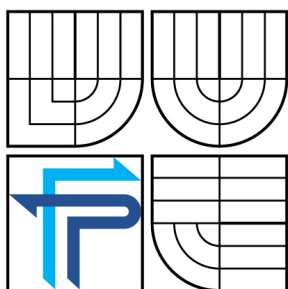


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF MANAGEMENT

## SYSTÉM HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ VE FIRMĚ ŠIMEK 96, SPOL. S R.O.

THE SYSTEM OF EMPLOYEES APPRAISAL IN ŠIMEK 96, SPOL. S R.O.

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. SVATOPLUK NOVOTNÝ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

PhDr. Ing. JIŘÍ POKORNÝ, CSc.

BRNO 2008

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Novotný Svatopluk, Bc.**

---

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

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:

**System hodnocení pracovníků ve firmě ŠIMEK 96, spol. s r.o.**

v anglickém jazyce:

**The system of employees appraisal in ŠIMEK 96, spol. s r.o.**

Pokyny pro vypracování:

Úvod  
Charakteristika problému a cíle práce  
Přehled teoretických poznatků  
Analýza konkrétní situace  
Návrhy řešení  
Závěr- možnosti realizace návrhu  
Literatura

Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 2002. 856s. ISBN 80-247-0469-2.  
BRANHAM, L. Jak si udržet nejlepší zaměstnance. 2004. 126 s. ISBN 80-251-0223-7.  
DALE, M. Vybíráme zaměstnance. 2007. 181s. ISBN 978-80-251-1522-0.  
HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. 2006. 126 s. ISBN 80-247-1458-2  
KOCIÁNOVÁ, R. Personální řízení. 2004. 184 s. ISBN 80-86432-97-7.

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Ing. Jiří Pokorný, CSc.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2007/08.



*Šimberová*

doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.  
Ředitel ústavu

*Koch*

doc. Ing. Miloš Koch, CSc.  
Děkan fakulty

V Brně, dne 26.3.2008

## **Abstrakt**

Diplomová práce „Systém hodnocení pracovníků ve firmě ŠIMEK 96, spol. s r.o.“ se zabývá návrhem hodnocení pracovníků včetně vazby na odměňování a rozvoj pracovníků. Teoretická část práce obsahuje souhrn poznatků o hodnocení pracovníků, jejich odměňování a rozvoji. Praktická část je rozdělena na analytickou a návrhovou část. V analytické části se seznámíme s aktuální situací ve firmě. V návrhové části je popsáno několik variant systému hodnocení včetně propojení s ostatními personálními činnostmi. V závěru je pak zhodnocení a doporučení při implementaci.

## **Abstract**

The aim of master thesis "The system of employees' appraisal in ŠIMEK 96, spol. s r.o." is design of a appraising employee performance including ties to employee rewarding and developing. The theoretical part of the thesis summarizes principles of appraising employee performance, employee rewarding and employee developing. The practical part is divided i analytical and application part. In analytical part is describes actual situation in company. In application part are describe several options of appraising employee performance system including link to other personal agency. The conclusion contains evaluation and recommendation to implementation.

## **Klíčová slova**

Řízení lidských zdrojů, Analýza pracovních míst, Hodnocení pracovníků, Odměňování pracovníků, Vzdělávání a rozvoj pracovníků

## **Keywords**

Human resources management, Job analysis, Appraising employee performance, Employee rewarding, Employee training and developing

NOVOTNÝ, S. *Systém hodnocení pracovníků ve firmě ŠIMEK 96, spol. s r.o.*  
Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2008. 81 s. Vedoucí  
diplomové práce PhDr. Ing. Jiří Pokorný, CSc.

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracoval samostatně a že všechny použité literární zdroje jsem správně a úplně citoval a nemám závažný důvod proti užití tohoto školního díla ve smyslu § 60 Zákona č.121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon).

.....  
Podpis studenta

## **Poděkování**

Rád bych poděkoval ing. Romanu Šimkovi za to, že mi umožnil ve své firmě zpracovat diplomovou práci a Haně Vostrejžové za ochotu a spolupráci při získávání informací o firmě.

# Obsah

Obsah .....	5
Úvod.....	7
1 Teoretická východiska.....	8
1.1 Personální řízení .....	8
1.2 Personální strategie.....	9
1.3 Hodnocení pracovníků.....	9
1.3.1 Pozice hodnocení pracovníků ve firmě .....	10
1.3.2 K čemu pracovní hodnocení slouží .....	12
1.3.3 Zpětná vazba hodnocení.....	14
1.3.4 Podoby hodnocení pracovníků .....	15
1.3.5 Trendy v hodnocení pracovníků.....	16
1.4 Zavádění systému hodnocení pracovníků.....	19
1.4.1 Předpoklady pro efektivní systém hodnocení.....	19
1.4.2 Analýza pracovních míst .....	20
1.4.3 Oblasti hodnocení.....	26
1.4.4 Problémy a chyby hodnocení .....	27
1.4.5 Zásady správného hodnocení .....	28
1.5 Metody hodnocení .....	32
1.5.1 Komparativní hodnocení .....	34
1.5.2 Klíčové události.....	36
1.5.3 Hodnotící pohovor.....	37
1.5.4 Řízení pomocí cílů (MBO).....	41
1.5.5 360° zpětná vazba.....	42
1.6 Odměňování pracovníků.....	44
1.7 Rozvoj a vzdělávání pracovníků.....	45
2 Analýza současného stavu.....	47
2.1 Stručná charakteristika firmy.....	47
2.2 Organizační struktura v divizi SL.....	48
2.3 Analýza pracovních míst v divizi SL.....	50
2.3.1 Strukturovaný rozhovor.....	50
2.3.2 Dotazníkové šetření.....	52
2.3.3 Charakteristika pracovních pozic .....	56
2.4 Analýza systému hodnocení pracovníků v divizi SL.....	59

2.5	Analýza systému odměňování pracovníků v divizi SL .....	60
2.6	Analýza systému rozvoje a vzdělávání pracovníků v divizi SL .....	61
2.7	Zhodnocení současného stavu .....	62
3	Návrh řešení .....	64
3.1	Klíčové události .....	65
3.2	Hodnotící pohovor .....	65
3.2.1	Kritéria hodnocení.....	65
3.2.2	Hodnotící stupnice.....	69
3.2.3	Průběh hodnotícího pohovoru .....	71
3.3	Řízení pomocí cílů a 360° zpětná vazba.....	71
3.4	Cyklus systému hodnocení .....	72
3.5	Vazba na systém odměňování .....	74
3.6	Vazba na rozvoj a vzdělávání pracovníků .....	75
3.7	Podmínky pro hodnocení.....	76
	Závěr .....	77
	Literatura.....	78
	Seznam obrázků a tabulek.....	80
	Seznam příloh .....	81

# Úvod

Je nesporné, že lidský potenciál patří k tomu nejcennějšímu co firma vlastní. A není důležité zda se jedná o vrcholového manažera s bohatými zkušenostmi, odborníka s hlubokými znalostmi nebo prostého dělníka s párem šikovných rukou. Nežijeme totiž v plně a bezchybně automatizovaném světě a člověk je stále ve výrobním procesu nenahraditelný. Proto by firmy měli o zaměstnance v rámci svých možností pečovat, neboť spokojenější zaměstnanec je loajálnější a lépe přispívá k plnění podnikových cílů.

Hodnocení zaměstnanců je jedním z nejzákladnějších pilířů personální činnosti a trůfám si říct i nutností pro efektivní vedení a řízení zaměstnanců pro jeho motivační potenciál. Manažerům umožňuje poskytovat svým podřízeným zpětnou vazbu. Pracovník tím má možnost zpětně se ohlédnout na svoji výkonnost, výsledky, uspokojení z vykonané práce i možnost osobního rozvoje.

Společnost ŠIMEK 96, spol. s r.o. podniká v oblasti správy nemovitostí. Jednou z jejich divizí je divize služeb, která se zaměřuje na údržbu nemovitostí, například na údržbu zeleně, úklid domů a komunikací. Společnost se soustřeďuje na poskytování co nejkvalitnějších služeb a proto je nutné co nejkvalitnější vedení pracovníků, kterému by měl systém jejich hodnocení napomoci.

Cílem diplomové práce je navrhnout systém hodnocení pracovníků. Jako při zavádění každého systému i zde se za hlavní cíl skládá z dílčích cílů. Je to provedení analýzy současného stavu v divizi služeb firmy ŠIMEK 96, spol. s r.o., analýzy jednotlivých pracovních pozic, současného systému hodnocení a odměňování. Z analýzy identifikovat vhodné metody a kritéria budoucího hodnocení. Návrh metod, které budou tvořit nový systém hodnocení, způsobu zpracování výstupů z hodnocení, jejich vazeb na odměňování, vzdělávání a rozvoj pracovníků. Práce má poskytnout podrobný popis, jak nový systém hodnocení pracovníků funguje, co je jeho podstatou a jak ho uvést do praxe, včetně návrhu hodnotících formulářů, vedení hodnotícího pohovoru a způsobu sdílení výsledků s hodnoceným pracovníkem.



# 1 Teoretická východiska

## 1.1 Personální řízení

Pojem personální řízení vyjadřuje v nejširším významu vše, co se vztahuje k lidem působících v organizacích. Lidé stanovují strategii a cíle organizace, vyrábějí či poskytují služby, ovlivňují kvalitu produkce, její uplatnění na trhu, rozdělují finanční zdroje. Lidé určují využívání všech zdrojů, které má organizace k dispozici, aby zajistila svoji konkurenceschopnost a prosperitu. Význam personálního řízení jako složky řízení organizace je dán významem lidí pro její efektivní fungování. Personální řízení vytváří sociální potenciál pro zajištění ekonomických cílů organizace, zajišťuje potřebné množství schopných lidí a jejich účinné vedení způsobem, který vede k dosažení stanovených cílů organizace. Základním úkolem personálního řízení je sladění zájmů organizace se zájmy pracovníků.<sup>1</sup>

V praxi musí personální řízení respektovat situaci organizace a je závislé na aktuálních faktorech prostředí. Při stanovení cílů, metod a nástrojů musí vycházet z podmínek vně i uvnitř organizace, které ho ovlivňují a podmiňují.

Mezi vnější podmínky patří například:

- Ekonomické podmínky
- Vládní politika vztahující se k zaměstnávání lidí
- Demografické vlivy
- Aktuální situace na trhu práce
- Hodnotová orientace lidí
- Konkurence na trhu

Mezi vnitřní podmínky patří například:

- Charakter činnosti organizace ovlivňující charakter práce a strukturu pracovníků
- Velikost a struktura organizace

---

<sup>1</sup> KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: teoretická východiska a vývoj*. Praha, 2004, s. 12

- Ekonomická situace organizace
- Technické a technologické vybavení organizace
- Sociální, profesní a kvalifikační struktura pracovníků a rozvojový potenciál pracovníků, jejich flexibilita, mobilita, ad.

## 1.2 Personální strategie

Personální strategie je jednou z dílčích strategií organizace, vyjadřuje záměry organizace do budoucna, dlouhodobé a komplexní cíle v personální oblasti (provázané s ostatními cíli organizace), které mají napomoci dosažení cílů organizace. Personální strategie organizace vytváří ve své oblasti předpoklady k realizaci podnikové strategie. Personální strategie musí respektovat vnitřní a vnější podmínky, v nichž organizace funguje.<sup>1</sup>

## 1.3 Hodnocení pracovníků

Moderní personální řízení se neobejde bez hodnocení zaměstnanců. To je mimo jiné vyžadováno i v rámci splnění náročných požadavků certifikace normou ISO. V návaznosti na tento nikdy nekončící personální proces by pak měly vznikat návrhy na zlepšování, vzdělávání a zvyšování odbornosti lidských zdrojů ve firmě. Pravidelné hodnocení je tedy obvyklou součástí posuzování zaměstnanců. Jeho podstatou je zjištění, zda pracovní i osobní jednání hodnoceného je ve shodě s nároky a požadavky na vykonávanou pracovní činnost v rámci dané pozice. Klíčovou roli v procesu hodnocení hraje nadřízený pracovník, jenž bývá také nejčastějším hodnotitelem.<sup>2</sup>

V odborné literatuře se místo o hodnocení pracovníků se často mluví o "modernějším" pojetí, které reprezentuje řízení výkonnosti. Pojem hodnocení pracovníků je tedy nahrazován pojmem řízení výkonnosti. Pojem řízení výkonnosti však zahrnuje více než jen hodnocení pracovníků, patří jsem totiž například i motivační soutěže, jejichž cílem je podnět výkonnosti. Současně i hodnocení pracovníků

---

<sup>1</sup> ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů :nejnovější trendy a postupy. Praha, 2007, s. 115

<sup>2</sup> FIALOVÁ, Irena. Hodnocení zaměstnanců jako proces HRM. *IT Systems*. 2006, č. 3, s. 22-23.

přesahuje řízení výkonnosti, protože k hodnocení se dostáváme i při výběru pracovníků. Oba pojmy vyjadřují trochu odlišnou skutečnost, nejsou tedy synonymy, ale oba vyjadřují personální činnosti, které patří do současné personalistiky, respektive řízení lidských zdrojů. Provádí je manažeři, nikoli jen personalisté a HR specialisté.<sup>1</sup>



**Obrázek 1** Vztah hodnocení pracovníků a řízení výkonnosti

Zdroj: Upraveno podle HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha, 2006, s. 13

### 1.3.1 Pozice hodnocení pracovníků ve firmě<sup>2</sup>

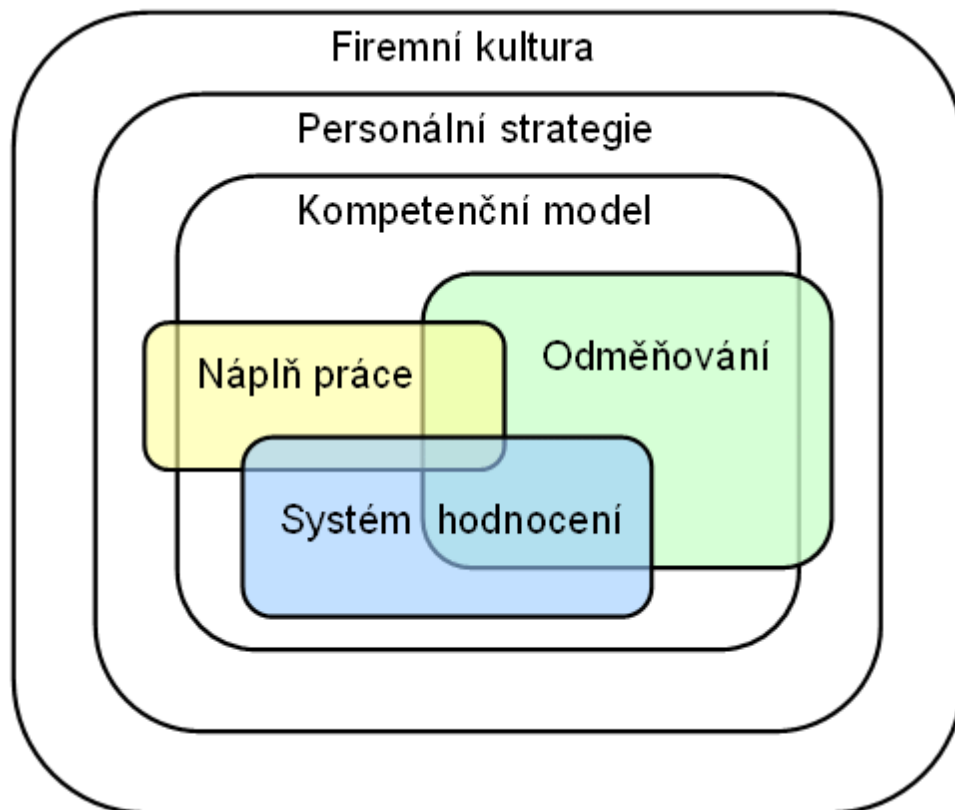
Hodnocení pracovníků je velmi často považováno za nástroj ve službách odměňování pracovníků. Toto pojetí podporuje ve svých odborných publikacích i řada odborníků z oblasti personálního managementu (Armstrong, Koubek). Já se však ztotožňuji z názorem Hroníka, který je "... přesvědčen, že musí dojít k emancipaci této personální činnosti na roveň s odměňováním a vzděláváním." Proto je nutné při vytváření systému hodnocení zohlednit i další aspekty.

---

<sup>1</sup> HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha, 2006, s. 12-13

<sup>2</sup> Tamtéž s. 16-17

Pozici systému hodnocení pracovníků ve firmě popisuje Hroník následujícím schématem včetně upřesnění vazeb na ostatní firemní činnosti a zvyklosti.



**Obrázek 2 Kontext systému hodnocení**

Zdroj: Upraveno podle HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha, 2006, s. 16

Ze schématu vyplývá, že při vytváření systému hodnocení je nutné myslet na provázání s:

- náplní práce, která formuluje základní očekávání a smysl dané pozice;
- motivačním systémem a dalšími personálními činnostmi;
- kompetenčním modelem, který vytváří základ pro několik personálních činností;
- personální strategií, která je odvozena od firemní strategie;
- firemní kulturou.

### **1.3.1.1 Hodnocení a firemní kultura**

Je zřejmé, že jiné bude hodnocení v kultuře ostrých hochů a jiné v kultuře jízdy na jistotu. V každé kultuře je totiž ceněno něco jiného. Hodnocení má kromě vztahu k firemní kultuře vztah i k firemní struktuře.

### **1.3.1.2 Hodnocení a personální strategie**

Jestliže ve firmě dominuje kultura ostrých hochů, která je sladěna s firemní strategií, v níž je kladen důraz na expanzi, je zřejmé, že lidé, kteří budou do této organizace vyhledáváni, budou mít charakter velmi výkonných individualistů, kteří do firmy přichází jako hotoví lidé. Na širě koncipovaný rozvoj není v takové firmě čas. Tuto realitu musí pak zrcadlit i hodnocení pracovníků.

Naopak v kultuře, která je charakterizovaná jako kultura přátelských experimentů a firma směřuje k diferenciací strategii, bude s velkou pravděpodobností věnován velký prostor rozvoji pracovníků a práci s talenty. Hodnocení pracovníků bude pak zaměřeno na identifikaci talentů, týmovou práci a podobně.

### **1.3.1.3 Hodnocení a motivační systém**

Z personálního hlediska je do motivačního systému zahrnuto hodnocení, odměňování, rozvoj a vzdělávání pracovníků. Všechny tyto personální činnosti mohou být provázeny kompetenčním modelem. Hodnocení pak zaujímá centrální pozici, protože ovlivňuje odměňování i rozvoj.

## **1.3.2 K čemu pracovní hodnocení slouží**

Hodnocení je používáno za nástroj vhodný pro zjištění skutečné úrovně pracovníků na poli odborném, pracovním a zčásti i osobním. Prostřednictvím hodnotících testů, zkoušek i pohovorů je monitorován pracovní výkon konkrétní osoby. Výstupem z procesu hodnocení je závěr vypovídající o výsledcích práce v daném časovém intervalu. Jedním z důležitých vlastností celého hodnocení je schopnost motivovat pracovníky pro další pracovní činnost.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> FIALOVÁ, Irena. Hodnocení zaměstnanců jako proces HRM. *IT Systems*. 2006, č. 3, s. 22-23.

Každá firma potřebuje vědět, jaké má pracovníky, jak pracují a přispívají k hospodářským výsledkům a dobré pověsti podniku. Na druhé straně i každý pracovník potřebuje vědět, jak se na něj jeho zaměstnavatel dívá a jak je spokojen s jeho prací.

Tomu slouží hodnocení pracovníků, které spočívá v:

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

Hodnocení pracovníků má také řadu výstupů, bez kterých nelze efektivně provádět řadu dalších personálních činností ve firmě.

Má především za úkol:

- rozpoznat současnou úroveň pracovního výkonu jednotlivých pracovníků,
- rozpoznat silné a slabé stránky jednotlivých pracovníků,
- umožnit každému pracovníkovi zlepšit jeho výkon,
- vytvořit základnu pro odměňování každého pracovníka podle jeho přispění k dosažení firemních cílů.
- motivovat pracovníky,
- rozpoznat potřeby v oblasti vzdělávání a rozvoje u jednotlivých pracovníků,
- rozpoznat potenciál (rezervy a hranice) pracovního výkonu každého pracovníka,
- vytvořit podklady pro efektivnější přidělování pracovních úkolů jednotlivým pracovníkům,
- vytvořit podklady pro plánování následnictví ve funkcích a pro plánování personálního rozvoje každého pracovníka.

- vytvořit podklady pro rozmísťování pracovníků (povyšování, přeřazování na nižší funkci, převádění na jinou práci, propouštění a penzionování pracovníků),
- vytvořit podklady pro posuzování efektivnosti výběru pracovníků a vhodnosti metod výběru,
- vytvořit podklady pro hodnocení efektivnosti vzdělávání pracovníků a účinnosti vzdělávacích programů,
- vytvořit podklady pro plánování pracovníků (plánování potřeby, ale i plánování zdrojů pracovních sil, v tomto případě vnitřních),
- vytvořit podklady pro stanovování budoucích pracovních úkolů podniku.<sup>1</sup>

### 1.3.3 Zpětná vazba hodnocení

Pokud pomocí hodnocení pracovníků chceme vytvořit pozitivní motivaci a zvýšit tak pracovní výkon, velice důležitou roli hraje fungující zpětná vazba. K tomu aby byla zpětná vazba efektivní, významně přispívá prostředí, ve kterém zaměstnanci pracují. Musí být otevřené a zpětná vazba pak může přicházet ze všech stran. Pracovník se s ní setkává přímo na pracovišti, v týmu od spolupracovníků, v rámci celého podniku. Dalším požadavkem je, že musí být nepřetržitá, neustálá. Vždy se ale musí dávat pozor na to, že se zpětná vazba vztahuje k chování, nikoli k osobnosti.<sup>2</sup>

Je důležité dodržovat, aby se zpětná vazba poskytovala konkrétně, tzn. nehodnotit jen ve smyslu, co je dobře nebo špatně. Přitom dodržet to, aby informace byla jasná, stručná a srozumitelná. V poslední řadě dbát na to, aby se oddělily pozitivní a negativní informace a aby se hodnotitelé vyvarovali podobě „sendviče“. Ten probíhá tak, že se nejdříve sdělí pozitivní věc, pak negativní a opět pozitivní. Takto se ovšem snižuje váha pozitivní skutečnosti, která se chápe jen jako impuls ke sdělení negativní informace. Proto je dobré sdělovat pozitivní informaci ihned a nenechávat ji na spojení s negativní událostí.

