiky, a to nejen v tehdejší Československu, ale i v zahraničí. V sedmdesátých a osmdesátých letech tak GEOtest působil v řadě zemí (např. Kuba, Alžír, Peru, Mongolsko, Somálsko, Írán, Bangladéš).

Jednalo se zejména o velké projekty v inženýrské geologii, geotechnice a ve speciálním zakládání. (17)

V roce 1990 došlo k delimitaci jednotlivých závodů z GEOtestu s.p. včetně jejich majetku, závazků i pohledávek a jako GEOtest s.p. zůstala celá tehdejší Geologická služba. V roce 1992 byl státní podnik transformován na akciovou společnost GEOtest Brno, a.s, která je současným pokračovatelem firemních tradic. (17)

Od 1. července 2010 se mění název společnosti z GEOtest Brno, a.s. na GEOtest, a.s. Současně dochází i ke změně loga viz obrázek 9. (17)

3.1.2 Poskytované služby

GEOtest poskytuje široké spektrum konzultačních, poradenských, expertních i dodavatelských služeb v ekologických oborech, v hydrogeologii, v inženýrské geologii a geotechnice. Nabízí rovněž služby hydrochemických laboratoří, laboratoří mechaniky zemín, zavádění a udržování systémů řízení a služby finančního inženýrství. Všechny poskytované služby lze rozdělit do následujících oborů:

- Havarijní plány při nakládání se závadnými látkami.
- Zpracování plánů odpadového hospodářství.
- Ochrana a sanace podzemních vod a horninového prostředí.
- Likvidace starých ekologických zátěží.
- Hodnocení vlivu na životní prostředí (EIA).
- Analýzy rizik.
- Ekologické audity.
- Systémy managementu (EMS, QMS, OHSAS).
- Odpadové hospodářství, skládky, čistší produkce.
- Analytika vod (podzemní, povrchové, kontaminované), půd a odpadů.
- Hydrogeologie, hydroekologické mapy.
- Inženýrská geologie a geotechnika.

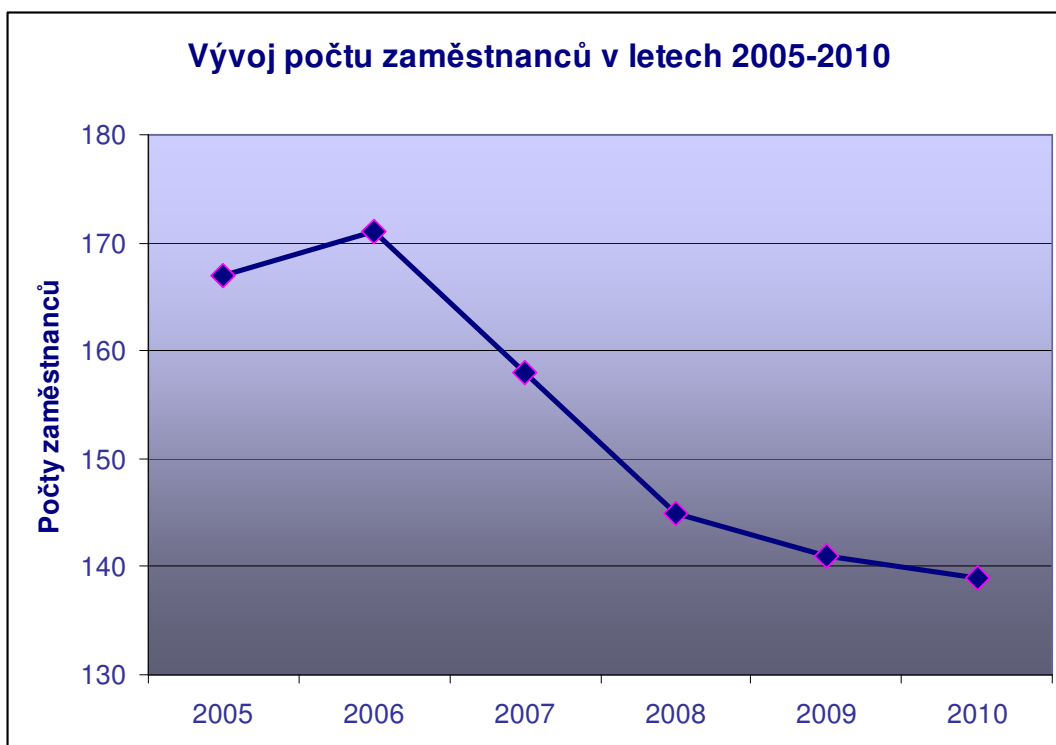
- Geotechnický monitoring.
- Půdněmechanické a geotechnické zkoušky.
- Geofyzikální měření.
- Geodetické zaměření.
- Znalecká činnost.
- Požární ochrana a BOZP. (19)

3.1.3 Zahraniční aktivity

GEOtest v posledních letech úspěšně rozvíjí také aktivity v zahraničí. Mezi nejvýznamnější projekty patří zejména projekty financované vládou České republiky, např. projekt sanace kontaminované půdy a podzemích vod v Rafinerii Novi Sad v Jugoslávii, projekt revitalizace území znečištěného rtutí ve Vloře v Albánii, hydrogeologický průzkum pro zajištění pitné vody na území severní Gobi v Mongolsku nebo projekt dodávky úpraven pitné vody pro město Baguio na Filipínách. (23)

3.2 Zaměstnanci ve firmě GEOtest

Firma v současné době zaměstnává celkově 139 zaměstnanců. V následujícím roce je plánován tento počet zvýšit o dva zaměstnance. Ovšem vývoj počtu zaměstnanců v této firmě je poměrně stálý, jelikož firma podniká ve stabilním oboru, navíc velké zakázky firmy jsou zakázkami státními, či velkými firmami. V minulosti sice firma zaměstnávala přes 150 pracovníků, ale díky zefektivnění práce, zavedení nových technologií a pracovních metod bylo možno pracovníky zredukovat. Na následujícím obrázku 10 můžeme pozorovat vývoj počtu zaměstnanců v letech 2005 - 2010.



Obrázek 10: Vývoj počtu zaměstnanců

Zdroj: Zpracováno dle (25)

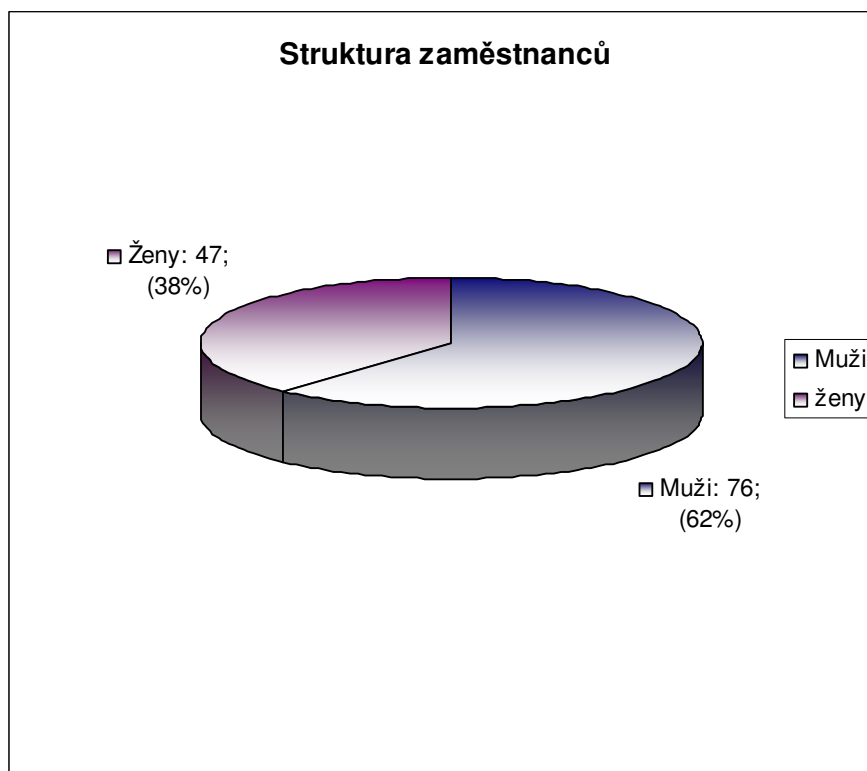
3.2.1 Struktura zaměstnanců

Ve své práci se budu zabývat pouze zaměstnanci pracujícími v území České republiky. Z celkového počtu 139 zaměstnanců je 123 zaměstnanců pracujících pro firmu GEOtest v okrese Brno-město. Zbylí pracovníci jsou rozmístěni po celé České republice do následujících pracovišť:

Pracoviště:	Praha	5
	Ostrava	4
	Kolín	3
	Chomutov	2
	Zlín	1
	Dvůr Králové	1 (22)

Většina pracovníků ve firmě je zaměstnána na hlavní pracovní poměr, pouze 11 osob na vedlejší pracovní poměr (z toho 4 jsou ženy), což tvoří pouze necelých 9 %. Firma v minulosti nevyužívala agenturních zaměstnanců, v nedávné době ale došlo ke změně a firma využívá agenturních zaměstnanců k ostraze objektu. (25)

V následujícím obrázku 11 je zobrazena struktura zaměstnanců. Z celkového počtu 139 pracovníků je 76 mužů a 47 žen. Z celkového počtu firma zaměstnává 5 osob se zdravotním postižením (OZP), dále 17 zaměstnanců jsou důchodci nebo jsou v důchodovém věku, což tvoří celých 14 % ze všech pracovníků. Firma zaměstnává jednoho občana Slovenské republiky a oproti loňskému roku již nezaměstnává žádného cizince z EU ani ostatních zemí. (25)

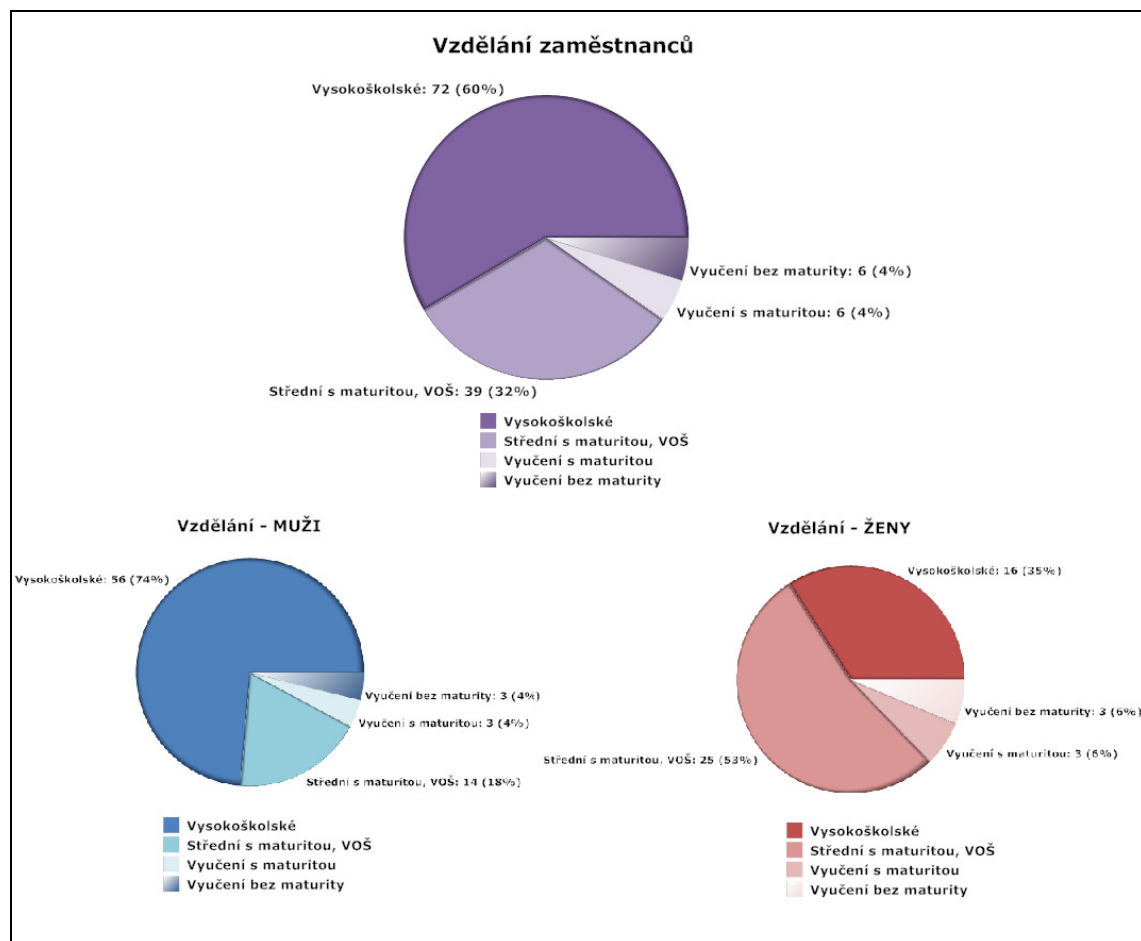


Obrázek 11: Struktura zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování dle (25)

Na níže uvedeném obrázku 12 se budu zabývat vzdělaností zaměstnanců ve firmě GEOtest. Firma podniká v oboru ekologie - geologie a hydrogeologie a dalších, což

vyžaduje od zaměstnanců specifické znalosti, a ve většině případů i vysokoškolské vzdělání.



Obrázek 12: Vzdělání zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování dle (25)

Na výše uvedeném obrázku 12 můžeme srovnat vzdělanost mezi muži a ženami ve vybrané firmě. Mužů s vysokoškolským vzděláním je ve firmě dokonce 74 %, u žen se jedná pouze o 35 %. Je to především z důvodu vykonávání vedoucích pozic muži a také z toho důvodu, že většinu ekonomických a administrativních činností zastávají ve firmě ženy se středoškolským vzděláním, které tvoří dokonce 53 %.

Pracovní pozice, pro něž je vyžadováno vysokoškolské vzdělání:

- Ředitel společnosti a jeho zástupce.
- Ředitel útvaru pro strategii, rozvoj a kontrolu.
- Vedoucí ekonomického útvaru.
- Výrobní a obchodní ředitel.
- Zástupce ředitele společnosti.
- Ředitel organizačního úseku.
- Vedoucí úseku odborných prací, finančního poradenství, informatiky.
- Výrobní manažer.
- Oborový manažer.
- Obchodní manažer.
- Představitel pro ISŘ.
- Vedoucí skupiny odborných prací.
- Vedoucí úseku marketingu.
- Odpadový hospodář.
- Informatik - specialista.
- Odborný zpracovatel, zpracovatel.
- Vedoucí laboratoří.
- A jiné. (30)

Pracovní pozice, po něž je vyžadováno minimálně středoškolské vzdělání:

- Vedoucí úseku hospodářské správy.
- Interní auditor ISŘ.
- Samostatný účetní.
- Informatik.

- Samostatný geofyzik a geodet.
- Referent obchodního útvaru.
- Ekolog společnosti.
- Podnikový archivář a knihovník.
- Pomocný informatik.
- Pomocný zpracovatel.
- Bezpečnostní technik, dopravní technik.
- A jiné. (30)

Pracovní pozice, na něž je vyžadováno vyučení s maturitou:

- Elektrikář.
- Topič.
- Terénní pracovník.
- Vedoucí sanační skupiny. (30)

Pracovní pozice, na něž postačí výuční list:

- Obsluha výdejny obědů.
- Pomocný pracovník. (30)

Z následujícího výčtu je patrné, že velké množství pracovních pozic ve firmě vyžaduje vysokoškolské vzdělání, což koresponduje s výsledky ve výše uvedeném obrázku 12 vzdělanosti zaměstnanců. Navíc k velké většině těchto odborných pozic je vyžadována i mnoholetá praxe a zkušenosti v oboru. Proto si firma snaží své zaměstnance udržovat. Jedinou nevýhodou je, že zaměstnanci firmy stárnou společně s firmou, jak jsem již uvedla výše v textu. Zaměstnanci v důchodovém věku tvoří dokonce 14 % z celkového počtu. Domnívám se, že s tímto faktem by firma mohla mít v budoucnu problémy.

3.3 Organizační struktura⁵

GEOtest je právnickou osobou, v právních vztazích vystupuje svým jménem a na svou odpovědnost. Za porušení svých závazků a jiných povinností odpovídá zákonným způsobem.

Vrcholovými orgány společnosti jsou:

- valná hromada,
- představenstvo společnosti,
- dozorčí rada.

Jejich působnost je stanovena Obchodním zákoníkem a stanovami společnosti. Statutárním orgánem je představenstvo, jehož členové jsou ze zákona a podle stanov oprávněni vystupovat a jednat jménem společnosti. Nejvyšším výkonným orgánem společnosti je ředitel společnosti, který je představenstvem pověřen operativním řízením společnosti.

V čele výkonného vedení společnosti stojí ředitel společnosti, který je přímo podřízen představenstvu společnosti. Ředitel společnosti je oprávněn řídit výkon všech činností, ke kterým dochází při běžném řízení a provozu společnosti. Výjimkou je řízení odborných činností akreditovaných zkušebních laboratoří, které je ve firmě nezávislé.

3.3.1 Řízení výkonných útvarů společnosti⁶

Řízení vztahů a aktivit společnosti se děje v organizační struktuře přímým řízením.

Vnitřní organizační struktura společnosti GEOtest se skládá z těchto úrovní:

- útvar a akreditovaná zkušební laboratoř,
 - úsek,
 - pracovní tým.

Společnost se skládá z nižších funkčních celků - **útvarů**. Jednotlivé útvary zaujímají v rámci společnosti pozici na stejné úrovni. Každý útvar je řízen ředitelem útvaru, který

⁵ Zpracováno dle (26)

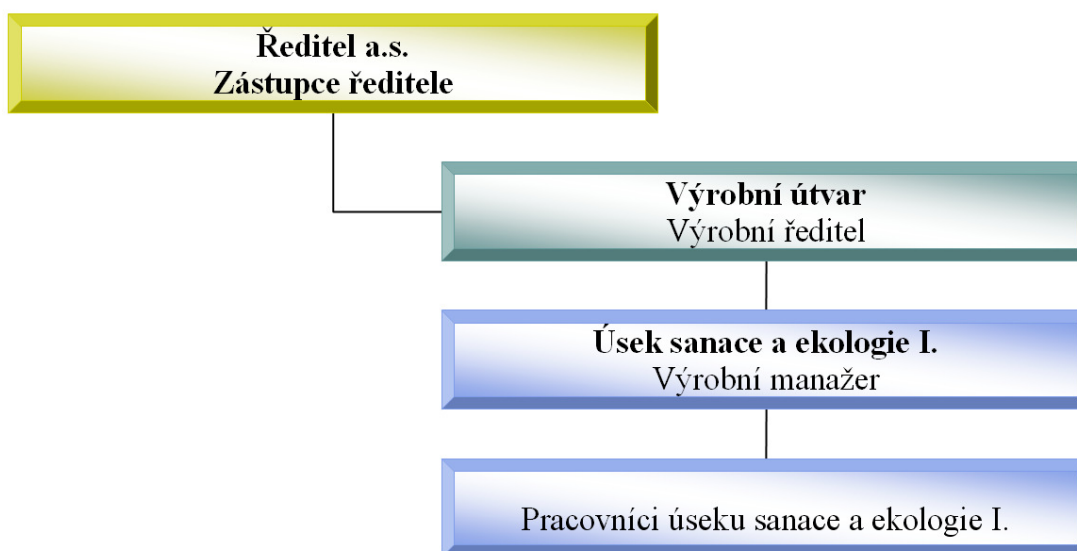
⁶ Zpracováno dle (26)

je podřízen řediteli společnosti. Výjimkou je útvar ředitele, který řídí přímo ředitel společnosti a také zkušební laboratoře, řízené svými vedoucími. Širší vedení společnosti tvoří členové užšího vedení, výrobní a oboroví manažeři, vedoucí úseků a laboratoří.

