

UNIVERZITA PARDUBICE

FAKULTA CHEMICKO-TECHNOLOGICKÁ

**KATEDRA EKONOMIKY A MANAGEMENTU CHEMICKÉHO A
POTRAVINÁŘSKÉHO PRŮMYSLU**

HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ V PODNIKU

Adéla Čapková

Bakalářská práce

2012

UNIVERSITY OF PARDUBICE

FACULTY OF CHEMICAL-TECHNOLOGY

**DEPARTMENT OF ECONOMY AND MANAGEMENT OF CHEMICAL
AND FOOD INDUSTRY**

STAFF APPRAISAL IN THE COMPANY

Adéla Čapková

Bachelor thesis

2012

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 18. 6. 2012

Adéla Čapková

Ráda bych tímto poděkovala své vedoucí práce Ing. Marii Bednařikové za pomoc, cenné rady, připomínky a metodické vedení práce.

ANOTACE

Tato bakalářská práce obsahuje rešerši zaměřenou na hodnocení pracovníků. Rešerše odborné literatury je zaměřená zejména na cíle hodnocení pracovníků, na osobu hodnotitele, na formu a periodicitu hodnocení pracovníků, na kritéria hodnocení a jsou zde vysvětleny nejdůležitější metody hodnocení pracovníků.

KLÍČOVÁ SLOVA

Hodnocení pracovníků, cíle, osoba hodnotitele, formy hodnocení, kritéria, metody hodnocení pracovníků.

TITLE

Staff appraisal in the company

ANNOTATION

This bachelor thesis contains a literature search focused on evaluation of employees. The professional literature search is focused mainly on aims of evaluation of employees, on its form and periodicity, on its criteria and on the subject of appraiser. The most important methods of evaluation are also explained there.

KEYWORDS

Staff appraisal, a subject of appraiser, forms of evaluation, criteria and methods of evaluation of employees.

OBSAH

ÚVOD	10
1 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	11
1.1 Cíle hodnocení pracovníků	12
1.2 Osoba hodnotitele	13
1.3 Formy a periodicita hodnocení pracovníků	15
1.4 Kritéria hodnocení	17
2 METODY HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	19
2.1 Metoda klíčové události	19
2.2 Hodnocení podle stanovených cílů	20
2.3 Hodnocení podle plnění norem	21
2.4 Volný popis	22
2.5 Srovnávací hodnocení	22
2.6 Hodnocení podle stupnice	23
2.7 Checklist	25
2.8 Sociogram	25
2.9 Třistašedesátistupňová zpětná vazba	26
2.10 Mystery shopping	27
2.11 Assessment centre	27
2.12 Motivačně-hodnotící rozhovor	27
3 PRAKTICKÁ ČÁST	30
3.1 Paramo a.s.	30
3.2 Vyhodnocení praktické části	31
ZÁVĚR	43
PŘEHLED ZKRATEK	44
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY:	45
SEZNAM TABULEK	46
SEZNAM PŘÍLOH	47

ÚVOD

Hodnocení pracovníků je v dnešní době nezbytnou součástí každého podniku. Pokud chce být podnik v dnešní turbulentní době konkurence schopný, musí se na tuto personální činnost obzvláště zaměřit. K tomu, aby bylo hodnocení považováno za úspěšné, je třeba mít kvalitní pracovníky, kteří odvádějí kvalitní práci. Musí docházet k rozvíjení lidského potenciálu a to především tak, že se pracovníci budou během celého života vzdělávat, budou chodit na různá školení. Také je nutné, aby docházelo k neustálému zlepšování personální činnosti a to v oblastech personálního plánování, výběr pracovníků, přijímání nových pracovníků, hodnocení pracovníků, rozmístění pracovníků na pracoviště, vzdělávání a výchova pracovníků, bezpečí při práci pracovníků, odměňování pracovníků.

Každý podnik se zaměřuje na něco jiného. Některý z podniků může mít svůj vlastní plán hodnocení pracovníků, svou vlastní metodu, některý nikoliv. Vždy je velmi těžké posoudit, která metoda při hodnocení pracovníků bude ta správná. Každá metoda se zaměřuje na něco jiného a je otázkou času, než podnik nalezne tu, která je pro něj ta pravá. Pokaždé, když podnik používá některou z níže uvedených metod, je nutné, aby metody byly natolik propracované, aby byly pro podnik přínosem.

Ve své práci se budu zabývat otázkou hodnocení pracovníků, což je jedna z nejdůležitějších částí personálního managementu. Hodnocení pracovníků tedy můžeme popsat jako popis slabých a silných stránek každého pracovníka.

Cílem této bakalářské práce je tedy provést rešerši zaměřenou na hodnocení pracovníků a to zejména na význam hodnocení, formy a kritéria hodnocení pracovníků, cíle a vysvětlení metod hodnocení pracovníků a jejich výhod a nevýhod.

1 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

Hodnocení pracovního výkonu patří mezi základní činnosti personálního managementu. Systém hodnocení pracovního výkonu byl původně používán především k tomu, aby podnik byl schopen odůvodnit výši odměny. Hodnocení bylo velmi úzce spojeno s hmotnými výsledky. Pokud pracovník odváděl práci méně kvalitní, než podnik očekával, byl jeho plat snížen. Na druhou stranu, pokud pracovník odváděl více kvalitní práci, jeho plat byl zvýšen. Podle provedeného empirického výzkumu bylo zjištěno, že plat pracovníka nebyl jediným činitelem určující pracovní výkon pracovníka. „Postupně se začala rozpoznávat úloha hodnocení jakožto nástroje motivace a rozvoje [13].“

Hodnocení pracovního výkonu by mělo v pravidelných periodách přinést informace o pracovním výkonu zaměstnance, o jeho kapacitě, o budoucích požadavcích či potřebách, o pracovní zátěži.

V několika posledních letech 20. století byly v managementu, především ve vedení lidských zdrojů, zjištěny některé nové ideje (plány, nápady) a pojetí reflektující jak změny v prostředí, ve kterém podniky fungují, tak i pohled na pracovníky. Pracovníci jsou již považováni za přínos podniku, za to největší bohatství, které podnik má. Došlo také ke změnám charakteristik a názorů na samotné pracovníky. Pracovníci jsou stále více vzdělanější, sebevědomější, informovanější, chtějí samostatněji pracovat i rozhodovat o svém pracovním životě a o své práci. Očekávají od svých zaměstnavatelů stále více, každý pracovník chce být vnímán jako individualita, nikoliv jako součást nějakého procesu. Ve spojení s těmito změnami byly zjištěny nové postoje k jejich řízení. Dobrý manažer převážně vytváří předpoklady pro to, aby pracovníci mohli efektivně pracovat. Má především roli toho, kdo lidem pomáhá, dává jim příklad a podporuje je. „Jedním z nových, a stále se formujících přístupů, který dává návod, jak reagovat na nové rysy sociálního prostředí organizace a zlepšit práci manažerů i výkon organizace, představuje koncepce řízení pracovního výkonu [5].“

Funkce hodnocení pracovníků se rozdělují na poznávací a stimulační. Funkce poznávací, neboli systematické sledování a funkce motivační, neboli odměny.

Mezi závěry hodnocení pracovníků patří odměňování, které stimuluje pracovníka k odvádění lepší a kvalitnější práce. Ale stává se to pouze občas. Dále sem můžeme zařadit vzdělávání, které je považováno za základ a je nutné pro výkonnost pracovníka. A v neposlední řadě také rozmisťování pracovníků, které se už ale tolik nepoužívá. Zařadit

mezi rozmístování můžeme povýšení pracovníka, převedení pracovníka na jinou práci nebo i propuštění.

1.1 Cíle hodnocení pracovníků

Cíle hodnocení pracovníků je možné rozdělit na základní a druhotné.

Základní cíle hodnocení pracovníků

Mezi základní cíle hodnocení pracovního výkonu patří:

- Zajistit využití veškerých dovedností, vědomostí a zájmů každého zaměstnance. Dále také zajistit jejich rozvoj.
- Sledovat pracovní výkon zaměstnanců v minulosti vzhledem ke stanoveným cílům.
- Dalším důležitým cílem je vždy spravedlivě zaměstnance ohodnotit, a to z pohledu jeho pracovního výkonu, což povede k jeho motivaci k práci, ke kariérnímu růstu a ke stabilizaci v práci.
- Vždy pracovníkům podávat informace o tom, jak si v práci počínají.
- Stanovit cíle do budoucna a tím zlepšovat výkon pracovníků [7].

Druhotné cíle hodnocení pracovníků

Cíle hodnocení pracovního výkonu zlepšují především vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Tím dojde k upevnění vztahů mezi nimi, vytváří se vzájemné pochopení mezi vedoucím a zaměstnancem, zaměstnanci jsou vedoucími motivováni ke zlepšení své práce. Tyto cíle se ale mohou lišit, a to na základě podniku, ve kterém se cíle určují. A také velice záleží na tom, k čemu má hodnocení sloužit (periodické, před reorganizací, před rozvojem, apod.). Mezi nejčastější druhotné cíle patří:

- Neustálé zlepšování vztahů mezi zaměstnanci a vedením.
- Vzdělávání pracovníků.
- Zjistit informace o názorech pracovníka, o jeho kvalitách.
- Získat uchazeče na povýšení či na další vzdělání.
- Vždy pracovníky informovat o nastávajících změnách v podniku a o tom, jaké důsledky to pro zaměstnance bude mít.
- Být s pracovníky v kontaktu, zjišťovat jejich pracovní i osobní problémy.
- Zajistit dobré pracovní prostředí [5].

1.2 Osoba hodnotitele

Za osobu hodnotitele je skoro vždy považován přímý nadřízený, který by měl velice dobře znát hodnoceného, jeho pracovní místo, zadané úkoly a jejich plnění, podmínky, za kterých hodnocený pracuje, jeho pracovní výsledky. Každý nadřízený je zodpovědný za výkonnost svých podřízených. Může se stát, že nadřízený se nebude moci podílet na hodnocení svých pracovníků jen tehdy, pokud k tomu bude mít specifické či vážné důvody. Na hodnocení se samozřejmě podílejí i jiní lidé, jako je například vedoucí, dodavatel, personalista. Velmi důležité je, aby hodnotitel byl objektivní ke všem svým pracovníkům [5].

Příprava hodnotitelů

Příprava hodnotitelů není jednorázová záležitost. I když hodnotitelé se zúčastnili před 5 lety, prováděli několik hodnotících rozhovorů, tak to neznamená, že se nebudou věnovat přípravě, která je velmi důležitá.

Každý hodnotitel musí akceptovat hodnotící systém. Pokud ho neakceptuje, vše se přeneso na podřízené. Proto je vždy důležité věnovat se komunikaci systému hodnocení ještě před nácvikem. Poté, co začne být systém hodnotitelem akceptován, je možné přejít k nácviku [5].

Nácvik hodnotitelů

Před tím, než bude systém hodnocení spuštěn, je nutné provést nácvik hodnotitelů. Do nácviku může být zahrnut e-learningový kurz nebo tištěné knížky, může být použito obojího. Kurz hodnotitelů se především zabývá tím, jak správně provést hodnocení, aby mohly být určeny cíle.

Velmi důležité je, aby nácvik probíhal hranou formou, tedy aby si každý hodnotitel mohl zkusit danou roli. Každý z účastněných tohoto kurzu musí projít hodnotícím rozhovorem [5].

Přímý nadřízený

Přímý nadřízený, který by měl velice dobře znát hodnoceného, jeho pracovní místo, zadané úkoly a jejich plnění, podmínky, za kterých hodnocený pracuje, jeho pracovní výsledky. Problém při hodnocení může nastat tehdy, když vedoucí splývá se svými podřízenými, tudíž u svých podřízených nemá žádnou autoritu.

Mezi nevýhody patří riziko osobní deformace či neuspokojivé autority bezprostředního nadřízeného. Další nevýhodou může být zaujatost nadřízeného vůči podřízenému. I když pracovník odvádí dobrou práci, mohou nesympatie nadřízeného mít vliv na samotné hodnocení pracovníka.

Podřízený

Toto hodnocení není moc používané. Používá se tehdy, když podřízení pracovníci znají pracovní chování nadřízeného. Výsledky tohoto hodnocení slouží pouze pro nadřízeného, aby zjistil v jakých oblastech má nedostatky a ve kterých oblastech by se mohl zlepšit, a to i ve spolupráci s podřízenými.

Nevýhodou může být to, že hodnocení může být prováděno anonymně, což pro podřízené může znamenat vyřídit si nevyjasněné účty s nadřízeným. Pokud hodnocení anonymní není, tak se podřízení mohou snažit nadřízenému zalíbit. Všechny názory podřízených by ale měly zůstat v utajení, neměly by špatné názory mít vliv na další kariérní růst nadřízeného nebo dokonce na jeho odvolání. Informace z tohoto hodnocení se dokumentují a není k nim volný přístup [2].