---

<sup>1</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha, 2007, s. 207-211

<sup>2</sup> HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha, 2006, s. 50-53

Stýblo je toho názoru, že chvála i kritika jsou významné pouze v pravý čas a na pravém místě. Je důležité chválit okamžitě, konkrétně, dávat najevo radost z dobře vykonané práce a popřát další úspěchy. Kritiku má vedoucí pracovník sdělovat také konkrétně, vztahovat ji pouze k současnému výkonu a dát jasně najevo, že kritika je ukončena. Poté může chvála i kritika jasně sloužit jako významný motivační faktor.<sup>1</sup>

Pokud jsme si vyjasnili, které cíle a úkoly budou v podniku sledovány, pomocí kterých kritérií budeme posuzovat pracovní výkon, na které oblasti hodnocení se zaměříme a zabezpečíme to, aby na pracovišti fungovala efektivní zpětná vazba, máme splněny počáteční kroky před výsledným systémem hodnocení.

### **1.3.4 Podoby hodnocení pracovníků<sup>2</sup>**

S hodnocení pracovníků se můžeme setkat ve dvou podobách:

- neformální hodnocení;
- formální hodnocení.

Neformální hodnocení není nic jiného než průběžné hodnocení pracovníka, nejčastěji jeho přímým nadřízeným během vykonávání pracovního výkonu. Má příležitostnou povahu a je spíše ovlivněno situací daného okamžiku, pocitem hodnotitele, jeho dojmem i momentální náladou než nějakou faktickou jistotou výsledku nebo úrovně práce pracovníka. Jde vlastně o součást každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným, součást průběžné kontroly plnění pracovních úkolů a pracovního chování, poskytování okamžité zpětné vazby. Neformální hodnocení nebývá zpravidla zaznamenáváno a jen výjimečně bývá příčinou nějakého personálního rozhodnutí.

Neformální hodnocení je sice důležitým nástrojem kontroly a usměrňování pracovníků i nástrojem operativního řešení problémů, ale zpravidla nezaručuje jednotný přístup k pracovníkům, použití stejných kritérií hodnocení, je často velmi subjektivní a uplatňuje se při něm faktor náhody. Je také snadno napadnutelné. Proto by personální

---

<sup>1</sup> STÝBLO, J. *Manažerská motivační strategie*. Praha, 1992, s. 32

<sup>2</sup> KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. Praha, 2003, s. 120-123



rozhodnutí měla být raději založena na formálním hodnocení, které přece jen zmíněné nedostatky neformálního hodnocení do značné míry odstraňuje. Nadále se proto budeme zabývat pouze problematikou formálního hodnocení pracovníků.

Formální hodnocení je většinou racionálnější a standardizované, je periodické, má pravidelný interval a jeho charakteristickými rysy jsou plánovitost a systematickosti. Jeho výstupem jsou dokumenty, které se zařazují do osobních materiálů pracovníků. Tyto dokumenty slouží jako podklady pro další personální činnosti týkající se jednotlivých pracovníků, ale i skupin pracovníků.

Výhody pravidelného formálního hodnocení pracovníků spočívají v tom, že:

- poznává a hodnotí pracovníky komplexněji, z hlediska komplexu znalostí, dovedností a kvalit potřebných k tomu, aby práce byla dělána dobře,
- lépe rozpoznává, oceňuje a rozvíjí silné stránky pracovníka,
- lépe rozpoznává slabé stránky pracovníka a umožňuje jejich efektivnější odstraňování.
- umožňuje lépe rozpoznat potřebu vzdělávání a rozvojový potenciál pracovníka, jeho vhodnost pro vykonávání náročnější práce,
- umožňuje s předstihem rozpoznat možné stížnosti a disciplinární problémy,
- soustavněji orientuje pozornost pracovníka na výkon, vyvíjí na něj větší tlak,
- lépe přispívá ke zvyšování pracovní morálky v podniku.

### **1.3.5 Trendy v hodnocení pracovníků**

Pracovní hodnocení patří v řadě organizací k nejméně populárním aktivitám jak na straně nadřízených, tak i jejich podřízených. Lze slyšet, že hodnocení nefunguje a je považováno za nutné zlo, které nepřináší patřičný efekt. Bez hodnocení pracovníků však výrazně omezujeme své možnosti ovlivňovat výkon a výkonnost pracovníků. Proto je třeba se zabývat tím, jak změnit systém hodnocení ve fungující a efektivní nástroj.

Podle Hroníka<sup>1</sup> se v systémech hodnocení, které takto fungují, lze zaznamenat následující posuny:

- Od registrace k motivaci.
- Od známkování k řešení problému.
- Od papírového hodnocení "od stolu" k hodnocení "tváří v tvář".
- Od role učitele a žáka k roli porodníka a rodiče.
- Od registrování toho co se stalo v minulosti s pečlivě vychytanými chybami se efektivní systémy hodnocení zaměřují na budoucnost a prostřednictvím motivování a řešení problému. Cílem je především zlepšit výkon v budoucnosti, a to se nemůže dít byrokratickým způsobem. Je třeba s lidmi mluvit a motivovat je, aby sami byli autory různých návrhů cílů a způsobů jejich dosažení. Hodnotitel si tedy nemá hrát na učitele, který vše ví nejlépe. Hodnocený se stává aktivním subjektem hodnocení, nikoli jeho pasivním objektem.<sup>0</sup>

Koubek<sup>2</sup> uvádí závěry výzkumu, který v této oblasti prováděli Armstrong a Baron, a s jistými úpravami a doplňky ho shrnuje tak, že řízení pracovního výkonu se vyvíjí:

- Od systému k procesu, tj. od určitého druhu mechanistických a poněkud izolovaných postupů k vzájemně propojenému souboru procesů, které se týkají způsobů provádění řízení pracovního výkonu.
- Od hodnocení pracovního výkonu manažerem ke společnému zkoumání pracovního výkonu pracovníkem a manažerem, tedy od soustředění pozornosti spíše na minulost k soustředění pozornosti spíše na budoucnost. V této souvislosti se stále častěji používají formulace jako např. „dialog“, „sdílený přístup“, „stejně chápání“, „vzájemné porozumění“, „dohoda“, „součinnost“, „oboustranný pocit závazku“ apod.
- Od outputu k inputu, což znamená, že nejsou důležité jen takové věci jako cíle, výsledky, jejich dosahování a hodnocení, ale dochází se k poznání, že ucelený

---

<sup>1</sup> HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha, 2006, s. 18

<sup>2</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha, 2004, s. 178-179

pohled na pracovní výkon musí zahrnovat nejen to, čeho pracovníci dosahují (output), ale i jak pracovníci dělají svou práci, co do ní vkládají (input).

- Od odměňování podle pracovního výkonu k rozvoji, tzn. od dřívější těsné vazby řízení pracovního výkonu na odměňování podle výkonu k tomu, co je v současné době považováno za mnohem důležitější, tedy k orientaci na rozvoj schopností pracovníků jako zdroj budoucího výkonu a konkurenční výhody. Vychází se mimo jiné z toho, že peníze nejsou vždy spolehlivým motivátorem, zatímco rozvoj pracovníků směřující ke zlepšování jejich pracovního výkonu i ke zvyšování jejich hodnoty na trhu práce a jejich zaměstnatelnosti je zejména ve vyspělých zemích velmi účinným motivátorem.
- Ve směru klesajícího významu hodnocení a klasifikování pracovního výkonu pracovníka. Zatímco zpočátku byl výraz řízení pracovního výkonu považován spíše za novotvar pro hodnocení pracovního výkonu a zkoumání a posuzování pracovního výkonu bylo považováno za synonymum klasifikace pracovního výkonu či klasifikace zásluh, v současné době lze pozorovat, že v mnoha organizacích se hodnocení (klasifikování) pracovního výkonu vůbec neprovádí, a to dokonce ani v těch, které používají nějaký způsob odměňování podle pracovního výkonu. Odměna prostě odráží dohodnuté cíle a jejich plnění, a pracovní výkon proto není třeba nijak známkovat.
- Od hodnocení shora k 360° zpětné vazbě, tedy od hodnocení bezprostředním nadřízeným k odezvě na pracovní výkon pracovníka přicházející z více zdrojů a reprezentující více úhlů pohledu, včetně pohledu pracovníka samého. Zatímco tradiční hodnocení shora bývá zdrojem konfliktů a narušování zdravých vztahů mezi pracovníkem a jeho manažerem, 360° zpětná vazba je vnímána spíše jako snaha pomoci a nástroj předcházení problémům.
- Od direktivního k podpůrnému přístupu, tedy od ukládání úkolů k projednávání cílů a dohodě o nich a od manažera jako nositele moci k manažerovi jako spolupracovníkovi, který pomáhá pracovníkovi v jeho práci a usnadňuje ji.
- Od monolitického k flexibilnímu. Tradiční způsob hodnocení pracovního výkonu a v počátcích i způsob řízení pracovního výkonu byly monolitické, uniformní a byrokratické způsoby vnucované liniovým manažerům personálními útvary. V současných podobách řízení pracovního výkonu je mnohem méně

byrokracie, formální postupy a vyplňování různých formulářů již nejsou hlavním cílem řízení pracovního výkonu. Je to spíše tvůrčí proces vyhovující potřebám konkrétního manažera, konkrétního pracovníka a konkrétní práce.

- Od řízení pracovního výkonu, které bylo záležitostí a odpovědností personálního útvaru, k řízení pracovního výkonu, které je záležitostí a odpovědností zúčastněných stran — tedy pracovníka a manažera.

## 1.4 Zavádění systému hodnocení pracovníků

„Malé podniky u nás často význam hodnocení pracovníků podceňují a mnohdy je ani v jeho formální podobě neprovádějí. V zahraničí jsou to naopak právě malé podniky, které hodnocení pracovníků přikládají mimořádnou důležitost, provádějí je častěji než podniky velké a také častěji do procesu hodnocení zapojují i samotné pracovníky. Uvědomují si totiž, jak významně jsou závislé na dobrém výkonu svých pracovníků. Zpravidla však používají takové postupy, které pracovníci akceptují, hodnocení není považováno za bič na pracovníky, ale za výraz společného úsilí zlepšit situaci malého podniku i jeho pracovníků.“<sup>1</sup>

### 1.4.1 Předpoklady pro efektivní systém hodnocení<sup>2</sup>

Zavedení systému hodnocení pracovníku samo o sobě není jednoduchou a krátkodobou záležitostí. Proto je nezbytné aby byli naplněny určité předpoklady, které přispívají k efektivnosti systému hodnocení a k tomu, že se hodnocení nestane pouze další administrativní činností v podniku, ale že jeho výstupy budou přispívat k rozvoji firmy i jejich zaměstnanců.

V první řadě je důležitá podpora vedení společnosti, která si zavedení systému hodnocení vezme za své. Zadruhé musí být hodnocení v souladu s firemní kulturou a firemní strategií a cíli, protože i sebe větší podpora vedení je zbytečná, když je koncept systému z hlediska firmy špatný. I když navrhovaný systém splňuje předcházející předpoklady, nemá zdaleka šanci, že bude přijat pracovníky firmy.

---

<sup>1</sup> KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. Praha, 2003, s. 123

<sup>2</sup> HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 86-88

Je třeba s nimi komunikovat před i během zavádění systému. To se týká všech pracovníků, kterých se bude hodnocení týkat, buď pouze v pozici hodnoceného nebo i hodnotitele. Z pohledu vedoucích pracovníků, kteří budou mít i roli hodnotitelů, je důležitým předpokladem i administrativní náročnost hodnocení. Je pochopitelné, že pokud budou muset hodnocení věnovat několik hodin měsíčně na hodnocení každého svého podřízeného nebude dosaženo potřebné kvality výstupů hodnocení.

Jako poslední jsme si nechal předpoklady, které se týkají samotného systému hodnocení. Jak už samo slovo systém napovídá, mělo by se jednat o soubor několik vzájemně provázaných prvků. Patřit do nich bude hodnocení minulosti (toho co se již stalo) s vazbou na budoucnost (to co by se mělo stát) a samozřejmě na odměňování pracovníků a jejich rozvoj. Systém hodnocení by tak měl vytvořit uzavřený kruh, nebo spíše spirálu, která bude propojovat formální hodnocení prováděné v intervalech s neformálním hodnocením (pochvala, kritika, atd.) prováděným náhodně dle potřeby na místě. A i přesto, že je systém dlouhodobou záležitostí, by měl být schopen reagovat na aktuální změny a potřeby firmy a jeho efektivita by měla být průběžně vyhodnocována.

## **1.4.2 Analýza pracovních míst<sup>1</sup>**

Analýza pracovních míst není nic jiného než zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách práce, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se na daném pracovním místě práce vykonává, a o dalších souvislostech pracovních míst. Cílem analýzy je zpracování všech těchto informací v podobě tzv. popisu pracovního místa. Popis pracovního místa je pak podkladem pro odvození požadavků, které pracovní místo klade na pracovníka, tedy zpracování tzv. specifikace pracovního místa.

Při analýze pracovních míst je třeba odpovědět na následující otázky:

- Jaký je název práce, pracovní funkce, zaměstnání na pracovním místě?
- Kde se pracovní místo nachází, jak je organizačně začleněno?

---

<sup>1</sup> KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. Praha, 2003, s. 45-49

- Jaký má smysl, co je jeho účelem?
- Jaké pracovní úkoly se na něm vykonávají?
- Jak se úkoly člení na dílčí úkoly a operace?
- Které z nich se vykonávají soustavně a které příležitostně?
- Které jsou hlavní a které vedlejší?
- Za co a koho je pracovník odpovědný?
- Komu je odpovědný?
- Jak se práce na pracovním místě provádí (metody, materiál, stroje a nástroje, pořadí operací, jde o individuální či týmovou práci)?
- Proč jsou pracovní úkoly vykonávány tak, jak jsou?
- Jaký je účel těchto úkolů a povinností?
- Jaká je vazba každého z úkolů k jiným úkolům a celé práci?
- Kdy jsou jednotlivé úkoly vykonávány?
- Jaké je jejich pořadí?
- Jak často jsou jednotlivé úkoly vykonávány?
- Jak často se vyskytují v rámci celé práce?
- Kde jsou úkoly vykonávány (umístění, lokalita, stabilní či pohyblivé pracoviště)?
- Jaký je vzájemný vztah jednotlivých úkolů a jejich hierarchické uspořádání z hlediska obtížnosti, důležitosti a frekvence?
- Jaký je vztah daného pracovního místa k pracovním místům dalším, která to jsou a jak je práce koordinována?
- Jaká úroveň výkonu je na pracovním místě požadována (normy množství, kvality, přesnosti, tolerance, dovednosti, schopností)?
- Existuje možnost výcviku při vykonávání práce?
- Jaké jsou obvyklé pracovní podmínky, pokud jde o fyzikální prostředí (teplota, hluk, nečistota, nebezpečí, práce ve stísněném prostoru, nepřirozená pracovní poloha, vybavení pracoviště atd.), sociální prostředí (zda je pracovník izolován od ostatních nebo sdílí pracoviště s jinými pracovníky, zda pracuje individuálně nebo v týmu, zda jde o práci na směny, zda jeho práce ovlivňuje jeho soukromý či rodinný život atd.) a platové podmínky (základní tarify, mzda či plat, odměny

a prémie, systémy stimulování a motivování pracovníka, možnost vedlejších výtěžků atd.)?

- Jaké fyzické požadavky klade práce na pracovníka (např. svalová energie, síla, manuální zručnost, sedává práce, nutnost cestování, pracovní doba, věk, vzhled, smyslové schopnosti, zdraví apod.)?
- Jaké duševní požadavky klade práce na pracovníka (požadavky na inteligenci či intelektuální schopnosti, požadavky na znalosti získané vzděláváním a praxí, např. jazykové znalosti)?
- Jaké dovednosti práce vyžaduje (psychomotorické, týkající se rychlosti a přesnosti, či sociální, např. schopnost kontaktu, komunikace s jinými pracovníky, schopnost vést lidi, kontrolovat je, motivovat je apod.)?
- Jaké vzdělání a kvalifikace jsou požadovány?
- Jaké předchozí pracovní zkušenosti jsou žádoucí?
- Je žádoucí, aby měl pracovník určité koníčky a zájmy (sportovní, umělecké, technické či vědecké zájmy, společenské či politické aktivity apod.)?
- Jaké charakteristiky osobnosti a postojů pracovníka pracovní místo vyžaduje (např. schopnost formovat pracovní tým, vést lidi, iniciativa, schopnost pracovat bez dozoru, temperament. povaha, hodnotové orientace, sociální potřeby, názory atd.)?
- Musí pracovník bydlet v určitém území, mít telefon, řidičský průkaz, vlastní dopravní prostředek apod.?

Z otázek lze vidět, že analýza pracovního místa se zaměřuje na jednu stranu na pracovní úkoly a podmínky, na druhou stranu na požadavky kladené pracovním místem na pracovníka. Odpovědi na první skupinu otázek tvoří náplň tzv. popisu pracovního místa, odpovědi na druhou skupinu otázek pak tvoří náplň tzv. specifikace pracovního místa.

V malých podnicích, kde majitel či nejvyšší vedoucí pracovník mívá dostatečný přehled o povaze jednotlivých pracovních míst, to může být on, kdo na uvedené otázky odpoví. Nejčastějším zdrojem informací však i v malém podniku bývá samotný držitel pracovního místa. Ten totiž mívá zpravidla nejpřesnější představu o povaze vykonávané práce i o jejích požadavcích. Je však třeba mít neustále na paměti, že držitel pracovního

místa může vidět svou práci poněkud subjektivně či z nějakého důvodu zkreslovat informace (obava ze změn, z přidání úkolů, ze zpevnění norem apod.). Doporučuje se rovněž, aby ke zjištění informací o pracovním místě byly využívány pohovory s odcházejícím pracovníkem. Ten už obvykle nemívá osobní zájem na zkreslování informací, jaký někdy mívá současný držitel pracovního místa.

Vhodným zdrojem informací bývá i bezprostřední nadřízený analyzovaného pracovního místa či pracovníci na stejných nebo podobných pracovních místech, ostatní spolupracovníci či dokonce podřízení. Musíme si však uvědomovat, že tyto zdroje informací nemusejí znát všechny detaily zkoumaného pracovního místa a že i oni se mohou dopouštět subjektivních zkreslení.

Zdrojem informací mohou být i odborníci, především externí analytici práce či techničtí experti, kteří znají úkoly vyplývající z postavení pracovního místa v organizačním systému podniku a z techniky a technologie používané na pracovním místě. V těchto případech mohou posloužit i odborníci z podniků dodávajících stroje a jiná zařízení, jimiž je pracovní místo vybaveno.

Konečně mohou být zdrojem informací (spíše doplňkovým) o pracovním místě existující písemné materiály, např. původní popisy a specifikace pracovních míst, pracovní deníky, plány pracovišť a jejich vybavení, informace o technologickém postupu, organizaci výroby a práce, klasifikace zaměstnání či kvalifikační katalogy, informace o výkonu a výrobě, o kontrole kvality výrobků či služeb, spotřebě a odpadovosti materiálu atd., popřípadě popisy a specifikace pracovních míst z jiných podniků.

Pokud jde o metody získávání informací, pak zřejmě nejčastější metodou je metoda pozorování pracovníka při vykonávání práce a zaznamenávání toho, co pracovník právě dělá, jak to dělá, jaký čas mu to zabírá, jaké jsou pracovní podmínky a pracovní prostředí, jaké zařízení a pomůcky používá apod. Metoda je časově náročná a nezaznamenají se při ní obvykle pracovní úkoly, které se vykonávají jen občas.



Vhodnou metodou je i pohovor osoby analyzující pracovní místo s držitelem pracovního místa. Musí být ovšem předem dobře připravený a nemělo by se při něm improvizovat.

K získání informací lze použít i dotazníkovou metodu, ale vzhledem k náročnosti přípravy dotazníků bude mít tato metoda v malých podnicích pravděpodobně jen omezené použití.

Při analýze pracovních míst je vhodné neomezovat se jen na jeden zdroj informací, ale využívat spíše více zdrojů. Stejně tak je vhodné kombinovat metody získávání informací o pracovních místech.

#### **1.4.2.1 Popis a specifikace pracovního místa**

Je pochopitelné, že popis a specifikace pracovního místa je pro různá pracovní místa různě obsáhlý. Měl by však být v každém případě přesný a dostatečně podrobný, tak aby mohl dobře posloužit všem personálním činnostem, které se o něj opírají, zejména pak, aby sdělil držiteli pracovního místa, co se od něj očekává. Neměl by obsahovat jakékoliv vágní formulace (slova jako např. dobrý, špatný, žádoucí, dostačující, potřebný apod. si každý vysvětluje jinak), abstraktní pojmy (např. obtížně měřitelným nebo stanovitelným požadavkům na pracovníka), neměl by vyžadovat od pracovníka příliš mnoho, zejména by neměly být uváděny požadavky, které nejsou pro danou práci nezbytné. Přitom si musíme dát pozor, abychom se nedostali do rozporu s právními normami a nediskriminovali nějakou skupinu lidí už v popisu a specifikaci pracovního místa. Je tedy třeba velmi opatrně zvažovat takové požadavky pracovního místa, jako jsou požadavky na pohlaví a věk pracovníka, rodinný a zdravotní stav apod.