Útvary se dále dělí na **úseky**, každý úsek je řízen vedoucím, který je podřízen řediteli útvaru. Výjimkou jsou akreditované zkušební laboratoře. Ty jsou přímo řízeny příslušnými vedoucími laboratoří, kterým ředitel společnosti delegoval potřebné pravomoci a určil odpovědnosti.

Pracovní týmy jsou vytvářeny dočasně pro řešení konkrétních zakázek a po jejich dokončení zanikají. Jsou podřízeny výrobnímu manažeru úseku, ale pouze při plnění těch úkolů, pro jejichž řešení vznikly.

Názorně se toto vertikální propojení ve společnosti pokusím vysvětlit na následujícím obrázku 13, jedná se o vyčlenění jedné linie z organizačního schématu firmy. Nejvýše stojí ředitel akciové společnosti a jeho zástupce. Poté se společnost dělí na jednotlivé útvary, jako příklad jsem vybrala útvar výroby, který vede výrobní ředitel. Tento útvar se dále dělí na 12 úseků. Každý úsek vede výrobní manažer.



Obrázek 13: Příklad vertikální linie organizační struktury

Zdroj: vlastní zpracování dle (26)

3.3.2 Vnitřní organizační struktura⁷

Společnost je členěna na útvary a laboratoře. Útvary se dále člení na úseky. Organizační schéma společnosti je uvedeno níže na obrázku 14.

Útvar ředitele:

Útvar řídí ředitel společnosti. Do útvaru náleží:

- **Sekretariát:** řízený přímo ředitelem společnosti. Sekretariát zajišťuje prostředí pro klíčové činnosti ředitele společnosti.
- **Úsek BOZP a PO:** řízený přímo ředitelem společnosti. Úsek odpovídá za splnění legislativních požadavků v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany.
- Ekolog společnosti, odpadový hospodář a metrolog.

Ředitelem jsou dále přímo řízení ředitelé útvarů a představitel vedení pro integrovaný systém řízení.

Organizační útvar:

Útvar řídí ředitel organizačního útvaru, který je podřízen řediteli společnosti. Útvar zajišťuje fungování infrastruktury firmy. Do organizačního útvaru spadají tyto úseky:

- **Úsek personalistiky** řízený ředitelem organizačního útvaru. Úsek spravuje:
 - výběr schopných pracovníků,
 - pracovní smlouvy bez právních vad,
 - osobní materiály a evidenci pracovníků,
 - dokumentaci k pracovním místům,
 - systém vzdělávání pracovníků.
- **Úsek informatiky** řízený vedoucím úseku informatiky, který je podřízen řediteli organizačního útvaru. Úsek odpovídá především na tyto úkoly:
 - fungující a rozvíjející se informační systém,

⁷ Zpracováno dle (26)

- fungující a rozvíjející se počítačovou sítí,
- elektronickou komunikaci ve firmě,
- služby poskytnuté výrobnímu útvaru při přípravě, výrobě a kompletaci produktů firmy,
- archivaci informací.
- **Úsek technické knihovny a archivu** řízený přímo ředitelem organizačního útvaru. Tento úsek zajišťuje především:
 - obstarání a evidování publikací, časopisů a mapových podkladů potřebných pro činnost firmy,
 - shromáždění, uložení a evidování závěrečných zpráv,
 - předávání závěrečných zpráv,
 - archivaci a skartaci spisového materiálu.
- **Úsek hospodářské správy** řízený vedoucím hospodářské správy, který je podřízen řediteli organizačního útvaru. Úsek zajišťuje a odpovídá za:
 - obsluhu návštěv,
 - ostrahu objektu,
 - dostatečné a funkční prostory pro činnost firmy,
 - telekomunikační spojení.
- **Úsek stravování** řízený vedoucím stravovacího zařízení, který je podřízen řediteli organizačního útvaru. Úsek obstarává:
 - zajištění stravy pro zaměstnance i externí strávníky,
 - provoz výdejny obědů a kantýny,
 - zásobování kantýny,
 - dodržení předepsaných hygienických podmínek.
- **Úsek služebních vozidel** řízený vedoucím referentem dopravy, který je podřízen řediteli organizačního útvaru. Úsek odpovídá za:

- zajištění dopravní kapacity.

Ekonomický útvar:

Útvar řídí vedoucí ekonomického útvaru, který je podřízen řediteli společnosti. Útvar zajišťuje bezchybné účetnictví, správu majetku a financí firmy a splnění daňových povinností. Do útvaru spadají úseky:

- **Úsek účetnictví** řízený vedoucím ekonomického útvaru. Úsek má na starosti:
 - bezchybné účetnictví,
 - zajištění zakázky po ekonomické stránce.
- **Úsek fakturace** řízený vedoucím ekonomického útvaru. Úsek odpovídá za:
 - vystavení faktur.
- **Úsek MTZ** řízený přímo vedoucím ekonomického útvaru. Úsek má na starost:
 - zajištění materiálu pro činnost firmy,
 - evidenci majetku společnosti.
- **Úsek mezd** řízený přímo vedoucím ekonomického útvaru. Úsek zajišťuje:
 - výplaty zaměstnanců.

Obchodní útvar:

Útvar řídí obchodní ředitel, který je podřízen řediteli společnosti. Útvar zajišťuje ve spolupráci s ostatními útvary obchodní a marketingové aktivity firmy. Do útvaru spadají úseky:

- **Úsek marketingu** řízený obchodním ředitelem. Úsek odpovídá za:
 - zmapování trhu a vytipování zákazníků,
 - získání poptávky,
 - prezentaci u potenciálních zákazníků a na cílených akcích,
 - prezentační materiály a inzerci.
- **Úsek vymáhání pohledávek** řízený obchodním ředitelem. Úsek zajišťuje:
 - co nejnižší stav pohledávek,

- efektivní vedení soudních sporů.
- **Úsek dokumentace** řízený obchodním ředitelem. Úsek obstarává:
 - zpracování a odeslání nabídek včetně cenových,
 - shromáždění materiálu pro nabídky,
 - přípravu smluv o dílo,
 - registrování potřeb zákazníků,
 - vedení obchodní dokumentace zákazníků a dodavatelů,
 - dokumentaci zpracovávaných zakázek.

Výrobní útvar:

Útvar řídí výrobní ředitel, který je podřízen řediteli společnosti. Hlavním úkolem útvaru je zpracování všech smluvních zakázek. Do útvaru spadají úseky:

- **Sanace, ekologie I – IV.**
- **Hydrogeologie.**
- **Inženýrská geologie a geotechnika.**
- **Zahraniční projekty.**
- **Systémy řízení, poradenství.**
- **Geofyzika.**
- **Technické terénní práce.**
- **Dozory investora.**

Výše jmenované úseky jsou řízeny výrobními manažery, kteří jsou podřízeni výrobnímu řediteli. Odpovídají za:

- zpracování zakázek, vyhotovení závěrečné či jiné zprávy,
- předání podkladů pro fakturaci,
- předání kopií zpráv do archivu,
- zajištění subdodavatelů,

- zajištění technických podkladů a zkalkulování nákladové ceny pro nabídku a návrh smlouvy,
- zajištění právních a správních podmínek.
- **Úsek oborových manažerů** řízený výrobním ředitelem. Úsek garantuje odbornou kvalitu postupů a finálních produktů společnosti. Do úseku jsou zahrnuty obory:
 - Sanace a ekologie,
 - hydrogeologie,
 - environmentální studie,
 - inženýrská geologie a geotechnika,
 - odpadové hospodářství, supervize, EIA,
 - geofyzika a metodika vědecko-výzkumných prací a prezentací,
 - rozvoj oboru fondů, dotačních titulů, OP, VaV apod.

Zkušební laboratoře:

Útvar je přímo podřízen řediteli společnosti. Tvoří jej:

- **Hydrochemické laboratoře.**
- **Laboratoře mechaniky zemin.**

Vedoucí akreditovaných laboratoří, kteří laboratoře přímo řídí, mají uděleny zvláštní pravomoci, umožňující zajistit nestrannost, nezávislost a věrohodnost laboratoří dle požadavků normy ČSN EN ISO/IEC 17025. Pravomoc ředitele společnosti při řízení zkušebních laboratoří je omezena jeho prohlášením, které zaručuje neovlivňování laboratoře.

Laboratoře zajišťují:

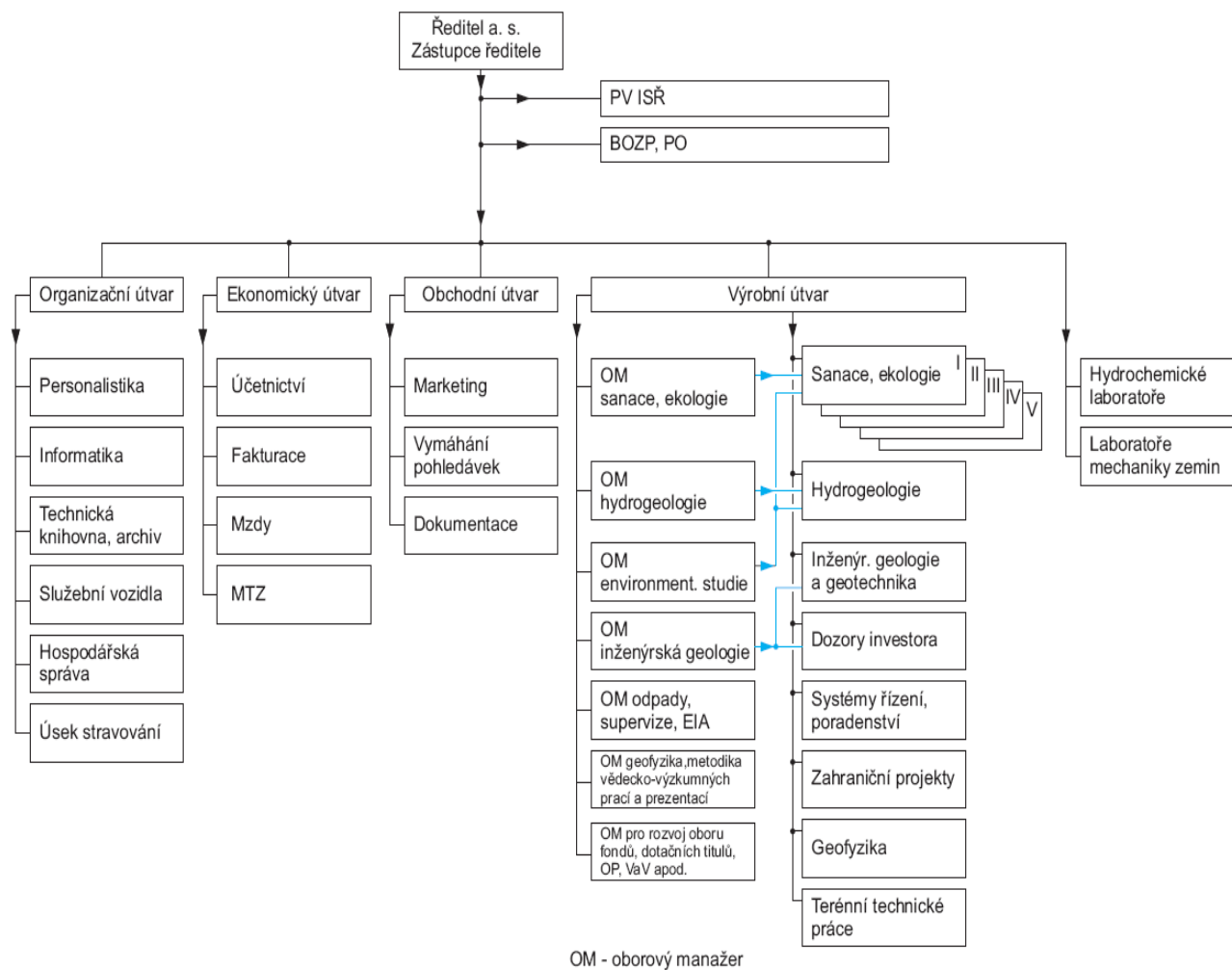
- věrohodné výsledky laboratorních zkoušek,
- zpracování a předání protokolů o zkouškách internímu nebo externímu zákazníkovi,
- rozvoj nových metod dle koncepce a strategie společnosti.

3.3.3 Organizační schéma

Výše popsaná vnitřní organizační struktura je názorně ukázána na následujícím schématu. Na obrázku je firma rozdělena do 4 útvarů a nezávisle působících hydromechanických laboratoří a laboratoří zemin. Jednotlivé útvary tvoří samostatné úseky.

V současné době je aplikován trend organizační strukturu zjednodušovat. Dochází tedy ke sloučení některých úseků nebo k přerozdělení jejich pracovníků mezi zbylé úseky. Důkazem je úsek sanace, ekologie V, která sice ještě figuruje na obrázku, ale v nedávné době došlo k rozdělení a zrušení tohoto oddělení. I tento fakt je důvodem, proč si firma začala uvědomovat důležitost systému hodnocení pracovníků. Jelikož je důležité vybrat správný úsek, který bude reorganizován, rozdělen či úplně zrušen. Toto rozhodnutí je potřeba vysvětlit zaměstnancům a mít informace podložené. Tedy i zjednodušování organizační struktury je důvod, proč firma zvažuje zavedení jednotného systému hodnocení ve firmě.

Organizační schéma společnosti je uvedeno na obrázku 14.



Obrázek 14: Schéma organizační struktury

Zdroj: Převzato z (26)

3.4 Analýza současného stavu hodnocení

V této kapitole bych chtěla analyzovat současný stav hodnocení ve firmě GEOtest. Takto zjištěné informace mi budou stěžejním podkladem v návrhové části práce, kde se pokusím zjištěné nedostatky svými návrhy zlepšit či odstranit.

Hodnocení ve firmě probíhá, ovšem v každém úseku jinak. Záleží na vedoucím úseku, jakou metodu a frekvenci hodnocení použije. Většinou se jedná o neformální hodnocení, které není podloženo „písemnou“ formou. Navíc hodnotitel může být ovlivněn svými sympatiemi a antipatiemi. K hodnocení v jednotlivých úsecích dochází především u příležitostí:

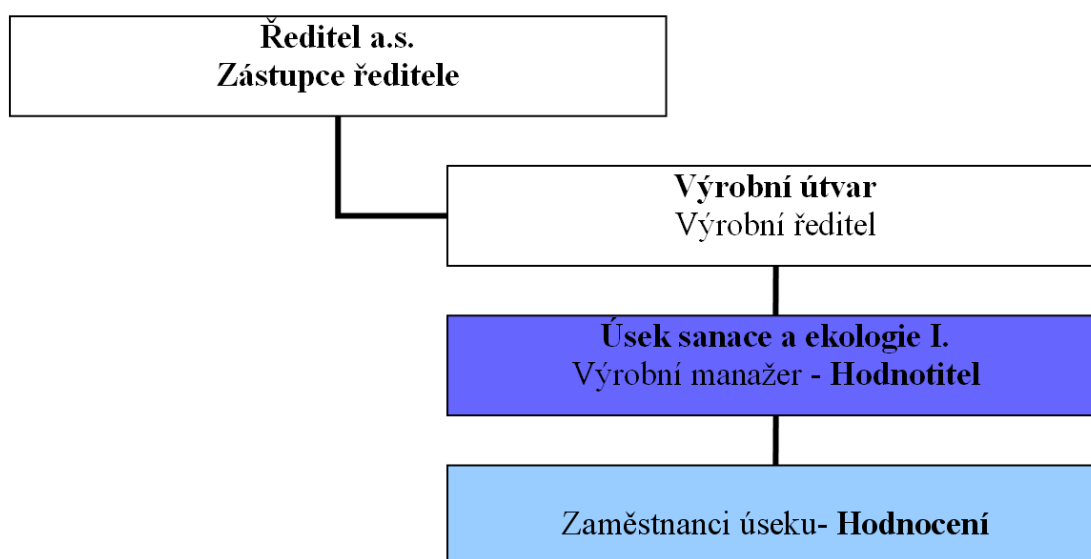
- Rozdělení odměn.
- Přeražení pracovníků (povýšení či propuštění).
- Přeargánování prací.
- Přelivu pracovníků mezi úseky.

K hodnocení dochází ve většině případů pomocí metody hodnotícího rozhovoru. Hodnotící rozhovor je formální, předem naplánované a připravené setkání zaměstnance s přímým nadřízeným, kde je působení zaměstnance ve firmě zhodnoceno a jsou s ním diskutovány výsledky a závěry, ke kterým se může hodnocený vyjádřit. Aby plnil roli participativního rozhovoru, s výhledem zlepšení výkonu do budoucna, měl by hodnotitel stavět na následujících zásadách:

- 1) Dobře se připravit, vytvořit otevřenou a přátelskou atmosféru.
- 2) Zaměřit se na pracovní výkon nikoliv na osobnost zaměstnance, zabývat se pracovním výkonem během celého období, vyvarovat se přílišné shovívavosti a neutrálnosti hodnocení.
- 3) Začít pochvalou, pochválit, kde je to možné, zároveň se však nebát konstruktivní kritiky.
- 4) Umožnit zaměstnanci zaujmout stanovisko, nechat jej mluvit a naslouchat mu.
- 5) Akceptovat argumentaci a obranu zaměstnance, společně hledat východiska.
- 6) Podporovat zaměstnance k sebehodnocení a navrhnutí vlastního řešení.