Externí hodnotitel

Hodnocení samotným externím hodnotitelem se používá k hodnocení jen některých aspektů pracovního výkonu nebo pracovního či rozvojového potenciálu pracovníka [6].

Zákazníci

Toto hodnocení se používá jen tehdy, pokud se pracovník setkává se zákazníkem. Mezi nevýhody patří to, že pokud je zákazník s výrobkem či službou nespokojen, vždy to má dopad na samotného pracovníka podniku. Jiné riziko se zakládá na tom, že zákazník je k provádění hodnocení motivován spíše v případě nespokojenosti než spokojenosti. Roste tu tedy pravděpodobnost toho, že bude pracovník nespravedlivě a neobjektivně hodnocen. Na tomto hodnocení by se neměla stavět personální rozhodnutí.

Spolupracovníci

Tato varianta hodnocení by mohla být pro podnik přínosná, a to z toho důvodu, že se mezi sebou všichni pracovníci znají, ví, jak pracují, jaká je jejich pracovní výkonnost.

Může to však mít i psychologický přínos, protože pracovník, který bude hodnotit, je v rovnoprávném postavení jako jeho spolupracovníci.

I tato varianta však může mít svá úskalí a to tehdy, když spolupracovníci odmítají spolupráci (například mají strach, že by se mohly zhoršit pracovní vztahy) nebo pokud mezi pracovníky panují špatné osobní vztahy, rivalita či žárlivost [2].

1.3 Formy a periodičita hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků má různé formy. Mezi nejčastější můžeme zařadit:

Neformální hodnocení

Neformálně bývá hodnocen každý pracovník svým nadřízeným, a to díky jejich vzájemné každodenní komunikaci a spolupráci. Neformální hodnocení bývá používáno vedoucím jen příležitostně a bývá vždy podmíněno určitou situací, náladou vedoucího. Výsledky se při této metodě zpravidla nezaznamenávají.

Formální hodnocení

Formální hodnocení se provádí v pravidelných intervalech a mezi základní rysy tohoto hodnocení patří systematickost a plánovitost. Poté vzniká dokument, který se zakládá do složky každého pracovníka v podniku a který se dále používá jako podklad pro další personální práci, což se týká buď jednotlivce, nebo celé skupiny pracovníků. V průběhu formálního hodnocení by se vedoucí měl zaměřit na zhodnocení práce zaměstnance za uplynulé období, ale měl by brát v potaz i jeho budoucnost [14].

Průběžné (každodenní) hodnocení

Průběžné hodnocení je neoficiálně prováděno nadřízeným a zaměřuje se na průběžný pracovní výkon. Toto hodnocení má výchovný charakter pro zaměstnance. Každý den se kontroluje práce zaměstnance nebo jeho pracovního výkonu. Průběžné hodnocení je používáno jako jeden z řídicích prvků při vedení lidí. Většinou je jen v ústním provedení.

Účelové hodnocení

Toto hodnocení si vždy vyžádá personální útvar nebo vedení podniku. Je prováděno tehdy, když dojde k ukončení pracovního poměru, před povýšením, před převedením na jinou práci apod. Má vždy písemnou podobu.

Systematické (periodické) hodnocení

Periodické hodnocení je součástí formálního hodnocení. Periodické hodnocení je prováděno v pravidelných intervalech a to podle přesně stanovených kritérií v podniku. Většinou je prováděno jednou do roka, ale mnoho podniků se tím neřídí. Záleží na povaze práce podniku, přihlíží se k potřebám podniku a ke konkrétním podmínkám podniku. Pokud podnik usiluje o co největší flexibilitou, bude hodnocení v takovém podniku častější [13].

Otevřené hodnocení

V otevřeném hodnocení jsou záznamy o pracovnících a o jejich pracovním výkonu přístupné hodnoceným a hodnocený je poté následně podepíše.

Uzavřené hodnocení

Poté, co je záznam vyplněn se stává dokument tajným, tudíž je pracovníkovi nedostupný. Tím, že dokument se po vyplnění stává tajným, se pracovníci nemusí obávat zhoršení pracovních vztahů s nadřízeným nebo s ostatními spolupracovníky. Mezi nevýhody tohoto hodnocení patří podezřívavost zaměstnanců, nemožnost probrat s pracovníky nápravná opatření apod.

V každém podniku je hodnocení pracovníků určované za jiné časové období. Například pokud se jedná o podnik prodávající lyžařské vybavení (sezónní prodej) nebo o nákupní centra, kde jejich vytíženost je především o víkendech, je dobré hodnotit tehdy, kdy podnik nebude přetěžován. Z toho tedy vyplývá, že hodnocení při nižší zatíženosti je optimálnější.

Při určování jak často hodnotit se setkáme s různorodostí. Rozdíl je v tom, pokud podnik hodnotí řadového pracovníka nebo pracovníka na manažerské pozici. "Obecně platí, že **cyklus je kratší u výkonných lidí**, zatímco u osob, které jsou **v hierarchii** postaveny **výše**, je **cyklus delší**. U výkonných pracovníků, pracovníků v poli je ideální cyklus jednoměsíční až čtvrtletní [5]." V podniku se nejčastěji provádí jednoroční

hodnocení. Během roku se ale průběžně zaznamenávají hodnocení daných pracovníků, určují se cíle. Poté se provede na konci hodnotícího období souhrnné hodnocení.

„Nejrozšířenějším cyklem hodnocení je jednoroční cyklus, který ovšem neznamená, že se hodnocení provádí 1x ročně. V daném cyklu probíhají průběžná, dílčí hodnocení, při kterých si hodnocený a hodnotitel nachází cíle [5].”

1.4 Kritéria hodnocení

Jedním ze základních předpokladů pro úspěšný průběh a využití výsledků hodnocení je správný výběr hodnotících kritérií, odpovídajících charakteru činnosti. Obecně můžeme říci, že kritéria by měla být přiměřená, vhodná a spolehlivá. Hlavním kritériem je kvalita, kvantita a včasnost plnění. Kritéria, která se týkají výsledků práce, jsou relativně dobře měřitelná. K tomu je ale třeba určit normy a standardy pracovního výkonu. Hodnocení pracovního výkonu je také zaměřeno na sociální chování a vlastnosti pracovníka. Hodnocení by mělo být vždy objektivní, proto by měly být vždy hodnoceny především výsledky hodnocených pracovníků [7].

Při výběru kritérií bychom se měli řídit těmito doporučeními:

1. Kritéria by měla být objektivní.
2. Kritéria by se měla vztahovat k práci a k chování pracovníka.
3. Pracovní hodnocení musí vycházet z determinantů, které mohou být v moci hodnoceného a které může pracovník ovlivnit.
4. Kritéria musí být pracovníkům předem známa, tzn., že dané standardy výkonnosti musí být odvozeny z analýzy pracovní činnosti a určeny v popisu práce.
5. Musíme mít na zřeteli, že kritéria se liší u jednotlivých kategorií zaměstnanců

[11].

Kritéria hodnocení můžeme rámcově popsat jako:

- pracovní kázeň,
- týmová práce,
- ochota spolupracovat,
- dodržování pracovních předpisů,
- kvalitně provádět práci,
- množství práce (najaté km, apod.).

Vybraná kritéria pracovního výkonu:

A) VÝSLEDKY

- Hodnota služeb/ výrobků
- Počet vyrobených výrobků/poskytnutých služeb
- Prodej služeb či výrobků
- Počet reklamací
- Spokojenost zákazníků
- Počet obslužených zákazníků
- Počet zmetků/odpadů
- Úrazovost

B) PRACOVNÍ CHOVÁNÍ

- Hospodárnost
- Řešení nesnází
- Řídit se stanovenými instrukcemi
- Přijímat úkoly
- Plnit úkoly
- Zlepšování návrhů
- Kouření, používání omamných látek na pracovišti

C) SOCIÁLNÍ CHOVÁNÍ

- Spolupráce s lidmi
- Vztahy se spolupracovníky
- Ochota spolupracovat
- Styl vedení lidí

D) DOVEDNOSTI, ZNALOSTI

Samostatnost, spolehlivost, odolnost vůči stresu či zatížení, ochota a schopnost vést lidi, neustálé vzdělávání, dovednosti, fyzická síla, znalost práce, čestnost, loajalita, tvořivost, vytrvalost, smysl pro osobní odpovědnost, znalost jazyků výhodou, podnikavost, sociální potřeby [8].

2 METODY HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

Při hodnocení pracovníků je důležité vybrat takovou optimální metodu, aby bylo co nejlépe dosaženo stanovených cílů. Tyto cíle podniku přinesou očekávaný výsledek, který pozitivně ovlivní výkonnost pracovníků.

Metody se mohou orientovat na dobře měřitelné a objektivně zjistitelné výsledky pracovníka nebo na metody orientované na pracovní chování pracovníka. Jedny lze změřit vyrobeným množstvím, kvalitou výrobku, délkou výroby, rychlostí výroby, vyloženými náklady, či získanou tržbou za výrobek. Druhé lze zjistit na základě chování pracovníka, a to především z jeho viditelné iniciativy, schopnosti vést lidi, schopnosti rozhodovat při kritických situacích, ochoty pracovat, umu řešit případné problémy na pracovišti, dodržování zadaných úkolů, odváděním kvalitní práce nebo například loajalitou vůči svému podniku [6].

Metody hodnocení podle Františka Hroníka lze roztrždit podle toho, jaké oblasti hodnocení pokrývají (tzn., co vše může podnik u pracovníka hodnotit a co tím sleduje) a na jaký časový horizont se orientují.

Podle časového horizontu můžeme rozlišit 3 skupiny metod [5]:

- 1) metody zaměřené na minulost
- 2) metody zaměřené na přítomnost
- 3) metody zaměřené na budoucnost

Toto rozdělení ale nelze s jasností použít, jelikož je velmi těžké určit, která metoda se zaměřuje na určité období. I když by byla metoda zaměřena na přítomnost, tak i ta se zaměřuje na minulost. Na minulost se zaměřují všechny metody, dokazují odvedenou práci pracovníka za minulé období a následně na těchto údajích mohou podniky stavět do budoucna. Proto si myslím, že použití tohoto rozdělení je matoucí a není dobré ho používat, jelikož s přesnou jasností nedokáže metody do tohoto rozdělení zařadit.

2.1 Metoda klíčové události

Tato metoda je založena na neustálém zaznamenávání událostí vykonaných při pracovním procesu každého pracovníka za nějaký časový interval, který zpravidla bývá jednou za 14 dní až jeden měsíc. Údaje obsahují zprávy o špatném či dobrém chování pracovníka na pracovišti. Tyto dvě situace jsou nazývány jako klíčové události. Vedoucí pracovník pořizuje údaje o těchto událostech každého pracovníka a to během celého

hodnoceného období. Vždy je připraven formulář, do kterého jsou výsledky hodnocení následně zaznamenávány. Každý z pracovníků je hodnocen podle toho, jak často vykazují úspěšné pracovní chování [13].

Mezi hlavní nevýhody této metody patří to, že metoda vyžaduje, aby si každý nadřízený vedl pravidelné záznamy, což může být časově náročné a také pro hodnotitele únavné. Také pojetí kritického případu je nejasné a může to být různě vysvětlováno. To může znamenat, že by mohlo dojít ke konfliktům mezi hodnotitelem a podřízeným pracovníkem. Pracovník si může myslet, že nadřízený provádí a zaznamenává si nějaké poznámky.

Níže je uveden příklad této metody, který se zabývá chováním učitele ve škole. Jsou zaznamenávány jak negativní, tak i pozitivní události učitele. Každá z těchto událostí je hodnocena a to buď okamžitě, nebo dodatečně personálním managementem [14].

2.2 Hodnocení podle stanovených cílů

Tato metoda je používána při hodnocení pracovníků na vedoucích či ředitelských pozicích, ale také je využívána i u ostatních pracovníků. Vyhodnocovány jsou práce, které byly pracovníků zadány. Posuzuje se plnění stanovených cílů, jejich případné zlepšení a stanovují se cíle pro budoucí práci. Také se určuje časový plán pro plnění stanovených cílů. Při ukončení celého hodnoceného období dochází ke zpracování záznamů o plnění cílů a určuje se, jak bylo splnění stanovených cílů úspěšné [5].

Aby byla tato metoda úspěšná, je nutné stimulovat hodnotitele, každý z hodnotitelů musí tuto metodu znát a ovládat. Každý z hodnotitelů musí podrobně sledovat plnění stanovených cílů.