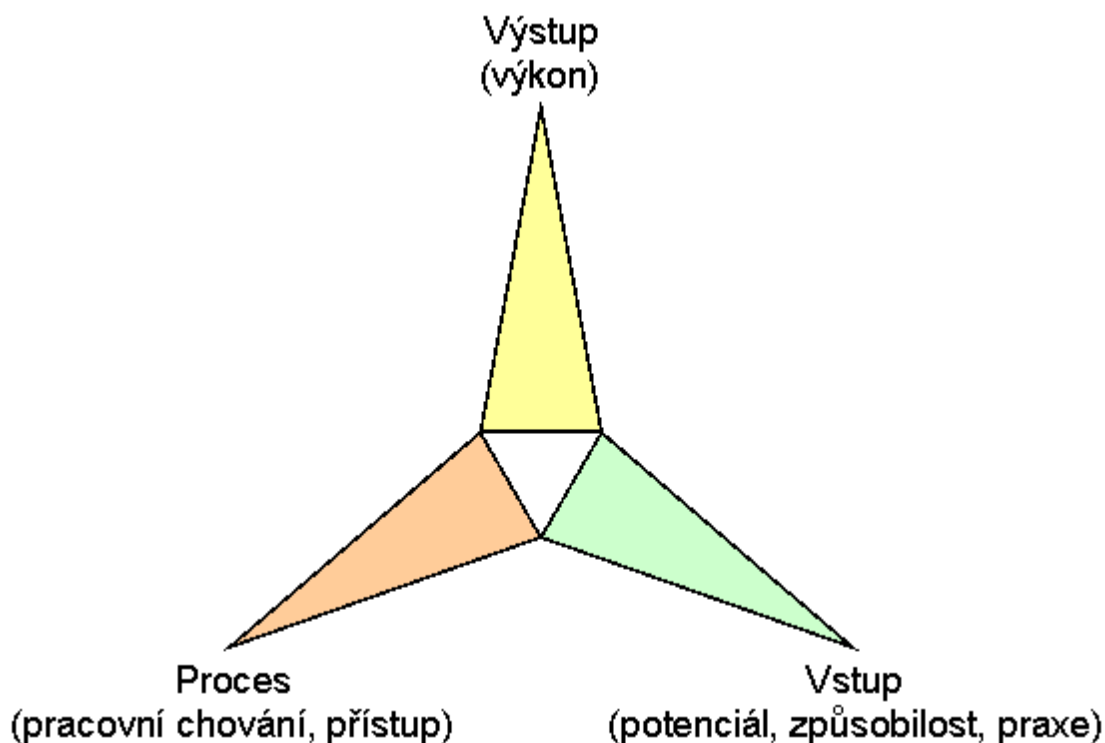
Popis a specifikaci pracovního místa, které jsou snímek toho, jak skutečně práce na pracovním místě momentálně vypadá a co od držitele pracovního místa vyžaduje, je třeba periodicky prověřovat a aktualizovat. Tato periodicita závisí na míře proměnlivosti požadavků a pracovních podmínek na každém pracovním místě v podniku. Je tedy možné stanovit pro různá pracovní místa různou periodicitu prověřování a aktualizace popisu a specifikace pracovního místa.

Někdy se v zájmu předcházení pracovním konfliktům doporučuje, aby na závěr výčtu povinností byla uvedena formulace „držitel bude podle potřeby (na požádání) vykonávat i další pracovní úkoly“. Tato formulace však staví držitele pracovního místa do nerovnoprávného postavení, zanáší nejasnosti do jeho povinností a může vyvolat značné konflikty. Slušný zaměstnavatel si taková zadní dvířka neponechává a v případě, že potřebuje od svých pracovníků práci přesahující jejich povinnosti konkrétně vyjmenované v popisu pracovního místa, snaží se s nimi dohodnout vyjednáváním a nabídkou zvláštní odměny. Může jít ovšem i jinou cestou a do popisu pracovního místa zahrnout i povinnosti a odpovědnost, které lze - zejména u podniků usilujících o maximální pružnost svého programu - v dohledné budoucnosti reálně předpokládat. Takové potenciální povinnosti by však měly být v popisu pracovního místa jasně rozpoznatelné. Lze je zahrnout do informací o pracovním místě v souvislosti se získáváním pracovníků či do pracovní smlouvy, nelze však k nim přihlížet - pokud se skutečně neobjevily - při hodnocení a odměňování pracovníků.

Mnohé malé podniky v zájmu posílení své flexibility často usilují o to, aby jejich pracovníci měli široký odborný profil, nebyli příliš specializovaní a byli tak schopni zvládat poměrně často se měnící pracovní úkoly, tedy měnící se obsah práce na pracovních místech. Mohlo by se tedy zdát, že v podmínkách relativně často se měnícího obsahu práce na pracovních místech je zbytečné zpracovávat detailní a jednoznačné popisy a specifikace pracovních míst. Ty totiž přece jen vyžadují určitý čas a úsilí a v těchto případech by měly jen časově velmi omezenou platnost. Lze také argumentovat tím, že příliš často se měnící popisy a specifikace pracovních míst mohou vyvolávat konflikty s pracovníky. To je sice pravda, ale musíme si uvědomit, že bez popisu a specifikace pracovního místa nemůžeme efektivně získávat a vybírat pracovníky, spravedlivě hodnotit jejich pracovní výkon a odměňovat je, máme problémy s identifikací potřeby vzdělávání, nemůžeme efektivně rozmísťovat pracovníky a mnohé další personální činnosti. Neexistence popisů a specifikací pracovních míst tedy ohrožuje řádné vykonávání personální práce a ve svých důsledcích zpravidla vede k daleko větším konfliktům než častější změny popisu a specifikace pracovních míst.

### 1.4.3 Oblasti hodnocení<sup>1</sup>

Každého pracovníka lze popsat podle toho, jak si vede v následujících třech oblastech pracovního činnosti. Tyto oblasti jsou znázorněny na Obrázek 3.



Obrázek 3 Oblasti hodnocení

Zdroj: Upraveno podle HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha, 2006, s. 20

#### 1.4.3.1 Výstup

Výstup pracovníka představují výkony a výsledky, které jsou většinou dobře měřitelné. Lze je hodnotit přímo, jako číselně vyjádřený výsledek, který má rozlišovací schopnost (obrat, chybovost, počet zakázek, atd.), nebo nepřímo na základě stupnice na které odhadujeme hodnotu výstupu.

#### 1.4.3.2 Vstup

Pod vstupem rozumíme to, co pracovník do práce vkládá. Mohou to být jeho zkušenosti, ale i kompetence a povahové vlastnosti.

---

<sup>1</sup> HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha, 2006, s. 19-20

### **1.4.3.3 Proces**

Hodnocení procesu odráží přístup pracovníka k různým zadáním, úkolům a podobně. Jedná se o jakýsi spojovací článek mezi vstupy a výstupy, tedy o to jak se pracovník chová při výkonu pracovní činnosti.

## **1.4.4 Problémy a chyby hodnocení<sup>1</sup>**

Při hodnocení pracovníků hraje nepopiratelnou roli i osobnost hodnotitele a to, že některé aspekty hodnocení nelze objektivně měřit. Hodnocení je ať se snažíme sebevíc stále subjektivní a velmi záleží na vhodném výběru metod, kritérií a dostatečném proškolení hodnotitelů. Hlavní chyby, kterých se může hodnotitel dopustit, jsou následující:

### ***Přílišná shovívavost***

Hodnotitel výrazně přiřadí většinu zaměstnanců na pozitivní konec hodnotící stupnice. Z důvodu optimističtější prezentace svého týmu manager nadhodnocuje výkony svých pracovníků.

### ***Přílišná přísnost, kritika***

Opačný případ než případ výše.

### ***Tendence k průměru***

K hodnocení pracovníků hodnotitel využívá převážně střední část stupnice, a tak se vyvaruje kladných či záporných hodnocení. U schopných zaměstnanců to může snížit motivaci, špatní to chápou tak, že je vše v pořádku a nebudou zvyšovat svůj výkon.

### ***Tendence hodnotitele hodnotit pracovníky podle svých vlastních měřítek***

Zde hodnotitel hodnotí u pracovníků kladně ty přístupy, které on sám preferuje.

### ***Tendence nechat se ovlivnit při hodnocení svými osobními sympatiemi, antipatiemi a předsudky***

Vedoucí může být při hodnocení ovlivněn např. negativními předsudky, které má k příslušníkům určitých minorit a při hodnocení sníží hodnotu výkonu.

---

<sup>1</sup>KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha, 2007, s. 229-231

### ***Haló efekt***

Hodnotitel se nechá při hodnocení unést některým pozitivním či negativním rysem hodnoceného (první dojem, vzhled) a pod tímto vlivem hodnotí i ostatní vlastnosti či složky pracovního výkonu zaměstnance.

### ***Přihlížení k určitým jevům***

Určitými jevy se myslí sociální postavení, sociální příslušnost, pohlaví, příbuzenství, známosti, politická či etnická příslušnost.

### ***Přílišné přihlížení k hlavnímu účelu hodnocení***

Například snaha nepoškozovat podřízené v případě, že hodnocení je nástrojem snižování počtu pracovníků, provázáno s odměňováním atd.

Abychom se těmto chybám vyhnuli je nutné vybrat vhodné metody a propracovat kritéria hodnocení, aby byly přiměřené povaze práce hodnocených pracovníků a účelu hodnocení. Připravit všechny dokumenty používané pro hodnocení a popsat postup hodnocení. A v neposlední řadě informovat všechny pracovníky kterých se hodnocení bude týkat o jeho smyslu, cílech a seznámit je z použitými metodami a kritérii.

## **1.4.5 Zásady správného hodnocení**

V každém kroku hodnocení pracovníků je dobré dodržovat určité zásady, které mají vliv na nestrannost a spravedlivost hodnocení:

- otevřeně informovat pracovníky o účelu, kritériích a postupu hodnocení.
- soustavně zdůrazňovat a celým chováním dávat najevo, že účelem hodnocení a zejména účelem hodnotícího rozhovoru je snaha pracovníkovi pomoci,
- nedostat se do rozporu se zákony a lidskými právy,
- neprovádět hodnocení tak, že by to mohlo urážet lidskou důstojnost hodnoceného,
- hodnotit jen na základě dostatečných a relevantních informací, pochválit všude, kde je to jen možné a vhodné, pochvalou a nikoliv kritikou začínat každý hodnotící rozhovor,

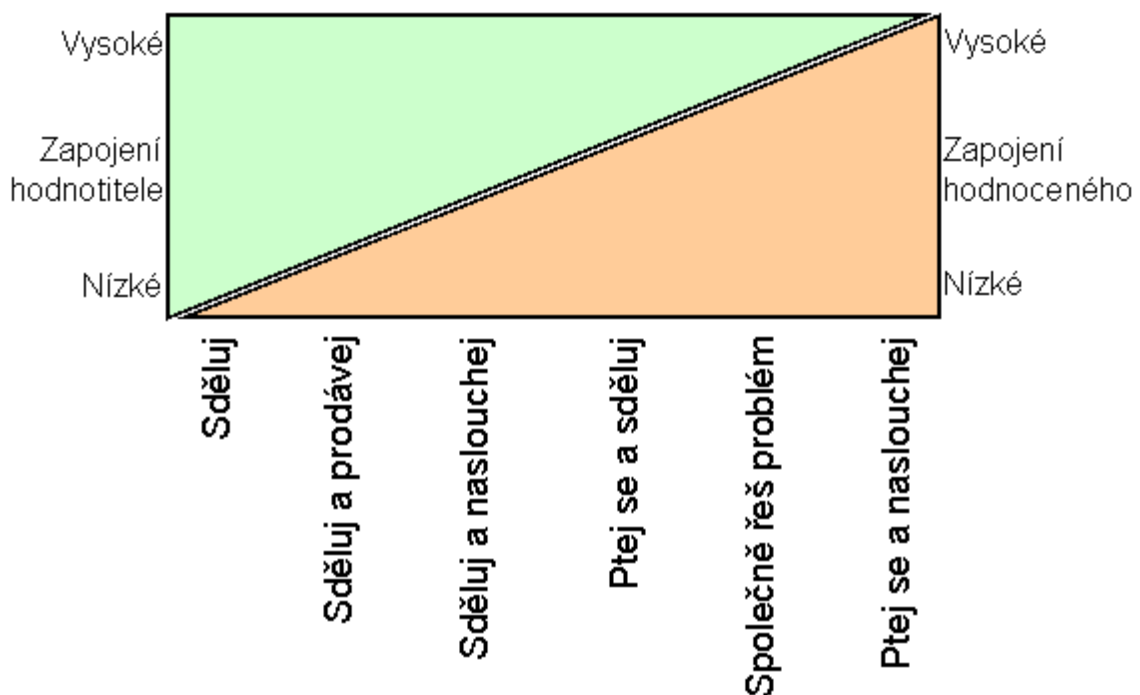
- nechat hodnoceného mluvit a povzbuzovat jej k sebehodnocení, povzbuzovat hodnoceného, aby se vyjádřil k tomu, co mu vadí na práci a přístupu jeho bezprostředního nadřízeného, popřípadě vedení podniku, nezveřejňovat hodnocení jednotlivých pracovníků a neorganizovat kolektivní hodnocení či skupinové hodnotící rozhovory, je to jen záležitost mezi pracovníkem a jeho zaměstnavatelem či bezprostředním nadřízeným (někdy se však tato zásada v malých podnicích v zájmu určité otevřenosti neuplatňuje),
- nehodnotit příliš shovívavě ani příliš přísně,
- vyvarovat se tendence hodnotit všechny pracovníky průměrnými hodnotami, hodnotit všechny pracovníky podle stejných zásad, vyvarovat se tendence hodnotit pracovníky podle svých vlastních měřítek (tj. preferovat u hodnocených ty stránky pracovního výkonu a ty způsoby a přístupy k práci, které sami preferujeme),
- nenechávat se ovlivňovat svými osobními sympatiemi, antipatiemi či předsudky.
- dávat si pozor na tzv. halo efekt, kdy se hodnotitel nechává unést některým pozitivním či negativním rysem hodnoceného (první dojem, vystupování, vzhled, výsledky v případě nějaké - třeba ojedinělé - složky pracovního výkonu apod.) a pod tímto vlivem hodnotí i ostatní vlastnosti či složky pracovního výkonu pracovníka,
- nepřihlížet k sociálnímu postavení, sociální příslušnosti, příbuzenství a známostem, stranické příslušnosti, etnickým či rasovým znakům, pohlaví hodnoceného atd.,
- nepřihlížet k ničemu, co nemá bezprostřední vztah s vykonávanou prací, není přípustné hodnotit pracovníky na základě norem výkonu, které nevznikly jako výsledek pečlivé analýzy práce a jejích podmínek v podniku (např. přebírání norem z jiných podniků, o jejichž pracovních podmínkách nic nevíme a které mohou mít zcela odlišné technické vybavení práce), není přípustné používání intuitivně stanovených norem či norem ohrožujících oprávněné zájmy či zdraví pracovníků,
- neakceptovat hodnocení předkládané někým jiným, aniž bychom znali podklady, které k němu vedly,
- umožňovat pracovníkovi, aby se na hodnocení podílel,

- dát písemné hodnocení k dispozici hodnocenému,
- vždy přiznávat pracovníkovi právo vyjadřovat se k hodnocení, domáhat se jeho změny a argumentovat ve svůj prospěch.

#### 1.4.5.1 Správná technika rozhovoru<sup>1</sup>

Jak z výše popsaných zásad vyplývá, tak pro správně a kvalitně prováděné hodnocení je třeba správně komunikovat. Dokázat kvalitně vést rozhovor může být složitější než se možná zdá. Proto jsem se rozhodl uvést zde hlavní zásady správného rozhovoru a také způsoby při vedení hodnotícího pohovoru.

Při hodnotícím pohovoru je sice pracovníkovi poskytována zpětná vazba, ale to neznamená, že hodnocený pracovník musí pouze sedět a poslouchat. Míra jeho zapojení do rozhovoru je dána tím jak se na on sám na hodnotící rozhovor připraví. Čím lepší je jeho příprava, tím větší pak může být jeho zapojení do rozhovoru. Styly rozhovoru podle stupně zapojení hodnoceného názorně popisuje Obrázek 4.



Obrázek 4 Styly hodnotícího rozhovoru

Zdroj: Upraveno podle FOOT Margaret, HOOK Caroline. *Personalistika*. Brno, 2002, s. 249

<sup>1</sup> FOOT Margaret, HOOK Caroline. *Personalistika*. Brno, 2002, s. 248-250

### ***Sděluj***

Tento styl rozhovoru hodnocenému nedává prakticky žádný prostor. Používá ho hodnotitel, který sděluje hodnoceným jejich silné a slabé stránky, ale nenaslouchá jim. Je používaný, protože je časově nenáročný, ale u hodnoceného může vznikat pocit, že o jeho názor nadřazený nestojí a má nejnižší vliv na motivaci pracovníka k jeho dalšímu rozvoji.

### ***Sděluj a prodávej***

I u tohoto stylu hovoří převážně nadřazený. Podřazeného se snaží přesvědčit, že si o něm vytvořil správný úsudek a komunikace hodnoceného je omezena na souhlas nebo nesouhlas s tvrzeními vedoucího. Stejně jako u předchozího stylu je minimální potenciál motivace pracovníka.

### ***Sděluj a naslouchej***

Sděluj a naslouchej je už styl, při kterém vedoucí hovoří většinu času, ale je připraven naslouchat věcným názorům hodnoceného. Pracovník má prostor a příležitost ovlivnit své hodnocení, ale hlavní slovo má stále hodnotitel.

### ***Ptej se a sděluj***

Vedoucí klade hodnocenému otázky a nechává ho se vyjádřit a zapojit do svého hodnocení. Hodnotitel na základě pracovníkových odpovědí provádí drobné korekce svého hodnocení.

### ***Společně řeš problém***

Při tomto stylu jednají hodnotitel i hodnocený na stejné úrovni jako partneři. Hodnocení vzniká během rozhovoru na základě diskuze podložené argumenty a důkazy. Nadřazený vytváří hodnocenému prostor pro vlastní zhodnocení pracovního výkonu a nutí ho tak převzít zodpovědnost za svoji odměnu a rozvoj. Tato metoda je pro hodnotící rozhovor všeobecně doporučována.

### ***Ptej se a naslouchej***

Nadřazený při tomto stylu klade otázky a naslouchá odpovědím podřazeného, který v rozhovoru mluví většinu času. Styl je vhodný při sebehodnocení.



## 1.5 Metody hodnocení<sup>1</sup>

Výběr metody pro proces hodnocení je jednou z nejdůležitějších činností přípravných prací. Nejčastěji se používají metody hodnotících škál, kdy je možno provést snadné srovnávání jednotlivých hodnocených osob. Srovnání může proběhnout na úrovni kritérií, ale i v tzv. výsledném hodnocení, to pak klasifikuje zaměstnance jediným údajem. V situaci, kdy každé hodnotící kritérium má jinou váhu, lze tuto váhu vyjádřit číselně u každého z kritérií. Průběh hodnocení zaměstnance je zaznamenán a monitorován prostřednictvím formuláře. Standardem u většiny kvalitních systémů bývá, že takto vytvořený formulář je kdykoliv k dispozici v tištěné či elektronické podobě.

Metod hodnocení pracovníků je řada. Některé jsou vhodnější pro nedělnické kategorie pracovníků, jiné vhodnější pro dělníky, některé jsou univerzálnější.

Hojně, především u nedělnických kategorií pracovníků se používá hodnocení podle stanovených cílů (podle výsledků). Má následující postup:

1. Stanovení jasných a přesně definovaných a termínovaných cílů práce, které má pracovník dosáhnout.
2. Zpracování plánu postupu ukazujícího, jak se má těchto cílů dosáhnout.
3. Vytvoření podmínek pro to, aby pracovníci mohli tento plán realizovat.
4. Měření a posuzování plnění cílů.
5. Návrh a realizace opatření ke zlepšení, jsou-li zapotřebí.
6. Stanovení nových cílů.

Cíle ovšem musejí být měřitelné, dosažitelné, podnětné a musejí být pro jejich dosažení vytvářeny potřebné podmínky.

U dělníků se často uplatňuje hodnocení na základě plnění norem. Postup je následující:

---

<sup>1</sup> KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. Praha, 2003, s. 127-128

1. Stanovení norem nebo očekávané úrovně výkonu.
2. Seznámení pracovníků s normami.
3. Porovnávání výkonu každého pracovníka s normami.

Je pochopitelné, že normy musejí být splnitelné a objektivně stanovené. Pro jejich plnění musí podnik opět vytvořit přiměřené podmínky.

Nejčastěji se v malých podnicích používá univerzální metody hodnocení pracovníků, jakým je hodnocení pomocí stupnice, zpravidla stupnice slovní nebo číselné.

Slovní charakteristiky popisují úroveň výkonu a usnadňují tak hodnotiteli zařadit výkon hodnoceného pracovníka do stupnice. Místo slovních charakteristik je možné použít číselnou stupnici, např. v rozsahu od jednoho do pěti bodů či za použití jen lichých čísel od jednoho do devíti bodů (má se tím eliminovat sklon lidí volit spíše sudá čísla). Výhodou číselné stupnice je to, že umožňuje přehledně porovnávat hodnocené pracovníky pomocí celkového počtu dosažených bodů nebo průměrného počtu dosažených bodů za všechna kritéria. Umožňuje také prisuzovat různým kritériím různou bodovou váhu, různé bodové rozpětí. Tím umožňuje přihlížet k významu jednotlivých kritérií či složek výkonu pro celkový výkon pracovníka. Nevýhodou je však to, že si mnohdy hodnotitel neumí představit, jak by měl výkon obodovat, kolik bodů pracovníkovi za určité kritérium přidělit. Slovní popis přece jen poskytuje lepší návod.

V řadě případů se používá místo bodové stupnice slovní stupnice podobná stupnici používané ve škole (např. nedostatečný, uspokojivý, dobrý, velmi dobrý, vynikající), ale i v tomto případě se vyskytují problémy, o nichž jsme se zmínili v souvislosti s bodovou stupnicí. Proto se někdy v těchto případech ještě u každého kritéria vyžaduje slovní komentář, slovní charakteristika úrovně výkonu.

V každém případě je vhodné používat standardizovaný podnikový formulář, který kromě uvedených stupnic bude obsahovat i takové údaje, jako je jméno hodnoceného,

název jeho pracovního místa či funkce, datum hodnocení, délka zaměstnání v podniku, prostor pro doporučení vyplývající z hodnocení, podpis hodnotitele i hodnoceného apod.

Pracovní výkon je tedy dán úsilím pracovníka, jeho schopnostmi a tím, jak rozumí svým úkolům, jak chápe svou roli. Pro úspěšné vykonávání práce, pro podávání žádoucího výkonu musejí být všechny tyto složky v určité harmonii a všechny musejí být přítomny.

Chceme-li hodnotit nějakého pracovníka, jeho pracovní výkon, musíme pro to použít vhodná kritéria. Ta pochopitelně musejí být přiměřená dané práci, povaze práce na daném pracovním místě. Nemůžeme hodnotit např. schopnosti, které pracovník má, ale k výkonu své práce je vůbec nepotřebuje.

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

## **1.5.1 Komparativní hodnocení**

Jak už název metody napovídá, jedná se o porovnání pracovníků a sestavení pomyslného žebříčku pracovníků. Samozřejmě je možné porovnávat pouze porovnatelné, tedy pracovníky zařazené na srovnatelných pracovních pozicích. Porovnávat můžeme podle jednoho nebo více kritérií.

### **1.5.1.1 Metoda hodnocení**

U komparativního hodnocení se v zásadě používá tří různých metod, které se mezi sebou liší tím, jakým způsobem se dosahuje konečného pořadí hodnocených pracovníků. Jedná se o metody přidělování bodů, párové porovnání, povinné rozdělení. Nyní každou metodu stručně charakterizují.