7) Setkání zakončit v pozitivním duchu. (27)

Přesto, že vedoucí úseků a útvarů mají tyto doporučení od vedení k dispozici, zda hodnocení provádějí či ne, je plně v jejich kompetenci a není kontrolováno. Navíc toto hodnocení probíhá pouze na úrovni **úsek - pracovníci úseku**. Názorně to můžeme vidět na následujícím obrázku 15, který je vyčleněním jedné vertikální linie z organizačního schématu.



Obrázek 15: Příklad hodnocení

Zdroj: vlastní zpracování

Problémy díky tomu, že neexistuje jednotný systém hodnocení, mohou nastat v mnoha případech, například pokud se zaměstnanec bude dožadovat informací a důvodů typu:

- výše odměny,
- přeřazení či propuštění,
- povýšení kolegy,
- přidělení či nepřidělení pracovního úkolu,
- a další.

3.5 Dotazníkové šetření

Ve své práci jsem se rozhodla provést dotazníkové šetření. Dotazník byl směřován na širší vedení společnosti, konkrétně pro vedoucí jednotlivých útvarů a úseků. V první části dotazníku mě především zajímal názor širšího vedení firmy na současnou situaci hodnocení pracovníků ve firmě a cíle, kterých by rádi díky systému hodnocení dosáhli. V druhé části dotazníku jsem respondentům nabídla některé mnou vybrané metody hodnocení a zajímal mne názor, zda by tyto metody byly pro firmu či její část - úsek či útvar prospěšné. Dotazník také obsahoval otázku na frekvenci provádění navrhovaných metod.

Dotazník obsahuje 8 jednoduchých otázek, nejčastěji se jedná o výběr pouze z možností ANO - NE. Dotazník byl konzultován s vedením firmy, to ale nechtělo do jeho tvorby příliš zasahovat. Samotné vedení totiž odpovědi na tento dotazník velmi zajímají a nechtěli jej tedy ovlivňovat. I proto jsem kladla velký důraz na jeho anonymitu. Dotazník byl distribuován ve firmě prostřednictvím asistentky personálního útvaru. Dotazník byl vrácen v obálce, opět do rukou asistentky. Tím bylo zajištěno, že odpovědi jsem mohla vidět jen já a k vedení se dostaly až mnou vyhodnocené výsledky dotazníku.

Celkem bylo rozdáno 22 dotazníků, ovšem i přes dvě opakované prosby o vyplnění bylo odevzdáno pouze 15 vyplněných dotazníků.

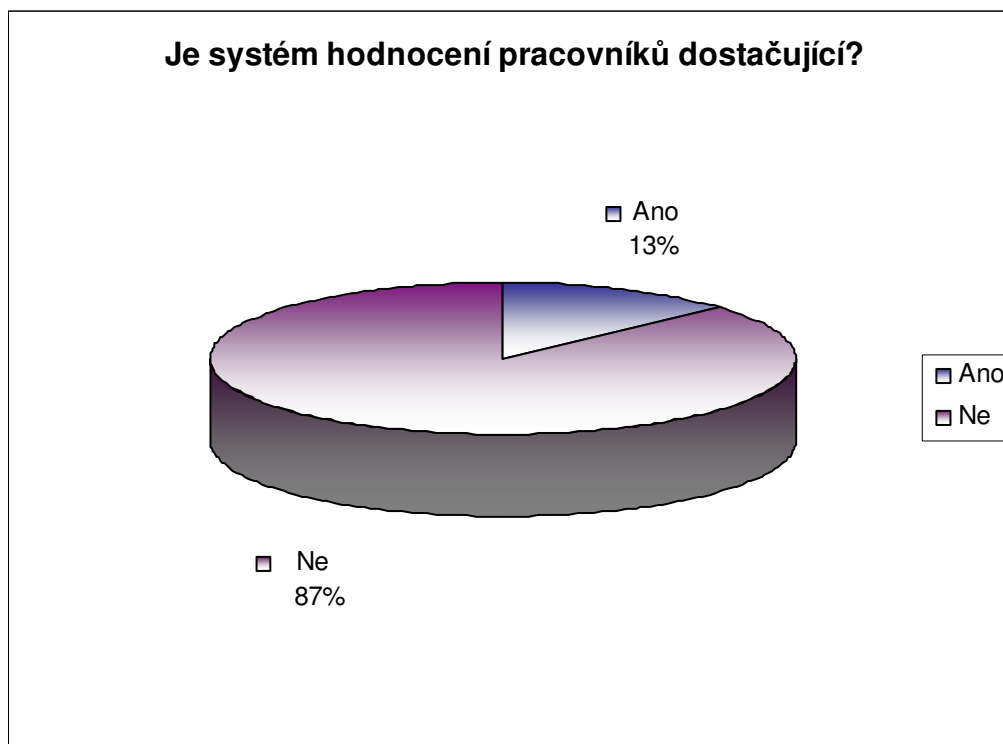
Dotazník je uveden v Příloze I.

3.5.1 Vyhodnocení dotazníku

Širší vedení společnosti - ředitelé útvarů, vedoucí úseků, oboroví manažeři a výrobní manažeři odpovídali na jednotlivé otázky následovně:

1) MYSLÍTE SI, ŽE SYSTÉM HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ VE FIRMĚ JE DOSTAČUJÍCÍ?

První otázka ukázala závažnost problému ve firmě. Z 15 dotázaných odpovědělo dokonce 13 respondentů, že současný stav hodnocení ve firmě není dostatečný. Myslím si, že už jen výsledky první otázky jsou pro management firmy alarmující.



Graf 1: Je systém hodnocení pracovníků dostatečný?

Zdroj: vlastní zpracování

2) PŘI ZAVÁDĚNÍ SYSTÉMU HODNOCENÍ PŘEDPOKLÁDÁME ZPRAVIDLA DOSAŽENÍ VÍCE CÍLŮ. VYBERTE Z NABÍZENÝCH MOŽNOSTÍ 5, KTERÉ POVAŽUJETE ZA NEJDŮLEŽITĚJŠÍ. JEJICH POŘADÍ ČÍSLUJTE OD 1 DO 5, KDY 1 JE PRO VÁS NEJDŮLEŽITĚJŠÍ CÍL ČI BOD, KTERÉHO MÁ BÝT DOSAŽENO.

Tato otázka byla do dotazníku zařazena záměrně, aby si respondenti uvědomili důležitost efektivního systému hodnocení. Zajímalo mne, ve kterých oblastech vedení pracovníků dotazovaní nejvíce využívají hodnocení a které považují za nejdůležitější.

Při vyhodnocení byly vyřazeny 2 dotazníky, kde byla tato otázka špatně zodpovězena. Výsledky jsou tedy zpracovány ze zbylých 13 dotazníků. Výsledky jsou uvedeny v následující tabulce.

Pro vyhodnocení otázky jsem jednotlivým umístěním přidělila body:

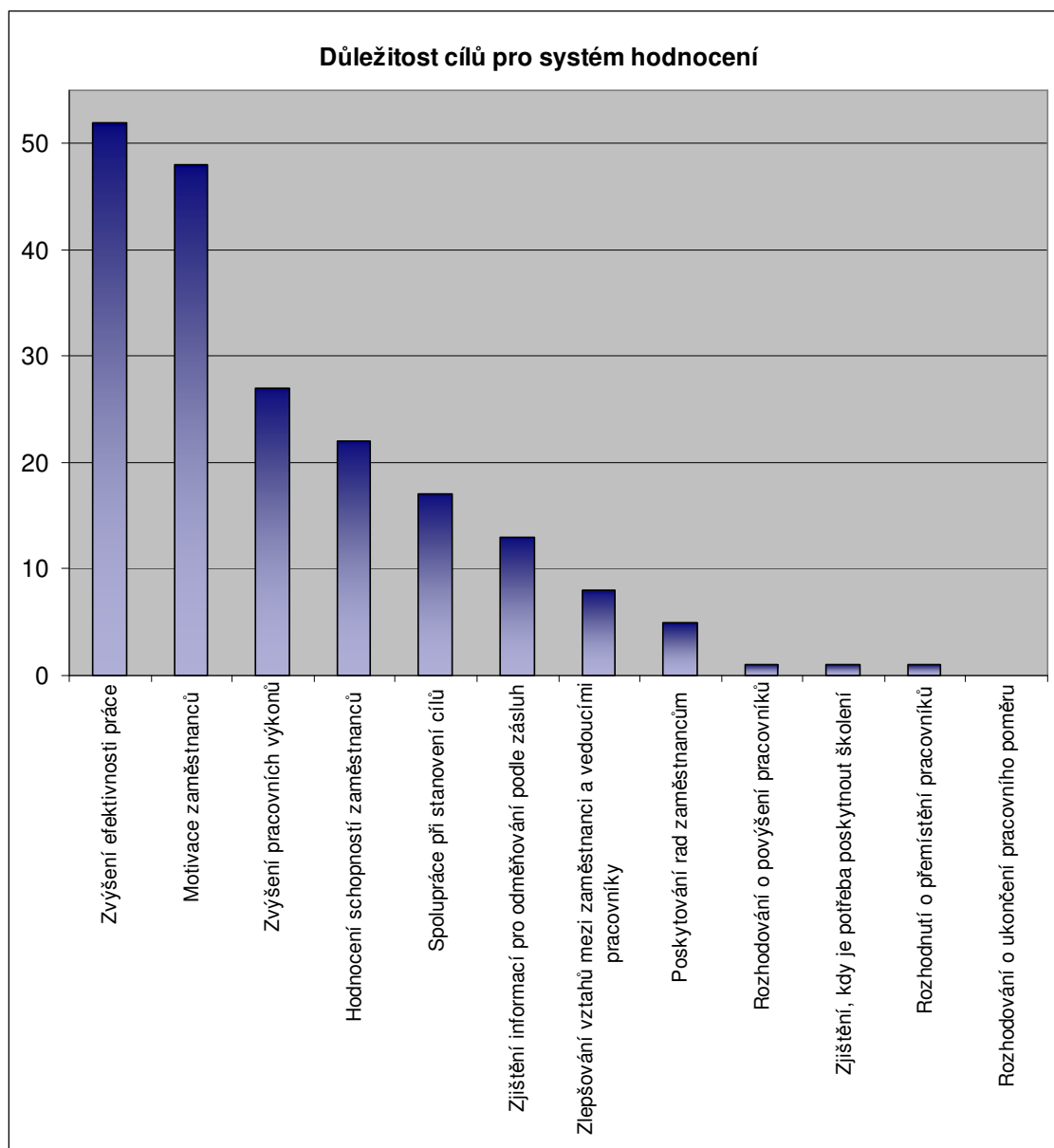
1. nejdůležitější cíl = 5 bodů,
2. nejdůležitější cíl = 4 body,
3. nejdůležitější cíl = 3 body...5. nejdůležitější cíl = 1 bod.

Tabulka 1: Výsledky otázky č. 2

Zdroj: vlastní zpracování

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	BODY	POŘADÍ
Zvýšení pracovních výkonů				4	3	3			2	2	5	4	4	27	3.
Zjištění informací pro odměňování podle zásluh		1			2			2	1	3	1		3	13	6.
Rozhodování o povýšení pracovníků					1									1	9.
Poskytování rad zaměstnancům			3									2		5	8.
Motivace zaměstnanců	4	5	2	3	5	4	4	5	4	5	2	3	2	48	2.
Hodnocení schopností zaměstnanců	1	4	1		4	2	2	4			3		1	22	4.
Zlepšování vztahů mezi zaměstnanci a vedoucími pracovníky	2						1		3	1		1		8	7.
Spolupráce při stanovení cílů	5	2	4	2			3	1						17	5.
Rozhodování o ukončení pracovního poměru														0	
Zvýšení efektivity práce	3	3	5	5		5	5	3	5	4	4	5	5	52	1.
Zjištění, kdy je potřeba poskytnout školení				1										1	9.
Rozhodnutí o přemístění pracovníků						1								1	9.

V následujícím grafu 2 jsou cíle a body, kterých má být dosaženo díky systému hodnocení, seřazeny od nejdůležitějších k nejméně důležitým. Jako nejdůležitější širší vedení společnosti považuje zvýšení efektivity práce a motivaci pracovníků.



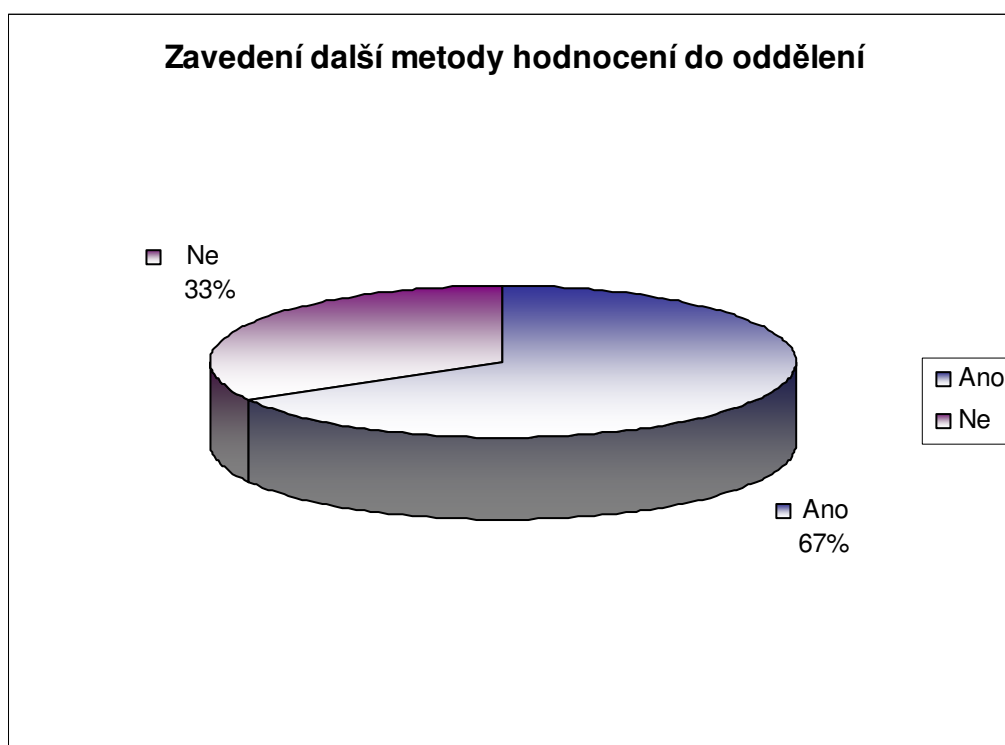
Graf 2: Důležitost cílů pro systém hodnocení

Zdroj: vlastní zpracování

3. MYSLÍTE SI, ŽE ZAVEDENÍ NĚKTERÉ DALŠÍ METODY HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ VE VAŠEM ODDĚLENÍ BY MOHLO VÉST KE ZLEPŠENÍ VE VÝŠE ZMÍNĚNÝCH CÍLECH?

Ve třetí otázce se ukázalo, že většina vedoucích pracovníků je pro zavedení některé další metody hodnocení ve svém oddělení. Zajímavé je zjištění, že dva respondenti, přesto, že se domnívají, že systém hodnocení ve firmě je nedostatečný, nesouhlasí se zavedením nového hodnocení do svého oddělení. Pravděpodobně se bude jednat o úsek, kde není příliš mnoho zaměstnanců a vedoucímu tedy připadá další hodnocení v tomto konkrétním úseku zbytečné.

Výsledky třetí otázky jsou uvedeny na následujícím grafu 3.



Graf 3: Zavedení další metody hodnocení do oddělení

Zdroj: vlastní zpracování

V otázkách 4, 5 a 6 jsem se dotazovaných ptala, zda by zavedení metody sebehodnotícího formuláře, metody klíčové události a motivačně - hodnotícího

pohovoru mohlo napomoci k dosažení některého z výše uvedených cílů. Výsledky následujících otázek jsou uvedeny na společném grafu 4 uvedeném níže.

4. MYSLÍTE SI, ŽE ZAVEDENÍ SEBEHODNOTÍCÍHO FORMULÁŘE PRO PRACOVNÍKY VAŠEHO ODDĚLENÍ BY MOHLO NAPOMOCI K DOSAŽENÍ NĚKTERÉHO Z VÝŠE UVEDENÝCH CÍLŮ?

Sebehodnotící formulář by do svého oddělení zavedlo 9 z dotázaných, naopak 6 respondentů tuto metodu neshledává jako vhodnou.

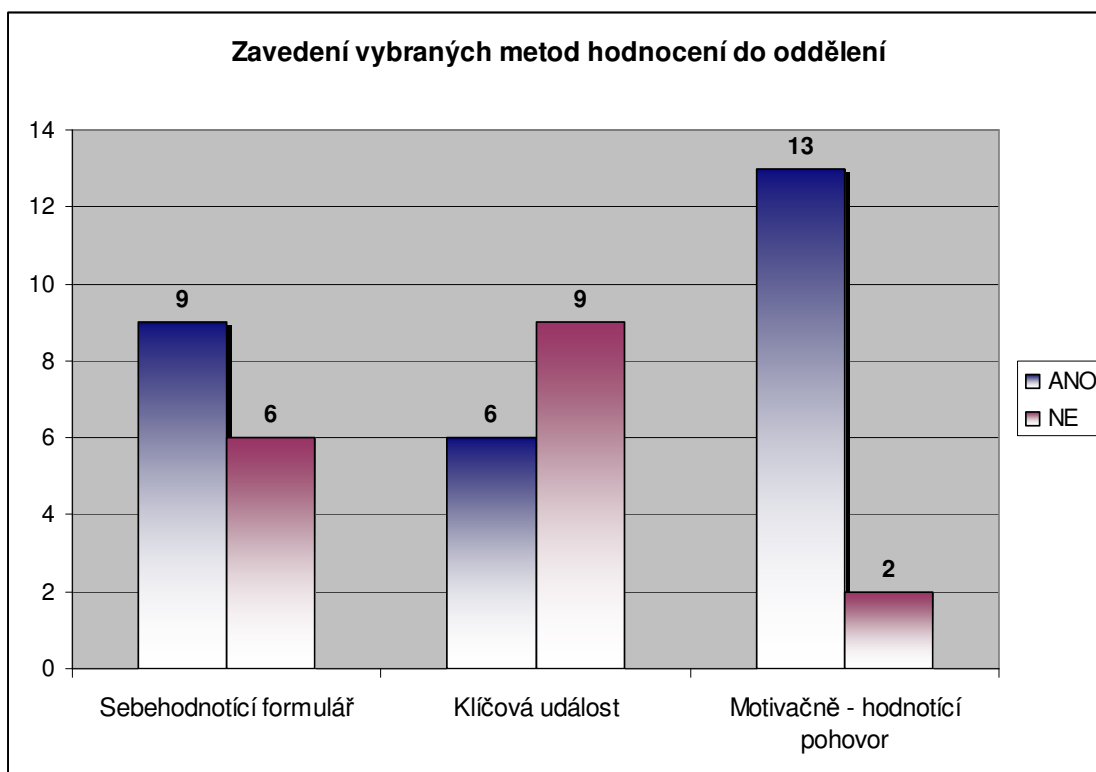
5. MYSLÍTE SI, ŽE ZAVEDENÍ METODY KLÍČOVÉ UDÁLOSTI PRO PRACOVNÍKY VAŠEHO ODDĚLENÍ BY MOHLO NAPOMOCI K DOSAŽENÍ NĚKTERÉHO Z VÝŠE UVEDENÝCH CÍLŮ?