Postup při hodnocení pracovníků podle stanovených cílů je následující:

1. Určení přesně a jasně stanovených cílů práce, kterých má pracovník docílit.
2. Zpracování plánu postupu ukazujícího, jak jich má být dosaženo.
3. Určení podmínek pro to, aby pracovník mohl tento plán uskutečnit a provést.
4. Posuzování a měření stanovených cílů.
5. Pokud je to zapotřebí, provést kontrolu plnění.
6. Určení nových cílů.

Pro úspěšné plnění této metody je třeba se držet následujících podmínek [6]:

1. Každý cíl musí být jasně definován.
2. Cíle musí být měřitelné.
3. Každý ze stanovených cílů musí být dosažitelný.
4. Cíle musí být jasně definovány, písemně sepsané, jednoznačné a stručné.
5. Při jejich stanovení by měl být ponechán prostor pro vyjádření pracovníků.

Nevýhodou této metody je její časová náročnost a to díky náročnému stanovení kvantifikovatelných cílů a na neustále se měnící tok informací mezi nadřízeným a podřízeným pracovníkem.

2.3 Hodnocení podle plnění norem

Metoda se nejčastěji používá pro hodnocení dělníků. Výhodou této metody je, že výsledek práce je měřitelný. Tato metoda je prováděna vždy u jedné kategorie pracovníků, tudíž je nemožné porovnávat pracovníky z jiných kategorií, což je považováno za nevýhodu této metody. Aby byla tato metoda efektivnější, je dobré, aby se na stanovení a plnění norem podíleli sami pracovníci a mohli posoudit, zda jsou normy přiměřené a spravedlivé [8].

Postup při použití této metody:

1. Určení norem nebo předpokládaného stupně výkonu.
2. Obeznamení pracovníků s normami, jejich společné projednání a shodnutí se na normách.
3. Srovnání výkonu každého z pracovníků s normami.

Při stanovení norem se používají zpravidla následující metody, které jsou zobrazeny v Tab. 1 [6].

Tab. 1: Metody stanovení norem

Metoda	Použití metody
Průměrná výroba pracovní skupiny připadající na jednoho pracovníka	Jestliže úkoly vykonávané všemi jednotlivými pracovníky jsou stejné nebo téměř stejné.
Výkon vybraných pracovníků	Jestliže úkoly vykonávané všemi jednotlivými pracovníky jsou v podstatě stejné a bylo by obtížné a časově náročné použít předchozí metody.
Časová studie	Jestliže práce obsahuje opakující se úkoly.
Výběrová metoda, vzorek práce.	Jestliže jde o necyklické typy práce, při nichž se vykonává množství různých úkolů a není stanoven přesný postup nebo cyklus.
Názor experta	Jestliže není možné použít předchozích metod.

Zdroj: Koubek J.: Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky, str. 207, Praha 2001.

2.4 Volný popis

Metoda je považována za univerzální. Nejčastěji se používá pro hodnocení manažerů a kreativních pracovníků. Hodnotitel písemně zaznamenává pracovní výkon hodnoceného a to zpravidla podle předem stanoveného seznamu položek.

Problémem této metody je to, že pokud je více hodnotitelů, každý z nich má jiné vyjadřovací schopnosti a tudíž lze hodnocení velice těžko porovnávat. Dalším problémem je, že někteří hodnotitelé přihlížejí nejen k nynějšímu výkonu, ale spíše k dlouhodobému výkonu. Občas se může stát, že popis je ovlivněn osobním vztahem hodnotitele a pracovníka [7].

2.5 Srovnávací hodnocení

Pod pojem srovnávací hodnocení lze zařadit celou skupinu metod, které porovnávají pracovní výkon zaměstnance s výkonem jeho kolegů. Srovnávací hodnocení většinou provádí vedoucí pracovník. Srovnávací hodnocení je nazváno podle toho, že dochází k rozdělení pracovníků od těch nejlepších až po nejhorší. Vždy musí být

porovnávána stejná skupina pracovníků, nikoliv několik různých skupin najednou. Srovnávací hodnocení napomáhá k rozhodování o mzdách, případných povýšeních a také i o procentu zvýšení mezd.

Nejčastějšími formami srovnávacího hodnocení je střídavé porovnávání, párové porovnávání a nucené rozdělení [13].

Ve střídavém porovnávání jde o to, že hodnotitel vždy vybere toho nejlepšího pracovníka a napíše jej do nového seznamu pracovníků. Poté vybírá toho nehoršího pracovníka a napíše jej na konec nového seznamu. Tento průběh výběru se opakuje stále dokola, dokud nebude určena nová posloupnost pracovníků.

Párové porovnávání, kde hodnotitel dostane do ruky seznam pracovníků a pomocí zvoleného kritéria (např. pracovní výkon) jednotlivě porovnává všechny pracovníky ze seznamu. Pokaždé označí toho nejlepšího pracovníka ze seznamu. Postupuje se tak, že je porovnáván vždy první pracovník s druhým a je označen ten lepší. Následně je porovnáván první pracovník s třetím a tímto způsobem se porovnává až do té doby, kdy je každý z pracovníků porovnáván s každým. Celkové pořadí je dáno tak, že ten pracovník, který získal nejvíce označení je považován za toho nejlepšího a ten který získal nejméně označení je považován za toho nejhoršího. Pokud je toho porovnávání používáno u velké skupiny pracovníků, může být metoda neobratná [6].

Nucené rozdělení neboli povinné rozdělení. Hodnotitel přiřazuje určité procento pracovníků vždy k určitému stupni pracovního výkonu tak, aby křivka rozdělení četností se co nejvíce podobala normálnímu rozdělení. Metoda se nepoužívá u malé skupiny pracovníků, jelikož tam metoda nemůže být smysluplně použita [13].

2.6 Hodnocení podle stupnice

Jedná se o jednu z nejpoužívanějších metod při hodnocení pracovníků. „Hodnotí se jednotlivé aspekty práce zvlášť (např. množství práce, kvalita práce, přítomnost v práci, samostatnost, přesnost, ochota ke spolupráci, znalost práce atd.) [6].“ Tato metoda je relativně jednoduchá.

Používají se 3 typy hodnotících stupnic:

- 1) Číselná stupnice, na které dochází k odstupňování každého kritéria práce pomocí číselných hodnot, které mohou mít různou váhu a to podle formátu kritéria. K určení hodnoty výsledku hodnocení se používá buď součet bodů anebo aritmetický průměr.
- 2) Grafická stupnice, kdy je každá hodnota kritéria vyznačena na úsečce. Celkové shrnutí hodnocení je poté vyobrazeno na křivce, která spojuje vyznačené body na úsečce. Pomocí této křivky je snadné odhadnout slabé a silné stránky pracovníka.
- 3) Slovní stupnice, kdy je pracovní výkon hodnocen přídavným jménem (např. výborný, velmi dobrý, dobrý, vyhovující, nevyhovující) nebo pomocí charakteristik výkonu [6].

Příklady hodnotící stupnice jsou zobrazeny v Tab. 2 až Tab. 4 [6]:

Tab. 2: Číselná stupnice

Kritérium:kvalita práce	1	2	3	4	5
-------------------------	---	---	---	---	---

Nízká

vysoká

Zdroj: Koubek J.: Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky, str. 208, Praha 2001.

Tab. 3: Grafická stupnice

Kritérium:kvalita práce					
-------------------------	--	--	--	--	--

Nízká

vysoká

Zdroj: Koubek J.: Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky, str. 208, Praha 2001.

Tab. 4: Slovní stupnice

Kritérium:kvalita práce	Vynikající	Nadprůměrná	Průměrná	Podprůměrná	špatná
-------------------------	------------	-------------	----------	-------------	--------

Zdroj: Koubek J.: Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky, str. 208, Praha 2001.

Všechny typy stupnic mohou být kombinovány. V praxi je tato metoda používána velice často. Slabinou při hodnocení podle stupnic může být to, že hodnotitelé nemusí pochopit slovní popis a poté ho ani nedokážou interpretovat. Hlavní nevýhodou této

metody můžeme být náročnost na přípravu formulářů, hodnocených i hodnotitelů. Dosti důležité je si vždy vybrat ten správný typ stupnice, což také bývá občas problémem.

2.7 Checklist

Podle J. Koubka je „Checklist v podstatě dotazník, který překládá určité formulace týkající se pracovního chování pracovníka a posuzovatel označuje, zda je určitý typ chování v pracovním výkonu přítomen či nikoliv (zpravidla označuje buď odpověď ano, nebo ne). Formulací může být někdy i značné množství. Odpovědi zpravidla vyhodnocuje personalista v personálním útvaru a při vyhodnocování může být jednotlivým formulacím přisuzována různá váha.“

Metoda checklist zabere vyhotoviteli konkrétního dotazníku hodně času a také klade důraz na důkladnou přípravu [6].

2.8 Sociogram

„Sociogram je tradiční metodou, která umožňuje sledovat vzájemné vazby mezi pracovníky, jejich vzájemnou blízkost, existenci podskupin a jejich vzájemnou vyhraněnost [6].“

Každý sociogram obsahuje 3-4 otázky, které mohou mít jak zápornou tak i kladnou variantu. Výstupem je určení postavení pracovníka v grafickém zobrazení sítě vztahů. Otázky mohou být vyjádřeny buď přímo, nebo projektivně.

Přímé otázky: „*Kdo je vám nejvíce sympatický? Kdo je vám nejméně sympatický? Kdo má mezi vámi největší autoritu? Kdo má mezi vámi nejmenší autoritu? Koho byste, mimo sebe, doporučil na danou pozici? Koho byste na danou pozici nedoporučil?*“

Projektivní otázky: „*S kým byste se vydal na nebezpečnou a náročnou cestu za polární kruh? S kým byste se určitě nevydal na nebezpečnou a náročnou cestu za polární kruh?*“

Metoda je nejlépe použitelná tam, kde je potřeba co nejrychleji zhodnotit vztahy pracovníků na pracovišti [5].

2.9 Třistašedesátistupňová zpětná vazba

Tato metoda je zařazována mezi novější metody, které se stávají čím dál více používanými. Někdy lze tuto metodu nazvat jako princip vícenásobného hodnocení. Jedná se tedy o zpětnou vazbu, kdy je pracovník hodnocen vícero lidmi (bezprostředním nadřízeným, kolegy, zákazníky, podřízenými, i sám sebe). Zákazník je zařazen do této skupiny lidí proto, že on se dostane do kontaktu se samotným pracovníkem, a tak si na něj může udělat svůj názor. Součástí třistašedesátistupňové zpětné vazby je i sebehodnocení [13].

Hodnotit se může dvěma způsoby a to buď formou tužka-papír, nebo pomocí elektronické verze, která je běžnější. Je vytvořen dotazník, který se vyplňuje anonymně. Součástí dotazníků jsou různé položky vystihující různé druhy chování, které bývá zaznamenáno na vícestupňovém pořadí. Výsledky se sepiší a zpracují a následně jsou zaslány hodnocenému ve formě osobní zprávy. Tyto výsledky následně napomáhají k vyřešení problému nespokojenosti zaměstnanců, ale také pro zlepšení komunikace. Výsledky ovšem nejsou používány při hodnocení pracovníků.

Metoda stimuluje pracovníka k prosperujícímu chování díky tomu, že pomocí této metody je schopen sám zjistit jak odvádí svou práci na pracovišti a je také schopen zjistit, jak si stojí na pracovišti ostatní pracovníci. Také dochází ke zlepšení pracovního výkonu a ke zlepšení služeb pro zákazníky. Výsledky této metody mohou být motivující i pro vedoucí pracovníky a to z důvodu, že pak sami jsou schopni zlepšit svoji vedoucí práci, především ve vedení lidí [5].

Mezi nevýhody je zařazeno například to, že někteří pracovníci nemusí být ochotni hodnotit toho druhého. Další nevýhodou je to, že sám hodnocený bývá málokdy v úzkém kontaktu, vztahu s hodnotitelem. Za velmi časově náročnou je označována příprava dotazníků a také proškolení všech zúčastněných pracovníků. Pokud je pracovník zaškolen špatně nebo tomu dokonce neporozumí, není schopen dobře vyplnit dotazník. U této metody se řeší otázka, zda provádět hodnocení anonymně či nikoliv. Pokud hodnocení probíhá jmenovitě, může dojít ke zhoršení vztahů mezi pracovníky na pracovišti, ale na druhou stranu se pracovníci snaží odpovídat co nejpřesněji a pečlivěji, než kdyby to bylo anonymní. K tomu, aby hodnocení bylo prospěšné, je nutné, aby pracovníci byli otevřeni k podniku.

2.10 Mystery shopping

Mystery shopping je metoda, která se používá tam, kde pracovníci přicházejí do přímého kontaktu se zákazníky. Pracovník je tajně pozorován na místě zákazníkem. Jako každá metoda, tak i tato potřebuje mít vytvořený pozorovací plán.