#### ***Přidělování bodů***

Přidělování bodů je nejjednodušší metodou, při které se na body převedou výsledky z jedné nebo více oblastí pracovníkova výkonu. Při použití více kritérií je nutné

rozhodnout, jakým způsobem bude tvořen celkový výsledek. Jestli prostým součtem nebo průměrem hodnot, třeba i za použití vah pro každé kritérium.

### ***Párové porovnání***

Při párovém porovnávání se porovná každý pracovník s každým a první je ten kdo je nejvícekrát hodnocen jako lepší. Je možné započítávat i remízu a hodnocení pak je jako ve fotbale (3 body vítězství, 1 bod remíza a 0 bodů prohra). Opět můžeme během srovnávání nahlížet na pracovníky jako celek nebo podle více kritérií.

### ***Povinné rozdělení***

Nejsložitější metodou komparativního hodnocení je metoda povinného rozdělení (též nucené distribuce). Jejím smyslem je rozdělit mezi pracovníky určitou sumu bodů. To pochopitelně představuje poměrně náročnou práci s čísly, kdy je třeba korigovat přidělené body tak, aby hodnocení odpovídalo realitě.

#### **1.5.1.2 Postup hodnocení**

Komparativní hodnocení je prováděno tzv. „od stolu“ a ne „tváří v tvář“ pracovníkovi. To znamená, že hodnotitel sestavuje hodnocení sám, bez přítomnosti hodnoceného. Postup hodnocení je různý podle použité komparativní metody. U přidělování bodů se podle předem připravených pravidel převedou výsledky pracovníků na srovnatelné číslo a podle něho se stanoví konečné pořadí. Při párovém porovnání se sestaví nejlépe tabulka, kde v jednotlivé řádky i sloupce budou tvořit jména pracovníků. Hodnotitel pak zapisuje výsledek porovnání pracovníků do buněk v průsečíku jmen hodnocené dvojice. Výsledné pořadí pak získá porovnáním součtů hodnot v řádku (sloupci) s jménem pracovníka. Hodnocení povinným rozdělením se provádím postupným rozdělováním bodů jednotlivým pracovníkům, tak, aby se součet všech přidělených bodů byl roven předem dané hodnotě.

#### **1.5.1.3 Zhodnocení metody hodnocení**

I přesto, že z hlediska přípravy, použití i vlastního procesu hodnocení může zdát, že se jedná o poměrně snadnou metodu její použití přináší řadu nevýhod.

Hlavním nevýhodou v konkrétním případě je rozpor mezi firemní kulturou v divizi SL a způsobem, kterým metoda působí na pracovníky. Cílem tohoto způsobu

hodnocení je vytvořit mezi pracovníky pocit rivality namísto toho, aby je podněcovala ke spolupráci a sdílení znalostí. A to by v situaci, kdy se požaduje spolupráce pracovníků při snaze poskytovat co nejkvalitnější služby, působilo velmi neefektivně ba dokonce destruktivně.

Dalším problémem je absence jednoznačně měřitelných kritérií u pracovníků divize SL, podle kterých by se sestavovalo pořadí pracovníků. V takovém případě se hodnotitelovo hodnocení může rychle změnit na seřazování hodnocených podle osobních sympatií. To by mohlo vést pracovníky, ve snaze dosáhnout co nejvyšší umístění, k tomu, že by se začali mezi sebou pomlouvat a donášet na sebe nadřízenému, který by měl hodnocení na starosti.

Problém je také ve zpětné vazbě hodnocenému pracovníkovi. Z vytvořeného pořadí pracovníků hodnocený obvykle nedokáže přesně zjistit proč je hodnocen lépe nebo hůře než jiný pracovník. K tomu potřebuje vysvětlení od hodnotitele, které nemusí být vždy dostačující. Hodnocený pracovník tak nemá možnost podílet se na svém hodnocení a bránit se v případě špatného hodnocení, ale co je horší, nemusí se dozvědět, kde jsou jeho slabé stránky, ve kterých by se měl zlepšit.

Hodnocení bez přítomnosti hodnoceného pracovníka považují za jedinou výhodu této metody. Pracovníci mohou bez přerušení vykonávat svoji práci zatím co je vedoucí „od stolu“ hodnotí.

## **1.5.2 Klíčové události**

Metoda hodnocení pomocí klíčové (v některé literatuře kritické) události je spíš doplňkovou metodou hodnocení pracovníků. Jejím cílem je sledovat proces výkonu pracovní činnosti pracovníka, tedy jeho chování při výkonu práce, zaznamenávat významné události a při hodnotícím pohovoru tak eliminovat faktor hodnocení pouze posledního týdne (měsíce).

### **1.5.2.1 Metoda hodnocení**

Smyslem metody je, že nadřízený pracovník, který provádí hodnocení pracovníka, zaznamenává pozitivní a negativní události, které u pracovníka zpozoroval během

daného intervalu. Zaznamenaným událostem hodnotitel přiřazuje i určitou váhu, podle jejich významu z hlediska pracovní činnosti. Počet zaznamenaných pozitivních a negativních událostí během intervalu není nijak omezen, ale od každé musí být zaznamenána alespoň jedna.

#### **1.5.2.2 Postup hodnocení**

Nadřízený pracovník si zaznamená události, kterých nejlépe sám byl svědkem. Není dobré spoléhat se na zprostředkování situace třetí osobou, natož pak samotným hodnoceným. Popis události by měl být co nejvíce konkrétnější a popisný, aby i po delší době bylo jasné co se ten den stalo. Vahou pak určí o jak důležitou nebo závažnou událost se jedná.

#### **1.5.2.3 Zhodnocení metody hodnocení**

Popis klíčových událostí je výhodný právě kvůli tomu, že hodnotitel průběžně, administrativně a časově nenáročnou formou, zaznamenává informace o pracovníkovi. Jednak přispívá k co nejobektivnějšímu hodnocení zaměstnance, spojuje formální a neformální hodnocení, vede vedoucího k tomu, aby podřízeným poskytoval zpětnou vazbu a aby bedlivě sledoval své podřízené a všímal si těchto událostí. To vede k zlepšování kvality hodnocení i vedení lidí, kdy poskytuje zpětnou vazbu tváří v tvář ještě dříve než provede zápis.

### **1.5.3 Hodnotící pohovor**

Smyslem hodnotícího pohovoru je hodnocení pracovníka pomocí kritérií obsažených v hodnotícím formuláři, během pohovoru s pracovníkem. Hodnotitel hodnotí pracovníka pomocí úrovně, na kterou hodnocený kritérium splňuje.

#### **1.5.3.1 Metoda hodnocení**

Hodnotící pohovor je určen k tomu, aby každodenní neformální hodnocení bylo jednotným způsobem formalizováno a zaznamenáno pomocí hodnotících kritérií v hodnotícím formuláři. Hodnocení je prováděno za přítomnosti hodnoceného, se kterým hodnotitel společně zpětně projde jeho pracovní výkon, jeho silné a slabé stránky a směr, kterým by bylo vhodné se ubírat v dalším období.

### 1.5.3.2 Postup hodnocení

Hodnocení prostřednictvím hodnotícího pohovoru je kontinuální nepřetržitý proces. Nadřazený mezi jednotlivými hodnotícími pohovory pracovníkům zadává úkoly, sleduje jejich plnění a vede si záznamy o pracovníkových výsledcích i jeho pracovním chování (viz Klíčové události). Toto jsou činnosti, které by ale vedoucí pracovník měl provádět bez ohledu na metodu hodnocení.

Zhruba týden nebo čtrnáct dní před hodnotícím pohovorem vedoucí sdělí pracovníkům termín a místo hodnocení a vyzve je, aby se na pohovor připravili. Příprava na hodnotitele na pohovor je samozřejmě bezpodmínečná. Příprava hodnotitele i hodnoceného spočívá v rekapitulaci pracovní činnosti od posledního hodnocení, zejména oblastí, které jsou předmětem hodnotícího formuláře, který by oba měli mít k dispozici. Hodnocený se zaměří na své úspěchy a neúspěchy a jejich vysvětlení. Hodnotitel se si připraví, nejlépe na základě svých poznámek, návrh hodnocení jednotlivých kritérií a jejich zdůvodnění.

Poslední část smyčky hodnocení je hodnotící pohovor, na kterém vedoucí probere s hodnoceným pracovníkem jeho výsledky, jejich zhodnocení a výhledy na další hodnotící cyklus. Aby hodnotící pohovor neztratil svůj smysl a význam měl by probíhat podle několika následujících pravidel<sup>1</sup>:

- Hodnotitel i hodnocený přichází na pohovor připraveni
- Hodnotící pohovor probíhá v klidné místnosti a jeho průběh není vyrušován telefony a jinými záležitostmi.
- Vedoucí se snaží rozptýlit obavy a nervozitu hodnoceného před pohovorem.
- Vhodným začátkem je dotaz na práci pracovníka nebo jiné emocionálně neutrální téma, o kterém pracovník rád mluví.
- Hodnocení začínáme pozitivními výsledky práce. Pozitivní hodnocení by mělo převažovat nad negativním. Opomenutí úspěchů snižuje pracovní úsilí.

---

<sup>1</sup> BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. Brno, 2005. s. 63-64

- Teprve potom následují negativní skutečnosti. Opačné pořadí nemotivující a hodnocený pracovník se může domnívat, že je hodnotitel zaujatý a nebude věnovat dalším částem pohovoru pozornost.
- Každá výtka musí být podložena konkrétními fakty. Jinak hrozí vznik neplodné diskuze nad její oprávněností.
- Nehodnotíme člověka (osobu), ale konkrétní pracovní chování a výsledky. Vyhnete se zbytečnému zranění citů pracovníka a dohadování.
- S pracovníkem jednáme jako dospělý s dospělým, ne jako učitel s žákem apod.
- Pracovníka nesrovnáváme, ani nedovolíme jeho srovnávání s ostatními pracovníky. Vedoucí není povinen rozdílné hodnocení vysvětlovat. Vměšování pracovníků do hodnocení ostatních vytváří na pracovišti napjatou atmosféru.
- Hodnotící pohovor se vztahuje k výsledkům práce, pracovnímu chování a k možnostem zlepšení nikoliv k finanční odměně. O té rozhoduje vedoucí bez účasti pracovníků, s ohledem na výsledky hodnocení.
- Mzda odráží pracovní výsledky a náročnost vykonávané funkce a není sociální institucí. Jinak ztrácí motivační účinek.
- Předmětem hodnocení je celé sledované období, nikoli jen poslední týden nebo měsíc. Mnozí pracovníci totiž zvyšují své úsilí v čase před nastávajícím hodnocením, ve snaze ho na poslední chvíli vylepšit. Vedoucí proto potřebuje zaznamenávat alespoň stručnými poznámkami práci pracovníka v průběhu stanoveného období.
- Pohovor má být zakončený konkrétními kroky ke zlepšení pracovního výkonu a k odstranění nedostatků v jeho práci. Pohovor bez konkrétního výstupu ztrácí smysl.

S výsledkem hodnocení musí být pracovník seznámen, musí s ním být projednán a pracovník má právo se k němu vyjádřit. Je také třeba nalézt způsoby nápravy nedostatečného výkonu a projednat další důsledky vyplývající z hodnocení pracovníka.



Účelem hodnotícího pohovoru je:<sup>1</sup>

- zhodnotit současný výkon pracovníka, případně výkon v uplynulém období,
- formulovat plán směřující ke zlepšení výkonu,
- rozpoznat problémy a/nebo prozkoumat možné příležitosti týkající se práce,
- rozpoznat faktory na pracovníkovi nezávislé, ale negativně ovlivňující jeho pracovní výkon,
- orientovat pozornost pracovníka na práci a některé její aspekty,
- zlepšit komunikaci mezi pracovníkem a majitelem (vedením) podniku, popř. podřízeným a nadřízeným,
- umožnit pracovníkovi zaujmout stanovisko, vyslechnout jeho názor,
- zabezpečit podklady pro odměňování,
- rozpoznat potenciál pracovníka a možnosti jeho povýšení nebo převedení na jinou práci,
- rozpoznat potřeby vzdělávání a rozvoje z hlediska pracovníka i jím vykonávané práce.

### **1.5.3.3 Zhodnocení metody hodnocení**

Dle mého je motivačně hodnotící pohovor jednou z nejhodnějších metod hodnocení pro malý podnik. Vyžaduje sice nemalou přípravu hodnotících i hodnocených pracovníků, ale i tento na první pohled zápor je nakonec velkou předností. Dochází při něm k rekapitulaci práce, zamyšlení nad tím co dělá pracovník dobře a co špatně, kde má rezervy ve výkonu a nedostatky ve znalostech a chování. Pracovník je nepřímo nucen nad svojí prací přemýšlet. Podřízeným pracovníků, kterým schopnost ohlédnout se za svojí prací měl by nadřízený častěji pracovníka neformálně hodnotit a poskytovat mu konkrétní zpětnou vazbu.

Navíc při správně vedeném hodnotícím pohovoru se pracovník sám podílí na svém hodnocení a nemůže se následně vymlouvat na zaujatost a nespravedlnost nadřízeného. Při pohovoru může nadřízený lépe působit na pracovníkovu motivaci

---

<sup>1</sup> KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. Praha, 2003, s. 129-130

a stimulovat ji, protože hodnocení se provádí na základě faktů, získaných o výkonu a pracovním chování během hodnotícího cyklu.

Vlastní pohovor je poměrně náročný na komunikační dovednosti obou zúčastněných, zvláště hodnotitele. Ten musí být schopen jednat se všemi pracovníky stejně, na rovinu, bez zaujetí a negativních emocí. Měl by vést pohovor v uvolněné atmosféře a těm méně komunikativním podřízeným v pohovoru pomoci.

## **1.5.4 Řízení pomocí cílů (MBO)**

Řízení pomocí cílů (Management By Objectives) je metodou hodnocení zaměřenou spíše na budoucnost. Nejčastěji se soustředí na výstupy pracovního výkonu pracovníka, ale je s ní možné sledovat a řídit i ostatní oblasti pracovní činnosti (viz 1.4.3). Je to metoda určená především pro hodnocení vedoucích pracovníků a specialistů.

### **1.5.4.1 Metoda hodnocení**

Hodnocený pracovník má stanoveny cíle, které by měl do dalšího hodnocení splnit. Cíle by měli splňovat SMART<sup>1</sup> nebo KARAT<sup>2</sup> požadavky. Hodnotitel pak hodnotí, na kolik se každý cíl podařilo naplnit.

### **1.5.4.2 Postup hodnocení**

Postup hodnocení je poměrně jednoduchý. Začíná stanovením (dohodnutí) jasných a přesně definovaných a termínovaných pracovních cílů, kterých má zaměstnanec dosáhnout. Jelikož cíle definují čeho má být dosaženo je ještě třeba stanovit úkoly a akce jak toho bude dosaženo. Cíle, úkoly i akce je vhodné zaznamenat, aby byly ve stejném znění k dispozici i při kontrole jejich plnění.

Následuje období, ve kterém pracovník má cílů dosáhnout. Nadřízený by měl vytvořit takové podmínky, aby cílů mohlo být dosaženo. Předpokladem metody je schopnost sebeřízení pracovníka, který je kvalitně motivován a disponuje znalostmi i úsilím pro samostatné plnění úkolů. Nadřízený pracovník ho pouze průběžně

---

<sup>1</sup> SMART je akronym ze slov: Specifický, Měřitelný, Akceptovatelný, Realistický, Termínovaný

<sup>2</sup> KARAT je akronym ze slov: Konkrétní, Ambiciózní, Reálný, Akceptovatelný, Termínovaný

kontroluje, zabezpečuje mu zpětnou vazbu při plnění dílčích úkolů, poskytuje konzultace, povzbuzuje a usměrňuje.

#### **1.5.4.3 Zhodnocení metody hodnocení**

Velkou předností metody je, že sám zaměstnanec si určuje cíle, kterých chce dosáhnout a to ho silně motivuje k jejich plnění. Slabou stránkou metody je pak právě stanovování cílů. I když se pracovníci naučí stanovovat si SMART / KARAT cíle, je nebezpečí, že stanovené cíle budou pouze ty, které jsou snadno měřitelné.

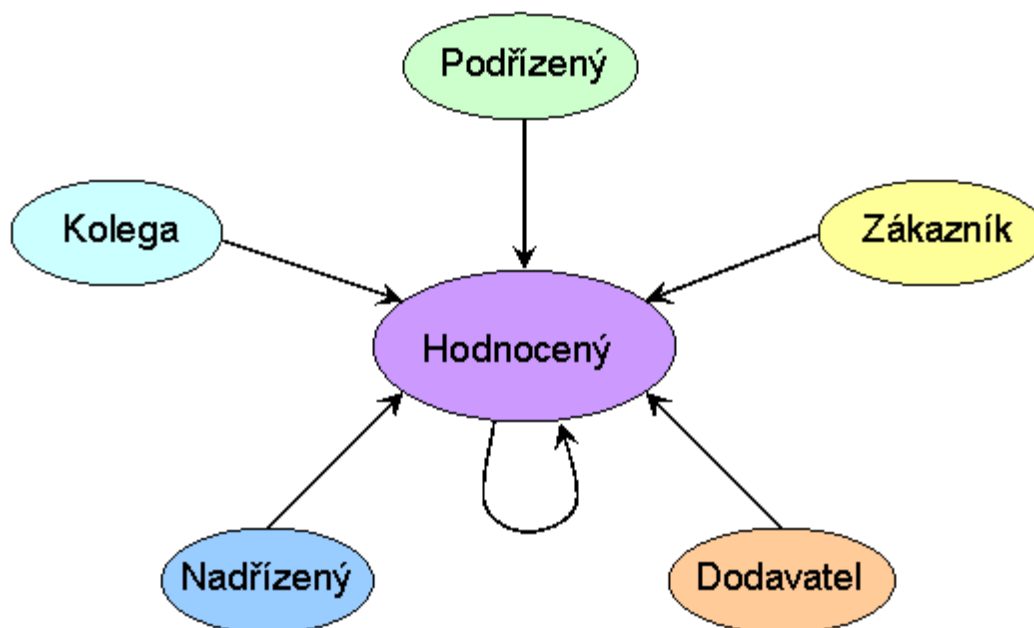
Použití metody je závislé na dobré znalosti vlastní práce a schopnosti dlouhodobějšího plánování hodnoceného. Na jeho zodpovědnosti a samostatnosti, protože si v podstatě vytváří podmínky své práce.

#### **1.5.5 360° zpětná vazba**

Použitím této metody zhodnotíme proces v přítomnosti. Metoda spočívá v tom, že je hodnocený hodnocen podle stejných kritérií od lidí, se kterými přichází na své pozici do styku.

##### **1.5.5.1 Metoda hodnocení**

Způsob, jak metoda hodnocení funguje nejnázorněji popisuje Obrázek 5, na kterém je vidět, že hodnocení se účastní v ideálním případě všichni, se kterými se hodnocený v rámci pracovní činnosti setkal.



Obrázek 5 Princip 360° zpětné vazby

Zdroj: Upraveno podle HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha, 2006, s. 66

### 1.5.5.2 Postup hodnocení

Do procesu hodnocení může vstoupit libovolný počet hodnotitelů, ale minimálně by měli být hodnotiteli podřízení pracovníka, nadřízení a sám pracovník. Hodnocení je prováděno buď plně, částečně a nebo bez anonymity hodnotitelů. To záleží na odvaze hodnoceného a otevřenosti, jaká mezi spolupracovníky panuje.

### 1.5.5.3 Zhodnocení metody hodnocení

Největší výhodou je koncentrovanost informací a jejich setříděnost. Hodnocený samozřejmě není schopen si s každým promluvit a vyslechnout si zpětnou vazbu. Seskupené informace jsou tedy velmi vhodným podkladem pro formulaci uceleného rozvojového plánu.

Armstrong<sup>1</sup> uvádí, že 360° zpětná vazba se používá nejenom pro hodnocení. Lze ji uplatnit i u jiných personálních činnostech, pro účely vzdělávání, rozvoje, pro určení odměn. Mezi výhody patří to, že jedinci získají širší pohled o tom, jak je jiní lidé

---

<sup>1</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 458-463

vnímají a mohou podniknout změny ve svém chování. Uvědomění o chybách a nedostatcích se tak naskýtá i pro vysoce postavené manažery.

Bohužel lidé nemusí být při hodnocení upřímní a poctiví a nebudou ochotni poskytnout zpětnou vazbu. Metoda je vzhledem k množství zpracovávaných informací administrativně značně náročná, ale to se dá odstranit oslovením specializované firmy, poskytovatele této služby, který využívá i předností elektronické komunikace a sdílení dat prostřednictvím Internetu.

## 1.6 Odměňování pracovníků<sup>1</sup>

Odměňování pracovníků je nejzávažnější personální činností, ne které je významně zainteresováno jak vedení společnosti tak i pracovníci. Koubek<sup>2</sup> zdůrazňuje, že „Odměňování ... neznamená pouze ... formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonanou práci“ ale „zahrnuje povýšení, formální uznání a také zaměstnanecké výhody ...“. Z toho vyplývá, že odměnu pracovníka může tvořit například nadstandardní školení a vzdělání nebo i pověření pracovníka prací, která je pro něho přitažlivá a přináší mu radost. Ať už je ale forma odměňování pracovníků jakákoliv, jejím úkolem je získání dostatečného počtu dostatečně kvalifikovaných zaměstnanců, jejich udržení a dostatečné pozitivní motivování k co nejlepším výkonům v rámci svých schopností.

Systém odměňování a výše odměny se odvíjí od toho, čeho chce společnost odměnami u zaměstnanců dosáhnout, co od zaměstnanců očekává, jaká je konkurence na trhu práce a na vnějších vlivech, mezi kterými je nejdominantnější právní úprava (minimální mzda). Je ale jisté, že systém by měl být přiměřený, spravedlivý a motivující.

Pro zaměstnance je důležité, aby věděli, že jejich výkon je hodnocen pomocí objektivních metod hodnocení, že jejich práce a výsledky snažení se zaznamenávají

---

<sup>1</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha, 2007, s. 283-291

<sup>2</sup> Tamtéž, s. 283

a výkony mohou porovnat také s ostatními kolegy. Hodnocení tedy napomáhá k tomu, že odměna za vykonanou práci je pak spravedlivější a více motivační. To vše je možné pouze za těch podmínek, že zaměstnanec zná dopředu systém hodnocení, kritéria posuzování a vazbu hodnocení na odměňování.<sup>1</sup>

## 1.7 Rozvoj a vzdělávání pracovníků<sup>2</sup>

Při tvorbě strategie rozvoje a vzdělávání je nutné rozlišit, pro jaký typ organizace rozvoj a vzdělávání koncipujeme. Hroník rozlišuje „organizaci na jedno použití“ a „revitalizující organizaci“.