Metodu klíčové události by většina vedoucích pracovníků do svého oddělení nezaváděla, konkrétně 9 respondentů tuto metodu odmítlo. Zbýlých 6 dotázaných si myslí, že by tato metoda mohla dopomoci k dosažení zmiňovaných cílů.

6. MYSLÍTE SI, ŽE ZAŘAZENÍM HODNOTÍCÍHO POHOVORU, POMOCÍ KTERÉHO BY SE MIMO JINÉ ZHODNOTILY OSTATNÍ PROVÁDĚNÉ METODY HODNOCENÍ, MEZI VÁMI A PRACOVNÍKY VE VAŠEM ÚSEKU BY BYLO PŘÍNOSNÉ?

V této otázce velká většina vedení odpověděla, že hodnotící pohovory by ve firmě měly probíhat. Zároveň by měly sloužit ke zhodnocení dalších prováděných metod hodnocení. Na tuto otázku odpovědělo kladně dokonce 13 dotázaných vedoucích oddělení.

V grafu 4 jsou zobrazeny odpovědi na otázky číslo 4, 5 a 6.



Graf 4: Zavedení vybraných metod hodnocení do oddělení

Zdroj: vlastní zpracování

7. DOPORUČIL/A BYSTE NĚKTEROU JINOU METODU PRO HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ?

Tato otázka byla spíše doplňková, což potvrdily i odpovědi. 9 respondentů odpovědělo záporně, tedy, že nedoporučují žádnou další metodu. Zbylých 6 dotázaných doporučilo i další metody. Nejčastěji se jednalo ve 4 případech o metodu řízení podle cílů, 1× metoda BARS a taktéž 1× hodnotící zpráva.

8. JAK ČASTO BYSTE DOPORUČIL/A METODY PROVÁDĚT?

Ke každé doporučené metodě měli dotázaní určit četnost provádění hodnocení. V případě sebehodnotícího formuláře tedy odpovídalo 9 respondentů, v případě metody klíčové události 6 respondentů a v případě hodnotícího pohovoru dokonce 13. U dalších metod navržených dotazovanými v otázce 7 byla vždy navržena četnost 1× ročně.

Doporučená četnost provádění vyplývající z provedeného šetření mnou navržených metod je uvedena v níže uvedené tabulce 2. Nejčastěji zvolená možnost je barevně

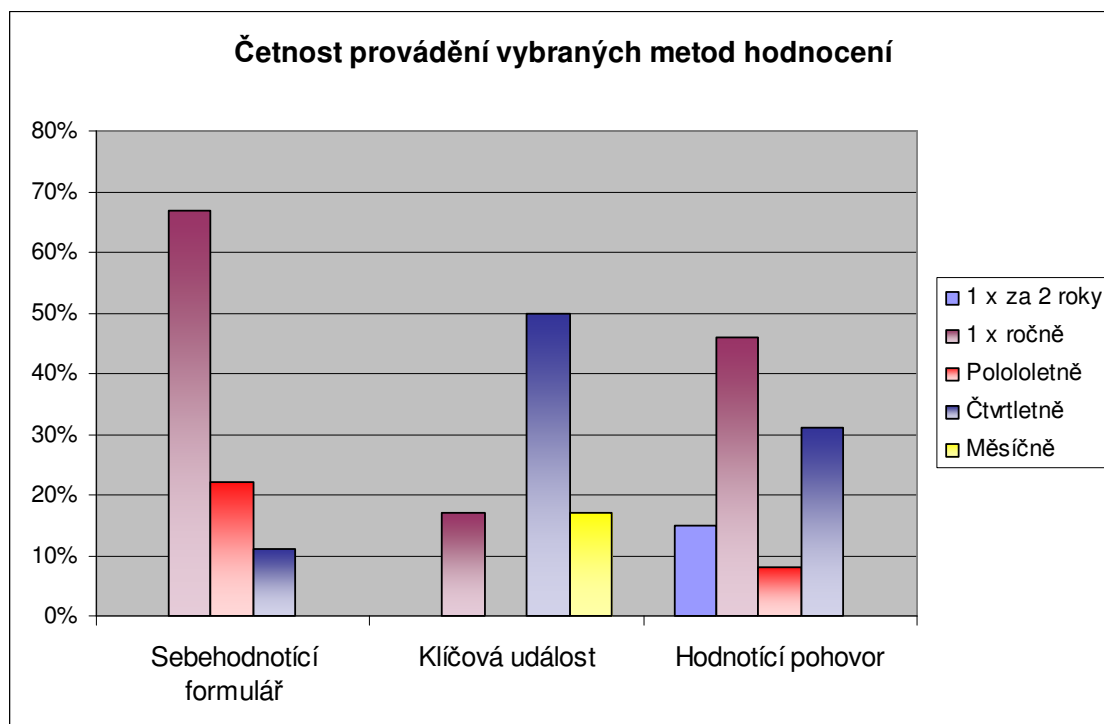
zvýrazněna. Hodnoty jsou uvedeny v procentech, kdy 100 % je celkový počet dotázaných, kteří by zavedli jednotlivé metody.

Tabulka 2: Četnost provádění vybraných metod hodnocení

Zdroj: vlastní zpracování

	1 x za 2 roky	1 x ročně	Pololetně	Čtvrtletně	Měsíčně
Sebehodnoticí formulář	0 %	67 %	22 %	11 %	0 %
Klíčová událost	0 %	17 %	0 %	50 %	17 %
Hodnoticí pohovor	15 %	46 %	8 %	31 %	0 %

Výsledky osmé otázky jsou uvedeny na grafu 5.



Graf 5: Četnost provádění vybraných metod hodnocení

Zdroj: vlastní zpracování

3.5.2 Zhodnocení dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření je pro mne při zpracování velmi důležité. Pro návrh nového systému hodnocení jsem potřebovala názor vedoucích pracovníků ve firmě. Dotazníkové šetření dopadlo podle mého předpokladu. Dopředu jsem se obávala, že vedoucí nebudou chtít přiznat nedostatky v hodnocení, jelikož jde i o jejich nedostatky v řízení pracovníků. Mezi dotazníky se objevily i skeptické názory ke všemu novému. Jednalo se o případy, kdy pracovníci sice shledávají současný stav hodnocení jako nedostatečný, situaci ale nechtějí řešit zavedením žádné nové metody hodnocení.

Mezi nejdůležitější zjištění z dotazníkového šetření patří:

- Širší vedení společnosti shledává současný stav hodnocení pracovníků ve firmě jako nedostatečný.
- Vedoucí pracovníci by zavedli do svého oddělení další metodu hodnocení.
- Vedoucí pracovníci by zavedli do svého oddělení sebehodnotící formulář.
- Naopak metodu klíčové události by do svého oddělení nezaváděli.
- Do svého oddělení by zavedli hodnotící pohovory.
- Z dalších metod někteří vedoucí pracovníci doporučují metodu hodnocení podle cílů.
- Doporučené metody by vedoucí pracovníci prováděli 1 × ročně.

O vyplnění dotazníku bylo požádáno celkem 22 vedoucích pracovníků. Z těchto pracovníků ale dotazník vyplnilo pouze 15, což je přibližně 68 %. Myslím si, že i tato skutečnost svědčí o tom, že jakmile není ve firmě něco jasně dáno a není povinné, není zaručeno, že tato činnost bude provedena. Jelikož i hodnocení pracovníků je ve firmě zcela v kompetenci vedoucího pracovníka, obávám se, že hodnocení není ve všech případech prováděno pravidelně či úplně poctivě a objektivně.

3.6 Zhodnocení analytické části

GEOtest je komplexní společnost, která poskytuje široké spektrum služeb v ekologických oborech. Jedná se o velmi stabilní firmu, která se na trhu pohybuje již více než 40 let a zaměstnává přes 130 zaměstnanců s vysokou odborností. Své zaměstnance si firma snaží udržet, jelikož sehnat odborníka v tomto oboru je velmi obtížné. Pozitivní vývoj dokládá i ekonomická situace firmy. Firma nebyla díky specifickému oboru podnikání příliš zasažena ekonomickou krizí a po celou dobu své existence se pohybuje v kladných položkách výsledku hospodaření. Firma jako celek funguje velmi dobře, ovšem nedostatky jsem objevila při analýze současného stavu hodnocení pracovníků. Tyto nedostatky mohou bránit firmě ve zvýšení efektivity prováděných výkonů.

Při analýze současného stavu jsem přišla na dva zásadní body stávajícího stavu hodnocení:

- ⇒ Firma v současné době **nemá jednotný systém** hodnocení pracovníků.
- ⇒ Hodnocení zaměstnanců je ryze **v kompetenci vedoucího pracovníka**.

V dotazníkovém šetření se potvrdila nedostatečnost současného stavu hodnocení ve firmě. Situace, kdy se 87 % vedoucích pracovníků domnívá, že systém hodnocení není dostatečný, je pro firmu poměrně závažná a myslím se, že nastalou skutečnost by vedení mělo řešit.

Z provedených analýz a dotazníkového šetření jsem shledala tento závažný problém ve firmě:

- ⇒ **Firma nemá jasně definovaný a jednotný systém hodnocení pracovníků.**

Řešení nedostatků v hodnocení pracovníků chci firmě pomoci řešit navržením nového systému hodnocení všech pracovníků v následující návrhové části diplomové práce.

4 Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Tato kapitola obsahuje návrhy řešení, které se odvíjejí od provedených analýz stávajícího stavu ve firmě. Z provedených analýz mi nejvíce napovědělo o situaci ve firmě dotazníkové šetření mezi širším vedením společnosti, analýza současného stavu a také rozhovory s vedením společnosti a jednotlivými zaměstnanci.

Z analytické části mi vyplynul jako nejzávažnější problém ve firmě:

⇒ **Firma nemá jasně definovaný a jednotný systém hodnocení pracovníků.**

Po nastudování literatury a získání potřebných znalostí o metodách hodnocení pracovníků, navrhnou firmě na základě analýzy současného stavu a výsledků dotazníkového šetření vhodný systém hodnocení pracovníků, který by napomohl ke zlepšení dosahování mnoha cílů a umožnil návaznost na systém odměňování.

Co by nový systém hodnocení přinesl?

Účelem hodnocení je co nejobjektivnější zjištění kvalit zaměstnanců pro plánování jejich dalšího rozvoje a pro objektivní stanovení odměn. Současně mohou být závěry hodnocení, a v souvislosti s tím vzniklé náměty, využity jako podklad pro další optimalizaci činností firmy.

Konkrétní přínos pro jednotlivé skupiny:

Pro hodnocené:

- zpětná vazba na výsledky a kvalitu odvedené práce,
- pochvala za odvedené výsledky,
- zlepšování vztahů mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými,
- možnost dalšího rozvoje pracovníka a další.

Pro nadřízené:

- zvýšení a zefektivnění pracovních výkonů zaměstnanců,
- objektivní zhodnocení odvedené práce zaměstnanců,

- motivace a inspirace a poskytování rad zaměstnancům,
- zlepšování vztahů s podřízenými,
- přerozdělení pracovních úkolů,
- odměňování podle zásluh,
- zjištění informací potřebných pro rozhodnutí o povýšení, propuštění či přemístění pracovníků,
- zjištění, kdy je potřeba poskytnout školení a další.

- Pro společnost:
- zlepšení dosahování cílů společnosti,
 - možnost plánování rozvojových aktivit,
 - rozpoznání potenciálu a možnost jeho využití,
 - identifikace a možné odstranění slabín.

Firmě se pokusím navrhnout nový, jasně definovaný a jednotný systém hodnocení pracovníků, který by měl dopomoci k dosažení výše uvedených bodů. Pro samotnou realizaci návrhu jsem si zaměstnance rozdělila do dvou skupin, pro které budu navrhovat systémy hodnocení zvlášť.

➤ **1. skupina⁸:**

- administrativní a podpůrní pracovníci,
- zpracovatelé,
- pracovníci hydrochemických laboratoří,
- pracovníci laboratoří mechaniky zemin.

⁸ Dále v textu je **hodnotitel** a **hodnocený** 1. skupiny označován stejnými barvami. Barvy jsou shodné jako podbarvení v této poznámce.

➤ **2. skupina⁹:**

- vedoucí útvarů,
- vedoucí úseků,
- výrobní manažeři,
- oboroví manažeři,
- vedoucí akreditovaných laboratoří.

1. skupina:

První skupina pracovníků se skládá ze dvou velkých podskupin – **administrativních a podpůrných pracovníků** a **zpracovatelů**. Dále jsem do první skupiny zařadila **pracovníky hydrochemických laboratoří a laboratoří mechaniky zemin**, kteří jsou kvůli zachování nezávislosti mimo organizační strukturu. V první skupině pracuje přibližně 110 zaměstnanců firmy.

ADMINISTRATIVNÍ A PODPŮRNÍ PRACOVNÍCI: do této skupiny jsem zařadila pracovníky, kteří se starají o chod firmy, jedná se o pracovníky z různých oborů, což pro rozdělení z důvodu hodnocení není podstatné. Do této skupiny jsem zařadila pracovníky úseku:

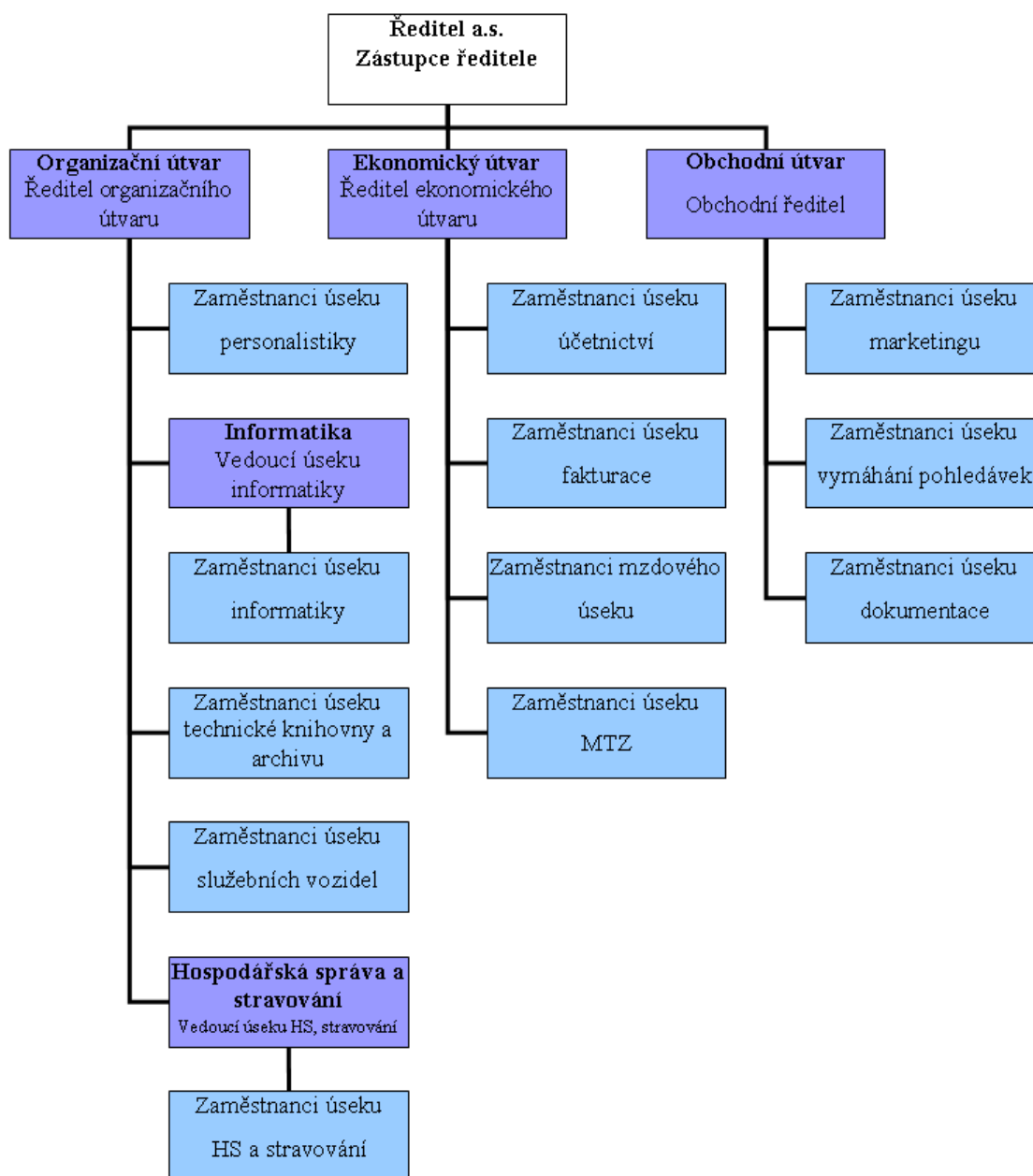
- hospodářské správy,
- stravování,
- informatiky
- technické knihovny a archivu,
- účetnictví,
- fakturace,
- mezd,
- materiálového a technického zabezpečení,

⁹ Dále v textu je **hodnotitel** a **hodnocený** 2. skupiny označován stejnými barvami. Barvy jsou shodné jako podbarvení v této poznámce.

- marketingu,
- vymáhání pohledávek,
- dokumentace.

Hodnotitelé: Ředitel organizačního útvaru, Vedoucí úseku informatiky, Vedoucí úseku hospodářské správy a stravování, Ředitel ekonomického útvaru a Obchodní ředitel.

Hodnocení: zaměstnanci úseku personalistiky, informatiky, technické knihovny a archivu, úseku služebních vozidel, hospodářské správy a stravování, úseku účetnictví, fakturace, mzdového úseku a MTZ, úseku marketingu, vymáhání pohledávek a dokumentace.