Mezi hlavní výhodu může být zařazeno to, že pokud je pracovník tajně sledován například nadřízeným, tak jen získá přehled chování pracovníka k zákazníkům [5].

2.11 Assessment centre

„Assessment centre lze kromě výběru a vzdělávání pracovníků použít i k hodnocení pracovního výkonu, pracovních schopností a rozvojového potenciálu především manažerů a specialistů [6].“

Assessment centre je velmi časově i finančně náročnou metodou, proto její použití není tolik obvyklé. Za hlavní výhodu může být považována určitá komplexnost posouzení. Nevýhodou je to, že sleduje chování pracovníka v uměle vytvořených podmínkách. Při hodnocení mohou být využity i jiné metody, a to například testy dovedností a znalostí.

2.12 Motivačně-hodnotící rozhovor

Hodnotící rozhovor je nejčastěji používanou metodou. Patří mezi formální hodnocení pracovníků. Hodnotící rozhovor by měl ukázat, jak kvalitní práci pracovník na pracovišti odvádí a také by se měl zaměřit na vztah mezi hodnotitelem a hodnoceným. Je brán jako přímá metoda hodnocení, někdy je používán jako finální rozhovor k výsledkům práce [13].

Na hodnotící rozhovor je nutné se vždy pečlivě připravit. Úskalí může nastat tehdy, když se ani jedna strana nepřipraví. Pak ten, který má lepší vyjadřovací schopnosti na tom bude samozřejmě lépe a tím pádem se může hodnotitel stát hodnoceným. Výsledky hodnotícího rozhovoru musí být předány a sděleny jednotlivým pracovníkům a následně je nutné s nimi výsledky prodiskutovat. Hodnotící rozhovor většinou provádí nadřízený s vybraným pracovníkem. „Hodnotící rozhovor je oficiální, formální setkání a musí mít tedy nějakou pevnou obsahovou strukturu a pevný časový plán [6].“

Při samotném rozhovoru dochází k výměně názorů mezi hodnotitelem a hodnoceným. Určují se jak kladné, tak i záporné stránky hodnoceného. Každý z hodnocených musí poskytnout informace o pracovních podmínkách, k podniku práce

a určují se náměty na zlepšení. Cílem hodnotícího rozhovoru je shrnutí uplynulého období a získání názoru od hodnoceného i hodnotitele, jak by si představovali následující budoucí období.

Vedení hodnotícího rozhovoru vyžaduje dodržování následujících zásad:

- Vytvořit příjemné prostředí pro hodnotící rozhovor.
- Hodnotitel se musí na rozhovor dobře připravit.
- Důležité je prolomit ledy tím, že pracovníka příjemně přivítáme.
- Zvolit cíle hodnotícího rozhovoru a sdělit je hodnocenému.
- Vysvětlit hodnocenému průběh rozhovoru, jak se bude postupovat.
- Rozhovoru se musí zúčastnit jak hodnotitel, tak i hodnocený, není to pouze monolog hodnotitele.
- Hodnotitel by měl vyzvat hodnoceného ke zhodnocení své práce.
- Nutné zhodnotit celé období.
- Hodnoceného pochválit za dobře odvedenou práci.
- Hodnotitel by měl být pozitivní, moc nekritizovat.
- Určení oblastí, které bude třeba zlepšit a určení cest, jak k zlepšení dosáhnout a zdůraznit hodnotitelovu ochotu pomoci.
- Hodnotitel by si na rozhovor měl vyhradit dostatečné množství času.
- Hodnotitel musí podpořit hodnoceného k tomu, aby se sám ohodnotil a navrhnul vlastní řešení.
- Rozhovor je dobré zakončit kladně [7].

Během rozhovoru může být následující postup:

1. Vytvoření přátelského prostředí.
2. Hodnotitel i hodnocený musí být na rozhovor dostatečně připraven.
3. Je nutné stanovit cíle a systém hodnocení.
4. Hodnotitel musí hodnoceného vždy s dostatečným předstihem informovat o tom, kdy bude hodnotící rozhovor konat.
5. Musí být řečeno, jak bude rozhovor probíhat.
6. Hodnotitel musí popsat kladné výkony hodnoceného.
7. Hodnocený musí být schopen popsat své slabé stránky a navrhnout řešení a hodnotitel ho musí vyslechnout.
8. Poté společně dojit k vyřešení problému a určit jasné doporučení a závěry.

9. Hodnocenému by měly být nabídnuty vzdělávací akce, různá školení.
10. Na závěr prodiskutovat vše, co bylo při rozhovoru řečeno, na čem se hodnotitel a hodnocený shodli.
11. Nakonec rozhovor zakončit povzbudivě [6].

Jsou dva typy hodnotících rozhovorů:

1. **Pochvalný rozhovor** – tento rozhovor začíná milým přivítáním a oslovením. Poté následuje vyjádření hodnotitele o záležitosti, která byla projednávána. Následně je nutné, aby se pracovník vyjádřil k dané situaci. Hodnotitel musí jasně a zřetelně vyslovit pochvalu, určit cíle do budoucna a nakonec rozhovor pozitivně ukončit.
2. **Vytýkací rozhovor** – při tomto rozhovoru nedochází k přílišnému chválení, pouze začíná stručným přivítáním. Poté dojde k upozornění neutrální formou na předmět výtky. Následně se hodnotitel zeptá na názor a musí mlčet. Hodnocenému musí hodnotitel dát šanci na vyjádření a zeptat se ho, co navrhuje. Nakonec spolu dohodnou společná řešení a nakonec rozhovor pozitivně ukončí [5].

Součástí hodnotícího rozhovoru je také **sebehodnocení**. Tato forma hodnocení se využívá čím dál více. Dochází k porovnávání pracovníků nebo porovnání s hodnocením přímého nadřízeného a také slouží jak příprava na hodnotící pohovor. Pokud se využívá sebehodnocení, tak to vede pracovníka k zamyšlení nad sebou samým, ale také to zvyšuje jeho odpovědnost. Sebehodnocení by mělo vést ke zlepšování podmínek na pracovišti, ke zvýšení výkonnosti i k rozvoji pracovníků [5].

Chyby při hodnocení:

- Přísnost.
- Každého z hodnocených hodnotit stejnou měrou (ve středu stupnice hodnocení).
- Osobní předsudky.
- Unáhlená rozhodnutí.
- Ostatní hodnotit podle sebe.
- Úmyslné chyby při hodnocení (protěžování)
- Aroganční chyba - hodnotitel má svá měřítka a podle těch hodnotí, vlastní názor bere za ten správný.
- Neúměrné hodnocení pracovníka pouze za práci v poslední době (hodnocení pracovníků).

3 PRAKTICKÁ ČÁST

V praktické části své bakalářské práce jsem se zaměřila na hodnocení pracovníků ve firmě Paramo a.s. Zde jsem byla seznámena s postupy při hodnocení pracovníků v praxi.

3.1 Paramo a.s.

Společnost Paramo a.s. je firma specializující se na výrobu procesních a mazacích olejů, na zpracování ropy na asfaltářské a rafinérské výrobky. Podnik také pořizuje a zpracovává olejové hydrogenáty a hydrokrakáty z firmy Unipetrol RPA a meziprodukty, které se používají na výrobu mazacích a základových olejů s velice nízkým obsahem síry.

Informace o historii firmy „pardubické rafinérii“ spadají až do Vídně. Zde ve svém obchodě David Fanto prodával petrolej na litry. Jako velice přijatelné místo si vybral Pardubice, kde byla nejen železnice, ale i voda a také pomalu se rozkvétající průmysl. V roce 1889 zde začaly vyrůstat první kotle a bylo položeno první potrubí. V roce 1907 byl podnik převeden na akciovou společnost Davidem Fantem. V roce 1944 byla započata výstavba nové selektivní rafinace. Tato výstavba však byla přerušena nálety a po dvojnásobném bombardování během druhé světové války zůstala ze závodu jen čtvrtina. Ale už v roce 1945 začala z trosek nová výstavba pardubické rafinérie minerálních olejů. Od roku 1966 se stalo Paramo samostatným podnikem. Po 1. září roku 1973 se výroba podniku začala zvyšovat a do provozu byla zavedena nová atmosférická destilace ropy. Od roku 2000 je Paramo a.s. členem skupiny Unipetrol. Dalšími významnými mezníky se pro pardubickou rafinérii stal rok 2003, kdy dokončením fúze s firmou Koramo Kolín společnost Paramo a.s. posílila svou pozici na domácím i zahraničním trhu, a rok 2005, kdy byla ukončena privatizace české petrochemie.

Společnost Paramo a.s. nabízí velkou škálu produktů. Mezi nabízené produkty patří:

- Motorová paliva - Motorová nafta třídy B, D, F (MN tř. B,D,F)
- Topné oleje
 - topné oleje lehké
 - topné oleje těžké
- Asfalty
 - silniční modifikované asfalty

- silniční asfalty
- stavebně izolační asfalty
- Asfaltové výrobky
- asfaltové emulze
- asfaltové laky
- asfaltové suspenze
- asfaltové tmely
- Mazací oleje
- oleje motorové
- převodové oleje
- oleje technologické a procesní
- ostatní oleje
- Plastická maziva
- plastická maziva Mogul - výrobek z mazacích olejů převážně ropného původu

3.2 Vyhodnocení praktické části

Cílem praktické části bylo provést dotazování týkající se hodnocení pracovníků s vedoucím personálního oddělení ve firmě Paramo a.s. a zjistit, jak se hodnotí pracovníci, jak se hodnotitelé připravují na hodnocení, jaké formy a metody hodnocení se používají, jak probíhá samotné hodnocení, jaké jsou cíle hodnocení pracovníků, atd.

Otázka č. 1: Provádí firma, ve které pracujete, hodnocení pracovníků?

Ano, firma se zabývá hodnocením pracovníků v rámci personalistiky.

Otázka č. 2: Pokud ano, kdy bylo hodnocení provedeno naposledy?

Hodnocení pracovníků bylo prováděno před dvěma a více lety.

Proč jste hodnotili před dvěma a více lety?

Dříve bylo hodnocení navázáno i na odměňování. Podle toho, jak byl dotyčný pracovník hodnocen, tak se mu upravovala mzda. Vzhledem k tomu, že se ve firmě Paramo a.s. v posledních dvou letech mzda nenavýšovala, tak se firma rozhodla odstoupit od hodnocení pracovníků. Vedoucí personálního oddělení s tímto argumentem ovšem nesouhlasí, jelikož hodnocení je zpětná vazba, ať už je navázána na mzdu či nikoliv.

Otázka č. 3: Jsou do systému hodnocení zapojeni zaměstnanci všech profesí?

Ano, do systému hodnocení pracovníků jsou zapojeni všichni zaměstnanci.

Otázka č. 4: Jak se připravujete na hodnocení pracovníků?

Příprava spočívá v tom, že příslušní vedoucí se sejdou se svými podřízenými pracovníky, kteří budou provádět hodnocení, tzn., mistři, vedoucí, vedoucí oddělení, vedoucí odboru apod. Jednoduše řečeno, každý nadřízený, který řídí určitou skupinu lidí, primárně provádí hodnocení.

Hodnocení se uskutečňuje prostřednictvím elektronického systému, který má firma zpracovaný a který stanoví základní strukturu toho, jak by hodnocení pracovníků mělo vypadat a jak hodnocení funguje. To znamená, že příprava na hodnocení je postavená tak, že v pravidelných intervalech jsou všichni vedoucí s měsíčním předstihem upozorněni na to, že se blíží čas hodnocení. Vedoucí jsou opětovně seznámeni s tím, jak hodnocení bude probíhat. Každý rok se systém hodnocení mění a upravuje, tudíž musí být hodnotitelé důkladně proškoleni o tom, jak má hodnotící rozhovor vypadat, jak dlouho bude trvat, co všechno mají hodnotitelé hodnotit.

Otázka č. 5: Jaké informace Vám přináší hodnocení pracovníků?

Z hodnocení pracovníků vyplývá vyhodnocování cílů a úkonů, které byly na dané hodnotící období zadané, tzn. informovat zaměstnance, co splnil a co nesplnil, v jakém stavu se nachází zadané úkoly, co pracovník vykonal špatně a co dobře. Základní informací hodnocení je zhodnocení pracovního výkonu hodnotícího pracovníka (jak pracuje, jak je aktivní, kde má slabou a kde silnou stránku, jakou oblast je potřeba rozvinout nebo kde je potřeba se zaměřit na rozvoj profesí či znalostí).