Organizace na jedno použití představuje typ společnosti, které jsou zakládány na určitou dobu (i když doba není předem určena) dokud nosný produkt (výrobek, služba) je rentabilní. Obvykle nedisponují vlastním vývojem a proto se orientují na hotové lidi, které není třeba dále rozvíjet a vzdělávat. Společnost tak investuje většinou pouze do vstupního zácviku a do udržení potřebné kvalifikace. Charakteristické pro tyto organizace je orientace na expanzi při co nejnižších nákladech. Prostředky ušetřené za vzdělávání a rozvoj stávajících pracovníků, tak může vynaložit na získání hodových lidí.

Revitalizující organizace naproti tomu pružněji reaguje na vnější podmínky. Systém rozvoje a vzdělávání je mnohem propracovanější a struktura, která zabezpečuje jeho realizace je složitější.

Obrázek 6 znázorňuje čtyři možné strategie rozvoje a vzdělávání pracovníků v závislosti na tom, jakou přidanou hodnotu pracovník vytváří a jak náročná je jeho nahraditelnost. Hlavní pozornost je zcela logicky věnována lidem, kteří jsou na pozicích, kde mohou přinášet vysokou přidanou hodnotu a přitom jsou obtížně nahraditelní.

---

<sup>1</sup> HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha, 2006, s. 78-82

<sup>2</sup> HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha, 2007, s. 18-24

Vysoká přidaná hodnota	<b>Hotový člověk</b>	<b>Rozvoj, vzdělávání, práce s talenty</b>
Nízká přidaná hodnota	<b>Outsourcing</b>	<b>Pronájem, dočasná výpomoc</b>
	Snadná nahraditelnost	Obtížná nahraditelnost

**Obrázek 6 Strategie rozvoje a vzdělávání**

Zdroj: Upraveno podle HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha, 2007, s. 19

## 2 Analýza současného stavu

Pro vytvoření vhodného a účelného systému hodnocení pracovníků je nutné analyzovat současnou situaci ve firmě, co je náplní pracovních míst, kterých se bude hodnocení týkat, jak je v současnosti hodnocení prováděno a jaká je jeho vazba na odměňování a rozvoj zaměstnanců.

Při zpracování analýzy současného stavu v divizi SL jsem vycházel z informací získaných z poskytnutých interních firemních materiálů, strukturovaných i nestrukturovaných rozhovorů s pracovníky divize SL na různých úrovních a z pozorování pracovníků při výkonu pracovních činností.

### 2.1 Stručná charakteristika firmy

Jméno Šimek působí v oboru služeb majitelům nemovitostí již od roku 1994, v roce 1996 vzniká společnost s ručeným omezeným ŠIMEK 96, spol. s r. o. V současnosti firma poskytuje služby v poměrně velkém množství oblastí. Rozhodujícími předměty činnosti jsou:

- Správa a údržba nemovitostí
- Poskytování služeb pro zemědělství a zahradnictví
- Přípravné práce pro stavby
- Specializovaný maloobchod
- Poskytování technických služeb
- Zprostředkování služeb
- Provádění staveb, jejich změn a odstraňování
- Nakládání s odpady (vyjma nebezpečných)
- Realitní činnost
- Činnost účetních poradců, vedení účetnictví
- Výroba tepelné energie a rozvod tepelné energie nepodléhající licenci
- Silniční motorová doprava nákladní vnitrostátní



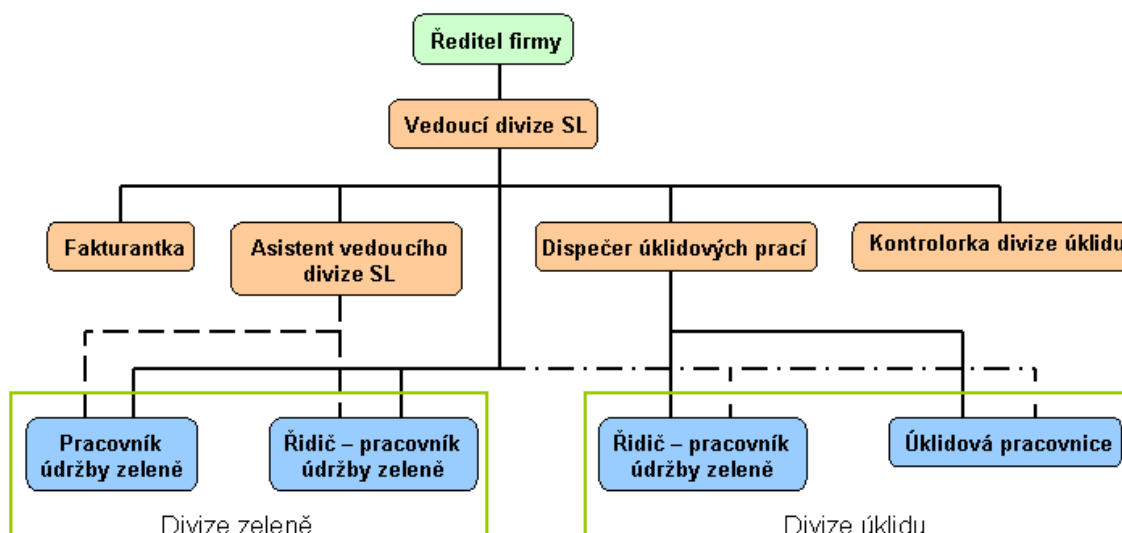
Koordinaci prací a materiálové zabezpečení poskytovaných služeb je zajišťována ze dvou provozoven v Brně. Společnosti a divize pro správu nemovitostí sídlí na ulici Herčíkova 17, divize služeb (dále SL) má provozovnu na ulici Rybníček 3. Firma je certifikována systémem managementu jakosti, ve shodě s požadavky systémových norem jakosti ČSN EN ISO 9001:2001.

Ke dni 14. 1. 2008 měla společnost celkem 63 zaměstnanců včetně vedení společnosti. Z toho 13 zaměstnanců bylo vedených v divizi správy nemovitostí v provozovně na ulici Herčíkova a 40 zaměstnanců v divizi SL sídlící v ulici Rybníček. V divizi SL je poměrně nízká fluktuace zaměstnanců, do 10% ročně, a týká se v drtivé většině dělnických pracovníků divize SL.

## 2.2 Organizační struktura v divizi SL

V divizi SL je třístupňová liniově štábní organizační struktura s prvky funkcionální a divizní struktury. Na jejím vrcholu je vedoucí divize SL, který je podřízen přímo řediteli společnosti. Jemu jsou pak podřízeni všichni zaměstnanci divize SL, i když některé řídí pomocí svého štábu. Techničtí pracovníci jsou pak podle svého zaměření rozděleni do dvou poddivizí a to divize zeleně a divize úklidu. Štáb vedoucího divize SL tvoří samostatně technicko-administrativní pracovníci kteří pracují na pozicích: asistent vedoucího divize SL; fakturantka; dispečer úklidových prací a vedoucí skladu; kontrolorka divize úklidu. Asistent vedoucího divize SL má na starosti operativní vedení divize zeleně a dispečer úklidových prací zodpovídá za činnost divize úklidu.

Organizační strukturu nejlépe popisuje následující obrázek (Obrázek 7), na kterém jsou jednak naznačeny všechny pracovní pozice v divizi SL, ale i vazby mezi nimi. Zelenou barvou je označena pozice ředitele firmy ŠIMEK 96, spol. s r. o., oranžovou barvou administrativní pracovní pozice v divizi SL a modrou barvou dělnické pracovní pozice. Vazby mezi jednotlivými pracovními pozicemi jsou znázorněny čarami. Plná čára představuje přímé řízení, přerušovaná čára koordinaci činností a operativní řízení a čerchovaná čára nadřízenost bez přímého řízení pracovníků. Zelené rámečky označují další divizní členění v divizi SL.



**Obrázek 7 Organizační struktura divize SL**

Zdroj: Autor

Počty zaměstnanců podle jednotlivých pracovních pozic v divizi SL zobrazuje Tabulka 1:

Vedoucí divize SL	1
Asistent vedoucího divize SL	1
Fakturantka	1
Dispečer úklidových prací a vedoucí skladu	1
Kontrolorka divize úklidu	1
Úklidová pracovníce	7
Řidič – pracovník údržby zeleně	14
Pracovník údržby zeleně	11

**Tabulka 1 Struktura zaměstnanců divize SL**

Zdroj: Autor

Zbývající 3 zaměstnanci pracují v kotelnách a jedná se o důchodce pracující v rámci dohody o pracovní činnosti nebo dohody o provedení práce. Dále pro divizi SL brigádně pracuje ještě několik (cca 5) úklidových pracovníků, které uklízí domy v blízkosti svého bydliště a na provozovnu nedocházejí.

Vytvářený systém hodnocení se bude tedy týkat pouze zaměstnanců, kteří pracují na hlavní pracovní poměr a dochází do provozovny divize SL, tedy přibližně 37 pracovníků.

## **2.3 Analýza pracovních míst v divizi SL**

V divizi SL jsou značné rozdíly v požadavcích i pracovní náplni jednotlivých pracovních pozic, ale lze je rozdělit podle typu práce, která je na pozicích převážně vykonávána. Jedná se o duševní, administrativní práci nebo o manuální, dělnickou práci. Proto budu v následujícím textu dělit zaměstnance divize SL na administrativní a dělnické pracovníky.

Při analýze pracovních míst jsem vycházel z poskytnutých popisů pracovní funkce jednotlivých pracovních míst (Příloha A). Jejich vypovídací hodnota je však pouze orientační, protože přesně neodrážejí skutečné rozdělení pracovníků mezi jednotlivé pracovní pozice a také proto, že náplň některých pozic je tak různorodá a obsáhlá. Z tohoto důvodu jsem se rozhodl i pro další metody k získání co nejkomplexnějších informací o jednotlivých pozicích.

Stěžejní metodou bylo pozorování pracovníků při vykonávání práce doplněné o informace získané strukturovaným rozhovorem s vedoucími administrativními pracovníky. S dělnickými pracovníky jsem z hlediska časové náročnosti strukturovaný rozhovor nevedl a rozhodl se upřesnit informace získané od jejich nadřízených stručným dotazníkovým šetřením.

### **2.3.1 Strukturovaný rozhovor**

Strukturovaný rozhovor je založený na pokládání předem připravených otázek, které se týkají pracovního místa. Zodpovězeny by měli být otázky o pracovní náplni, pracovních podmínkách a požadavcích kladených na pracovníka.

#### **2.3.1.1 Struktura rozhovoru**

Strukturu rozhovoru jsem tvořil se záměrem, že si ověřím informace získané pozorováním a prostudováním popisů pracovních pozic a získám přesnou představu o pracovních místech v divizi SL. Při sestavování rozhovoru a formulaci otázek jsem

se řídil podle Koubka<sup>1</sup> a jeho seznamu doporučených otázek, které by měli být při analýze pracovního místa zodpovězeny.

Rozhovor měl nakonec následující strukturu:

- Kde se pracovní místo nachází, jak je organizačně začleněno?
- Jaké pracovní úkoly se na něm vykonávají?
- Za co a koho je pracovník odpovědný?
- Komu je pracovník odpovědný?
- Jaká je vazba každého z úkolů k jiným úkolům a celé práci?
- Kdy a jak často jsou jednotlivé úkoly vykonávány?
- Kde jsou úkoly vykonávány ?
- Jaký je vzájemný vztah jednotlivých úkolů?
- Jaký je vztah daného pracovního místa k pracovním místům dalším, která to jsou a jak je práce koordinována?
- Existuje možnost výcviku při vykonávání práce?
- Jaké jsou obvyklé pracovní podmínky, pokud jde o fyzikální prostředí?
- Jaké jsou obvyklé pracovní podmínky, pokud jde o sociální prostředí?
- Jaké fyzické požadavky klade práce na pracovníka?
- Jaké duševní požadavky klade práce na pracovníka?
- Jaké dovednosti práce vyžaduje?
- Jaké vzdělání a kvalifikace jsou požadovány?

### **2.3.1.2 Vyhodnocení rozhovoru**

Přestože bylo občas složité zodpovědět některé otázky, splnila metoda svůj účel. Její největší přínos byl v oblasti definování vazeb mezi jednotlivými pracovními místy a návaznosti a koordinace pracovních úkolů. Výstupem rozhovoru jsou charakteristiky pracovních pozic (viz 2.3.3), ve kterých jsou obsaženy informace o pracovních pozic, potřebné pro vytvoření systému hodnocení pracovníků na těchto pozicích. Vzhledem k výsledku rozhovorů jsem upřesnil i popis a schéma organizační struktury (viz 2.2).

---

<sup>1</sup> KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Praha, 2007, s. 71-73

## 2.3.2 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření jsem prováděl pouze mezi dělnickými pracovníky divize SL. Při jeho sestavování jsem čerpal z Koubka<sup>1</sup>, který uvádí obsáhlý dotazník k analýze pracovních míst. Jeho vypovídací hodnota je jistě vysoká, ale já jsem si ho pro svoji potřebu značně zjednodušil, aby se vešel na stranu formátu A4 a tím zvýšil pravděpodobnost, že ho pracovníci budou ochotni vyplnit, protože se tak mělo dít v době jejich polední pauzy, neboť to je jediná možnost kdy jsou na adrese provozovny.

### 2.3.2.1 Struktura dotazníku

Struktura dotazníku je jednoduchá aby byla co nejpřehlednější. Výsledná podoba dotazníku je v příloze B. Dotazník je anonymní a jediný požadavek na identifikaci je, aby pracovník označil na jaké pracovní pozici pracuje. V dalších dvou částech se ptám na respondentův názor, které nepříjemné fyzické a emocionální požadavky jsou na něho pracovním místem kladeny a s jakou periodou se vyskytují. Účelem třetí části je zjištění jak často a s jakým vybavením přicházejí pracovníci při pracovním výkonu do styku. V poslední části dotazníku je dán tazateli prostor, aby vyjádřil svůj názor na zavedení nového systému hodnocení.

### 2.3.2.2 Vyhodnocení dotazníku

Z dotazníkového šetření provedeného v měsíci březnu 2008 mezi dělnickými pracovníky se vrátilo pouze 10 vyplněných dotazníků, což odpovídá 32% dělnických pracovníků. Takový počet je ze statistického hlediska nízký, proto z dotazníkového šetření nemůže být statisticky validní výstup, ale i tak k němu budu v dalších částech této práce alespoň přihlížet.

Složení respondentů podle pracovních pozic

Úklidová pracovnice	6	60%
Řidič - pracovník údržby zeleně	3	30%
Pracovník údržby zeleně	1	10%

**Tabulka 2 Rozdělení respondentů**

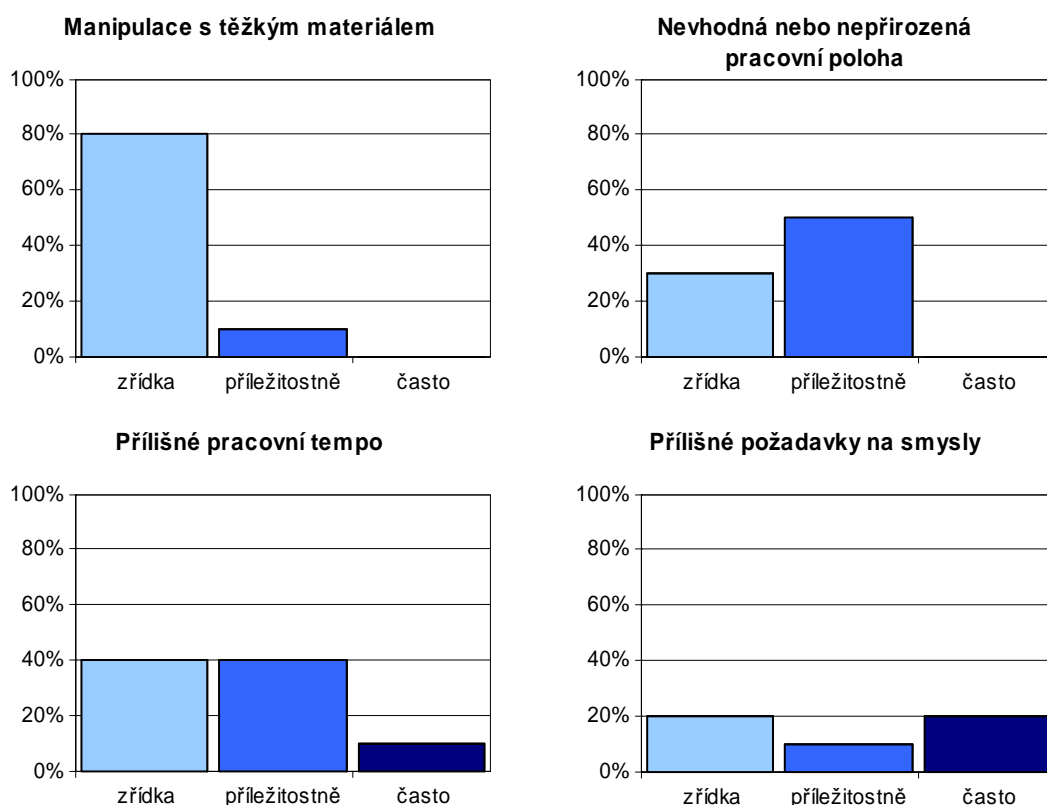
Zdroj: Autor

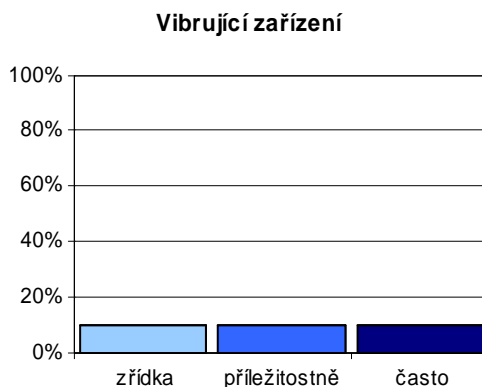
---

<sup>1</sup> KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Praha, 2007, s. 78-81

Výsledky vyhodnocení požadavků kladených na pracovní místo jsem se kvůli přehlednosti rozhodl zobrazit pomocí histogramů, kdy mohu pro jednotlivé požadavky najednou zobrazit všechny tři periody. Procentuální vyjádření značí, kolik procent respondentů označilo, že je na něj konkrétní požadavek kladen. Součet hodnot u jednotlivých požadavků tak nemusí odpovídat 100%, protože ne všichni respondenti tento požadavek uvedli.

Výsledky jsou bohužel zkresleny nerovnoměrným zastoupením pracovních pozic dělnických pracovníků. Ale protože systém hodnocení pracovníků bude jednotný pro všechny pracovníky divize SL a není upřednostňována žádná pracovní pozice před ostatními, mají výsledky i tak jistou vypovídací hodnotu. Rozhodl jsem se pro grafické znázornění výsledků (Obrázek 8, Obrázek 9, Obrázek 10) doplněné o shrnující slovní komentář.

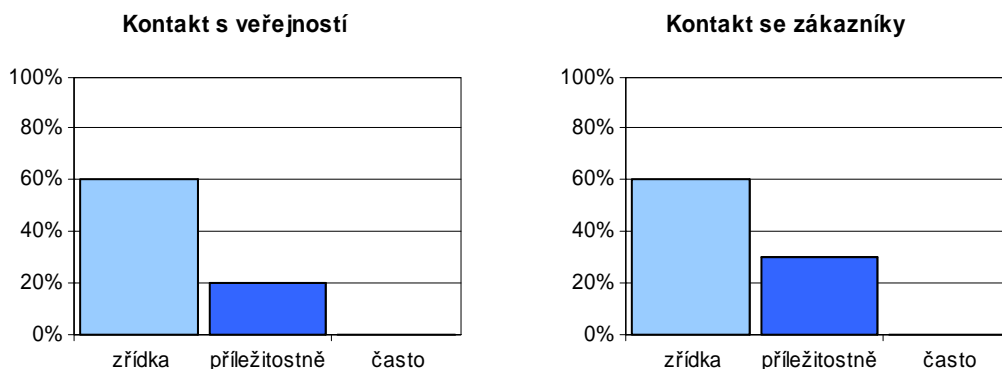


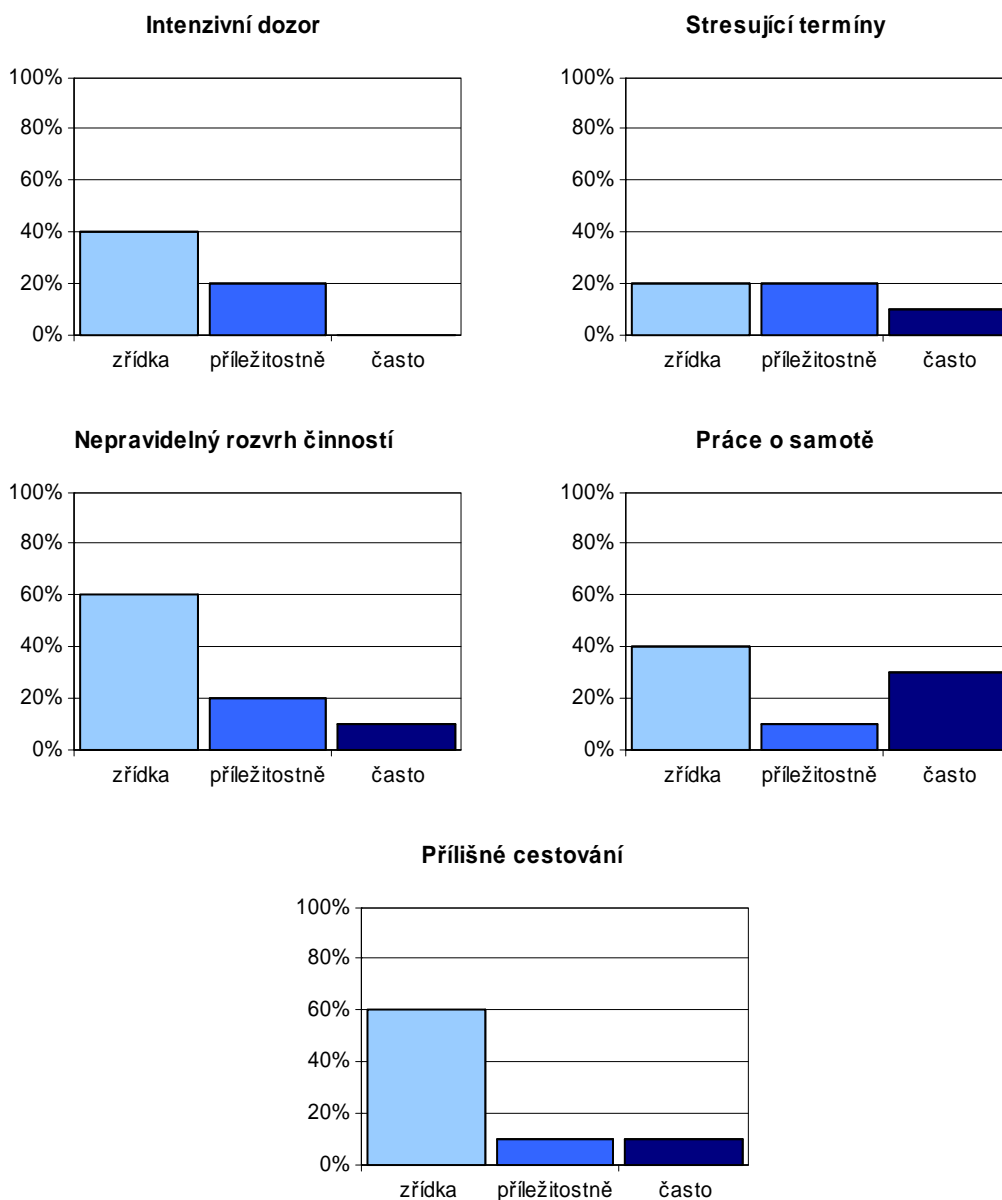


**Obrázek 8 Fyzické požadavky pracovního místa**

Zdroj: Autor

Z grafů je patrné, jak se do výsledků fyzických požadavků pracovního místa promítl fakt, že zastoupení dělnických pozic není rovnoměrné a že počet respondentů z řad úklidových pracovníků je více než dvakrát větší než počet respondentů z řad pracovníků údržby zeleně. I přesto je práce dělnických pracovníků fyzicky poměrně náročná a to jak z hlediska síly a vytrvalosti, tak z hlediska smyslových požadavků. Ty se týkají spíše obtěžujících vjemů (hluk, zápach, špína, atd.). U pracovníků údržby zeleně jsou se častěji objevuje manipulace s těžkým materiálem a práce s vibrujícími zařízeními.