Obrázek 16: Schéma hodnocení administrativních a podpůrných pracovníků

Zdroj:vlastní zpracování dle (25)

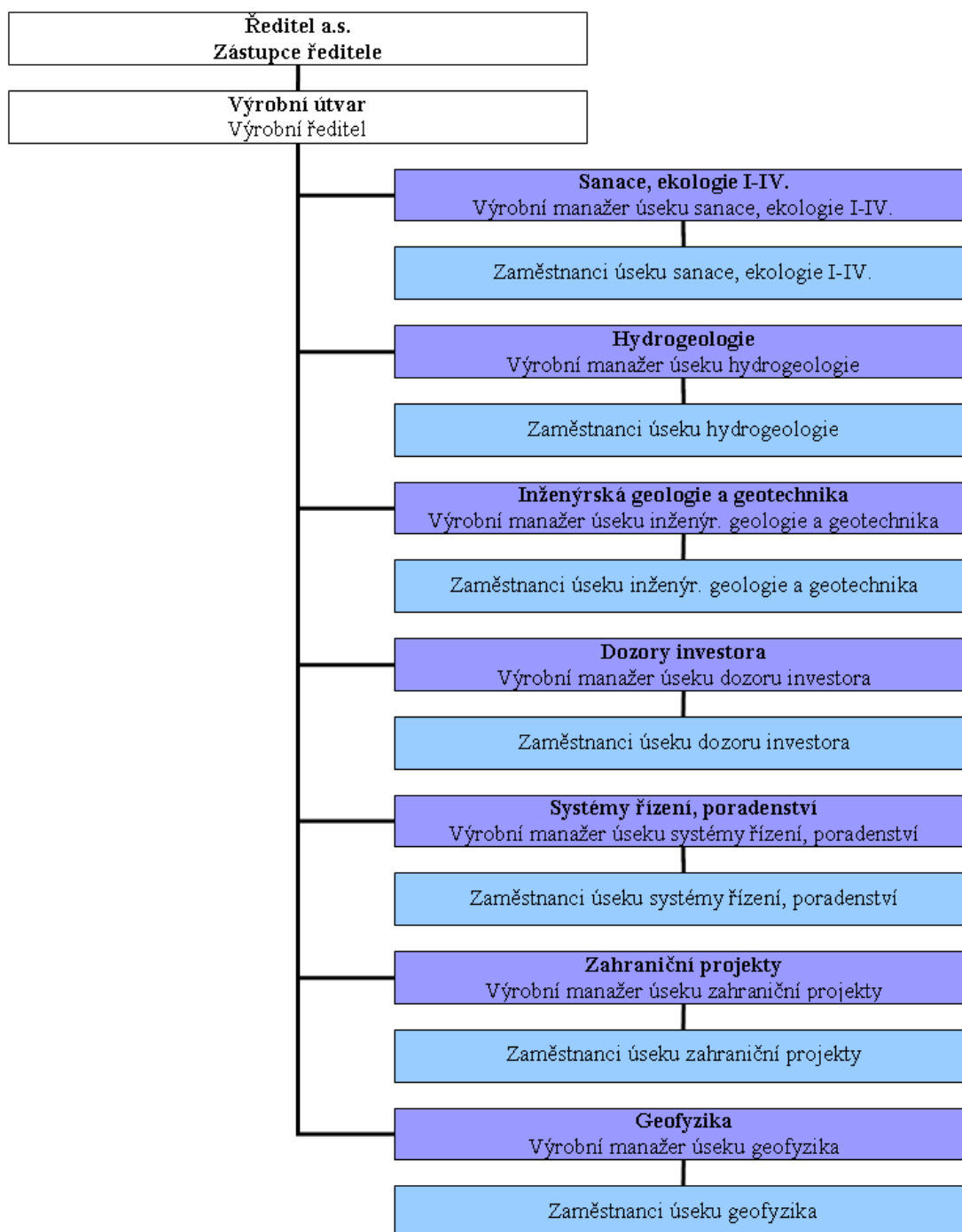
ZPRACOVATELÉ: do této podskupiny patří zaměstnanci, kteří se podílejí na zpracování menších či větších zakázek. Jedná se o pracovníky, kteří pracují pod vedením výrobních manažerů v úsecích:

- sanace a ekologie I, II, III, IV,
- hydrogeologie,

- inženýrská geologie a geotechnika,
- dozory investora,
- systémy řízení a poradenství,
- zahraniční projekty,
- geotechnika,
- terénní a technické práce.

Hodnotitelé: Výrobní manažer úseku sanace, ekologie I-IV, Výrobní manažer úseku hydrologie, Výrobní manažer úseku inženýrské geologie a geotechniky, Výrobní manažer úseku dozorů investora, Výrobní manažer úseku systémového řízení a poradenství, Výrobní manažer úseku zahraničních projektů a Výrobní manažer úseku geofyziky.

Hodnocení: zaměstnanci jednotlivých výrobních úseků.



Obrázek 17: Schéma hodnocení zpracovatelů

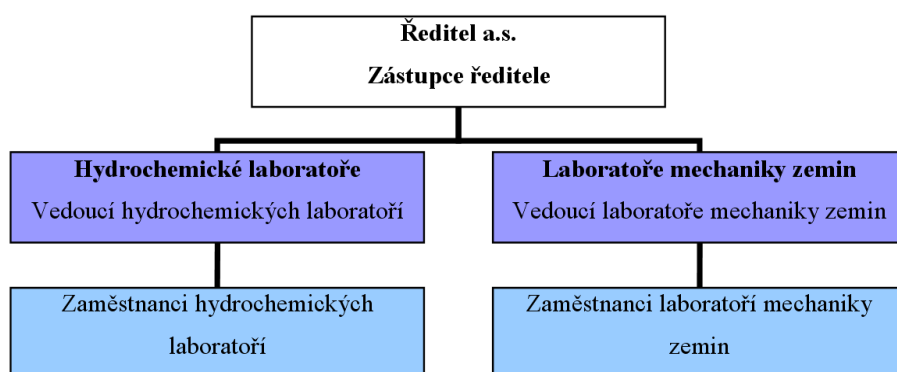
Zdroj: vlastní zpracování dle (25)

PRACOVNÍCI LABORATOŘÍ: Také jsem do této podskupiny zařadila pracovníky stojící kvůli zachování nezávislosti mimo organizační strukturu, jedná se o pracovníky:

- hydrochemických laboratoří,
- laboratoří mechaniky zemin.

Hodnotitelé: Vedoucí hydrochemických laboratoří a Vedoucí laboratoří mechaniky zemin.

Hodnocení: zaměstnanci hydrochemických laboratoří a laboratoří mechaniky zemin.



Obrázek 18: Schéma hodnocení pracovníků laboratoří

Zdroj: vlastní zpracování dle (25)

2. skupina:

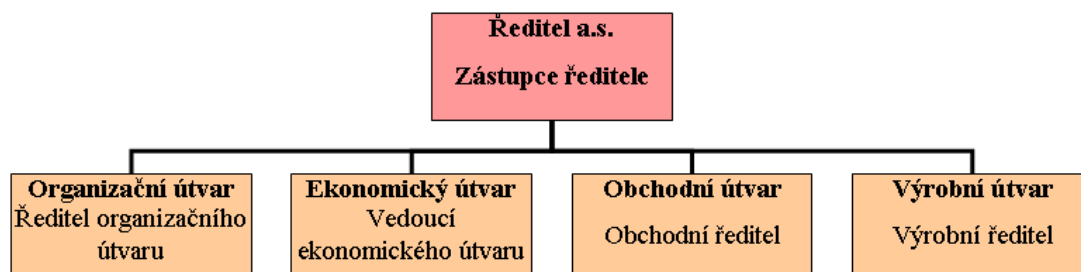
Do této skupiny jsem zařadila širší vedení společnosti. Dohromady do druhé skupiny patří 27 zaměstnanců firmy. Jedná se o následující vedoucí pracovníky - **vedoucí útvarů**, **vedoucí úseků**, **výrobní manažery** a **oborové manažery** a mimo stojící **vedoucí akreditovaných laboratoří**.

VEDOUCÍ ÚTVARŮ: vedoucí útvarů jsou ve firmě celkem 4.

- Ředitel organizačního útvaru.
- Vedoucí ekonomického útvaru.
- Obchodní ředitel.
- Výrobní ředitel.

Hodnotitel: Ředitel společnosti a jeho zástupce.

Hodnocení: Ředitel organizačního útvaru, Vedoucí ekonomického útvaru, Obchodní ředitel, Výrobní ředitel.



Obrázek 19: Schéma hodnocení vedoucích útvarů

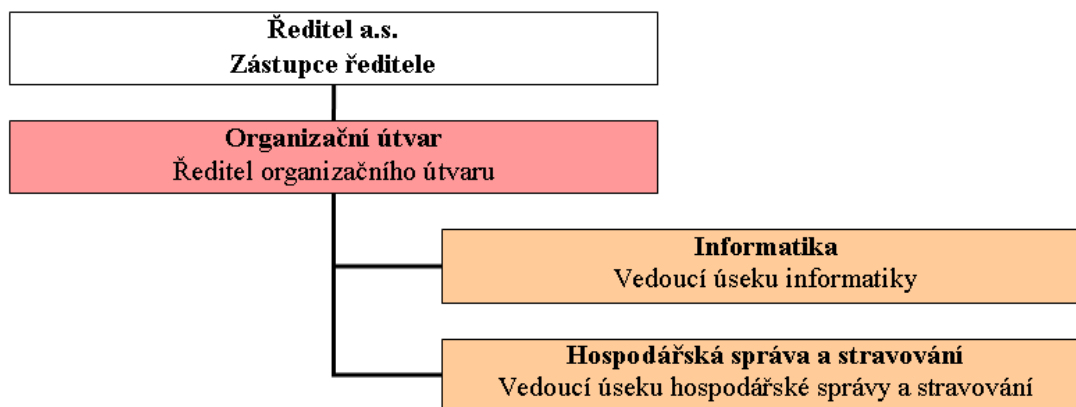
Zdroj: vlastní zpracování dle (25)

VEDOUCÍ ÚSEKŮ: vedoucí úseků jsou ve firmě pouze 2, jelikož ve výrobním útvaru tyto pozice zastávají výrobní manažeři. Tito vedoucí úseku jsou podřízeni řediteli organizačního útvaru.

- Vedoucí úseku informatiky.
- Vedoucí hospodářské správy a úseku stravování.

Hodnotitel: Ředitel organizačního útvaru.

Hodnocení: Vedoucí úseku informatiky, Vedoucí úseku hospodářské správy a stravování.



Obrázek 20: Schéma hodnocení vedoucích úseků

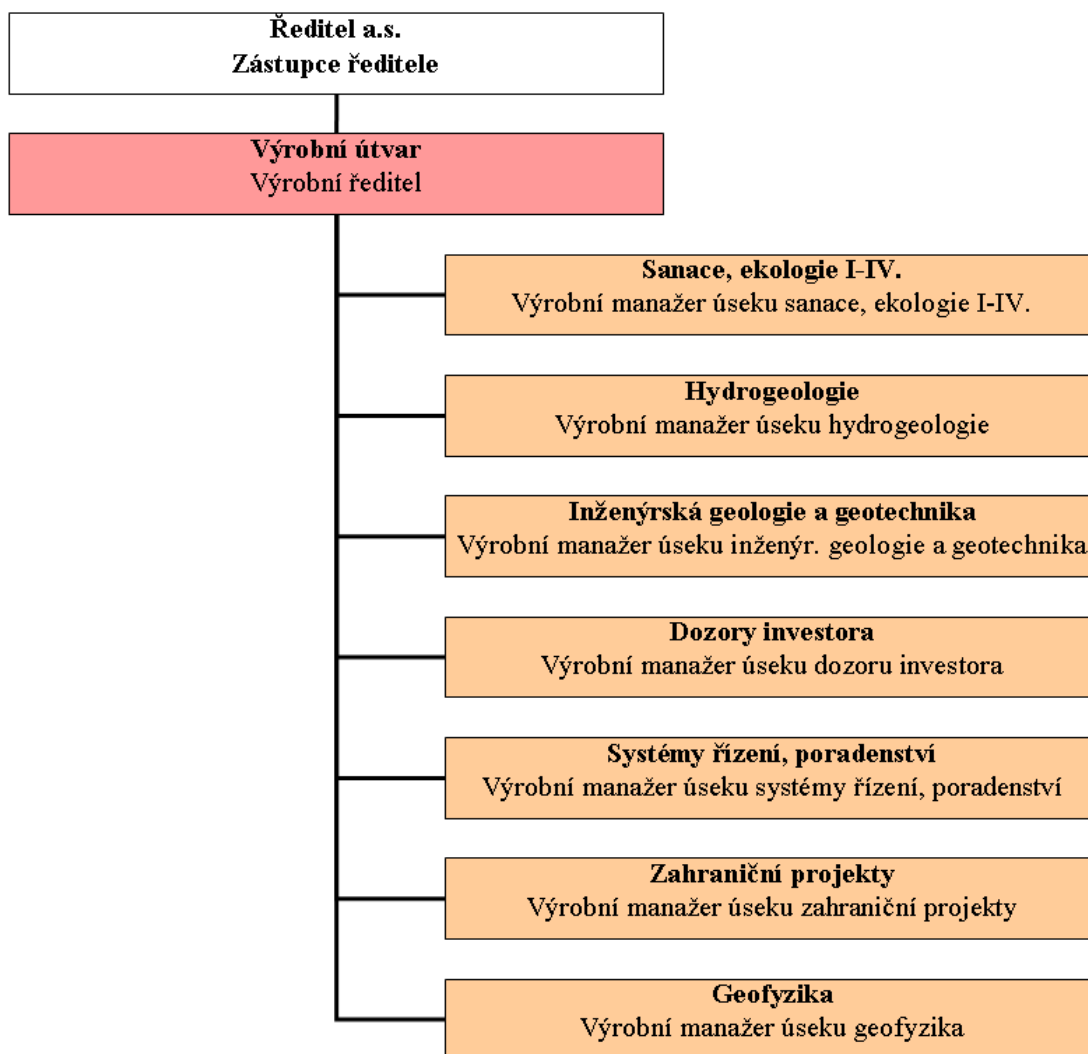
Zdroj: vlastní zpracování dle (25)

VÝROBNÍ MANAŽEŘI: ve firmě je celkem 12 výrobních manažerů, kteří řídí jednotlivé úseky spadající do výrobního útvaru a jsou podřízeny výrobnímu řediteli. Jedná se tedy o výrobní manažery řídící následující úseky:

- sanace a ekologie I, II, III, IV,
- hydrogeologie,
- inženýrská geologie a geotechnika,
- dozory investora,
- systémy řízení a poradenství,
- zahraniční projekty,
- geofyzika,
- terénní a technické práce.

Hodnotitel: Výrobní ředitel.

Hodnocení: Výrobní manažer úseku sanace, ekologie I-IV, Výrobní manažer úseku hydrologie, Výrobní manažer úseku inženýrské geologie a geotechniky, Výrobní manažer úseku dozorů investora, Výrobní manažer úseku systémového řízení a poradenství, Výrobní manažer úseku zahraničních projektů a Výrobní manažer úseku geofyziky.



Obrázek 21: Schéma hodnocení výrobních manažerů

Zdroj: vlastní zpracování dle (25)

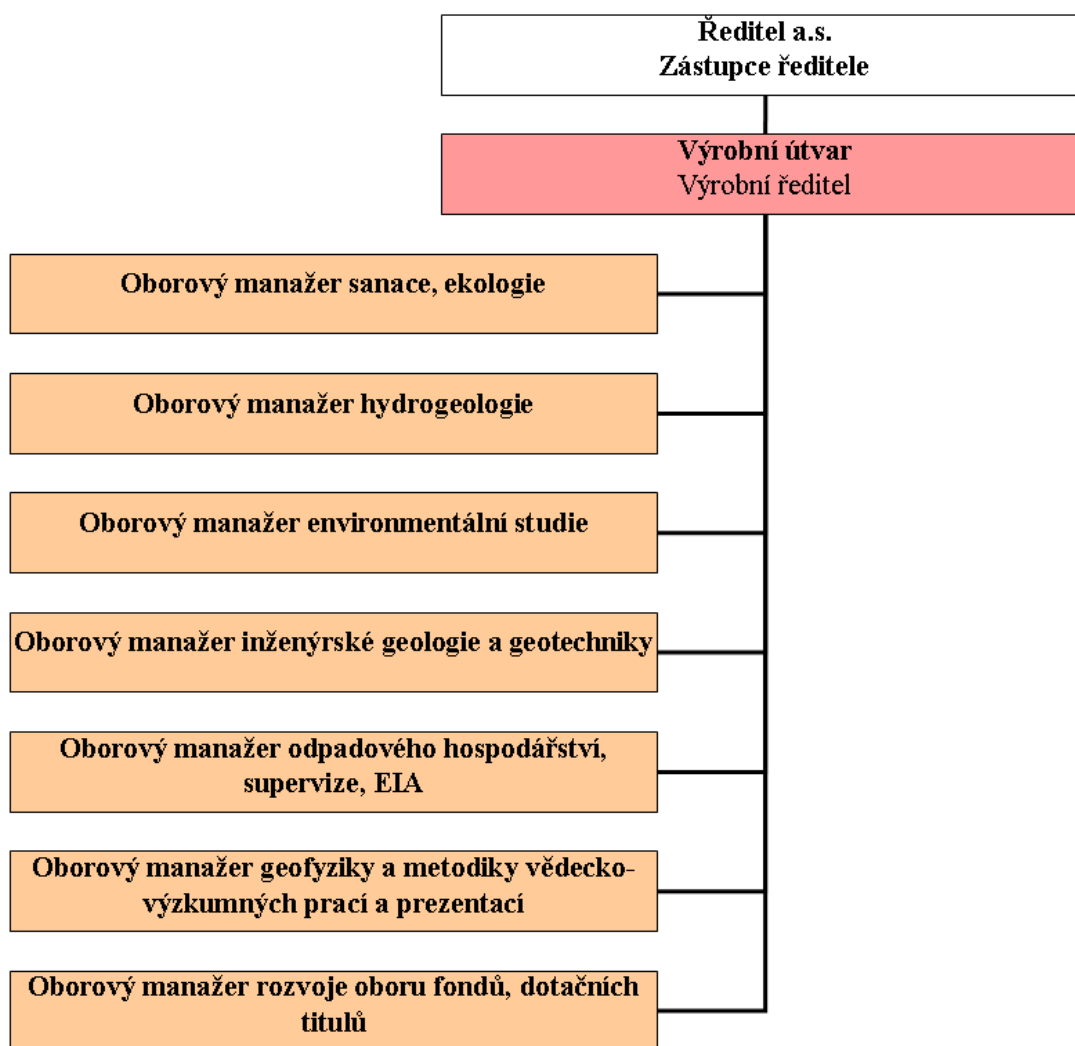
OBOROVÍ MANAŽEŘI: ve firmě je 7 oborových manažerů, které řídí výrobní ředitel. Úsek oborových manažerů garantuje odbornou kvalitu postupů a finálních produktů společnosti. Oboroví manažeři mají na starosti obory:

- Oborový manažer sanace, ekologie.
- Oborový manažer hydrogeologie.
- Oborový manažer environmentální studie.
- Oborový manažer inženýrské geologie a geotechniky.