V podniku je hodnocení rozděleno podle profesí. Hodnotící formulář číslo 1 (viz Příloha č. 2) se zaměřuje na hodnocení dělníků. Hodnotí se z hlediska kompetencí a výkonů. Hodnotí se, zda pracovník dodržuje veškeré předpisy a dodržuje bezpečnost práce, dodržuje pracovní kázeň a pořádek na pracovišti, přizpůsobuje se změnám, a popřípadě pokud je ochoten změny podstoupit, zda splňuje požadavky na danou práci, zcela samostatně plní zadané úkoly, kvalita práce je na požadované úrovni, ke své práci přistupuje zodpovědně, nadřízený jej nemusí kontrolovat, přijímá úkoly ochotně v rámci týmu, vždy má přehled o situaci, ochotně se dělí o informace atd. Celkové hodnocení se poté soustřeďuje do hodnotící stupnice o pěti bodech:

- „A“ - vynikající pracovní výkon,

- „B+“ - velmi dobrý pracovní výkon,
- „B“ - standardní pracovní výkon,
- „B-“ - dostatečný pracovní výkon,
- „C“ - nedostatečný pracovní výkon.

Hodnotící formulář číslo 2 (viz Příloha č. 3) se zaměřuje na hodnocení technických pracovníků (THP). Hodnotí se, zda pracovník zná požadavky a potřeby zákazníků, splňuje zákazníkovo očekávání, plní stanovené cíle v dobré kvalitě a termínu, nebojí se rozhodnout a převzít za rozhodnutí i výsledky práce odpovědnost, je aktivní a iniciativní, hledá příležitost k osobnímu rozvoji, přichází s novými náměty, je otevřen změnám, efektivně řídí riziko, splňuje požadavky na splněnou práci, rychle se přizpůsobuje změnám ve společnosti a dokáže s nimi pracovat atd. Hodnotící stupnice je stejná jako u předchozího hodnotícího formuláře. Dále se také hodnotí to, jaké jsou u pracovníka jeho kvalifikační požadavky na pracovní funkci (jaké jsou jeho jazykové schopnosti, uživatelské znalosti IT a zákonné způsobilosti). Další částí formuláře je to, zda se zúčastnil za hodnotící období nějakých vzdělávacích akcí (za uplynulý rok). A následně jaký je jeho další kariérový směr a plánování zastupitelnosti v dlouhodobém pojetí.

Otázka č. 6: Dáváte svým pracovníkům zpětnou vazbu k jejich pracovnímu výkonu?

Ano, zpětná vazba je pracovníkům dávana. Je to jednak součást hodnocení a je snaha vychovávat vedoucí a manažery k tomu, aby na ni nezapomínali a zpětnou vazbu zaměstnancům dávali. Základní mzda nebo prémie v dnešní době moc pracovníky nemotivují, je to vždy jen krátkodobá záležitost a vedoucí pracovník potřebuje mít určitý nástroj ke stimulaci a pobídce pracovníka. Je spousta pracovníků, kteří slyší na zpětnou vazbu, na ocenění své práce formou pochvaly nebo uznání. Pracovníci jsou poučeni, aby nespolehali na hodnocení 1x za rok, ale aby v případě potřeby vyvíjeli aktivitu a snažili se o vzniklých problémech aktivně komunikovat se svým nadřízeným, který by měl být povinen si vyhradit alespoň pár minut ze svého celodenního shonu k vyslechnutí daných problémů. Z toho vyplývá, že podřízený pracovník cítí zpětnou vazbu od svých vedoucích, že je o něj zájem a jeho názory jsou vyslechnuty.

Otázka č. 7: Dochází ve Vaší firmě ke kontaktu se zákazníky?

Ano, se zákazníky jsou pracovníci i manažeři ve firmě Paramo a.s. denně v kontaktu a snaží se jim vyjít vstříc.

Otázka č. 8: Jaké formy hodnocení používáte? Vysvětlete:

Za prvé ve firmě Paramo a.s. používají oficiální systém hodnocení, čistě strukturovaný, předem připravený, který je vyhodnocovaný prostřednictvím elektronické aplikace.

Za druhé používají hodnocení pracovního výkonu například u obchodníků, kteří mají zadané čtvrtletně vyhodnocované cíle a ovlivňují jejich prémieovou vázanou složku mzdy. Toto je další část hodnocení, kdy se pracovníkovi neřeší jejich rozvojový způsob práce, ale kdy se hodnotí čistě jen pracovní prvky.

Třetí používanou formou hodnocení pracovníků je neformální hodnocení, tj. kdy vedoucí pracovník dokáže pracovat s pracovníky tak, že když cítí potřebu daného pracovníka trochu popostrčit nebo mu říct, že by měl odlišně vykonávat některé úkony, vezme si ho stranou a vše mu náležitě vysvětlí.

V podniku se tedy používá kombinace systémových i nesystémových kroků z hodnocení pracovníků.

Otázka č. 9: Jaké jsou ve vaší firmě cíle hodnocení pracovníků?

Základním cílem je co nejobjektivněji zhodnotit pracovní výkon zaměstnance, což vytváří předpoklady jak pro využití jeho kvalifikace v zájmu firmy, tak i pro jeho pracovní perspektivu. Mezi další cíle může být zařazena motivace pracovníků, stanovení potřeb pro další vzdělání pracovníků a to vše v souladu se systémem vzdělávání, vytvoření podkladů pro umístění pracovníků uvnitř podniku, aktivní přístup pro sebevzdělávání a plánování vlastní kariéry, komunikace mezi nadřízeným a podřízeným, stanovení jasných a přesných cílů a jejich plnění.

Otázka č. 10: Uveďte kritéria, která jsou používána při hodnocení pracovníků:

Kritéria jsou volena v závislosti na daném úkolu a cíli. V případě kvantifikovatelného cíle je kritériem číselná hranice. Například úkolem je snížit fixní náklady a kritériem splnění je, jestli to bude o 5% nebo 10% nebo 20%.

Obecně je ve firmě Paramo a.s. používána dvojí rovina:

- A) Kvantitativní – je o číslech, například snížení úspor, snížení nebo zvýšení počtu zaměstnanců, hospodářský výsledek v určité výši, zajištění další finanční náležitosti → věci, které se dají vyjádřit čísly, kolik se toho dosáhlo a určení limitů.
- B) Kvalitativní – ty, co nejdu kvantifikovat, tedy vyčíslit. Například v personalistice jde o přípravu projektu v rámci vytvoření určitého programu, kdy zaměstnanec dostane za úkol tento program připravit na základě daných kritérií. V případě, kdy

bude projekt úspěšný, program funkční a bude dosaženo zadaných kritérií, je úkol považován za úspěšně splněný.

Kritérium je něco, podle čeho posuzujeme plnění daného úkolu. Kvantita je číselné vyhodnocení a kvalitativní je způsob provedení, včasnost, přínos programu či projektu apod. Obecně je hodnocení postavené na určité škále.

Otázka č. 11: Jaká kritéria hrají roli při výběru nových pracovníků do vaší firmy?

Kritéria při výběru nových pracovníků ve firmě Paramo a.s. se odvíjí podle toho, jaký pracovník bude potřeba na danou pozici.

Pokud firma hledá obchodníka, tak hledá úplně jiného člověka, než když bude hledat výzkumníka. Kritéria se stanoví na základě setkání příslušného vedoucího nebo manažera a tyto hodnotitelé si nadefinují, co od přijímaného člověka budou požadovat. Vše je určeno podle katalogů, kde je sepsáno, jaká pozice má mít jakou kvalifikaci, jaké má mít daný člověk vzdělání na danou pozici, jakou má mít praxi, jaké odborné znalosti má mít a jaké má mít profesní rysy.

Pro představu jsou zde popsány 3 pozice:

1) Vedoucí odboru prodeje asfaltových výrobků

Účelem této pozice je řídit a koordinovat naplňování obchodních strategií ve svěřené oblasti a úseku, zabezpečuje kontakt se zákazníky. Rozhoduje o prodeji ve svěřené tržní oblasti, o cenách a o poskytování slev, o plánech prodeje. Koordinuje obchodní případy, včetně obchodních smluv.

Pro tuto pozici je třeba vysokoškolské vzdělání a tříletá praxe. Nutné je i vzdělání. Profesní znalosti u této pozice jsou znalost obchodního zákoníku, znalost obchodní strategie, znalosti o školení pracovníků a obchodní vyjednávání. Ovládání anglického jazyka-pokročilý. Uživatelské znalosti IT/IS jsou pokročilé znalosti elektronické pošty, pokročilé znalosti MS Wordu, pokročilé znalosti intranetu, pokročilé znalosti SAP R/3, pokročilé znalosti MS Excel, pokročilé znalosti MS Power Point a pokročilé znalosti internetu. Osobní způsobilosti pro tuto pozici jsou analýza a aplikace úsudku, adaptabilita/flexibilita, odolnost vůči zátěži, plánování a organizace vlastní práce, řešení problémů, vedení lidí, vytváření rozhodnutí, rozhodnost, přesvědčivost jednání. Kompetence jsou spolupráce s interními útvary, spolupráce s externími partnery, vedení obchodních jednání, vyjednávání s vnějšími subjekty, vyhledávání potenciálních zákazníků.

2) Technik IT

Účelem této pozice je provádět zpracování dat podle dokumentace a harmonogramu, pořizovat data, záložní kopie, provádět vstupní a výstupní kontrolu. Provádět osvětovou a poradenskou činnost uživatelů výpočetních systémů, aktualizace antivirové ochrany. Organizovat plynulý chod provozu střediska.

Pro tuto pozici je třeba středoškolského vzdělání a tříletá praxe. Nutná je středně pokročilá znalost angličtiny. Uživatelské znalosti IT/IS jsou pokročilé znalosti elektronické pošty, pokročilé znalosti MS Word, pokročilé znalosti intranetu, středně pokročilé znalosti SAP R/3, pokročilé znalosti MS Excel, pokročilé znalosti internetu a středně pokročilá znalost docházkového systému. Osobní způsobilosti pro tuto pozici jsou aktivita, iniciativa, zodpovědnost, adaptabilita/flexibilita, odolnost vůči zátěžím, plánování a organizace vlastní práce, řešení problémů, tvořivé myšlení, jednání s lidmi. Kompetence jsou spolupráce s interními útvary, metodické a konzultační činnosti, teoretické a praktické znalosti v oboru, asistence při odstraňování závad, identifikace závad.

3) Čerpač

Účelem této pozice je přečerpávání polotovarů, vyčerpávání železničních cisteren s technickými benzíny a aromáty, čerpání veškerých materiálů na jiná oddělení.

Pro tuto pozici je třeba být vyučen a tříletá délka praxe. Není třeba specifických profesních, jazykových či uživatelských IT/IS znalostí. Osobní způsobilosti pro tuto pozici jsou aktivita, iniciativa, samostatnost, kvalita práce, adaptabilita/flexibilita, bezpečné chování, odolnost vůči zátěžím, spolehlivost. Kompetence jsou obsluha strojů a zařízení, provádění stanovených prací, provádění úkolů podle pokynů, provádění základní údržby zařízení.

Na základě kritérií, která jsou na danou pozici potřebná, si v podniku řeknou, že například hledají výzkumníka. Tento člověk musí mít vysokoškolské vzdělání v určitém oboru chemie, několikaletou praxi, musí být schopen pracovat samostatně, tzn., není třeba hledat týmového hráče. Tímto dojde ke stanovení souboru kvalifikací, kompetencí a na základě toho se vybírá konkrétní člověk.

Jsou to kritéria, která se týkají odborné kvalifikace člověka, vzdělání, praxe a rysy jeho osobnosti (týmový x netýmový hráč, komunikativní, apod.).

Otázka č. 12: Jaké metody hodnocení pracovníků používá vaše firma? Vysvětlete Vámi používané metody:

Firma Paramo a.s. používá strukturovaný hodnotící rozhovor s tím, že se dále promítá do hodnotícího formuláře. Pokud se hodnotí jednotlivé konkrétní kvantitativní pracovní cíle, tak se vyhodnocují formou elektronického controllingového zpracování dat.

Otázka č. 13: Mají výsledky hodnocení pracovníků vliv na plat či na výši odměny?

Ano, výsledky hodnocení pracovníků mají vliv na plat a výši odměny, ale v posledních dvou letech nedošlo k nárůstu platu. V minulých letech měl každý vedoucí na kalendářní rok určenou určitou sumu peněz, kterou mohl použít na navýšení platu pracovníků. Optimální je přerozdělovat prostředky na základě hodnocení pracovníků, protože z hodnocení se vygeneruje určitý výsledek a je zřejmé, kdo z hodnocených pracovníků nejlépe uspěl ve splnění zadaných úkolů a kdo z hodnocených zaostává za průměrem. Podle uvedených výsledků lze přerozdělit peníze mezi pracovníky.

Otázka č. 14: Vypracováváte na základě výsledků hodnocení pracovníka jeho osobní pracovní plán?