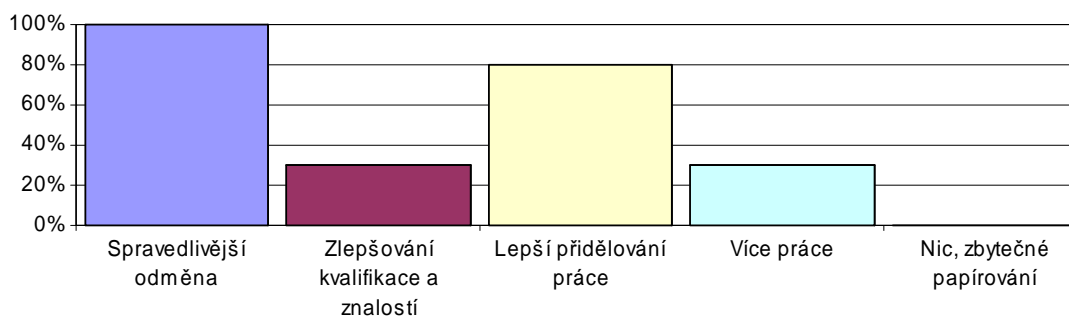
**Obrázek 9 Emocionální požadavky pracovního místa**

Zdroj: Autor

Výsledky emocionálních požadavků jsou pochopitelné, vzhledem k zaměření divize SL, jejíž běh určují požadavky zákazníků. Pracovníci nemají pevný pravidelný rozvrh práce. Jsou přidělováni na jednotlivé zakázky, které vykonávají samostatně nebo v týmu a za kterými v rámci Brna dojíždí. Práce je prováděna na veřejnosti a dochází při ní ke kontaktu se zákazníkem.



Smyslem části dotazníku týkající se vybavení, bylo zjistit co vše pracovníci používají pro výkon pracovní činnosti. Jsou to běžné nástroje používané na venkovní i vnitřní úklid a údržbu zeleně (smeták, koště, hrábě, lopata, atd.), lehká a těžká zahradní a úklidová technika a osobní i nákladní automobily.



**Obrázek 10** Prínos systému hodnocení

Zdroj: Autor

Z hlediska další práce má pro mě největší význam poslední část dotazníku, očekávané přínosy zavedení systému hodnocení. Tam všichni respondenti vyjádřilo očekávání spravedlivější odměny. Valná většina pak doufá v lepší přidělování práce a přibližně třetina by uvítala zlepšení kvalifikace a znalostí. Z negativních očekávání se pouze třetina obává většího množství práce. Žádný z respondentů si nemyslí, že hodnocení nic nezmění a že půjde o pouhé papírování.

### 2.3.3 Charakteristika pracovních pozic

Následující stručné charakteristiky pracovních pozic jsem sestavil na základě informací získaných z popisů pracovních funkcí (Příloha A), rozhovoru se zástupci jednotlivých pracovních pozic nebo jejich přímými nadřízenými a pozorováním.

#### 2.3.3.1 Vedoucí divize SL

Hlavní pracovní náplní vedoucího divize služeb je jednání se zákazníky. Plánuje realizaci zakázek a zajišťuje jejich personální a materiálové zabezpečení. Koordinuje práci zaměstnanců divize SL. Přiděluje práci pracovníkům divize údržby zeleně prostřednictvím denních úkolových lístků, na kterých je uvedeno jaký druh práce bude pracovník nebo skupina pracovníků daný den provádět a jakou techniku k tomu bude

potřebovat. V případě potřeby operativně přeřazuje pracovníky na jinou práci. Kontroluje činnost pracovníků divize údržby zeleně a je zodpovědný za předání realizované zakázky a řeší případné reklamace a stížnosti.

### **2.3.3.2 Asistent vedoucího divize SL**

Asistent vedoucího divize služeb dohlíží na to jak pracovníci divize údržby zeleně plní jednotlivé pracovní úkoly. Na místě operativně rozděljuje mezi pracovníky práce nutné k dosažení požadovaného výsledku zakázky. Na provozovně vykonává technicko-administrativní práce spojené převážně s vedením evidence provozu techniky a vozového parku divize SL a fakturací zakázek.

### **2.3.3.3 Fakturantka**

Náplň její práce tvoří činnosti zabezpečující administrativní požadavky na společnost. Má na starosti korespondenci divize SL, administrativu spojenou se zakázkami (zpracovávání a evidence smluv, nabídek a poptávek, fakturace, předávacích protokolů, aj.) a s inventarizací divize SL.

### **2.3.3.4 Dispečer úklidových prací a vedoucí skladu**

Dispečerka úklidových prací je vedoucí pracovnice divize úklidu. Z toho vyplývá, že vytváří nabídky na úklid domů, sestavuje rozpisy úklidových prací pro jednotlivé úklidové pracovnice a jednotlivé domy a přiděluje práci úklidovým pracovnícům. Zodpovídá za vedení skladu čistících prostředků a pracovních oděvů a ochranných pomůcek. Má na starosti personální agendu zaměstnanců divize SL včetně vyplácení mezd.

### **2.3.3.5 Kontrolorka divize úklidu**

Pracovní náplň kontrolorky divize úklidu se sestává z kontroly docházky úklidových pracovníc v domech, kontroly kvality provedených úklidových prací v domech, evidence závad v jednotlivých domech a stavů vodoměrů. Dále zajišťuje podklady pro nabídky na úklid domů. Práce je vykonávána na pohyblivém pracovišti, které je v oblasti města Brna.

### **2.3.3.6 Úklidová pracovnice**

Pracovnice na této pozici má za úkol uklízet přidělené domy a prostory podle rozpisu úklidových prací. Kontrolu nesvítících žárovek v uklízených prostorech. Po provedení práce a její kontrole vše zapíše do tiskopisu v uklízeném domě. Pracovnice je zodpovědná za čistotu a pořádek v přidělených objektech a prostorech a za svěřené nástroje a prostředky. Provádí práci až na výjimky samostatně a používají při ní běžné čisticí prostředky a nástroje. Práce je vykonávána samostatně na pohyblivém pracovišti, které je v oblasti města Brna a v jeho konkrétní poloha je závislá na rozpisu prací. Výkon pracovní pozice je přímo závislý na pracovním plánu vypracovaném Dispečerkou úklidových prací, dále na řidiči, zajišťujícím rozvoz a svoz pracovníků a materiálu po jednotlivých objektech, a na kontrolorce divize úklidu, která kontroluje kvalitu provedené práce. Koordinace je zajištěna pracovním plánem, který určuje kdy a kde bude pracovnice vykonávat práci.

### **2.3.3.7 Pracovníci údržby zeleně**

Pracovníci údržby zeleně provádějí práci dle potřeby firemních zakázek, její zaměření ovlivňuje úkoly, které pracovníci vykonávají, ale patří mezi ně pokos zeleně, výhrab a odklizení travní hmoty, ořez keřů a náletu, čištění zeleně, chodníků a komunikací od drobných odpadků, výklidové práce a zimní údržbu prostranství, komunikací a chodníků. Používané vybavení se odvíjí od povahy úkolu. U prací se zelení se jedná o běžné zahradnické nářadí a nástroje, travní sekačky, křovinořezy a motorové pily, u úklidových prací je to běžné úklidové nářadí a nástroje, fukary, vysavače, u zimní údržby komunikací pak prostředky na odklizení sněhu a ledu a posypový materiál. Práce je vykonávána samostatně nebo v malých týmech na pohyblivém pracovišti, které je v oblasti města Brna.

Řidiči se navíc starají o přidělené vozidlo, provádí jeho údržbu včetně doplňování pohonných hmot a drobných oprav. Vedení knihy jízd je v současnosti již generováno automaticky pomocí softwaru používaného systému na sledování vozidel CarNet.

Jeden řidič je přiřazen k divizi úklidu, kde zabezpečuje rozvoz úklidových pracovníků po jednotlivých domech. Organizačně patří do divize úklidu, takže jeho nadřízeným je dispečer úklidových prací.

## **2.4 Analýza systému hodnocení pracovníků v divizi SL**

Hodnocení pracovníků divize SL provádí vedoucí divize SL, je více méně neformální. Provádí se operativně v rámci stimulace pracovníků při pracovním výkonu a jednou měsíčně při rozhodování o výši odměny. Jeho předmětem je pracovní chování a výkon zaměstnanců. Tato forma hodnocení má samozřejmě výhody, ale i řadu nevýhod. Vedoucího divize SL hodnocení ředitel společnosti na základě množství získaných a realizovaných zakázek. Tato forma hodnocení má samozřejmě výhody, ale i řadu nevýhod.

### ***Výhody neformálního hodnocení***

Výhodou je možnost neformálním hodnocením stimulovat pracovníka během pracovního výkonu, poskytovat mu bezprostřední zpětnou vazbu, průběžná kontrola plnění pracovních úkolů a pracovního chování. Z toho vyplývá i jeho minimální administrativní náročnost, neboť zřídka kdy bývá zaznamenáváno. Jde vlastně o součást každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným.

### ***Nevýhody neformálního hodnocení***

Nevýhody neformálního hodnocení jsou většinou důsledkem jeho závislosti na postoji nadřízeného k podřízeným. Není zaručen jednotný přístup ke všem pracovníkům, použití stejných kritérií hodnocení. Často je velmi subjektivní a uplatňuje se při něm faktor náhody. Je spíše ovlivněno situací daného okamžiku, pocitem hodnotícího, jeho dojemem i momentální náladou, než pevně stanovenými standardy a postupy hodnocení.

Důvodů proč je používáno právě neformální hodnocení je několik. Hlavním je jeho takřka nulová náročnost na přípravu a evidenci. Dále je to styl vedení dělnických pracovníků, který je více autoritativní než u administrativních pracovníků. Dělníci často

myslí v krátkodobém horizontu, potřebují rychlou zpětnou vazbu od nadřízeného a jejich motivace vychází většinou z materiálových (finančních) potřeb.

## **2.5 Analýza systému odměňování pracovníků v divizi SL**

Finanční ohodnocení zaměstnanců divize SL je vyšší než je průměr u srovnatelných pracovních pozic. Mzda zaměstnanců divize SL je složena z pevného základu mzdy, který je pochopitelně ovlivněn pracovní pozice zaměstnance, dále pak odměnami ve výši 0-50% základní mzdy a ještě mimořádnými odměnami, jejichž maximální výše není nikterak stanovena. Výši odměny určuje vedoucí divize SL a primárně se určuje podle počtu odpracovaných dnů za měsíc, přičemž u pracovníků závislých na počasí (údržba zeleně) se započítává i den, kdy vzhledem k meteorologickým podmínkám nemohou pracovat. Do odměny se promítají srážky za neplnění pracovních povinností a jiné pracovní prohřešky. Výši mimořádné odměny stanovuje vedoucí divize SL na základě neformální hodnocení pracovníků a vlastního uvážení, slouží k stimulaci pracovního výkonu pracovníků. Navržené odměny pak schvaluje ředitel firmy, který může odměny libovolně měnit. Společnost nemá stálý příjem a je závislá na počtu nasmlouvaných zakázek, proto je výše obou odměn limitována aktuální finanční situací společnosti a zaměstnanci nemusí být vyplacena ani jedna. Odměna vedoucího divize SL je stanovována odlišným způsobem než u ostatních zaměstnanců divize SL a je závislá na právě na počtu realizovaných zakázek divizí SL

Zaměstnanci jsou odměňováni i nefinančně (tzv. benefity), kterou představují poukázky na stravování a u dělnických pracovníků navíc pracovní oděv v letní a zimní variantě ve firemních barvách a s firemním logem, který proti podpisu dostávají při zahájení pracovního poměru a mají povinnost ho během výkonu práce nosit.

Stávající systém odměňování je jednoduchý, ale účinný. Existence odměn a mimořádných odměn nabízí širokou řadu možností provázání výsledku hodnocení pracovníka a výše jeho odměny.

## 2.6 Analýza systému rozvoje a vzdělávání pracovníků v divizi SL

Společnost ŠIMEK 96, spol. s r. o. je typickou organizací na jedno použití (viz 1.5), která se soustředí zejména na expanzi při udržení co nejnižších nákladů. Proto při obsazování pracovních pozic, výrazně preferuje hotového člověka. Strategie vzdělávání by se dala označit za strategii minimální laťky<sup>1</sup>, kdy je největší pozornost zaměřena na ty, jejichž výkon, znalosti nebo odbornost je pod minimální požadovanou úrovní.

U dělnických pracovníků je základ vzdělávání pracovníků tvořen několikadenním zaškolením pro nové pracovníky nebo pro pracovníky, kteří opakovaně nedosahují potřebné úrovně kvality práce. Následují pravidelná školení BOZP a školení v rámci řízení jakosti. Nástavbou je získání odbornosti pro povolení práce se zařízeními u kterých to vyžaduje zákon nebo vyhláška. Toto se týká pouze pracovníků z údržby zeleně, kde jich je takto proškoleni přibližně 80 procent.

Vzdělávání administrativních pracovníků je složeno, jako u dělnických pozic, z počátečního zaškolení a zapracování. Další plán rozvoje a vzdělávání není přesně stanoven. A tak případné doplňující rozšiřování znalostí a je prováděno metodou Just-In-Time školení, čili školení přicházejícího v pravý čas. To se děje při zavádění nových technologií nebo je-li to požadováno například zavedeným certifikátem kvality ISO 9001.

---

<sup>1</sup> Viz HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha, 2007, s. 21

## 2.7 Zhodnocení současného stavu

Stávající situace v divizi SL hodnotím jako dobrou s drobnými výhradami. O míře kvalitě svědčí i úspěšné zavedení certifikátu systému managementu kvality ISO 9001. Podíl společnosti na trhu, objem zakázek i zisk rok od roku stoupá. Kde to jde a ekonomicky se to vyplatí společnost zavádí mechanizaci na místo ruční fyzické práce. To klade nižší nároky na počet pracovníků, ale vyšší odborné nároky na pracovníky, kteří se zařízeními pracují.

Divize SL je z hlediska služeb, které poskytuje dobře organizačně členěna a vedoucí divize SL využívá delegace pravomocí. Problém jsem vyzoroval pouze v divizi údržby zeleně, kde dělničtí pracovníci plně neakceptují roli asistenta vedoucího divize SL. To je způsobeno absencí vhodných motivačních prostředků na straně asistenta vedoucího divize SL, který v současnosti neovlivňuje výši odměny a což je jednou z věcí, kterou by měl nový systém hodnocení zlepšit.

Pracovní náplň jednotlivých pracovních je velmi různorodá, ale pro potřeby vytvoření jednotného systému hodnocení lze nalézt vhodné aspekty, které lze s drobnými obměnami identifikovat u všech pracovních pozic.

V současnosti používané hodnocení pracovníků je na úrovni, která umožňuje operativní stimulaci pracovníků, ale z dlouhodobého hlediska neumožňuje nezkreslený pohled na pracovníka a jeho vývoj. Čistě neformální hodnocení nezaručuje, že bude všem „měřeno stejným metrem“ a v hodnocení, i když se hodnotitel snaží být nestranný, hrají roli osobní sympatie. Navrhovaný systém by měl zanést do hodnocení formální řád, aby na výsledku hodnocení nebylo znát, kdo pracovníka hodnotí.

Jak jsem psal v analýze systému odměňování (2.5) jsou, především dělničtí pracovníci, placeni nadprůměrně. Této strategie se budu držet i při vytváření vazby systému hodnocení na odměňování. U dělnických pracovníků je finanční odměna také důležitým zdrojem motivace k práci, čehož se pokusím využít a dobré pracovníky odměňovat lépe než ty méně schopné. Doufám, že vhodně nastavená diferenciac

odměn bude ty slabší pracovníky stimulovat k tomu, že se budou snažit zlepšit, ať také dosáhnou vyššího ohodnocení.

Vzdělávání a rozvoj pracovníků je primárně založeno na požadavcích normy ISO 9001 a legislativě BOZP. Jeho smyslem je, aby všichni pracovníci splňovali tyto požadavky. Další rozvoj se odvíjí od aktuálních požadavků na odbornost a znalosti vyplývajících z nově zaváděných pracovních postupů a technologií.



### 3 Návrh řešení

Po nastudování potřebné literatury, získání znalostí a povědomí o systémech a metodách hodnocení pracovníků se pokusím na základě provedené analýzy současného stavu navrhnout systém hodnocení pracovníků divize SL, včetně potřebných podkladů pro hodnocení, stručných návodů (postupů) a vazby na odměňování a rozvoj pracovníků.

Cíl práce, navržení vhodného systému hodnocení pracovníků divizi SL firmy ŠIMEK 96, spol. s r.o. bude vycházet z výše popsaných metod a jeho součástí bude také návrh vazby na systém hodnocení pracovníků a systém jejich rozvoje a vzdělávání. Rozhodl jsem se vytvořit pouze jednu variantu systému hodnocení, ale propracovanou co nejvíce do detailů, včetně podmínek pro efektivní hodnocení.

Samotný systém hodnocení je uvážlivou kombinací několika metod, které by měli společně propojit formální i každodenní neformální hodnocení pracovníka, zajistit co nejspravedlivější a co nejméně administrativně náročné hodnocení, jehož používání nevyžaduje speciální školení pracovníků.

Hodnocení se bude týkat všech stálých pracovníků divize SL. Dělnické pracovníky budou hodnotit jejich nejbližší nadřízení. U úklidových pracovníků dispečerka divize úklidu a u pracovníků údržby zeleně asistent vedoucího divize SL. Administrativní pracovníky bude hodnotit vedoucí divize SL, který bude hodnocen ředitelem firmy. Systém hodnocení bude stejná pro všechny řadové pracovníky divize SL. Výjimku tvoří vedoucí divize SL, u kterého se bude používat jiná kombinace metod hodnocení, protože se jedná o vedoucího pracovníka, jehož pracovní náplň není takového charakteru, aby na ni mohli být použity stejné metody jako u ostatních zaměstnanců divize SL a protože bude hodnocen přímo ředitelem firmy.

Po uvážení výhod a nevýhod možných metod hodnocení, s přihlédnutím k firemní kultuře a pracovní náplni jednotlivých pracovních pozic v divizi SL, jsem se rozhodl

pro použití metod klíčové události, hodnotícího pohovoru, řízení podle cílů a 360° zpětné vazby.

## **3.1 Klíčové události**

Hodnotící pracovník si bude zapisovat klíčové události pro každého pracovníka. Může k tomu využít mnou navržený formulář pro klíčové události (Příloha C). Při zápisu se nadřizovaný snaží být stručný, ale výstižný a konkrétní. Nenechat se unést emocemi a zápis provádět s rozmyslem a chladnou hlavou. Události může přiřadit váhu, podle závažnosti ze hlediska pracovního výkonu. Pro příklad uvedu jeden možný zápis negativní události: „Dotaz nového spolupracovníka XY na pracovní postup při nošení dříví do lesa odbyl s tím, že to není jeho starost, jak to bude dělat“.

Záznamy klíčových událostí budou sloužit jako podklady pro hodnotící pohovor. Jejich zaznamenávání by mělo být svědomité a důkladné, aby při pohovoru měl dostatek faktů k podpoření svého hodnocení.

## **3.2 Hodnotící pohovor**

Při návrhu tohoto způsobu hodnocení pracovníků jsem vycházel z Hroníka<sup>1</sup>, ten doporučuje hodnotit pracovníka v oblastech výstupů, vstupů a procesu, které tvoří hlavní determinanty pracovní činnosti (viz 1.4.3). Navrhl jsem formulář pro hodnotící pohovor (Příloha D). V následujících podkapitolách se budu věnovat použitým kritériím a formě hodnotící stupnice.

### **3.2.1 Kritéria hodnocení**

#### **3.2.1.1 VSTUPY**

Vstupy prezentují co pracovník do práce vkládá. Jsou to stěžejní aspekty ovlivňující výsledný výkon a tak v hodnotícím formuláři mají nepopiratelné místo. Časový horizont pro jejich změnu je dlouhodobější.