- Oborový manažer odpadového hospodářství, supervize, EIA.
- Oborový manažer geofyziky a metodiky vědecko-výzkumných prací a prezentací.
- Oborový manažer rozvoje oboru fondů, dotačních titulů, OP, VaV apod.

Hodnotitel: Výrobní ředitel.

Hodnocení: Oborový manažer sanace, ekologie, Oborový manažer hydrogeologie, Oborový manažer environmentální studie, Oborový manažer inženýrské geologie a geotechniky, Oborový manažer odpadového hospodářství, supervize, EIA, Oborový manažer geofyziky a metodiky vědecko-výzkumných prací a prezentací, Oborový manažer rozvoje oboru fondů, dotačních titulů.



Obrázek 22: Schéma hodnocení oborových manažerů

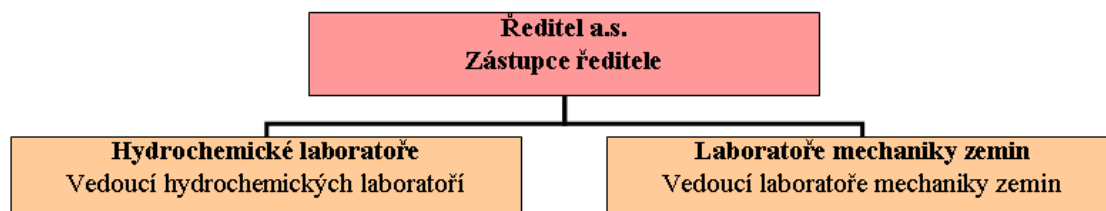
Zdroj: vlastní zpracování dle (25)

VEDOUCÍ AKREDITOVANÝCH LABORATOŘÍ: vedoucí akreditovaných laboratoří, kteří laboratoře přímo řídí, mají uděleny zvláštní pravomoci, umožňující zajistit nestrannost laboratoří. Laboratoře jsou přímo podřízeny řediteli společnosti. Jedná se o pracovníky:

- Vedoucí hydrochemické laboratoře.
- Vedoucí laboratoře mechaniky zemin.

Hodnotitel: Ředitel společnosti.

Hodnocení: Vedoucí hydrochemických laboratoří, Vedoucí laboratoří mechaniky zemin.



Obrázek 23: Schéma hodnocení vedoucích akreditovaných laboratoří

Zdroj: vlastní zpracování dle (25)

4.1 Návrhy pro první skupinu

V kapitole návrhů pro 1. skupinu budu navrhovat systém hodnocení těchto pracovníků:

- administrativní a podpůrní pracovníci,
- zpracovatelé,
- pracovníci hydrochemických laboratoří,
- pracovníci laboratoří mechaniky zemin.

Konkrétní systém hodnocení pro danou skupinu obsahuje tyto metody:

- **Sebehodnotící formulář.**
- **Motivačně - hodnotící pohovor.**

4.1.1 Sebehodnotící formulář

Sebehodnotící formulář jsem vybrala jako vhodnou metodu pro hodnocení první skupiny pracovníků. Můj výběr potvrdilo širší vedení společnosti v dotazníkovém šetření. Sebehodnocení je velmi důležité, jelikož umožňuje získat odlišný pohled na plnění pracovních úkolů ze strany hodnoceného a hodnotitele. Poskytuje zaměstnancům možnost zpětné vazby a zvyšuje jejich zájem o další výkonové,

rozvojové i kariérní cíle. Hlavním cílem sebehodnocení je tedy zhodnocení plnění dosavadních cílů, zamyšlení se nad vykonanou prací a případně nad možností jejího zlepšení.

Sebehodnoticí formulář (je uveden v Příloze II.) se skládá ze tří částí. První část obsahuje 5 jednoduchých otevřených otázek. V této části je kladen důraz na největší přínos pracovníka za hodnocené období, ale také obsahuje otázku, co se v daném období pracovníkovi nevydařilo. Dále jsou zde otázky zaměřené na budoucnost, týkající se cílů pro další období, přínosu pracovníka a doporučení pro oddělení. Tato část je pro hodnotitele velmi důležitá, právě z možnosti srovnání vlastního názoru na výkony a přínos pracovníka s názory jeho vlastními.

Druhá část dotazníku obsahuje uzavřené otázky ve třech oddílech. Otázky jednotlivých oddílů se týkají:

- a) pracovního výkonu a odměňování,
- b) chování, postoje a osobního stylu,
- c) pracovních dovedností a kompetencí.

Otázky jsou obodovány od 1 do 10. Díky bodovací škále jde snadno srovnávat pracovníky s kolegy, ale také lze provádět časové srovnání. Srovnávání bude velmi jednoduché díky realizaci prostřednictvím elektronického formuláře, který vygeneruje přímo výsledky v přehledných grafech nebo tabulkách. V této části, přestože obsahuje uzavřené otázky, existuje prostor pro vlastní komentář pracovníků.

Závěrečnou část již vyplňuje hodnotitel. Obsahuje závěrečné zhodnocení, které je důležité pro vyhodnocení v motivačně - hodnotícím pohovoru.

4.1.2 Motivačně - hodnotící pohovor

Pro první hodnocenou skupinu jsem vybrala metodu motivačně - hodnotícího pohovoru. V dotazníkovém šetření ji shledali jako vhodnou i její hodnotitelé. Z administrativních důvodů a v návaznosti na další prováděné metody doporučuji tuto metodu provádět 1 × ročně, vždy na konci hodnotícího období.

Na motivačně - hodnotící pohovor je nutná důkladná příprava, a to jak hodnotitelů, tak hodnocených. Důležité je mít na vědomí, že slouží ke zpětné vazbě s pracovníky a k jejich motivaci, a ne ke zkoušení a překvapení pracovníků.

Nejprve je nutné, aby hodnotitel stanovil termín pohovoru a seznámil s ním hodnoceného. Přesné datum a čas konání by měl hodnocený vědět týden před konáním pohovoru. Hodnocený má tedy čas na přípravu svých argumentů, jelikož zná kritéria, podle kterých dochází k hodnocení. Naopak hodnotitel by měl mít připraveno vyhodnocení sebehodnotícího formuláře daného pracovníka a připraveno srovnání s ostatními pracovníky a s minulými obdobími. Před samotným pohovorem by také mělo být rezervováno vhodné místo k pohovoru, aby bylo zajištěno soukromí, odstraněny všechny rušivé elementy a existovala možnost navození přátelské atmosféry. Na konání by mělo být vyčleněno dostatečné množství času.

Co v motivačně - hodnotícím pohovoru projednávat?

1. Předchozí výkony

Tato část hodnotícího pohovoru věnovaná dřívějším výkonům by měla sloužit jako určitý souhrn, který by měl být základem pro další části pohovoru. K odvedeným výkonům a dosaženým výsledkům by se měl hodnocený vyjádřit. Důležitým prvkem je zpětná vazba od hodnotitele, který by měl říci svůj pohled na odvedené pracovní výkony. Tato část ale neslouží ke kritice hodnoceného, hodnotitel by měl začít s pozitivním zhodnocením, následně může zmínit problémy.

2. Cíle

V této části pohovoru by měly být probrány jak cíle dřívější, tak cíle budoucí. Zaměstnanci by v průběhu hodnotícího období měli průběžně v určitých intervalech plnění cílů s vedoucím konzultovat. Pokud bude dobře probíhat proces koučování a poradenství od vedoucího, pracovníci budou již před pohovorem vědět, jak se jim dařilo plnit dříve stanovené cíle. Zároveň by hodnocení měli vědět, jak jejich výsledky vidí vedoucí.

Při vytyčování budoucích cílů může hodnotitel klást doplňující otázky, dávat rady, doporučení a návrhy, ale formulaci budoucích cílů by měl provést sám hodnocený. Společnou diskuzí a kompromisem s hodnotitelem poté určí budoucí cíle pro pracovníka.

3. Kariérní rozvoj

V této části rozhovoru hodnotitel vychází ze sebehodnotícího formuláře pracovníka. Na jeho základě diskutuje s hodnoceným jeho kariérní plán, který se skládá ze tří kroků: diskuze o kariérních cílech, zvážení možnosti dalšího vzdělávání nebo školení a realizace v souvislosti s pracovní funkcí.

Na závěr motivačně – hodnotícího pohovoru by mělo dojít k zopakování stanovených cílů a upřesnění případných nejasností. Před ukončením pohovoru by měl hodnotitel poděkovat hodnocenému za jeho zájem a ujistit ho, že mu poskytne podporu a rady v případě problémů.

4.2 Návrhy pro druhou skupinu

V kapitole návrhů pro 2. skupinu budu navrhovat systém hodnocení těchto pracovníků:

- vedoucí útvarů,
- vedoucí úseků,
- výrobní manažery,
- oborové manažery,
- vedoucí akreditovaných laboratoří.

Konkrétní systém hodnocení pro danou skupinu obsahuje tyto metody:

- **Řízení podle cílů (MBO).**
- **Hodnotící pohovor.**

4.2.1 Řízení podle cílů (MBO)

Tuto metodu pro druhou hodnocenou skupinu jsem vybrala záměrně, jelikož právě výrobní a oboroví manažeři a vedoucí úseků a útvarů mají největší podíl na tom, aby bylo dosahováno předběžně stanovených podnikových cílů. Proces řízení podle cílů začíná právě u definování celopodnikových cílů. Vedoucí jednotlivých úseků a útvarů by poté měli formulovat individuální cíle, které náleží jejich střediskům a ty konzultovat

s vedením. Tyto cíle musí být v souladu s celopodnikovými cíly a také musí splňovat zásady „SMART“. Dalším velmi podstatným krokem je zpětná vazba. Je důležité srovnání skutečnosti - výkonů a jejich výsledků, se stanovenými cíli. Podle těchto výsledků určíme úspěšnost plnění, analyzujeme příčiny úspěchu či neúspěchu, a navrhneme řešení. Před zavedením řízení podle cílů by měli být všichni hodnocení podrobně seznámeni se zaváděným systémem. Měli by dobře znát celopodnikové cíle, které by měly být konzultovány s vedením.

Pro zaznamenání individuálních cílů jednotlivých středisek či pracovníků jim poté bude sloužit formulář, který je uveden v Příloze III. Formulář obsahuje i část vhodnou pro zpětnou kontrolu plnění cílů, která bude probíhat vždy na konci hodnotícího cyklu. Na konci hodnotícího období se také budou stanovovat nové cíle pro další období. Individuální cíle mohou být podpořeny cíly dílčími. Za každý dílčí cíl může odpovídat jiný pracovník. Tyto odpovědnosti dílčích cílů musí být rovněž zaznamenány ve formuláři. Za hlavní cíl a jeho plnění vždy odpovídá hodnocená osoba.

Stanovené cíle by měly časově korespondovat s cyklem hodnocení délkou, ale také termínem dokončení. Může se stát, že bude stanoven cíl dlouhodobější, kdy je zapotřebí na konci hodnotícího období vyhodnotit jeho dosavadní průběh a připsat jej do dalšího období. Pokud bude zařazen cíl časově kratší, úkolem hodnoceného je plnění tohoto cíle zaznamenat v příslušném formuláři.

4.2.2 Hodnotící pohovor

Hodnotící pohovor jsem zvolila jako vhodnou metodu pro hodnocení druhé skupiny pracovníků, tedy širšího vedení společnosti. Hodnotící pohovor doporučuji provádět vždy na konci hodnotícího období. Kromě zhodnocení prováděných výkonů, stanovení nových plánů a motivace, by měl sloužit ke zhodnocení provedené metody hodnocení podle cílů.

Hodnotící pohovor širšího vedení společnosti by měl probíhat ve dvou rovinách. Zaprvé je nutné ohodnotit práci pracovníka samotného, jeho výkony, splnění stanovených cílů a možnost jeho rozvoje. V této části dochází ke zhodnocení metody hodnocení podle cílů. Po vyhodnocení dřívějších cílů je nutné prodiskutovat stanovené cíle pro další hodnotící období. V této části by měla být prodiskutována možnost kariérního rozvoje pracovníka, dalšího vzdělávání či školení.

Ve druhé rovině, neméně důležité, by mělo dojít k hodnocení celého oddělení vedeného tímto pracovníkem. Zda byly plněny vytyčené cíle, jaké jsou nově stanovené cíle a především jakým směrem by se měl ubírat rozvoj oddělení.

Pro zavedení hodnotícího pohovoru by měly být dodržovány stejné zásady, které jsou popsány v motivačně - hodnotícím pohovoru pro první skupinu.

4.3 Návaznost hodnocení

Pro zajištění přínosu nového systému hodnocení musí být určena návaznost systému. Firmě doporučuji systém hodnocení provázat především s ročními odměnami. Firma vyplácí roční odměny zaměstnancům, ovšem stejně jako dosavadní hodnocení ve firmě, jsou čistě v kompetenci vedoucího pracovníka. Díky systému hodnocení, který navrhuji, bude docházet ke spravedlivějšímu a objektivnějšímu vyplácení ročních odměn. Výše ročních odměn se odvíjí od sumy odměn přidělených celému oddělení, která závisí na odvedených výkonech tohoto oddělení. Výsledky hodnocení budou také stěžejní pro rozhodnutí o dalším kariérním rozvoji pracovníků. Důležité je i zjištění, kdy je zapotřebí zaměstnancům poskytnout další vzdělání či školení.

Výstupem hodnocení první skupiny je:

- 1) Roční odměna pracovníka.
- 2) Kariérní rozvoj pracovníka.

Výstupem hodnocení druhé skupiny je:

- 1) Výše roční odměny pro vedoucího pracovníka.
- 2) Kariérní rozvoj vedoucího pracovníka.
- 3) Výše roční odměny pro oddělení.



Obrázek 24: Návaznost systému hodnocení

Zdroj: vlastní zpracování dle (25)

4.4 Časový harmonogram systému hodnocení

Hodnocení pracovníků by mělo poskytovat věrné a hlavně aktuální informace. Zároveň by mělo hodnoceným pracovníkům poskytnout čas nutný na změnu či zlepšení. Ve firmě GEOTest tvoří většinu práce rozsáhlejší a dlouhodobější pracovní úkoly. Proto nemůže být cyklus hodnocení příliš častý, jelikož by nebylo možné hodnotit splnění zadaných úkolů. Aby bylo možné pracovníky správně motivovat, musí být i z tohoto hlediska cyklus hodnocení přizpůsoben délce pracovních úkolů. Jelikož s navrhovaným systémem hodnocení souvisí i mírná administrativní a časová náročnost při jeho zpracování, i z tohoto důvodu byl zvolen cyklus hodnocení tak, aby firmu časově nezatěžoval. Při hodnocení tedy převládá cyklus roční, výjimečně častější. Konkrétní harmonogram prováděného hodnocení je uveden v následující tabulce 3:

Tabulka 3: Harmonogram systému hodnocení

Zdroj: vlastní zpracování

Harmonogram systému hodnocení ve firmě GEOtest a.s.	
<i>Hodnocení 1. skupiny</i>	
Sebehodnotící formulář	1 × ročně
Motivačně - hodnotící pohovor	1 × ročně
<i>Hodnocení 2. skupiny</i>	
Řízení podle cílů (MBO)	2 × ročně
Hodnotící pohovor	1 × ročně

4.4.1 Termíny provádění metod hodnocení pracovníků

Nový systém hodnocení bude povinný pro všechny pracovníky firmy. Z tohoto důvodu musí být stanoveny termíny jeho provádění, aby bylo možné splnění hodnocení kontrolovat. Stanoveno bude datum, dokdy má být hodnocení provedeno. Termíny musí být stanoveny tak, aby hodnocení zaměstnance příliš pracovní nezatížilo. Bylo tedy nutné vyvarovat se období konce roku, kdy jsou termíny pro dokončení zakázek a dále období druhé poloviny června až do konce září je nevhodné z důvodů dovolených. Hodnotící pohovor by měl být proveden jako poslední z metod hodnocení, jelikož slouží mimo jiné ke zhodnocení ostatních prováděných metod. Také hodnocení první skupiny by mělo probíhat dříve, než hodnocení druhé skupiny. Aby vedoucí pracovníci při svém hodnocení měli již výsledky z provedeného hodnocení svého oddělení a měli jasnou představu, jakým směrem se jejich oddělení ubírá. Termíny provádění jsem konzultovala s vedením společnosti a jsou uvedeny v následující tabulce 4:

Tabulka 4: Termíny provádění metod hodnocení

Zdroj: vlastní zpracování

Termíny provádění metod hodnocení	
Metoda	Termín provádění
<i>Hodnocení 1. skupiny</i>	
Sebehodnotící formulář	do 15. listopadu
Motivačně - hodnotící pohovor	do 30. listopadu
<i>Hodnocení 2. skupiny</i>	
Řízení podle cílů (MBO)	do 30. května do 30. listopadu
Hodnotící pohovor	do 15. prosince

4.5 Realizace návrhů

Realizaci formulářů navrhuji firmě prostřednictvím webové aplikace. Tato aplikace bude umístěna na intranetu firmy. Jedná se o formulář pro sebehodnocení pracovníků a formulář pro zaznamenání cílů metody řízení podle cílů. Na intranet mají přístup všichni zaměstnanci ze svých pracovních počítačů připojených k místní síti. Díky realizaci tímto způsobem odpadne mnoho administrativní činnosti a bude zajištěno včasné splnění hodnocení zaměstnanců. Pro provedení hodnocení se zaměstnanec musí do systému přihlásit. Přístup mu bude povolen pouze tehdy, pokud splní časový limit pro přihlášení a vykonání. Se zavedením souvisí větší časová pracnost, nežli by tomu bylo v případě „papírové“ formy formulářů, ovšem výhody plynoucí z tohoto způsobu

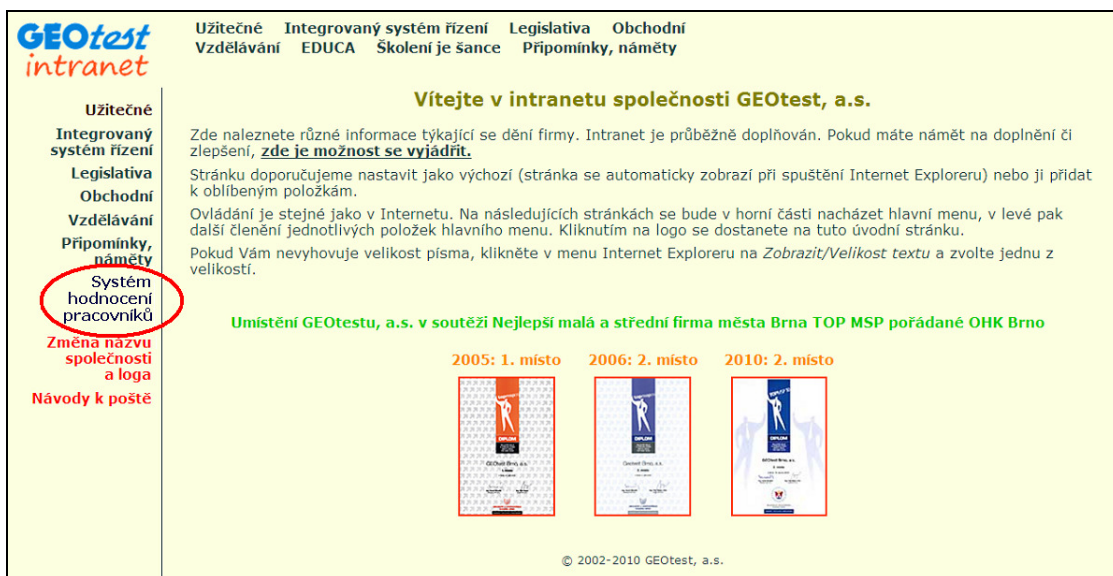
řešení v budoucnu, jsou mnohonásobně větší. Srovnání výhod a nevýhod plynoucích z realizace formou webové aplikace jsou uvedeny v následující tabulce 5.