Systém hodnocení, který se používá ve firmě Paramo a.s., je postaven na poskytnutí zpětné vazby pracovníkovi s cílem zhodnotit jeho práci, jeho přínos a přístup a zjistit potřeby týkající se rozvoje zaměstnání. Tento systém hodnocení maximálně napomáhá rozvíjet rozvojové plány pro zaměstnance a to buď individuální, nebo skupinové. Na základě těchto dat si umí firma systémově zjistit potřeby tak, jak často se vyskytují, opakují. Vedoucí přiřazují rozvojové potřeby pro pracovníky. Podle četnosti se dá určit, že například 50% vedoucích ví, že potřebuje zdokonalit své zaměstnance (v obsluze počítače, v Excelu, ve Wordu, apod.). Například pokud firma začne používat nové softwary, tak pracovníci, kteří je neznají, nevědí, jak s nimi mají pracovat, a proto musí být proškoleni k jejich užívání. Ve firmě Paramo a.s. dochází především k vytvoření rozvojového pracovního plánu pro zaměstnance, nikoliv osobního pracovního plánu.

Pokud dojde k používání osobního pracovního plánu, tak je to v případě, kdy určité skupiny pracovníků dostávají roční úkoly, mají svoji práci, dostávají mzdu a k tomu mají v procentuelní výši odměny a prémie. Tyto prémie dostávají v případě, že splní veškerou zadanou práci. Například na začátku roku dostane pracovník 5 úkolů a každý z těchto úkolů představuje na 20% z celku. K tomu dostane popis úkolů, hodnotící kritéria zadaných úkolů a na konci roku se vše vyhodnotí a na tomto základě pracovník dostane

prémie. Hodnotí se, jak pracovník pracuje, jakou odvedl práci, ale při hodnocení není stanoveno, kdy, co, kde a jak má udělat.

Otázka č. 15: Posíláte své pracovníky na školení?

Ano, pracovníci jsou na školení posíláni a také na ně musí být posíláni. Existuje zákonem stanovený seznam školení, které musí zaměstnanec absolvovat, aby mohl dělat určitý typ práce. Dělník na provoze, který jezdí vysokozdvížným vozíkem, musí mít osvědčení na to, aby s tím vozíkem mohl jezdit, a každý rok musí být přeškolen a přezkoušen. Pokud přeškolení nemá a přijde kontrola, je to problém a nemůže tuto práci vykonávat, dokud nebude mít potřebnou kvalifikaci na výkon práce. Zaměstnanci jsou posíláni i na jiné typy školení, která dále pracovníky rozvíjejí, která zvyšují zaměstnancovu kvalifikaci, zvyšují hodnotu pracovní síly. Tzn., že výzkumník, aby odvedl svoji práci a dokázal něco vyvinout, tak musí znát všechny nejmodernější trendy, které se v jeho oboru vyskytují a vznikají. Musí znát všechny produkty. Jezdí na školení, aby se vším seznámil a mohl s tím pracovat. I vedoucí personálního oddělení musí jezdit na školení zákoníku práce, který je každoročně novelizován. Ze zákona to není nutné, ale pro jeho pracovní náplň je to nezbytné. V dnešní době jsou školení velmi drahá a pracovníci je mají firmou hrazené a je to také pro ně určitá forma motivace, protože se člověk stane odbornějším a má větší možnost uplatnění na trhu práce.

Otázka č. 16: Jak často je školení prováděno?

V Paramu a.s. je prováděno kolem 60 druhů školení. Například jedna skupina dělníků jde na 10 školení z 60. Lidé z kanceláří jdou na 5 školení z 60. Ve firmě probíhá cca 10 školících akcí měsíčně a jedna školící akce je cca pro 40 lidí.

Otázka č. 17: Dokumentujete všechny výsledky hodnocení pracovníků?

K dokumentaci dochází jak elektronicky, tak i papírově. Je to bráno z pohledu toho, že je možné sledovat nějakou genesi člověka za posledních několik let a to především podle toho, zda se vyvíjí, zda má každý rok stejné hodnocení, že oddělá jen svoji práci, což je sice dobré, ale neudělá nic navíc či třeba se nemá zájem vzdělávat. Zatímco druhý se vyvíjí, přibírá si i další aktivity, je to člověk aktivní, přichází se zajímavými myšlenkami a to vše odvádí v nadstandardní formě. Pracuje na sobě, je to vhodný typ pro budoucí povýšení. Každý zaměstnanec má svoji složku a tam se zapisuje a archivuje vše, co se daného pracovníka týká.

Otázka č. 18: Mají pracovníci dostatek prostoru pro odpočinek? Jak to v tom prostoru vypadá?

Každý pracovník má právo na zákonný odpočinek. Směny jsou podle druhu práce. V Paramu a.s. jsou jednosměnné provozy, které jsou určeny pro pracovníky, kteří vykonávají svou činnost od rána do odpoledne. Dále jsou ve firmě nepřetržité dvousměnné provozy (ranní x odpolední) po dvanácti hodinových směnách (například hasiči). Během dvanácti hodinových směn mají pracovníci ze zákona dané dvě půlhodinové přestávky. V prostoru mají denní místnosti pro svůj odpočinek. V Paramu a.s. funguje závodní jídelna a kantýna, takže je pro pracovníky zajištěno stravování.

Otázka č. 19: Používáte motivačně-hodnotící rozhovor?

Ano, je to v podstatě celý způsob hodnocení, který je založen na hodnotícím rozhovoru. Ten v sobě zahrnuje složky motivační a hodnotící.

Otázka č. 20: Pokud ano, jakých se držíte zásad při jeho vedení?

Každý hodnotitel musí být proškolen ve vedení rozhovoru. Každý hodnotitel musí být nejdříve sám hodnocen a teprve poté může přistoupit k hodnocení podřízeného.

Hodnotící rozhovor vychází z obecných zásad hodnocení, ke kterým se hodnotitelé snaží proškolit své pracovníky. Musí při hodnocení dodržovat všechny náležitosti, které má mít. Z pohledu zákonných je to otázka diskriminace, co se může a co nemůže hodnotit, aby se ani jedna strana necítila ohrožena a nenechala se unášet emocemi. Nadřízený by měl kárat svého podřízeného tak, aby to mělo na hodnoceného pozitivní dopad. Hodnocený by měl na základě toho negativní názory vstřebat a být ochoten se přizpůsobit dané věci. Pokud to udělá hodnotitel opačně, hodnocený se bude bát cokoliv říct, stáhne se do ústraní a to nepřidá atmosféře, která panuje na pracovišti.

Otázka č. 21: Jak se na rozhovor připravujete Vy jako hodnotitel?

Vedoucí personálního oddělení se připravuje na hodnotící rozhovor důkladně a snaží se dodržovat všechny zásady, protože jakmile podcení svou přípravu, tak se to negativně projeví na celkovém procesu hodnocení. Vedoucí školí své podřízené, jak správně vést hodnotící rozhovor. Jde o to, aby dobře znal své podřízené, většinou ale zná, kdo má jaký charakter, jaký má způsob řízení, kdo se jak chová při daném typu rozhovoru. Každý z nich je odlišný, a proto k nim musí hodnotitel přistupovat individuálně.

Hodnotitel si musí připravit podklady za období, které hodnotí, zadané úkoly, které se podařilo či nepodařilo splnit a způsob, jak hodnotit jednotlivé pracovníky. Dále si musí připravit možnosti, co může hodnocenému nabídnout pro jeho další rozvoj nebo si připravit analýzu, co by mohl hodnocený pro další období potřebovat, najít jeho slabší stránku a jak mu následně pomoci. Hodnotitel si musí projít složky hodnocených, projít si jejich práci za hodnocené období, připravit si strukturu hodnotících a vše musí být v souladu se strategií hodnocení firmy Paramo a.s.

Otázka č. 22: Jaký je váš postup během motivačně-hodnotícího rozhovoru?

Ve firmě se hodnotí tak, že se nejdříve každý z hodnotitelů připraví na hodnocení kompetencí a kvalifikací, které jsou strukturovaně předepsané. Všichni pracovníci či interní zákazníci by měli vědět, jak na tom je daný podřízený v dané oblasti, jak spolupracuje s lidmi, jak přijímá a zpracovává požadavky, jak s nimi vychází a komunikuje. Tímto dojde ke zhodnocení a následně je závěr hodnocení řečen zaměstnanci. Oblast hodnocení je zaměřená na výsledky, termíny a zadané úkoly. Odvedená práce musí být provedena v požadované kvalitě, a pokud se tak nestane, měl by být pracovník schopen práci předělat. Zde se projeví jak je pracovník flexibilní a popřípadě ochotný zůstat v práci přesčas, pokud je to potřeba. Vedoucí pracovník musí vědět, že když je pracovníkovi zadán nějaký úkol, zda ho stihne v požadovaném termínu a v jaké kvalitě ho odevzdá. Hodnotitel musí prokázat osobní kvality, to znamená, zda dokáže jednat stejně s dělníkem u linky nebo s manažerem z administrativy, zda dokáže použít ten správný způsob komunikace, jak je iniciativní, jak dokáže vyjednávat, jestli je respektovaný nebo zda dokáže být objektivní, pokud se vytvoří nějaký konflikt, to vše je jeho osobní stránka. Hodnotitel by neměl přistupovat k hodnocení s přílišnou důvěrností k hodnocenému, neměl by nikomu stranit ani nikomu nadržovat. S nikým by neměl být v takovém úzkém vztahu, než je v rámci správného chování v podniku možné a pokud se to přeci jen stane, je dobré tohoto pracovníka upozornit, aby se tomu pro příště vyvaroval. Následuje příprava nebo hodnocení specifických kompetencí, tzn., pokud má na starosti určitou specifickou oblast nebo připravuje nový projekt, tak musí být schopen myslet dostatečně široce na to, aby byl schopen pojmut všechny oblasti, které se toho týkají, aby na něco nezapomněl, jak je na tom po odborné stránce, zda je daný problém schopen vyřešit. Dále jestli je schopen posoudit míru rizika a podle toho se zařídit. Hodnotitel by měl mít odborné znalosti a znát potřebné nařízení a zákony a jejich novelizace. Na základě tohoto postupu jsou stanoveny identifikátory odvedené práce (A, B, C, D). V další části se mohou hodnotit konkrétní

pracovní úkoly příslušných pracovníků, zda splnili to, co jim bylo zadáno anebo jestli musí uvedené dopracovat nebo dodělat. Hodnotitel by měl vždy vědět, kdy hodnoceného pochválit nebo kdy účelně pokárat.

Další mezí u rozhovoru je zaměření se na představu hodnoceného na svém rozvoji a kariéře. Hodnotitel se snaží zjistit, jak mu práce na dané pozici vyhovuje, zda cítí nějakou potřebu, cítí se nevyužit, požaduje větší záběr v oblastech, než ve kterých se v současné době nachází, zda se chce rozvíjet či vzdělávat. Hodnotitel postupuje v otázkách, zda by pracovníky zajímala stáž u sesterské firmy v rámci skupiny, ve které Paramo funguje, tedy u Unipetrolu. S tím je spojeno i to být schopen vycítit, zda je pracovník ve firmě spokojený, zda tu chce i nadále pracovat. Je tu samozřejmě i riziko odchodu člověka. Pokud pracovníka práce baví, nemá potřebu stoupat po kariérním žebříčku výše nebo přecházet někam jinam, takže u něj je riziko odchodu nižší. Relativně vyšší riziko je u mladého člověka, který si ve firmě za poslední 3 roky něco vyzkoušel, poté se zastavil a už nestoupá jeho kariéra výše. Dále se hodnotí kvalifikace, způsobilost člověka, tzn., jak je jazykově vybaven. Například pokud přišel nový vlastník, zahraniční vlastník, takže pak jsou manažeři více v kontaktu se zahraničními manažery a mluví se ve firmě anglicky. Hodnotitel či podřízení pracovníci, kteří jsou v kontaktu se zahraničními partnery, by měli v rámci své kvalifikace podstoupit kurz anglického jazyka.

Při rozhovoru hodnotitel informuje pracovníky o dalším vývoji a cílech, které si firma vytyčila na další období. Lidé, pracovníci potřebují být informováni o záměru, čeho chce firma za pár let dosáhnout, jak se bude vyvíjet její budoucí rozvoj, jaké změny mohou pracovníka v dalších letech čekat a které se ho budou týkat.

Nakonec rozhovoru by měl hodnotitel pracovníky motivovat k další práci, probudit v něm zájem o chod firmy. Říci jim informace o případném navýšení platu v příštích letech nebo případnou výši odměn. Celkově by měl shrnout celý rozhovor s pracovníkem a dát mu prostor pro jeho názory.

Otázka č. 23: Jak často provádíte s pracovníky hodnotící rozhovor?