---

<sup>1</sup> HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha, 2006

### ***Osobní zodpovědnost***

Osobní zodpovědností myslím to, jak je pracovník ochotný nést zodpovědnost za své činy. Jestli přistupuje k práci zodpovědně nebo nedbale. Jestli je ochoten přiznat případnou chybu nebo se alibisticky vymlouvá, svaluje vinu na jiné. Do tohoto kritéria je možné zahrnout to, zda pracovník pracuje s rozmyslem nebo se do práce vrhá bezhlavě bez ohledu na bezpečnost práce nebo případné škody. Zda přemýšlí v širších souvislostech a jak přistupuje ke osobnímu vzdělávání a rozvoji. Zodpovědností pracovníka je také dodržování pracovní kázně, bezpečnosti práce.

Mizivá úroveň osobní zodpovědnosti znamená naprostý nezájem pracovníka o věci týkající se zaměstnání a lhostejný přístup. Na opačné straně stupnice se pohybují pracovníci zajímající se o dění ve firmě a s velmi zodpovědným přístupem k práci a s ní spojených aktivitách.

### ***Pracovní předpoklady***

Pracovní předpoklady se týkají znalostí, dovedností a schopností pracovníka pro výkon pracovní činnosti. Hodnoceny by měli být převážně osobnostní vlastnosti spojené s pracovním místem. Zkrátka to, zda pracovník, ví jak se která práce provádí a má dostatečné duševní, fyzické, znalostí a osobnostní předpoklady k tomu, aby práci tak vykonával v požadovaném času a kvalitě. Na tomto kritériu by se měly nejvíce projevit změny při doškolování, vzdělávání a rozvoji pracovníků.

Mizivá úroveň v pracovních předpokladech odráží naprosté diletantství pracovníka, který o své práci neví prakticky nic. Velmi vysoká úroveň naopak náleží pracovníkovi s jehož pracovní předpoklady jsou na výtečné úrovni a přesahují požadavky pracovního místa.

### ***Řádná docházka***

Řádně chodit do práce a dodržovat pracovní dobu je jednou z povinností zaměstnance. Pokud pracovník má neomluvitelné absence není na takového pracovníka spolehnutí. Za prohřešky v docházce se považují i pozdní příchody a předčasné odchody.

Za mizivou úroveň u řádně docházky považuji časté opakované a neomluvené porušování pracovní doby pracovníkem. Pracovník hodnocený na nejvyšší úrovni pak s je v práci přítomen od začátku do konce každý den.

### **3.2.1.2 PROCES**

Hodnocení procesů je hodnocení průběhu. Tedy toho jak pracovník přistupuje a chová se během plnění pracovních úkolů.

#### ***Ochota přijímat úkoly***

Rozdělování úkolů je věcí vedoucího pracovníka, ale od podřízených se očekává, že pracují podle jeho příkazů. Ochota přijímat úkoly je jinými slovy iniciativa nebo proaktivní přístup. Vyjadřuje postoj pracovníka k zadaným úkolům. Ten se může úkol bez vymlouvání přijmout, nechat se dlouze přesvědčovat ze strany vedoucího nebo dokonce úkol odmítnout. V nejideálnějším případě pracovník po obecném zadání sám vyhledává dílčí úkoly a s vedoucím úkoly pouze konzultuje. Toto platí za předpokladu, že zadávané úkoly nejsou v rozporu s pracovním zařazením pracovníka nebo se zákonem.

Nejnižší úroveň ochoty přijímat úkoly je ve skutečnosti neochotou a snahou vyhnout se přidělené práci a její přenesení na někoho jiného. Velmi vysoká úroveň je známkou o toho, že pracovník přijímá úkoly bez odmlouvání a sám si i úkoly vyhledává.

#### ***Úsilí při plnění úkolů***

I když pracovník úkol přijme neznamená to, že ho také stoprocentně splní. To záleží na úsilí s jakým se úkolu věnuje. Úsilí není v každém případě rychlost s jakou pracovník úkol splní, je to i pečlivost, přesnost, vytrvalost a další faktory nutné k dosažení výsledku. Výsledkem malého úsilí je často nízká kvalita odvedené práce.

Mizivé úsilí, tedy i úroveň úkolu věnoval pracovník, který úkol nedokončí a nebo je k jeho dokončení opakovaně důrazně vyzíván. Pracovník, který většinu úkolů plní s elánem a i přes možné obtíže a komplikace je zaslouženě hodnocen velmi vysoké úrovni.

### ***Ochota ke spolupráci***

Přestože pracovníci pracují často individuálně, nevyhnou se kontaktu s ostatními spolupracovníky. A je věcí jejich ochoty ke spolupráci jak budou s kolegy vycházet. Výsledek zakázky je založen právě na spolupráci (synergii) všech zaměstnanců. Spoluprací nemám na mysli jen vykonávání společného úkolu ale veškeré mezilidské vztahy na pracovišti, tedy i vztah nadřízeného a podřízenému a naopak. Ochota ke spolupráci je důležitou vlastností pro týmovou spolupráci.

Pracovník, který se snaží ostatním vyhýbat, je při jednání nepříjemný a hrubý a není ochoten přistoupit na jiné než jeho stanovisko bude hodnocen na minimální úrovni. Naopak pracovník s výbornými komunikačními schopnostmi, který jedná konstruktivně a dokáže „táhnout za jeden provaz“ bude hodnocen na velmi vysoké úrovni.

### **3.2.1.3 VÝSTUPY**

Jakákoliv činnost, i když se to na první pohled nemusí zdát, má nějaký výstup čili výsledek nebo výkon. U firmy je pak nejdůležitější aby výsledek byl co nejkvalitnější a zároveň ho bylo dosaženo vynaložením co nejnižšího množství prostředků. Proto jsem pro hodnocení výstupu vybral právě tyto dva faktory. Hodnocení výstupů je ze všech tří hodnocených oblastí tím nejsložitějším, neboť není ovlivňováno pouze samotným pracovníkem, ale množstvím vedlejších vlivů jako podmínkami pro splnění úkolu, náročností úkolu, součinností s ostatními pracovníky a mnohými dalšími. Při hodnocení je nutné získat určitý nadhled v širších souvislostech a uvážlivě a spravedlivě výstup zhodnotit.

### ***Kvalita odvedené práce***

V dnešní době není kvalita práce bezpodmínečně spojována s nějakými normami nebo standardy. V moderním pojetí představuje kvalita úroveň, se kterou jsou splněny požadavky zákazníka. Z tohoto vymezení vychází i hodnocení kvality výstupu pracovníka. Je to míra spokojenosti zákazníka s odvedenou prací. Tu je možné vyjádřit s množstvím pochval, výtek, stížností nebo reklamací. Ne všechny činnosti v divizi SL jsou prováděny k uspokojení zákazníka, který si u firmy objednal službu. Zákazníkem

tak myslím i každého pracovníka, oddělení společnosti nebo úřad, prostě jakýkoliv subjekt kvůli kterému je pracovník nucen provádět činnost.

Mizivá úroveň kvality znamená, že na výsledky pracovníka jsou časté oprávněné stížnosti a reklamace, jeho práce nebývá hotova včas nebo kompletně. Velmi vysoká úroveň prezentuje stabilní kvalitu té nevyšší úrovně, ve všech směrech takřka bez výhrad.

### ***Hospodárnost***

Hospodárnost znamená, že při využívání zdrojů dáváme přednost většímu získanému užítku před menším a menší možné škodě (ztrátě) před větší. Nejedná se tedy pouze o využívání finančních zdrojů, ale i času, materiálu a energií (elektrická energie, pohonné hmoty, atd.). Hospodárně se chová ten pracovník, který při pracovní činnosti šetrně a zodpovědně využívá pouze ty zdroje, které bezpodmínečně potřebuje k řádnému splnění úkolu v požadované kvalitě.

Pracovník, který plýtvá firemními zdroji, neefektivně a zbytečně jich využívá se chová hospodárně na mizivé úrovni. Proti tomu pracovník, který z rozmyslem spotřebovává zdroje a šetří tak firemní prostředky je hodnocen na velmi vysoké úrovni.

## **3.2.2 Hodnotící stupnice**

Hodnotící stupnice představuje míru, se kterou pracovník naplňuje jednotlivá kritéria hodnocení. Důležitým krokem je proto určení její rozlišovací schopnosti a vypovídací hodnoty.

### **3.2.2.1 Škála hodnotící stupnice**

Škála určuje, kolik rozdílných hodnot lze stupnicí vyjádřit a tedy jakou možnost rozlišení (diferenciace) pracovníků nabízí. Nejnižší rozlišovací schopnost má stupnice o dvou dílcích (ANO nebo NE) nejvyšší pak může být tvořena stem, ale klidně i tisícem dílků. Takto diferenciovaných stupnic se v praxi pro jejich náročnost na vyplnění (rozhodnutí zda zvolit 49 nebo 51) využívá minimálně.

Já jsem se rozhodl pro šestidílnou stupnici, o které si myslím že má dostatečně velkou rozlišovací schopnost. Navíc nemá střední hodnotu jako třeba pěti- nebo sedmidílná stupnice, a tak nenechává hodnotiteli možnost průměrného hodnocení pracovníka, ale nutí ho rozhodnout, zda je pracovník daném aspektu hodnocení spíše lepší nebo horší. Obě krajní hodnoty stupnice představují extrémní stav, který by měl být používán pouze ve výjimečných případech (okolo 5%) a měl by být podpořen vysvětlující poznámkou.

### 3.2.2.2 Typ hodnotící stupnice

Nezákladnější rozdělení typů hodnotících stupnic je podle způsobu vyjádření hodnoty na číselnou, grafickou a slovní stupnici. Já jsem se ve formuláři rozhodl pro zkombinování všech tří typů. Důvody pro mé rozhodnutí jsou následující.

Slovní vyjádření jednotlivých stupňů hodnotící stupnice poskytuje hodnotiteli i hodnocenému představu, jakou úroveň plnění aspektů hodnocení každý stupeň představuje. Nevýhodou slovního hodnocení je pak jeho prostorová náročnost a protože mým cílem bylo vytvořit jednostránkový hodnotící formulář, umístil jsem slovní vyjádření posuzovací stupnice na formulář jako poznámku vysvětlující význam hodnot (viz Tabulka 3).

Číselné vyjádření jsem použil z důvodů viditelné vazby na výstup hodnocení, který je určen právě součtem číselných hodnot u jednotlivých kritérií. Jako nejnižší hodnotu jsem záměrně zvolil nulu, která představuje mizivou (takřka nulovou) úroveň.

Grafická metoda se mi pak zdála jako nejvhodnější pro bezproblémové vyplňování a rychlou kontrolu výsledků například při zjišťování změn hodnocení (vývoje) pracovníka.

0	Mizivá úroveň	3	Spíše vysoká úroveň
1	Nízká úroveň	4	Vysoká úroveň
2	Spíše nízká úroveň	5	Velmi vysoká úroveň

**Tabulka 3** Hodnotící stupnice

Zdroj: Autor

### **3.2.3 Průběh hodnotícího pohovoru**

Jak již bylo popsáno v kapitole 1.5.3.2, měl by pohovor probíhat v partnerské rovině, kdy nadřízený jedná s hodnoceným jako rovný s rovným. Hodnocený pracovník by měl mít dostatek prostoru k opodstatněné argumentaci. Vedle svědomité přípravy obou účastníků je také důležité kde se hodnotící pohovor koná a jaké je při něm rozsazení hodnotitele a hodnoceného. Místo pohovoru má být klidné, aby nedocházelo k přerušování pohovoru a nejideálnějším usazením je, když podřízený sedí po pravé ruce nadřízeného a mezi nimi je co nejméně bariér.

Celý pohovor je rozdělen do několika fází. Nejdříve je dobré prostřednictvím zdvořilostních frází a obecné konverzace navodit přátelskou pracovní atmosféru, zbavit hodnoceného obav z hodnocení a sdělit mu jak dlouho bude pohovor trvat a co je jeho cílem. V druhé fázi je společně s pracovníkem probrána jeho činnost za hodnotící období a také návrh jeho hodnocení. Pracovník řekne s čím je pracovník spokojený a kde si své hodnocení představoval jinak. Následně je třeba se s pracovníkem dohodnout, co je třeba učinit, aby se hodnocení zlepšilo. Buď odstraněním slabých nebo zlepšením a rozvojem těch silných stránek pracovníka. V poslední fázi je vhodné celý pohovor stručně zrekapitulovat a poděkovat za spolupráci, podpořit a povzbudit pracovníka k práci v dalším hodnotícím období.

## **3.3 Řízení pomocí cílů a 360° zpětná vazba**

Tyto dvě metody jsou určené pro hodnocení vedoucího divize SL. A jejich zaměření je jiné než u metod použitých pro hodnocení ostatních zaměstnanců.

Řízení pomocí cílů je zaměřené na budoucí pracovní výkon pracovníka, který je do značné míry podmíněn právě cíli, které si pracovník po dohodě s nadřízeným stanoví. Dohodnuté cíle je třeba písemně zaznamenat. Psaná forma cílů má oproti slovně dohodnutým určitější podobu bez zbytečných vágních výrazů kolem. A nepochybně platí pravidlo že co je psáno to je dáno, pracovník tak nemá možnost zadaný cíl zpochybňovat nebo měnit. K záznamu cílu jsem opět vytvořil formulář



(Příloha E), který obsahuje i prvky pro zpětnou kontrolu plnění cílů, které se provádí na konci hodnotícího cyklu před stanovením nových cílů.

Stanovené cíle by jednak měli splňovat podmínky SMART nebo KARAT, ale také by měli časově korespondovat s hodnotícím cyklem a to jak svojí délkou, tak i termínem dokončení. Je výjimečně stanovit i dlouhodobější cíl a během hodnocení vyhodnocovat jeho průběh. Při tomto způsobu doporučuji připsat cíl do nově vzniklého seznamu cílů a vyhnout se tím opomenutí cíle.

Metoda 360° zpětné vazby je spíše doplňkovou metodou, zaměřenou na rozvoj pracovníka. Nehodnotí se při ní pracovníkovy výsledky, ale spíše jeho dovednosti a postupy během pracovní činnosti. Metoda je velmi náročná na přípravu a nelze ji provádět bez souhlasu pracovníka, protože na něho klade značné nároky v schopnosti přijímat kritiku svojí práce. Její použití závisí na dohodě s vedoucím divize SL. Může být třeba jedním z dlouhodobých

### 3.4 Cyklus systému hodnocení

Hodnocení pracovníků má poskytovat aktuální informace, ale mělo by pracovníkům poskytovat čas na změnu a zlepšení. Protože v divizi SL tvoří pracovní náplň krátkodobé, většinou jednodenní, úkoly není vhodné vytvářet příliš dlouhý hodnotící cyklus. I z hlediska motivace pracovníků je nejvýhodnější co nejkratší hodnotící cyklus. Délku cyklu také ovlivňuje administrativní a časová náročnost hodnocení. Skloubením těchto požadavků jsem dospěl k následujícímu návrhu (Tabulka 4).

<b>Hodnocení řadových pracovníků divize SL</b>	
Klíčová událost (pozitivní a negativní)	1x za dva týdny
Hodnotící pohovor	1x za tři měsíce
<b>Hodnocení vedoucího divize SL</b>	
Řízení podle cílů (MBO)	1x za tři měsíce
360° zpětná vazba	Dle dohody s vedoucím divize SL

**Tabulka 4** Cyklus jednotlivých metod systému hodnocení

Zdroj: Autor

Bezprostřední hodnocení, které má největší vliv na motivaci bude dále prováděno neformálním způsobem a formální metody budou tvořit prostředek, který bude sjednocovat neformální hodnocení do konkrétní předem dané podoby.

Protože nadřízený pracovník tráví s podřízenými poměrně málo času, navrhl jsem interval pro záznam pozitivní i negativní klíčové události minimálně jednou za čtrnáct dnů. To znamená, že k hodnotícímu pohovoru by měl mít hodnotitel k dispozici šest pozitivních a šest negativních událostí, které se vyskytli od posledního pohovoru. Chybou by bylo vycházet pouze z tohoto počtu k hodnotícímu pohovoru a provést všechny zápisy v posledních dvou týdnech. Smyslem je totiž získat obraz o celé době mezi pohovory. Samozřejmě, že maximální počet zaznamenaných událostí není nijak omezen.

U hodnotícího pohovoru jsem se rozhodl pro kvartální respektive tříměsíční hodnotící cyklus. Podřízený pracovník má dostatek času zlepšit se v oblastech, které byly hodnoceny na nižších úrovních a nadřízený pracovník má dostatek času si těchto změn všimnout. Příprava kvalitního pohovoru také zabere určitý čas a čím častěji by byl nadřízený nucen se na pohovor připravovat, tím horší by byla výsledná kvalita pohovoru. Pohovory mohou probíhat průběžně během celého čtvrtletí nebo hromadně na konci každého kvartálu.

O řízení pomocí cílů platí to podobné jako u hodnotícího pohovoru. Hodnocený by měl mít čas své cíle realizovat. Čtvrtletní hodnotící cyklus poskytuje dostatek času k tomu, aby zadané cíle byly motivující a přispívaly k rozvoji firmy.

Jak jsem popisoval už v předcházející kapitole, nelze hodnocení pomocí 360° zpětné vazby direktivně nařídit a proto její hodnotící cyklus záleží na dohodě s vedoucím divize SL. Jde o administrativně i časově náročnou metodu a také její výstup se v průběhu času mění pozvolna, proto by její frekvence neměla být nižší než jedenkrát ročně.

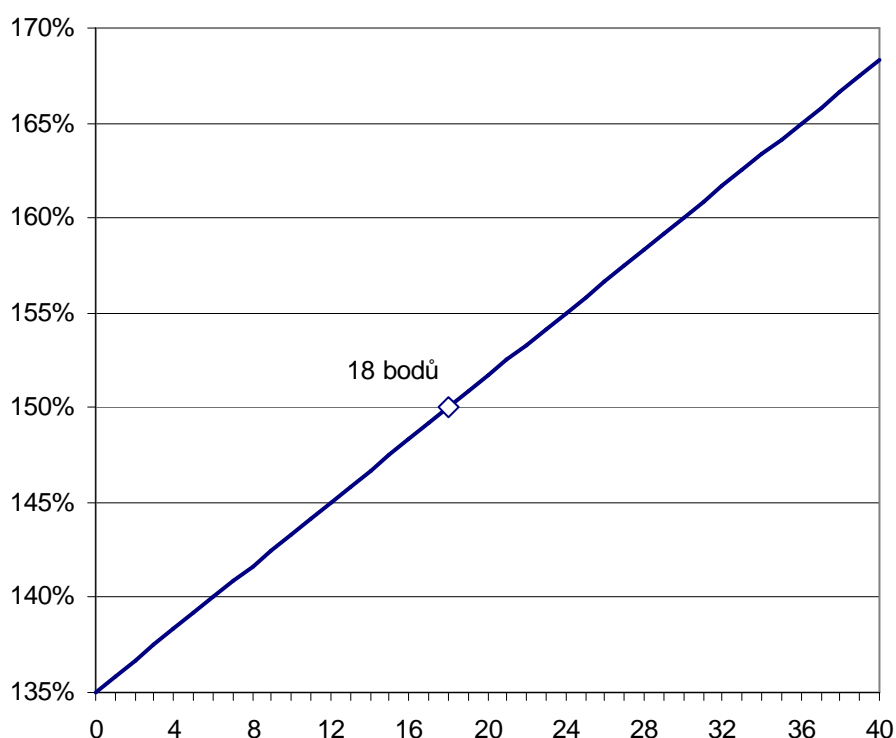
## 3.5 Vazba na systém odměňování

Konkrétní vazbu na systém odměňování navrhnou pouze u hodnocení řadových pracovníků divize SL, protože u ní budu vycházet z bodového ohodnocení pracovníka prostřednictvím formuláře hodnotícího pohovoru.

Mzda musí mít motivační potenciál a její průměrná hodnota by měla být nad průměrem srovnatelných prací. Aby byla mzda v návaznosti na hodnocení dostatečně motivující, musí být přiměřeně diferencující. Tím se rozumí, že rozdíl mezi nejnižší možnou hodnotou výsledku hodnocení a nejvyšší možnou musí být dostatečně velký, aby motivoval pracovníky ke zlepšení.

V současné době je maximální výše prémie 50% ze základní mzdy a jelikož se stanovuje zvláště počtem odpracovaných dnů, jen málokdy je nižší. Mzda pracovníků se tak jen velmi málo liší, neodráží dostatečně jejich výsledky a chování a nemá tak prakticky žádný motivační účinek.

Já navrhuji pracovníkovi automaticky přiznat 35% základní mzdy (z důvodů dosažení zákonné minimální mzdy). Tato výše mzdy by náležela pracovníkům s výsledkem hodnocení rovným nule a je výchozí pro další výpočty. Současné úrovně mzdy (1,5 násobek základní mzdy) dosáhne pracovník s mírně podprůměrným výsledkem 18 bodů. Pomocí těchto dvou hodnot lze pak určit částku která bude přičtena k výchozí mzdě (1,35 násobek základní mzdy) za každý bod hodnocení. Částka je rovna přibližně 0,83%, přesně  $1/120$ , základní mzdy. Pracovník hodnocený ve všech kritériích na velmi vysoké úrovni tak má nárok na 1,7 násobek základní mzdy, což je skoro o 35% více než hodnota výchozí mzdy. Tento rozdíl by měl být natolik diferencující, aby byli pracovníci dostatečně motivováni k zlepšení svého hodnocení. Pro přehlednost přikládám Obrázek 11, který znázorňuje závislost počtu získaných bodů (osa X) a procentuálním přírůstkem základní mzdy (osa Y). Takto vypočítanou mzdu by pracovník pobíral po tři měsíce, tedy do dalšího hodnocení. Mimořádná prémie je zachována jako prostředek pro ohodnocení výjimečných pracovních výkonů nebo chování.



**Obrázek 11** Přepoččet počtu bodů na výši odměny

Zdroj: Autor

### 3.6 Vazba na rozvoj a vzdělávání pracovníků

Vazba na rozvoj a vzdělávání pracovníků je spojena u řadových pracovníků divize SL s hodnotícím pohovorem a zejména s hodnocením pracovních předpokladů. U pracovníka, který dosahuje velmi nízké nebo dokonce mizivé úrovně je nutné provést znovu základní zaškolení.

Hodnotící pohovor, řízení pomocí cílů i případná 360° zpětná vazba mají v pracovníkovi vzbudit chuť k sebevzdělávání a osobnímu rozvoji, který mu pomůže k získání lepšího hodnocení a tak i vyšší odměny. U vedoucích pracovníků by mělo dojít k přirozenému zlepšení komunikačních schopností v rámci vedení pohovorů.