Tabulka 5: Výhody a nevýhody webové aplikace

Zdroj: vlastní zpracování

Výhody:	Nevýhody:
➤ Snadná obsluha ➤ Časová nenáročnost ➤ Rychlost vyhodnocení ➤ Automatické vyhodnocení ➤ Snadná administrativa ➤ Ukládání formulářů ➤ Snadné srovnání s minulým obdobím ➤ Snadné srovnání s dalšími pracovníky	➤ Náročnost tvorby webové aplikace ➤ Vyšší náklady při zavádění ➤ Časová náročnost při zavádění

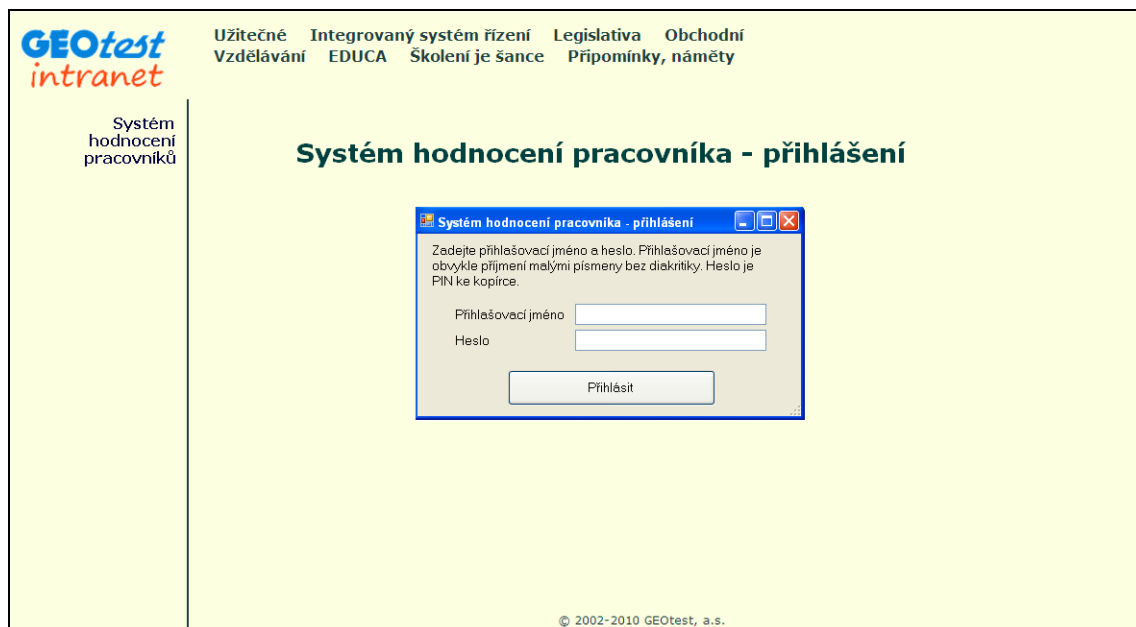
Aplikace bude přístupná na intranetu firmy. Nabídka pro hodnocení pracovníků bude umístěna v nabídce hned na úvodní stránce, jak je patrné na následujícím obrázku 25.



Obrázek 25: Úvodní stránka intranetu

Zdroj: vlastní zpracování dle firemního intranetu

Po kliknutí na nabídku se zobrazí nové okno, uvedeno na obrázku 26, kde je nutné přihlášení zaměstnance. Pro přihlášení firma používá příjmení zaměstnance a pin. Pin je unikátní kód zaměstnance, který využívá ve všech případech, kdy je nutné přihlášení, nejčastěji k tisku a docházce.



Obrázek 26: Intranet: Systém hodnocení pracovníka - přihlášení

Zdroj: vlastní zpracování dle firemního intranetu

Po přihlášení se již pracovníkovi zobrazí nabídka formuláře. Pro pracovníky 1. skupiny sebehodnotící formulář a pro pracovníky z 2. skupiny formulář pro zaznamenání cílů.

4.5.1 Tvorba webové aplikace

Vedení firmy chce elektronické formuláře vytvořit vlastními silami, jelikož na tuto práci má odborníky a náklady na tvorbu budou při této variantě nižší. Tvorbu webové aplikace bude mít na starost úsek informatiky pod odborným dohledem vedoucí úseku. Odhadovaný čas na kompletní tvorbu aplikace je jeden měsíc pro jednoho pracovníka. Tvorba aplikace bude probíhat v následujících krocích:

- Naprogramování aplikace.
- Testování a kontrola.
- Opravy.

4.5.2 Kalkulace tvorby aplikace

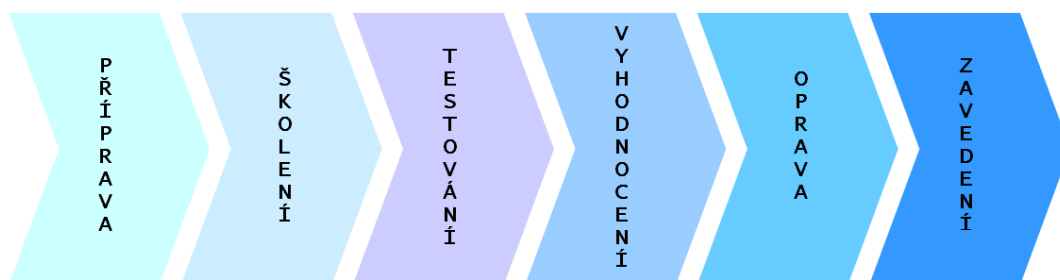
Kalkulace je pouze odhadem předpokládaných nákladů. Náklady se mohou změnit v případě, že se tvorba aplikace prodlouží. Po konzultaci s pracovníkem, který bude aplikaci vytvářet, a s vedoucí úseku informatiky, jsem sestavila následující kalkulační plán. Pro kalkulaci jsem použila hodinovou částku 400 Kč, která obsahuje hodinovou mzdu pracovníka a režijní náklady. Jedná se o částku, kterou má firma stanovenou pro každého pracovníka pro případy vnitropodnikové fakturace.

Naprogramování aplikace:	100 hodin
Kontrola:	10 hodin
Testování aplikace:	20 hodin
Opravy:	20 hodin

CELKEM: $100 \times 400 \text{ Kč} + 10 \times 400 \text{ Kč} + 20 \times 400 \text{ Kč} + 20 \times 400 \text{ Kč} = \underline{\underline{60\,000 \text{ Kč}}}$

4.6 Implementace návrhů

Implementace nového systému hodnocení musí probíhat postupně. Za její zavádění bude odpovídat ředitel organizačního útvaru. Aby implementace byla úspěšná, nesmí se uspěchat. Samotná implementace se skládá ze šesti velmi důležitých částí, které můžeme vidět na schématu uvedeném na obrázku 27.



Obrázek 27: Fáze implementace

Zdroj: vlastní zpracování

1. Přípravná fáze:

Přípravná fáze zahrnuje kompletní tvorbu webových aplikací dle vytvořeného návodu. Tato fáze je podrobněji popsána v kapitole realizace návrhu. Časový odhad pracovníka, který bude odpovědný za realizaci, je jeden měsíc.

2. Fáze školení:

Fáze školení bude rozdělena do dvou částí. Jako první bude probíhat školení hodnotitelů. Hodnotitelů je ve firmě přibližně 23, z tohoto důvodu navrhuji společné školení všech, které povede ředitel organizačního útvaru. Toto školení by mělo být zaměřeno na vysvětlení vybraných metod, jejich vhodnosti a cílů, kterých má být hodnocením dosaženo. V druhé části by měl odpovědný pracovník vysvětlit fungování a ovládání webových aplikací určených k vyplnění. Všem účastníkům školení by měl být poskytnut i stručný manuál pro vyplnění.

Ostatní pracovníci budou se systémem hodnocení seznámeni svými nadřízenými, tedy hodnotiteli.

3. Fáze testování:

Po ukončení školicí fáze může nastat fáze testování. Před samotným spuštěním je velmi důležité systém vyzkoušet a zkontrolovat jeho funkčnost. Ve fázi testování tedy doporučuji provést všechny metody hodnocení nanečisto. Hodnocení by mělo proběhnout v obou hodnocených skupinách a celkově by mělo trvat po dobu jednoho měsíce.

4. Fáze vyhodnocení testování:

Fáze testování by měla být ukončena jejím vyhodnocením. V této fázi je zapotřebí objevit všechny vzniklé nedostatky. Zkušební vyhodnocení doporučuji provést kompletně, ovšem bez návaznosti na odměny. Všichni pracovníci musí po absolvování závěrečného hodnotícího pohovoru vědět, na základě čeho jsou hodnoceni.

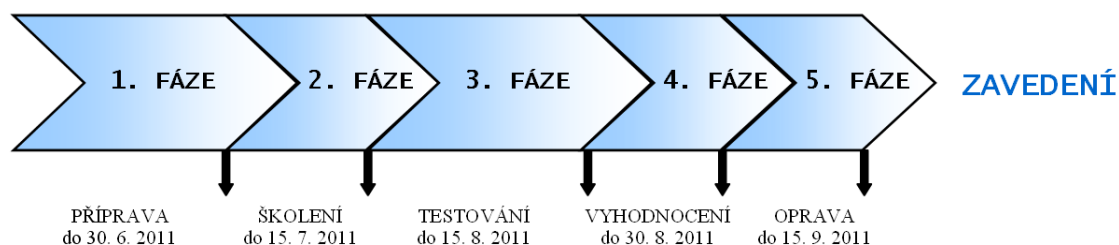
5. Fáze oprav a doškolení:

Ve fázi oprav je nutné všechny zjištěné chyby a nedostatky eliminovat. Pokud je zapotřebí, provede se doškolení pracovníků. Po skončení této fáze musí všichni vědět, jak systém bude fungovat, jak často se bude hodnocení provádět, jak ovládat příslušné aplikace a především k čemu hodnocení slouží.

6. Fáze zavedení systému:

Pokud úspěšně proběhly všechny předchozí fáze a jsou odstraněny všechny nalezené chyby, je možné spustit nový systém hodnocení pracovníků.

Tím ale životní cyklus hodnotícího systému nekončí. Každoročně by měla firma fungování systému kontrolovat a vyhodnotit, a případně jej přizpůsobit aktuální situaci.



Obrázek 28: Časová osa implementace

Zdroj: vlastní zpracování

4.7 Zhodnocení přínosu

Myslím si, že pokud firma využije moje doporučení, zavedení nového systému hodnocení pro ni bude velkým přínosem. Vedení společnosti by nemělo brát výsledky provedeného dotazníkového šetření na lehkou váhu. Situaci, kdy se většina širšího vedení společnosti domnívá, že systém hodnocení není dostatečný, by mělo řešit.

Systém hodnocení jsem navrhla přímo firmě na míru, zaměstnance jsem si pro jeho potřebu rozdělila do dvou skupin, pro které jsem specifikovala své návrhy. Návrhy jsem postupně upravovala podle požadavků a rad ředitele organizačního útvaru. Jelikož firma doposud neměla žádný systém hodnocení, zvolila jsem tedy méně metod, které příliš nezatíží pracovníky. V budoucnu bude možné systém dále rozšířit o další vhodné hodnotící metody.

Dalším přínosem, který mnou navržený systém hodnocení poskytne, bude spravedlivější a objektivnější vyplácení ročních odměn. Vedoucím pracovníkům by měl poskytnout důležité informace nutné pro přerozdělování práce, pro zjištění, kdy poskytnout pracovníkům rady či školení, nebo dokonce informace potřebné pro přeřazení, povýšení či propuštění pracovníka.

Důležitý je i fakt, že v souvislosti s novým systémem hodnocení, který bude mít návaznost na roční odměny pracovníků, nedojde k navýšení celkové sumy vyplácených odměn, tedy nedojde k navýšení nákladů. Celková suma vyplácených ročních odměn se měnit nebude, pouze dojde k jejich přerozdělení na základě výsledků provedeného hodnocení. Nový systém hodnocení by měl přispět k transparentnějšímu a objektivnějšímu hodnocení a následnému odměňování pracovníků a také by měl odstranit závislost současného modelu na hodnocení jedinou osobou.

Kritická místa zavedení nového systému hodnocení pracovníků mohou nastat především v těchto případech:

- Nebude dostatečná podpora vedení společnosti.
- Zaměstnanci nepřijmou nový systém hodnocení.
- Nastane problém s tvorbou webové aplikace.
- Pracovní vytížení zaměstnanců.

Všechny tato kritická místa se musí před zavedením zvážit a dostatečně se na ně připravit. Podpora vedení společnosti pro realizaci nového systému hodnocení existuje, jelikož vedení si uvědomuje nutnost a současnou absenci tohoto systému. Aby zaměstnanci přijali nový systém hodnocení, musí být poskytnuto řádné školení, kde je zapotřebí vysvětlit nezbytnost a důležitost systému a především jeho cíle. Tento úkol bude na nadřízených pracovnících, kteří v dotazníkovém šetření potvrdili nutnost systému a souhlasili se zavedením nových metod do svého oddělení. Problémy související se samotnou tvorbou mohou nastat především, pokud pracovník, který bude mít vytvoření aplikace na starosti, bude příliš pracovně vytížen. Může tedy dojít k prodloužení času potřebného na tvorbu aplikace. Jiné problémy s tvorbou by neměly nastat, jelikož tento odpovědný pracovník má dostatečné zkušenosti a dovednosti s podobnými aplikacemi.

Závěr

Ve své diplomové práci, kterou jsem věnovala procesu hodnocení zaměstnanců ve firmě GEOtest, a.s., jsem se pokusila o dosažení vytyčeného cíle navrhnout firmě jednotný a jasně definovaný systém hodnocení zaměstnanců.

V teoretické části jsem popsala poznatky potřebné pro psaní mé práce. Jedná se především o podrobné vymezení pojmů řízení lidských zdrojů, hodnocení pracovníků a vybrané metody vhodné pro hodnocení zaměstnanců a také pojem odměňování pracovníků.

V části věnované analýze současného stavu podniku, jsem uvedla potřebné informace o firmě, analýzu struktury zaměstnanců, ale především analýzu současného stavu hodnocení pracovníků. Dále jsem provedla dotazníkové šetření mezi širším vedením společnosti. Své otázky jsem směřovala na současný stav hodnocení, dále na cíle, kterých by vedoucí pracovníci rádi dosáhli pomocí systému hodnocení, a v neposlední řadě jsem se snažila zjistit názor na vhodnost mnou vybraných metod hodnocení. Z dotazníku vyplynulo, že současný stav hodnocení ve firmě není dostatečný. V analýze současného stavu hodnocení jsem dospěla ke stejnému názoru. Firma je ve stávajícím systému závislá na hodnocení pouze jediné osoby, která má plně ve svých kompetencích hodnocení i následné odměňování pracovníka. Nejzávažnější problém, který odhalila analytická část, je tedy neexistence jednotného a jasně definovaného systému hodnocení pracovníků.

V návrhové části jsem pro potřeby hodnocení pracovníky rozdělila do dvou skupin. Obě skupiny jsou dále rozděleny na menší podskupiny. V každé podskupině jsem určila hodnotitele a hodnocené, které jsem schematicky znázornila. Hodnocení pracovníků jsem poté specifikovala pro jednotlivé skupiny. Pro první skupinu jsem navrhla metodu sebehodnotícího formuláře a motivačně - hodnotícího pohovoru. Systém hodnocení druhé skupiny se skládal z metody řízení pomocí cílů a hodnotícího pohovoru. Pro vybrané metody jsem vytvořila potřebné formuláře pro jejich zaznamenání. Systém hodnocení pracovníků jsem provázala s ročním odměňováním a s kariérním růstem pracovníků. Firmě jsem vytvořila harmonogram provádění hodnocení i s konkrétními termíny pro plnění hodnocení. Realizaci nového systému hodnocení firmě doporučuji formou webové aplikace, jejíž tvorbu jsem ve své práci popsala, určila výhody

a nevýhody, které bude realizace touto formou obnášet a odhadla výši nákladů s realizací souvisejících.

V závěrečném zhodnocení jsem popsala přínosy, které budou souviset s mými návrhy. Ale také jsem se pokusila odhalit všechny kritické body, na kterých by mohlo zavedení a tvorba nového systému ztroskotat.

Ve své diplomové práci jsem konfrontovala teoreticky získané poznatky z této oblasti s praktickými zkušenostmi z firmy GEOTest, a.s. Doufám, že má práce bude pro firmu přínosem a využije mých návrhů na zlepšení procesu hodnocení pracovníků.

Seznam literatury

KNIHY

1. ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 1.vyd. Praha: Grada, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
2. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
3. ARTHUR, D. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2010. 160 s. ISBN 978-80-247-2937-4.
4. BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. Brno: Computer Press, 2005. 100 s. ISBN 80-251-0505-9.
5. BRANHAM, L. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Brno: Computer Press, 2004. 327 s. ISBN 80-251-0223-7.
6. CASCIO, Wayne F. *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. New York: McGraw-Hill Book, 1992. 680 s. ISBN 0-07-010996-6.
7. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. 1. vyd. 126 s. ISBN 80-247-1458-2.
8. HRONIK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
9. KOHOUTEK, R., ŠTĚPANÍK, J. *Psychologie práce a řízení*. Brno: CERM, 2000. 223 s. ISBN 80-214-1552-5.
10. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 400 s. ISBN 80-7261-033-3.
11. KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2004. 209 s. ISBN 80-7261-116-5.
12. PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2042-5.
13. PLAMÍNEK, J. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada, 2009. 120 s. ISBN 978-80-247-2796-7.
14. STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1. vydání Praha: Management Press, 2003. 146 s. ISBN 80-7261-097-X.

INTERNETOVÉ ZDROJE

15. *Historie* [online]. 2011 [cit. 2011-02-12]. GEOtest. Dostupné z WWW: <<http://www.geotest.cz/o-spolecnosti/historie-spolecnosti/>>.
16. *Metody empirického zkoumání* [online]. 2008 [cit. 2011-01-18]. iReferaty.cz. Dostupný z WWW: <<http://ireferaty.lidovky.cz/304/4105/Metody-empirickeho-zkoumani>>.
17. *O společnosti* [online]. 2011 [cit. 2011-02-12]. GEOtest. Dostupné z WWW: <<http://www.geotest.cz/o-spolecnosti/>>.
18. PSTRUŽINA, K. *Indukce a dedukce* [online]. 2009 [cit. 2011-01-18]. Atlas filosofie vědy. Dostupné z WWW: <<http://nb.vse.cz/kfil/win/atlas1/indukce.htm>>.
19. *Služby* [online]. 2011 [cit. 2011-02-12]. GEOtest. Dostupné z WWW: <<http://www.geotest.cz/sluzby/>>.
20. *Vybrané manažerské metody - empirické metody a metody analýzy* [online]. 2009 [cit. 2011-01-18]. Wwww.REFERATY10.com. Dostupné z WWW: <<http://www.referaty10.com/referat/Management/1/tema-1-30-Management.php>>.
21. *Výpis z obchodního rejstříku* [online]. 2011 [cit. 2011-02-10]. Justice.cz. Dostupné z WWW: <<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/report?sysinf.vypis.CEK=177295&sysinf.vypis.rozsah=aktualni&sysinf.@typ=transformace&sysinf.@strana=report&sysinf.vypis.typ=XHTML&sysinf.vypis.klic=cc69361959df27dbaf8bb9a77d7d8d2e&sysinf.spis.@oddil=B&sysinf.spis.@vlozka=699&sysinf.spis.@soud=Krajsk%FDm%20soudem%20v%20Brn%EC&sysinf.platnost=13.05.2011>>.
22. *Výroční zpráva za rok 2009 GEOtest Brno, a.s.* [online]. 2010 [cit. 2011-02-15]. Justice.cz. Dostupné z WWW: <<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/getFile?listina.@slCis=700531260&listina.@rozliseni=pdf&listina.@klic=b64f0af76404c15418e738e410aa249b>>.
23. *Zahraniční aktivity* [online]. 2011 [cit. 2011-02-12]. GEOtest. Dostupné z WWW: <<http://www.geotest.cz/o-spolecnosti/zahranicni-aktivity/>>.
24. *Změna názvu firmy* [online]. 2011 [cit. 2011-02-12]. GEOtest. Dostupné z WWW: <<http://www.geotest.cz/aktuality/zmena-nazvu-firmy/>>.

OSTATNÍ ZDROJE

25. Interní informace společnosti
26. Směrnice OS-206: Organizační řád
27. Směrnice OS-210: Řízení lidských zdrojů
28. Směrnice OS-236: Odměňování zaměstnanců
29. Směrnice OS-237: Pracovní řád
30. Směrnice PP-302: Katalog pracovních funkcí

Seznam tabulek

Tabulka 1: Výsledky otázky č. 2	64
Tabulka 2: Četnost provádění vybraných metod hodnocení	69
Tabulka 3: Harmonogram systému hodnocení	92
Tabulka 4: Termíny provádění metod hodnocení	93
Tabulka 5: Výhody a nevýhody webové aplikace	94

Seznam obrázků

Obrázek 1: Řízení pracovního výkonu	22
Obrázek 2: Průběh řízení pracovního výkonu	23
Obrázek 3: Proces motivace	26
Obrázek 4: Vztah hodnocení pracovníků a řízení výkonnosti	27
Obrázek 5: Tři oblasti hodnocení	29
Obrázek 6: Model procesu MBO	31
Obrázek 7: Model 360° zpětné vazby	34
Obrázek 8: Způsobilost a odměňování	37
Obrázek 9: Logo společnosti	42
Obrázek 10: Vývoj počtu zaměstnanců	46
Obrázek 11: Struktura zaměstnanců	47
Obrázek 12: Vzdělání zaměstnanců	48
Obrázek 13: Příklad vertikální linie organizační struktury	52
Obrázek 14: Schéma organizační struktury	59
Obrázek 15: Příklad hodnocení	61
Obrázek 16: Schéma hodnocení administrativních a podpůrných pracovníků	76

Obrázek 17: Schéma hodnocení zpracovatelů	78
Obrázek 18: Schéma hodnocení pracovníků laboratoří	79
Obrázek 19: Schéma hodnocení vedoucích útvarů	80
Obrázek 20: Schéma hodnocení vedoucích úseků	81
Obrázek 21: Schéma hodnocení výrobních manažerů	82
Obrázek 22: Schéma hodnocení oborových manažerů	84
Obrázek 23: Schéma hodnocení vedoucích akreditovaných laboratoří	85
Obrázek 24: Návaznost systému hodnocení	91
Obrázek 25: Úvodní stránka intranetu	95
Obrázek 26: Intranet: Systém hodnocení pracovníka - přihlášení	95
Obrázek 27: Fáze implementace	97
Obrázek 28: Časová osa implementace	98

Seznam grafů

Graf 1: Je systém hodnocení pracovníků dostatečný?	63
Graf 2: Důležitost cílů pro systém hodnocení	65
Graf 3: Zavedení další metody hodnocení do oddělení	66
Graf 4: Zavedení vybraných metod hodnocení do oddělení	68
Graf 5: Četnost provádění vybraných metod hodnocení	69

Seznam použitých zkratek

AC – Assessment Centre

BOZP – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Corp. – Corporation

ČIA – Český institut pro akreditaci

ČSN – Česká technická norma

d.o.o. – Družba z omejeno odgovornostjo (společnost s ručením omezeným v Bosně a Hercegovině)

DC – Development Centre

EIA – Environmental Impact Assessment (posouzení vlivu na životní prostředí)

EMS – Enviromental Management Systems (systém ekologicky orientovaného řízení)

EU – Evropská unie

HR – Human resources (lidské zdroje)

HS – Hospodářská správa

IS – Informační systém

ISO – International Organization for Standardization (mezinárodní organizace pro normalizaci)

ISŘ – Integrovaný systém řízení

Ltd. – Limited (společnost s ručením omezeným v Mongolsku)

MBO – Managment by Objectives (řízení podle cílů)

MBR – Managment by Results (řízení podle výsledků)

MTZ – Materiálně technické zabezpečení

n.p. – Národní podnik (později tato právní forma nahrazena novou právní formou státní podnik)

OHSAS – Occupational Health and Safety Management systems (systém řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci)

OM – Oborový manažer

OP – Operační program

OZP – Osoby se zdravotním postižením

PO – Požární ochrana

PV ISŘ – Představitel vedení integrovaného systému řízení

QMS – Quality Management Systém (Systém managementu kvality)

SMART – zkratka pro metodiku stanovování cílů tvořená anglickými slůvky specific (konkrétní), measurable (měřitelný), agreed (odsouhlasený), realistic (realistický) a timely (definovaný v čase).

s.p. – Státní podnik

Sh.p.k. – Shoqëria me përgjegjësi të kufizuar (společnost s ručením omezeným v Albánii)

VaV – Výzkum a vývoj

WPR – Work planning and review (plánování a kontrola práce)

Seznam příloh

Příloha I: Dotazník

Příloha II: Formulář sebehodnocení pracovníka

Příloha III: Formulář zaznamenání cílů

PŘÍLOHA I: DOTAZNÍK

Dobrý den,

jmenuji se Julie Wohlgemuthová a studuji na fakultě Podnikatelské na VUT v Brně. Svoji diplomovou práci na téma „Návrh systému hodnocení pracovníků“ píšete ve Vaší firmě. Proto Vás prosím o vyplnění krátkého dotazníku. Dotazník je směřován pouze na vedoucí středisek, jejichž názory mi pomohou v návrhové části k formulaci vhodných metod pro Vaši firmu. Zároveň bych chtěla zdůraznit, že dotazníky jsou anonymní, zpracovávat je budu pouze já. Vedení společnosti poskytnu pouze zpracované a vyhodnocené informace společně se svými návrhy. Předem Vám velmi děkuji za Váš čas.

Julie Wohlgemuthová

(Příloha dotazníku obsahuje základní charakteristiky metod hodnocení, může být nápomocná při jeho vyplňování.)

1. Myslíte si, že systém hodnocení pracovníků ve firmě je dostačující?
 - a) Ano
 - b) Ne

2. Při zavádění systému hodnocení předpokládáme zpravidla dosažení více cílů. Vyberte z nabízených možností 5, které považujete za nejdůležitější. Jejich pořadí podle důležitosti očíslovte od 1 až po 5, kdy 1 je pro Vás nejdůležitější cíl či bod, kterého má být dosaženo.
 - Zvýšení pracovních výkonů.
 - Zjištění informací pro odměňování podle zásluh.
 - Rozhodování o povýšení pracovníků.
 - Poskytování rad zaměstnancům.
 - Motivace zaměstnanců.
 - Hodnocení schopností zaměstnanců.
 - Zlepšování vztahů mezi zaměstnanci a vedoucími pracovníky.
 - Spolupráce při stanovení cílů.
 - Rozhodování o ukončení pracovního poměru.
 - Zvýšení efektivnosti práce.
 - Zjištění, kdy je potřeba poskytnout školení.
 - Rozhodnutí o přemístění pracovníků.

3. Myslíte si, že zavedení některé další metody hodnocení pracovníků ve Vašem oddělení by mohlo vést ke zlepšení ve výše zmíněných cílech?
 - a) Ano
 - b) Ne

4. Myslíte si, že zavedení **sebehodnotícího formuláře** (viz Příloha) pro pracovníky Vašeho oddělení by mohlo napomoci k dosažení některého z výše uvedených cílů?
- a) Ano
b) Ne
5. Myslíte si, že zavedení metody **klíčové události** (viz Příloha) pro pracovníky Vašeho oddělení by napomohlo k dosažení některého z výše uvedených cílů?
- a) Ano
b) Ne
6. Myslíte si, že zařazením **hodnotícího pohovoru** (viz Příloha), pomocí kterého by se mimo jiné zhodnotily ostatní prováděné metody hodnocení, mezi Vámi a pracovníky ve Vašem úseku by bylo přínosné?
- a) Ano
b) Ne
7. Doporučil/a byste některou jinou metodu pro hodnocení pracovníků (viz Příloha)?
- a) Ano, jakou?
Uveďte:.....
b) Ne
8. Jak často byste doporučil/a tyto metody provádět? Pomocí křížku v tabulce zaškrtněte vybranou časovou frekvenci u každé metody, u které jsme uvedl/a u předchozích otázek ANO. Pokud jste doporučil/a některou další metodu, prosím, zařaďte i tuto.

	Sebehodnotící formulář	Klíčová událost	Hodnotící pohovor	Jiná
Měsíčně				
Čtvrtletně				
Pololetně				
1x ročně				
1x za 2 roky				

Děkuji za vyplnění dotazníku.

Julie Wohlgemuthová

Příloha dotazníku:

Dotazník

Dotazník předkládá určité formulace týkající se pracovního chování zaměstnance a posuzovatel označuje, zda je určitý typ chování v pracovníkově výkonu přítomen či nikoliv (zpravidla označuje odpověď ano, nebo ne). Odpovědi potom vyhodnocuje specialista z personálního útvaru. Tato metoda vyžaduje především důkladnou přípravu a je časově náročná. Pro každou skupinu pracovních míst vyžaduje jiný formulář a specifické formulace.

Hodnocení podle cílů

Spočívá v tom, že každému pracovníkovi jsou stanoveny cíle, kterých má v hodnotícím období dosáhnout a podle jejichž dosažení nebo nedosažení je poté hodnocen. Nutno dodat, že cíle jsou stanoveny ve spolupráci s nadřízeným pracovníkem nebo si je zaměstnanci stanovují zcela sami. Pro každé hodnotící období je třeba stanovit 3-5 cílů, přičemž se obvykle 1-3 týkají výkonu, 1-2 rozvoje potenciálu a 1-2 profesního chování. Konkrétní poměr závisí na charakteru práce/funkce, výsledcích minulých období apod. Metoda je používána zejména pro hodnocení manažerů a specialistů.

Hodnotící pohovor

Pracovníci, kteří jsou hodnoceni, mají být přesvědčeni, že hodnocení má význam nejen pro organizaci, ale i pro ně samé, pro jejich další profesionální a kariérní růst. Hodnocení má být především formou komunikace, která je pro obě zúčastněné strany příležitostí k posouzení daného stavu a ke stanovení možností dalšího zlepšení i perspektivy postupu. Atmosféra by měla být přátelská, uvolněná.

Hodnotící stupnice (formuláře)

Hodnotící stupnice jsou jednou z nejstarších a nejběžněji používaných technik hodnocení. Nejčastěji se používají stupnice s lichým počtem bodů, aby bylo možno vyjádřit průměrnou nebo střední hodnotu, naopak škály se sudým počtem bodů se používají, kde je důvodná obava, že by se pracovníci uchylovali ke středovému hodnocení.

Hodnotící zprávy

Metoda spočívá v prostém slovním popisu, kdy hodnotící pracovník popisuje silné a slabé stránky chování pracovníka za dané časové období. Struktura takovéto zprávy je zcela volná, jedinou podmínkou je, aby obsáhla všechny dané aspekty hodnocení.

Metoda BARS

Jedná se o klasifikační stupnici pro hodnocení pracovního chování, která má hodnotit chování požadované k úspěšnému vykonávání práce. Hodnotí se přístup k práci, dodržování určitého postupu při práci a účelnost výkonu. Vychází se z toho, že žádoucí pracovní chování má za následek i efektivní vykonávání práce. Jedná se o určitou variantu výše zmíněného dotazníku a hodnotící stupnice. Stupnice je vytvořena pro každý úkol vykonávaný na daném pracovním místě. Pracovní chování se hodnotí pomocí obodovaných stupňů, z nichž každý je doplněn slovní charakteristikou.

Metoda klíčové události (kritického případu)

Metoda spočívá v pravidelném zaznamenávání jedné pozitivní a jedné negativní události během stanoveného hodnotícího období, přičemž hodnotitel přisuzuje každé události určitou váhu. Tato metoda vyžaduje vedení pravidelných záznamů. Velkou výhodou je, že spojuje formální a neformální hodnocení a vede hodnotitele, aby reagoval a poskytl zpětnou vazbu na místě.

Sebehodnocení

Opět metoda orientovaná na minulost i na budoucnost zároveň. Hlavním přínosem této metody je aktivní zapojení hodnoceného pracovníka do hodnotícího procesu. Používá se v případě, že cílem hodnocení je další rozvoj sebe sama. Zřídka bývá užitá samostatně, obvykle se kombinuje s nějakou další metodou hodnocení, např. by měla být nedílnou součástí každého hodnotícího rozhovoru.

PŘÍLOHA II: FORMULÁŘ SEBEHODNOCENÍ PRACOVNÍKA**FORMULÁŘ SEBEHODNOCENÍ PRACOVNÍKA**

Hodnocený:	Oddělení:
Hodnocené období:	

ČÁST I.

Prosím, popište a zhodnoťte Vši činnost za minulé pracovní období a cíle a doporučení pro další období:	
Co považujete za svůj největší pracovní úspěch v hodnoceném období?	
Co se Vám v hodnoceném období nepodařilo a proč?	
Jaké jsou Vaše silné stránky, kterými přispíváte k plnění pracovních úkolů?	
Formulujte 2 své pracovní cíle pro následující hodnotící období.	
Doporučení pro rozvoj Vašeho oddělení.	

ČÁST II.**a) Pracovní výkon, odměňování**

Hodnocení proveďte vložení „X“. Hodnocení pomocí bodů: 1 - nejhorší až 10 - nejlepší. Ke každé otázce můžete vložit svůj komentář.		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Jsem spokojen/a se svou prací množstvím i kvalitou a s mým přínosem pro společnost.										
Komentář:											
2	Chtěl/a bych více práce.										
Komentář:											
3	Cítím se za svoji práci dostatečně finančně ohodnocen/a.										
Komentář:											
4	Jsem spokojen/a s prací svých kolegů.										
Komentář:											

5	Jsem spokojen/a s tím, co mi společnost nabízí. (přínos společnosti pro mě samotného)									
Komentář:										
6	Chtěl/a bych se aktivně podílet na rozvoji společnosti.									
Komentář:										

b) Chování, postoje a osobní styl

Hodnocení proveďte vložení „X“. Hodnocení pomocí bodů: 1 - nejhorší až 10 - nejlepší. Ke každé otázce můžete vložit svůj komentář.		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Cítím osobní odpovědnost při řešení pracovních úkolů a nastalých problémů.										
Komentář:											
2	Pozitivně přispívám ke zlepšení pracovní morálky.										
Komentář:											
3	Napomáhám rozvoji pozitivních vztahů na pracovišti.										
Komentář:											
4	Pozitivně přispívám ke snižování stresu a řešení problémů.										
Komentář:											
5	Jsem schopen/a si podrobně naplánovat svoje pracovní i osobní cíle.										
Komentář:											
6	Mám schopnost týmové práce.										
Komentář:											
7	Mám zájem se dále vzdělávat a rozšiřovat svoje znalosti.										

c) Pracovní dovednosti a kompetence

Hodnocení proveďte vložení „X“. Hodnocení pomocí bodů: 1 - nejhorší až 10 - nejlepší. Ke každé otázce můžete vložit svůj komentář.		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Mám schopnost identifikovat, analyzovat a řešit problémy.										
Komentář:											
2	Dokážu naslouchat, porozumět a komunikovat při řešení pracovních úkolů.										
Komentář:											

PŘÍLOHA III: FORMULÁŘ PRO ZAZNAMENÁNÍ CÍLŮ

FORMULÁŘ PRO ZAZNAMENÁNÍ CÍLŮ



Hodnocený:	Oddělení:
Hodnocení za období od:	do:

P.č.	Cíl	Metoda kontroly	Datum	% plnění
1.				
	Dílčí cíl	Zodpovědná osoba	Datum	% plnění
2.				
	Dílčí cíl	Zodpovědná osoba	Datum	% plnění
3.				
	Dílčí cíl	Zodpovědná osoba	Datum	% plnění

Datum:.....

Hodnocený:	Hodnotitel:
------------	-------------

Zhodnocení plnění cílů:

Datum:.....

Hodnocený:	Hodnotitel:
------------	-------------