Hodnotící rozhovor je prováděn jednou ročně. Potom je už pouze na uvážení vedoucího, zda chce absolvovat hodnotící rozhovory častěji. Není dobré pracovníky zatěžovat hodnocením každý měsíc. Optimální by to bylo hodnotící rozhovor provádět jednou za půl roku.

Otázka č. 24: Považujete současný systém hodnocení a odměňování za dostatečně motivující ke zvyšování pracovního výkonu?

Obecně systém hodnocení, který je nastaven ve firmě Paramo a.s. je považován za neutrální.

Otázka č. 25: Dopouštíte se ve vaší firmě některých z níže uvedených chyb při hodnocení pracovníků?

Jako riskantní odpověď se jeví neúměrné hodnocení pracovníků pouze za práci v poslední době. Když bude hodnocená 10 měsíců pracovat tak jak má, poté něco negativního vykoná, tak si vedoucí zapamatuje tuto skutečnost i s daným pracovníkem. Poté je těžké být objektivní při hodnocení, protože hodnocení s sebou nese i hodnocení práce, kterou odpracoval za posledních 10 měsíců.

Otázka č. 26: Co byste změnil/a, zlepšil/a na současném způsobu hodnocení a odměňování pracovníků?

Vedoucí personálního oddělení by se vrátil k původnímu nastavenému hodnocení a odměňování pracovníků, které bylo nastaveno před 2 lety. Chtěl by dosáhnout, aby si každý pracovník neodnesl z hodnocení jen kus papíru, ale aby o hodnocení přemýšlel, aby ho motivovalo a také aby si odnesl i něco hmatatelného, například ve formě odměn.

ZÁVĚR

Hodnocení pracovního výkonu patří mezi základní činnosti personálního managementu. Systém hodnocení pracovního výkonu byl původně používán především k tomu, aby podnik byl schopen odůvodnit výši odměny. Hodnocení pracovního výkonu by mělo v pravidelných periodách přinést informace o pracovním výkonu zaměstnance, o jeho kapacitě, o budoucích požadavcích či potřebách, o pracovní zátěži.

Cílem mé bakalářské práce bylo provést rešerši zaměřenou na hodnocení pracovníků, vysvětlit význam hodnocení pracovníků, popsat formy, kritéria a metody hodnocení pracovníků.

Ve své bakalářské práci jsem se snažila vysvětlit, co znamená pojem hodnocení pracovníků, jaké jsou jeho cíle, kdo ho provádí, jaké jsou jeho formy a kritéria. Dále jsem uvedla nejčastěji používané metody hodnocení.

Důležitou roli při hodnocení pracovníků hraje hodnotitel. Za osobu hodnotitele je skoro vždy považován přímý nadřízený, který by měl velice dobře znát hodnoceného, jeho pracovní místo, zadané úkoly a jejich plnění, podmínky, za kterých hodnocený pracuje, jeho pracovní výsledky. Každý nadřízený je zodpovědný za výkonnost svých podřízených.

K tomu, aby hodnocení mělo ten správný průběh a byly správně využity výsledky hodnocení pracovníků, je důležité vybrat správná kritéria hodnocení, která odpovídají charakteru činnosti. Obecně můžeme říci, že kritéria by měla být přiměřená, vhodná a spolehlivá. Hlavním kritériem je kvalita, kvantita a včasnost plnění.

Každý podnik si vybírá tu metodu, která nejvíce odpovídá charakteru podniku. Ne každá metoda se hodí pro každý podnik. Proto je dobré vybrat vždy tu nejlepší, která podniku něco přinese a je pro podnik ta nejlepší.

V praktické části své bakalářské práce jsem se zabývala hodnocením pracovníků ve firmě Paramo a.s., kde jsem se seznámila s postupy při hodnocení pracovníků v praxi. S vedoucím personálního oddělení jsem formou dotazování zjistila, jak se zde hodnotí pracovníci, jak se hodnotitelé připravují na hodnocení, jaké formy a metody hodnocení se používají, jak probíhá samotné hodnocení, jaké jsou cíle hodnocení pracovníků, atd.

PŘEHLED ZKRATEK

IS.....informační systémy
ITinformační technologie
MSMicrosoft
RPArafinérie, petrochemie, agrochemie
THP.....technické hodnocení pracovníků

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY:

1. ARTHUS, D.: *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. Přel. PhDr. D. Hradilák. Grada Publishing a.s., 2010. ISBN 978-247-2937-4.
2. B.T.J.'s Corner: <<http://bytydzej.blog.cz/1005/hodnoceni-pracovniku>>.
3. DVOŘÁKOVÁ, A.: *Hodnocení pracovníků ve vybrané organizaci veřejného sektoru: analýza a návrhy na zlepšení*. [Bakalářská práce]. Brno, červen 2008. Masarykova Univerzita, ekonomicko-správní fakulta.
4. Hodnocení pracovníků: <clanky.rvp.cz/wp-content/uploads/.../hodnoceni_pracovniku.pdf>.
5. HRONIK, F.: *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2006. ISBN 80-247-1458-2
6. KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3.vyd. Praha, Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.
7. KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X.
8. LANGROVÁ, M.: *Analýza systému hodnocení zaměstnanců v konkrétním podniku*. [Bakalářská práce]. Brno, květen 2009. Masarykova Univerzita, ekonomicko-správní fakulta.
9. MOHENSKÁ, H.: *Řízení lidských zdrojů*. Gaudeamus, 2009. ISBN 978-80-7041-659-4.
10. NOVÁKOVÁ, J.: *Personální činnosti – porovnání teorie a praxe*. [Bakalářská práce]. Kladno, 2006. Katedra managementu a lidských zdrojů, Středočeský vysokoškolský institut.
11. RYCHTAŘÍKOVÁ, I.: *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. Grada Publishing a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2100-2.
12. VAJNER, L.: *Výběr pracovníků do týmu*. Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1739-5.
13. VOHNOUTOVÁ, J.: *Hodnocení pracovníků – příklady z firem*. [Bakalářská práce]. Kladno, 2007. Katedra managementu a lidských zdrojů, Středočeský vysokoškolský institut.
14. WAGNEROVÁ, I.: *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Metody stanovení norem.....	22
Tab. 2: Číselná stupnice	24
Tab. 3: Grafická stupnice.....	24
Tab. 4: Slovní stupnice	24

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 – Dotazník

Příloha č. 2 – Roční hodnotící rozhovor 2010 (DĚLNÍK)

Příloha č. 3 – Roční hodnotící rozhovor 2010 (THP)

DOTAZNÍK

1. Provádí firma, ve které pracujete, hodnocení pracovníků?

- a) ANO
- b) NE

2. Pokud ano, kdy bylo hodnocení provedeno naposledy?

- a) Před rokem
- b) Během posledního půlroku
- c) Před dvěma a více lety
- d)

3. Jsou do systému hodnocení zapojeni zaměstnanci všech profesí?

- a) ANO
- b) NE
- c) ČÁSTEČNĚ (pokud částečně, tak proč)
.....

4. Jak se připravujete na hodnocení pracovníků?

.....
.....

5. Jaké informace Vám přináší hodnocení pracovníků?

.....
.....

6. Dáváte svým pracovníkům zpětnou vazbu k jejich pracovnímu výkonu?

.....
.....

7. Dochází ve vaší firmě ke kontaktu se zákazníky?

- a) ANO
- b) NE
- c)

8. Jaké formy hodnocení používáte? Vysvětlete:

(neformální hodnocení, formální hodnocení, každodenní hodnocení, ...)

.....
.....

9. Jaké jsou ve vaší firmě základní a druhotné cíle hodnocení pracovníků?

Základní cíle:

.....

Druhotné cíle:

.....

10. Uveďte kritéria, která jsou používána při hodnocení pracovníků:

.....
.....

11. Jaká kritéria hrají roli při výběru nových pracovníků do vaší firmy?

.....
.....

12. Jaké metody hodnocení pracovníků používá vaše firma? Vysvětlete Vámi používané metody.

.....
.....

13. Mají výsledky hodnocení pracovníků vliv na plat či na výši odměny?

Pokud ano, jaké:

.....

Pokud ne, proč:

.....

14. Jaký je systém odměňování ve vaší firmě?

.....
.....

15. Vypracováváte na základě výsledků hodnocení pracovníka jeho osobní pracovní plán?

Pokud ano, jaký:

.....

Pokud ne, proč:

.....

16. Posíláte své pracovníky na školení?

a) Ano, proč:

.....

b) Ne, proč:

.....

17. Jak často je školení prováděno?

- a) Jednou za půl roku
- b) Jednou ročně
- c) Jiná odpověď:

.....

18. Dokumentujete všechny výsledky hodnocení pracovníků?

.....

19. Mají pracovníci dostatek prostoru pro odpočinek? Jak to v tom prostoru vypadá?

.....

20. Používáte motivačně-hodnotící rozhovor?

- a) ANO
- b) NE

21. Pokud ano, jakých se držíte zásad při jeho vedení?

.....
.....

22. Jak se na rozhovor připravujete Vy jako hodnotitel?

.....
.....

23. Jaký je váš postup během motivačně-hodnotícího rozhovoru?

.....
.....

24. Jak často provádíte s pracovníky hodnotící rozhovor?

.....
.....

25. Považujete současný systém hodnocení a odměňování za dostatečně motivující ke zvyšování pracovního výkonu?

Velmi motivující – dostatečně motivující – neutrální – málo motivující – nemotivující

26. Dopouštíte se ve vaší firmě některých z níže uvedených chyb při hodnocení pracovníků?

Prosím, zatrhněte kterých. Pokud se dopouštíte jiných, uveďte je, prosím.

- Přílišná přísnost.
- Přílišná shovívavost.
- Tendence hodnotitele hodnotit pracovníky podle svých měřítek.
- Tendence nechat se ovlivňovat svými osobními antipatiemi, sympatiemi či předsudky.
- Unáhlená rozhodnutí.
- Úmyslné chyby při hodnocení (protěžování).
- Neúměrné hodnocení pracovníků pouze za práci v poslední době.
- Přihlížení k sociálnímu postavení, sociální příslušnosti, etnickým či rasovým znakům, pohlaví, apod.
-

27. Co byste změnil/a, zlepšil/a na současném způsobu hodnocení a odměňování pracovníků?

.....
.....

Roční hodnotící rozhovor 2010 (DĚLNÍK)

Jméno:	Hodnotitel:
Osobní číslo:	Osobní číslo:
Pracovní funkce:	Pracovní funkce:
Útvar:	
Společnost:	

Nehodnocen – důvod	<input type="checkbox"/>
---------------------------	--------------------------

1. Hodnocení kompetencí a výkonu

Kompetence	Popis standardní úrovně plnění kompetence	Hodnocení
Bezpečné chování	<ul style="list-style-type: none"> · Dodržuje veškeré předpisy a dbá na bezpečnost práce. · Dodržuje pracovní kázeň a pořádek na pracovišti. · Chová se šetrně k životnímu prostředí. · Upozorňuje na možná rizika. 	<input type="checkbox"/>
Flexibilita	<ul style="list-style-type: none"> · Přizpůsobuje se změnám a v případě nutnosti je ochoten zastoupit kolegu nebo jít na mimořádnou směnu. · Správně reaguje v mimořádných situacích. 	<input type="checkbox"/>
Odborné znalosti a dovednosti	<ul style="list-style-type: none"> · Splňuje požadavky kladené na vykonávanou práci. · Při pracovním výkonu vykazuje odborné znalosti a dovednosti. · Má zájem o rozšiřování svých znalostí, případně o zaškolení na jinou činnost (multiprofesnost). 	<input type="checkbox"/>
Samostatnost	<ul style="list-style-type: none"> · Zcela samostatně plní svěřené úkoly. · Zvládá řešení problémů bez aktivní spoluúčasti vedoucího zaměstnance. · Je schopný činit nezávislá rozhodnutí v rámci svých pravomocí. 	<input type="checkbox"/>

Kvalita práce a stálost pracovního výkonu	<ul style="list-style-type: none"> · Kvalita práce je na požadované úrovni, nedostatky se nevyskytují. · Výsledky 100% odpovídají zadání. Úkoly dotahuje do konce. · Podává očekávaný pracovní výkon, pracuje kvalitně, hospodárně a efektivně. 	<input type="checkbox"/>
Spolehlivost, odpovědnost	<ul style="list-style-type: none"> · Ke své práci přistupuje zodpovědně, nadřízený jej nemusí kontrolovat a upomínat k vykonání zadaných úkolů. V odvedené práci se odráží loajalita ke společnosti. · Snaží se, aby práce byla odvedena včas. 	<input type="checkbox"/>
Iniciativa, aktivita a spolupráce	<ul style="list-style-type: none"> · Přijímá ochotně úkoly v rámci týmu. · Dokáže se ujmout iniciativy v nových úkolech. · Vždy má přehled o situaci, ochotně se dělí o informace 	<input type="checkbox"/>

Celkové hodnocení

A Vynikající pracovní výkon – hodnocený zaměstnanec významně převyšuje požadavky pro stávající místo. Soustavně podává nadstandardní/excelentní výkon. Jeho pracovní výkon, chování a vystupování je příkladem pro jeho spolupracovníky a okolí. Je způsobilý pro posun v kariéře.