## 3.7 Podmínky pro hodnocení<sup>1</sup>

Aby mohl být systém hodnocení zaveden a efektivně fungovat a přinášet výsledky je třeba vytvořit vhodné podmínky. Výkon pracovníků je ovlivňován mnoha faktory, které jsou na samotném pracovníkovi nezávislé. Ty by měli být v ideálním případě odstraněny, jinak s nimi musíme při hodnocení pracovníka počítat. Typy negativních faktorů souvisí s vedením pracovníků, jejich pracovním vybavením, ale i podmínkami práce a dalšími. Podnik by měl usilovat o to, aby vliv těchto faktorů na pracovní výkon pracovníka a na jeho hodnocení byl minimální. Nejčastěji se vyskytují následující:

- nedostatečné využívání času pracovníka (nedostatečné zadávání úkolů) nebo přetížení navzájem si konkurujícími úkoly (špatná organizace práce, překrývání pravomocí),
- zařízení a vybavení nepřiměřené dané práci,
- nejasná pravidla a metody řízení ovlivňující práci,
- nedostatek spolupráce ze strany ostatních pracovníků,
- nedostatečné vysvětlení práce, instruktaž, nedostatky v zadávání úkolů,
- nedostatky ve vzdělávání pracovníků,
- typ kontroly pracovníka,
- teplota, osvětlení, hluk, výpary aj.,
- nevhodné uspořádání pracoviště,
- životní podmínky pracovníka (situace v rodině, bydlení, časově náročné dojíždění do zaměstnání, nemoc apod.),
- štěstí (náhoda).

Jedním z nejdůležitějších požadavků každého hodnocení pracovníků je přesnost a spravedlnost. Žádný pracovník nesmí mít pocit, že je hodnocením poškozován. V podniku by měla panovat taková atmosféra, která by chápala hodnocení pracovníků jako nástroj, pomáhající pracovníkům najít rezervy ve výkonu, zlepšit jejich výkon a umožnit jim získat i lepší odměnu, ať už má podobu vyššího výdělku či přidělení podnětější, zajímavější a odpovědnější práce.

---

<sup>1</sup> KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. Praha, 2003, s. 123-126

# Závěr

Cílem práce je provedení analýzy současného stavu v divizi služeb firmy ŠIMEK 96, spol. s r.o. a vytvoření návrhu efektivního systému hodnocení a jeho vazby na odměňování, vzdělávání a rozvoj pracovníků. Nikoliv tedy zavedení systému hodnocení v praxi. Cílů jsem i přes rozmanitost a značnou odlišnost pracovních pozic, které mají být součástí hodnocení, myslím dosáhl.

Abych splnil podmínku, že se systém hodnocení bude týkat všech stálých pracovníků divize služeb, musel jsem oddělit hodnocení vedoucího divize služeb od ostatních pracovníků. Jednak se jeho pracovní náplň výrazně liší od ostatních pracovníků a zadruhé je podřízený přímo řediteli společnosti, který ho také hodnotí a bude hodnotit. Systém měl být efektivní a co nejjednodušší, proto jsem pro hodnocení řadových pracovníků navrhl kombinaci metod klíčových událostí a hodnotícího pohovoru, která je minimálně časově i administrativně náročná, ale její výstup poskytuje pracovníkům dostatečnou zpětnou vazbu k jejich rozvoji. Systém hodnocení také umožňuje určení výše odměny, která je spravedlivá a stimuluje výkon pracovníků. K hodnocení vedoucího divize služeb by měli sloužit metody řízení podle cílů (MBO) a ještě doporučuji metodu 360° zpětné vazby.

Při realizaci práce jsem se přesvědčil, že práce s lidmi vyžaduje dobré komunikační a organizační schopnosti a že každý člověk má své individuální a jedinečné potřeby a požadavky, které by měly být v systému hodnocení alespoň částečně obsaženy. Zavádění kvalitního systému hodnocení tak vyžaduje důkladnou přípravu, jednání s pracovníky a jejich informování a přesvědčování. Tento proces je náročný na čas a znalosti a dovednosti vedoucích pracovníků. Proto jsem se snažil, aby moje práce poskytla kromě návrhu hodnotících metod, včetně potřebných formulářů a návodů, také teoretické informace, které tvoří základ pro pochopení problematiky hodnocení pracovníků.

# Literatura

## Odborná literatura

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3
- BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. Brno: CP Books, 2005. 100 s. ISBN 80-251-0505-9
- BRANHAM, Leigh. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Brno: Computer Press, 2004. 126 s. ISBN 80-251-0223-7
- CASCIO, Wayne F. *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. New York: McGraw-Hill Book, 1986. 625 s. ISBN 0-07-010302-X
- DALE, Margaret. *Vybíráme zaměstnance*. Brno: Computer Press, 2007. 181 s. ISBN 978-80-251-1522-0
- FIALOVÁ, Irena. Hodnocení zaměstnanců jako proces HRM. *IT Systems*. 2006, č. 3, s. 22-23.
- FOOT Margaret, HOOK Caroline. *Personalistika*. Brno: Computer press 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6
- HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. 126 s. ISBN 80-247-1458-2
- HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: teoretická východiska a vývoj*. Praha: Eurolex Bohemia, 2004. 158 s. ISBN 80-86432-97-1
- KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada, 2003. 248 s. ISBN 80-247-0602-4
- KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004. 209 s. ISBN 80-7261-116-X
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3
- MILKOVICH, George T. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993. 930 s. ISBN 80-85623-29-3

STÝBLO, Jiří. *Manažerská motivační strategie*. Praha: Management Press, 1992. 74 s.

ISBN 80-85603-05-5

STÝBLO, Jiří. *Moderní personalistika: trendy, inspirace, výzvy*. Praha: Grada, 1998.

144 s. ISBN 80-7169-616-1

WERTHER, William B. Jr. *Lidský faktor a personální management*.

Praha: Victoria Publishing 1992. 611 s. ISBN 80-85605-04-X

### **Ostatní zdroje**

Interní materiály firmy ŠIMEK 96 spol. s r.o.

Webové stránky firmy ŠIMEK 96 spol. s r.o. [online], [cit. 2008-05-15]. Dostupný  
na WWW: <<http://simek.cz/>>

Agentura Motiv P s.r.o. E – 360 [online], [cit. 2008-05-15]. Dostupný na WWW:  
<[http://www.e-360.cz/e360\\_cz/index.php](http://www.e-360.cz/e360_cz/index.php)>



# Seznam obrázků a tabulek

Obrázek 1 Vztah hodnocení pracovníků a řízení výkonnosti.....	10
Obrázek 2 Kontext systému hodnocení.....	11
Obrázek 3 Oblasti hodnocení .....	26
Obrázek 4 Styly hodnotícího rozhovoru .....	30
Obrázek 5 Princip 360° zpětné vazby .....	43
Obrázek 6 Strategie rozvoje a vzdělávání .....	46
Obrázek 7 Organizační struktura divize SL .....	49
Obrázek 8 Fyzické požadavky pracovního místa.....	54
Obrázek 9 Emocionální požadavky pracovního místa.....	55
Obrázek 10 Přínos systému hodnocení .....	56
Obrázek 11 Přepočítání počtu bodů na výši odměny .....	75
Tabulka 1 Struktura zaměstnanců divize SL.....	49
Tabulka 2 Rozdělení respondentů.....	52
Tabulka 3 Hodnotící stupnice .....	70
Tabulka 4 Cyklus jednotlivých metod systému hodnocení.....	72

# Seznam příloh

Příloha A – Popisy pracovních funkcí

Příloha B – Dotazník k analýze pracovních míst

Příloha C – Formulář pro záznam klíčové události

Příloha D – Formulář pro hodnotící pohovor

Příloha E – Formulář pro záznam cílů

Název pracovní funkce:	Vedoucí divize služeb
Jméno a příjmení pracovníka:	
Datum narození:	
Požadované kvalifikační požadavky:	
Požadované speciální znalosti a dovednosti:	
Funkce je podřízena:	Ředitel
Funkce je nadřizena:	Zaměstnanci divizi SL
<p><b>Popis pracovní činnosti:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vedení zaměstnanců divize SL</li> <li>• Realizace a plánování zakázek a rozdělování práce zaměstnancům</li> <li>• Zajišťování servisu techniky a vozového parku</li> <li>• Kontrola a předání realizované zakázky</li> <li>• Zajišťování podkladů pro nabídku</li> <li>• Jednání s klienty o nabídce, zakázce, stížnostech, ...</li> <li>• Zajišťování materiálu na zajištění zakázky (posypový materiál, struny do sekaček, ...)</li> <li>• Osobní kontakt s klienty</li> <li>• Přesně a v požadovaném termínu plní pokyny nadřízeného</li> <li>• Činnosti vykonává dle požadavků směrnic a instrukcí ISO 9001</li> <li>• Všechny činnosti realizuje v souladu s požadavky na hygienu a bezpečnost práce</li> <li>• Dbá o svůj odborný růst</li> <li>• Dle příkazů nadřízeného vykonává i další činnosti, na které má potřebnou kvalifikaci</li> </ul>	
Vypracoval: (datum, jméno, podpis)	
Přezkoumal a schválil: (datum, jméno, podpis)	Ř
Pracovník seznámen: (datum, podpis)	

Název pracovní funkce:	Samostatně technicko-administrativní pracovník – asistent vedoucího divize SL, fakturantka
Jméno a příjmení pracovníka:	
Datum narození:	
Požadované kvalifikační požadavky:	
Požadované speciální znalosti a dovednosti:	
Funkce je podřízena:	Vedoucí divize SL
Funkce je nadřizena:	
<p><b>Popis pracovní činnosti:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evidence a archivace přijaté a odeslané pošty</li> <li>• Evidence spotřeby elektřiny a vody z provozovny Rybníček 3 , začátkem měsíce posílat stav e-mailem na sekretariát firmy (a.kosinova@simek.cz)</li> <li>• Evidence předávacích protokolů a zajištění jejich aktualizace</li> <li>• Inventarizace střediska divize SL</li> <li>• Evidence poptávek, nabídek, smluv a zakázek pro divizi SL</li> <li>• Tvorba a kompletace nabídek a poptávek dle pokynů vedoucího divize SL</li> <li>• Tvorba nových smluv dle pokynů vedoucího divize SL</li> <li>• Tvorba zakázkových listů – výpočet podkladů pro fakturaci</li> <li>• Fakturace fy ŠIMEK 96</li> <li>• Vedení provozního deníku zeleně + ostatní</li> <li>• Korespondence a vyřizování škodných událostí s poškozeným a pojišťovnou UNIQUA</li> <li>• Telefonický kontakt se zákazníkem</li> <li>• Evidence brigádníků, jejich vybavení pracovními pomůckami</li> <li>• Knihy oprav na jednotlivé stroje a zařízení divize SL</li> <li>• Evidence spotřebního inventáře divize SL</li> <li>• Přesně a v požadovaném termínu plní pokyny nadřízeného</li> <li>• Činnosti vykonává dle požadavků směrnic a instrukcí ISO 9001</li> <li>• Všechny činnosti realizuje v souladu s požadavky na hygienu a bezpečnost práce</li> <li>• Dbá o svůj odborný růst</li> <li>• Dle příkazů nadřízeného vykonává i další činnosti, na které má potřebnou kvalifikaci</li> </ul>	
Vypracoval: (datum, jméno, podpis)	
Přezkoumal a schválil: (datum, jméno, podpis)	Ř
Pracovník seznámen: (datum, podpis)	

Název pracovní funkce:	Dispečer úklidových prací, vedoucí skladu
Jméno a příjmení pracovníka:	
Datum narození:	
Požadované kvalifikační požadavky:	
Požadované speciální znalosti a dovednosti:	
Funkce je podřízena:	Vedoucí divize SL
Funkce je nadřizena:	Zaměstnanci divize SL – úklidový pracovníci

### Popis pracovní činnosti:

- Kontrola a evidence docházky všech zaměstnanců na provozovně
- Vedení skladu čisticích prostředků a pracovních oděvů
- Objednávky čisticích prostředků a pracovních oděvů
- Evidence a aktualizace osobních karet zaměstnanců
- Chystání podkladů pro mzdovou a personální účetní
- Podklady k fakturaci na stálé smlouvy divize SL, evidence a archivace měsíčních podkladů
- Evidence a tvorba nových smluv na úklid domů
- Nabídky na úklid domů
- Pokladna – tvorba a evidence podkladů pohybu hotovosti pokladny fy ŠIMEK 96
- Vyplácení mzdy
- Denní, týdenní a měsíční rozpis práce pro pracovníky úklidu a jednotlivé domy
- Operativní aktualizace dle skutečného stavu úklidových pracovníků
- Vyhodnocování kontroly prováděného úklidu a zjednání nápravy
- Tvorba pracovních výkazů na úklid a archivace výkazů o úklidu v jednotlivých domech, potvrzených úklidovými pracovníky
- Přesně a v požadovaném termínu plní pokyny nadřízeného
- Činnosti vykonává dle požadavků směrnic a instrukcí ISO 9001
- Všechny činnosti realizuje v souladu s požadavky na hygienu a bezpečnost práce
- Dbá o svůj odborný růst
- Dle příkazů nadřízeného vykonává i další činnosti, na které má potřebnou kvalifikaci

Vypracoval: (datum, jméno, podpis)	
Přezkoumal a schválil: (datum, jméno, podpis)	Ř
Pracovník seznámen: (datum, podpis)	

Název pracovní funkce:	Kontrolorka divize úklidu
Jméno a příjmení pracovníka:	
Datum narození:	
Požadované kvalifikační požadavky:	
Požadované speciální znalosti a dovednosti:	
Funkce je podřízena:	Vedoucí divize SL
Funkce je nadřizena:	
<p><b>Popis pracovní činnosti:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Roznášení inkasních změn pro Hercokovu 17</li> <li>• Měsíční kontrola a zápisy stavu vodoměrů</li> <li>• Denní kontrola provedeného úklidu jednotlivých objektů, vedení evidence závad</li> <li>• Denní kontrola provedené docházky v objektech úklidu</li> <li>• Roznášení faktur, smluv a firemních tiskopisů</li> <li>• Zajišťování podkladů pro vytvoření nabídek na úklid domů</li> <li>• Přesně a v požadovaném termínu plní pokyny nadřízeného</li> <li>• Činnosti vykonává dle požadavků směrnic a instrukcí ISO 9001</li> <li>• Všechny činnosti realizuje v souladu s požadavky na hygienu a bezpečnost práce</li> <li>• Dbá o svůj odborný růst</li> <li>• Dle příkazů nadřízeného vykonává i další činnosti, na které má potřebnou kvalifikaci</li> </ul>	
Vypracoval: (datum, jméno, podpis)	
Přezkoumal a schválil: (datum, jméno, podpis)	Ř
Pracovník seznámen: (datum, podpis)	

Název pracovní funkce:	Úklidová pracovnice
Jméno a příjmení pracovníka:	
Datum narození:	
Požadované kvalifikační požadavky:	
Požadované speciální znalosti a dovednosti:	
Funkce je podřízena:	Vedoucí divize SL
Funkce je nadřizena:	
<p><b>Popis pracovní činnosti:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mytí schodiště, chodeb, výtahů, vchodových dveří, zárubní, oken, parapetů, kovových částí zábradlí a madel zábradlí</li> <li>• Zametání schodiště, chodeb, dvorů, vytřepání rohoží</li> <li>• Ometání pavučin</li> <li>• Mytí schránek</li> <li>• Mytí stěn výtahů</li> <li>• Kontrola nesvítících žárovek</li> <li>• Kontrola provedené práce a zápis do tiskopisu – Provedené práce – v uklizeném domě</li> <li>• Přesně a v požadovaném termínu plní pokyny nadřízeného</li> <li>• Činnosti vykonává dle požadavků směrnic a instrukcí ISO 9001</li> <li>• Všechny činnosti realizuje v souladu s požadavky na hygienu a bezpečnost práce</li> <li>• Dbá o svůj odborný růst</li> <li>• Dle příkazů nadřízeného vykonává i další činnosti, na které má potřebnou kvalifikaci</li> </ul>	
Vypracoval: (datum, jméno, podpis)	
Přezkoumal a schválil: (datum, jméno, podpis)	Ř
Pracovník seznámen: (datum, podpis)	

Název pracovní funkce:	Řidič – pracovník údržby zeleně
Jméno a příjmení pracovníka:	
Datum narození:	
Požadované kvalifikační požadavky:	
Požadované speciální znalosti a dovednosti:	
Funkce je podřízena:	Vedoucí divize SL
Funkce je nadřizena:	
<p><b>Popis pracovní činnosti:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Řídí svěřené vozidlo dle pokynů vedoucího divize SL</li> <li>• Stará se o hospodárny provoz svěřeného majetku – vozidla, provádí drobnou údržbu</li> <li>• Dbá na svěřenou techniku</li> <li>• Vede knihu jízd</li> <li>• Pokos zeleně svěřenou technikou</li> <li>• Výhrab a vyklízení travní hmoty</li> <li>• Ořez keřů a náletů</li> <li>• Čištění zeleně, chodníků a komunikací od drobných odpadků</li> <li>• Výklidové práce</li> <li>• Zimní údržba prostranství, komunikací a chodníků</li> <li>• Přesně a v požadovaném termínu plní pokyny nadřízeného</li> <li>• Činnosti vykonává dle požadavků směrnic a instrukcí ISO 9001</li> <li>• Všechny činnosti realizuje v souladu s požadavky na hygienu a bezpečnost práce</li> <li>• Dbá o svůj odborný růst</li> <li>• Dle příkazů nadřízeného vykonává i další činnosti, na které má potřebnou kvalifikaci</li> </ul>	
Vypracoval: (datum, jméno, podpis)	
Přezkoumal a schválil: (datum, jméno, podpis)	Ř
Pracovník seznámen: (datum, podpis)	



Název pracovní funkce:	Pracovník údržby zeleně
Jméno a příjmení pracovníka:	
Datum narození:	
Požadované kvalifikační požadavky:	
Požadované speciální znalosti a dovednosti:	
Funkce je podřízena:	Vedoucí divize SL
Funkce je nadřizena:	
<p><b>Popis pracovní činnosti:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pokos zeleně svěřenou technikou</li> <li>• Výhrab a vyklízení travní hmoty</li> <li>• Ořez keřů a náletů</li> <li>• Čištění zeleně, chodníků a komunikací od drobných odpadků</li> <li>• Výklidové práce</li> <li>• Zimní údržba prostranství, komunikací a chodníků</li> <li>• Přesně a v požadovaném termínu plní pokyny nadřizeného</li> <li>• Činnosti vykonává dle požadavků směrnic a instrukcí ISO 9001</li> <li>• Všechny činnosti realizuje v souladu s požadavky na hygienu a bezpečnost práce</li> <li>• Dbá o svůj odborný růst</li> <li>• Dle příkazů nadřizeného vykonává i další činnosti, na které má potřebnou kvalifikaci</li> </ul>	
Vypracoval: (datum, jméno, podpis)	
Přezkoumal a schválil: (datum, jméno, podpis)	Ř
Pracovník seznámen: (datum, podpis)	

## **Dotazníkové šetření mezi technickými pracovníky divize služeb firmy ŠIMEK96, spol. s r. o.**

Dotazník je součástí projektu zavádění systému hodnocení pracovníků v divizi služeb firmy ŠIMEK96, spol. s r. o. a jeho účelem je zjištění povahy práce technických pracovníků a jejich názoru za zavedení systému hodnocení. Dotazník je anonymní a zjištěné údaje budou použity pouze pro účely projektu zavádění systému hodnocení, proto ho prosím vyplňte svědomitě a pravdivě.

Na jaké pozici ve firmě pracujete?

- úklidová pracovnice
- řidič – pracovník údržby zeleně
- pracovník údržby zeleně

Ve firmě pracujete od roku

### **Fyzické požadavky**

Označte všechny nepříjemné fyzické požadavky vyžadované vaším pracovním místem a zda jsou na vás kladeny zřídka, příležitostně nebo často.

	zřídka	příležitostně	často
Manipulace s těžkým materiálem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nevhodná nebo nepřírozená pracovní poloha	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Přílišné pracovní tempo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Přílišné požadavky na smysly (zrak, sluch, hmat, čich, řeč)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vibrující zařízení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jiné (uveďte): .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### **Emocionální požadavky**

Označte všechny nepříjemné emocionální požadavky kladené na vás vaším pracovním místem a zda jsou na vás kladeny zřídka, příležitostně nebo často.

	zřídka	příležitostně	často
Kontakt s veřejností	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kontakt se zákazníky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Intenzivní dozor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stresující termíny	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nepravidelný rozvrh činností	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Práce o samotě	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Přílišné cestování	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jiné (uveďte): .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### **Vybavení**

Vyžaduje vaše práce používání nějakého vybavení/zařízení? Jestliže ano, uveďte název a označte, zda je používáte zřídka, příležitostně nebo často.

	zřídka	příležitostně	často
1) .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4) .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5) .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### **Systém hodnocení**

Označte všechno co si myslíte, že vám zavedení nového systému hodnocení pracovníků přinese?

- Spravedlivější odměna
- Zlepšování kvalifikace a znalostí
- Lepší přidělování práce
- Více práce
- Nic, zbytečné papírování
- Jiné (uveďte): .....

Děkuji za Váš čas a ochotu při vyplňování dotazníku  
Svatopluk Novotný





Jméno hodnoceného: .....

Pracovní pozice: .....

Hodnocení za období od ..... do .....

**Slovní vyjádření hodnotící stupnice**

0	Mizivá úroveň	2	Spíše nízká úroveň	4	Vysoká úroveň
1	Nízká úroveň	3	Spíše vysoká úroveň	5	Velmi vysoká úroveň

Kritéria		Ohodnocení						Poznámky
		0	1	2	3	4	5	
Osobní zodpovědnost	VSTUP	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Pracovní předpoklady	VSTUP	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Řádná docházka	VSTUP	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Ochota přijímat úkoly	PROCES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Úsilí při plnění úkolů	PROCES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Ochota ke spolupráci	PROCES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Kvalita odvedené práce	VÝSTUP	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Hospodárnost	VÝSTUP	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Dílčí součty	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Celkový součet	<input type="checkbox"/>						

Vyjádření hodnoceného

V ..... dne.....

.....  
hodnotitel.....  
hodnocený

Jméno hodnoceného: ..... Pracovní pozice: .....

Hodnocení za období od ..... do .....

Stanovené cíle	% splnění cíle

Souhlas se zadanými cíli

Datum .....

Hodnocený .....

Hodnotitel .....

Zhodnocení plnění cílů

--

Souhlas s hodnocením cílů

Datum .....

Hodnocený .....

Hodnotitel .....