B+ Velmi dobrý pracovní výkon – hodnocený zaměstnanec plní úkoly a pracovní povinnosti ve velmi dobré kvalitě. Ve srovnání s ostatními dosahuje vyššího pracovního výkonu. Při plnění pracovních povinností má proaktivní přístup. Je způsobilý pro budoucí posun v kariéře.

B Standardní pracovní výkon – hodnocený zaměstnanec podává očekávaný standardní výkon, splňuje požadavky na danou pozici, je samostatný, 100% plní zadané úkoly. Dodávané výsledky jsou ve standardní/očekávané úrovni. Jeho pracovní výkon přesně odpovídá zastávané pozici.

B- Dostatečný pracovní výkon – hodnocený zaměstnanec většinou plní očekávání, má jisté silné stránky, ale i nedostatky, které ovlivňují plnění úkolů. Je požadováno zlepšení výkonu. Odevzdávaná práce není občas v požadované kvalitě nebo termínu. Hodnotitel by měl v rámci hodnotícího rozhovoru projednat (spolu s hodnoceným) návrhy na odstranění nedostatků.

C Nedostatečný pracovní výkon – hodnocený zaměstnanec má problémy s plněním stanovených cílů a pracovních povinností. Úkoly neplní nebo je plní nedostatečně nebo nedodržuje termíny. Je nezbytné, aby zaměstnanec zásadně zvýšil a zlepšil výkon. Hodnotitel zpracuje návrhy na zlepšení výkonu a projedná je s hodnoceným (v případě potřeby zahájí spolupráci s personálním útvarem).

2. Další kariérový směr a plánování zastupitelnosti v dlouhodobém pojetí

- | | |
|--|--|
| 1. Možný kariéerní rozvoj hodnoceného - vhodná pozice (změna může být horizontálním nebo vertikálním směrem) | <input type="checkbox"/> |
| 2. Případný nástupce hodnoceného | <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> |
| 3. Jsem ochoten rozšiřovat si kvalifikaci a pracovat např. i v jiném útvaru společnosti? | <input type="checkbox"/> |

3. Kvalifikační požadavky na pracovní funkci

Požadavek Skutečnost

- * Jazykové znalosti
- * Uživatelské znalosti IT
- * Zákonné způsobilosti

4. Absolvované vzdělávací akce (za uplynulý rok)

5. Návrh vzdělávání pro příští období

Pouze nové požadavky, ne již realizované nebo naplánované!

Identifikované potřeby vzdělávání	Komentář - upřesnění požadavku
1. <input type="checkbox"/>	
2. <input type="checkbox"/>	
3. <input type="checkbox"/>	

Specifický požadavek neuvedený v katalogu

Komentář hodnotitele

Komentář zaměstnance

Prohlášení zaměstnance:

Souhlasím s tím, aby můj zaměstnavatel v souladu s příslušnými ustanoveními zákona č. 101/2000 Sb. o ochraně osobních údajů, ve znění pozdějších předpisů, zpracovával údaje uvedené v tomto formuláři pro účely stanovování a kontroly mých pracovních cílů, potřeb mého osobního, případně kariérového rozvoje a využil je při tvorbě osobních, kariérových plánů a plánů vzdělávání a jako doporučení při stanovování výše mzdy, odměn či nepeněžních výhod. Prohlašuji, že jsem byl/a seznámen/a s tím, že poskytnutí údajů zde uvedených je dobrovolné, že mé osobní údaje jsou bezpečně uchovány po dobu nezbytně nutnou v elektronické nebo písemné formě, že jsou zpřístupněny mým nadřízeným a správci k tomu pověřenému za účelem zpracování a že mám právo přístupu k těmto údajům. Současně jsem informován/a, že v případě porušení povinností správce údajů mám právo obrátit se na odpovědnou osobu se žádostí o opatření k nápravě.

Projednal jsem obsah celého hodnotícího dokumentu se svým hodnotitelem.

Souhlasím Nesouhlasím

Datum:

Podpis zaměstnance:

Podpis hodnotitele:



Roční hodnotící rozhovor 2010 (THP)

Jméno: Osobní číslo: Pracovní funkce: Útvar: Společnost:	Hodnotitel: Osobní číslo: Pracovní funkce:
---	---

Nehodnocen – důvod	<input type="checkbox"/>
--------------------	--------------------------

1. Hodnocení úkolů, rozvojových aktivit a doporučení za uplynulý rok

Úkol/aktivita	Termín	Měřitelné kritérium	Plnění	Komentář
1.			<input type="checkbox"/>	
2.			<input type="checkbox"/>	
3.			<input type="checkbox"/>	
4.			<input type="checkbox"/>	
5.			<input type="checkbox"/>	

2. Hodnocení kompetencí a výkonu

Kompetence	Popis standardní úrovně plnění kompetence	Hodnocení
Zaměření na zákazníka (interní i externí zákazník)	<ul style="list-style-type: none"> · Zná požadavky a očekávání zákazníků. Poskytuje kvalitní služby. · Účinně formuje zákaznicko očekávání. · Využívá zpětnou vazbu od zákazníka k neustálému zlepšování procesů. · Podporuje a udržuje pevnou síť vztahů/partnerství se zákazníky. · Chápe význam vnitřních zákaznických vztahů a umí je řídit. 	<input type="checkbox"/>
Zaměření na výsledky	<ul style="list-style-type: none"> · Plní stanovené cíle v dobré kvalitě a v termínu. · Stanovuje si vhodné a realistické osobní cíle; je motivován k jejich dosažení. Řídí svůj čas a optimálně organizuje vlastní práci. · Nebojí se rozhodnout a převzít za rozhodnutí i výsledky práce odpovědnost. · Předvídá problémy a přijímá preventivní opatření. 	<input type="checkbox"/>
Osobní kvality	<ul style="list-style-type: none"> · Dokáže jasně a účinně komunikovat a projevuje dobrou schopnost naslouchat. · Má dobré vyjednávací schopnosti. · Je aktivní a iniciativní. · Dělí se o znalosti, nápady a dle potřeby pomáhá ostatním v práci. · Dokáže si získat respekt kolegů v celém podniku. · Hledá příležitost k osobnímu rozvoji. · Prokazuje osobní bezúhonnost. 	<input type="checkbox"/>
Specifické kompetence	<ul style="list-style-type: none"> · Přichází s novými nápady. Je otevřen změnám. · Projevuje systémové myšlení. · Domýšlí důsledky a souvislosti jednotlivých rozhodnutí. · Efektivně řídí riziko. · Je odolný vůči běžné zátěži. Zvládá konfliktní situace. 	<input type="checkbox"/>
Odborné znalosti a dovednosti	<ul style="list-style-type: none"> · Splňuje požadavky kladené na vykonávanou práci. · Při pracovním výkonu vykazuje odborné znalosti a dovednosti. · Má trvalý zájem o zvyšování své odbornosti. 	<input type="checkbox"/>
Kvalita práce a stálost pracovního výkonu	<ul style="list-style-type: none"> · Kvalita práce je na požadované úrovni, nedostatky se nevyskytují. · Výsledky 100% odpovídají zadání. Úkoly dotahuje do konce. · Podává očekávaný pracovní výkon, pracuje kvalitně, hospodárně a efektivně. 	<input type="checkbox"/>
Flexibilita	<ul style="list-style-type: none"> · Rychle se přizpůsobuje změnám ve společnosti a dokáže s nimi pracovat. · Rychlostí reakce předchází problémům a nečekané události řeší včas. 	<input type="checkbox"/>

Celkové hodnocení



A Vynikající pracovní výkon – hodnocený zaměstnanec významně převyšuje požadavky pro stávající místo. Soustavně podává nadstandardní/excelentní výkon. Jeho pracovní výkon, chování a vystupování je příkladem pro jeho spolupracovníky a okolí. Je způsobilý pro posun v kariéře.

B+ Velmi dobrý pracovní výkon – hodnocený zaměstnanec plní úkoly a pracovní povinnosti ve velmi dobré kvalitě. Ve srovnání s ostatními dosahuje vyššího pracovního výkonu. Při plnění pracovních povinností má proaktivní přístup. Je způsobilý pro budoucí posun v kariéře.

B Standardní pracovní výkon – hodnocený zaměstnanec podává očekávaný standardní výkon, splňuje požadavky na danou pozici, je samostatný, 100% plní zadané úkoly. Dodávané výsledky jsou ve standardní/očekávané úrovni. Jeho pracovní výkon přesně odpovídá zastávané pozici.

B- Dostatečný pracovní výkon – hodnocený zaměstnanec většinou plní očekávání, má jisté silné stránky, ale i nedostatky, které ovlivňují plnění úkolů. Je požadováno zlepšení výkonu. Odevzdávaná práce není občas v požadované kvalitě nebo termínu. Hodnotitel by měl v rámci hodnotícího rozhovoru projednat (spolu s hodnoceným) návrhy na odstranění nedostatků.

C Nedostatečný pracovní výkon – hodnocený zaměstnanec má problémy s plněním stanovených cílů a pracovních povinností. Úkoly neplní nebo je plní nedostatečně nebo nedodrží termíny. Je nezbytné, aby zaměstnanec zásadně zvýšil a zlepšil výkon. Hodnotitel zpracuje návrhy na zlepšení výkonu a projedná je s hodnoceným (v případě potřeby zahájí spolupráci s personálním útvarem).

3. Úkoly, rozvojové aktivity a doporučení pro příští rok

Úkol/ aktivita	Termín (měsíc)	Měřitelné kritérium
1.	<input type="checkbox"/>	
2.	<input type="checkbox"/>	
3.	<input type="checkbox"/>	
4.	<input type="checkbox"/>	
5.	<input type="checkbox"/>	

4. Další kariérový směr a plánování zastupitelnosti v dlouhodobém pojetí

- | | |
|--|--------------------------|
| 1. Možný kariérový rozvoj hodnoceného - vhodná pozice (změna může být horizontálním nebo vertikálním směrem) | <input type="checkbox"/> |
| 2. Případný nástupce hodnoceného | <input type="checkbox"/> |
| | <input type="checkbox"/> |
| 3. Riziko odchodu | <input type="checkbox"/> |
| 4. Ochota zaměstnance k mobilitě | |
| Interní mobilita v rámci skupiny UNIPETROL | <input type="checkbox"/> |

5. Kvalifikační požadavky na pracovní funkci

	Požadavek	Skutečnost
* Jazykové znalosti		
* Uživatelské znalosti IT		
* Zákonné způsobilosti		

6. Absolvované vzdělávací akce (za uplynulý rok)

--

7. Návrh vzdělávání pro příští období

Pouze nové požadavky, ne již realizované nebo naplánované!

Identifikované potřeby vzdělávání	Komentář - upřesnění požadavku
1. <input type="checkbox"/>	
2. <input type="checkbox"/>	
3. <input type="checkbox"/>	

Specifický požadavek neuvedený v katalogu

<input type="checkbox"/>
<input type="text"/>

Komentář hodnotitele

Komentář zaměstnance

Prohlášení zaměstnance:

Souhlasím s tím, aby můj zaměstnavatel v souladu s příslušnými ustanoveními zákona č. 101/2000 Sb. o ochraně osobních údajů, ve znění pozdějších předpisů, zpracovával údaje uvedené v tomto formuláři pro účely stanovování a kontroly mých pracovních cílů, potřeb mého osobního, případně kariérového rozvoje a využil je při tvorbě osobních, kariérových plánů a plánů vzdělávání a jako doporučení při stanovování výše mzdy, odměn či nepeněžních výhod. Prohlašuji, že jsem byl/a seznámen/a s tím, že poskytnutí údajů zde uvedených je dobrovolné, že mé osobní údaje jsou bezpečně uchovány po dobu nezbytně nutnou v elektronické nebo písemné formě, že jsou zpřístupněny mým nadřízeným a správci k tomu pověřenému za účelem zpracování a že mám právo přístupu k těmto údajům. Současně jsem informován/a, že v případě porušení povinností správce údajů mám právo obrátit se na odpovědnou osobu se žádostí o opatření k nápravě.

Projednal jsem obsah celého hodnotícího dokumentu se svým hodnotitelem.

Souhlasím Nesouhlasím

Datum:

Podpis zaměstnance:

Podpis hodnotitele: