

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA STROJNÍ

Studijní program: B 2301 Strojní inženýrství
Studijní zaměření: Průmyslové inženýrství a management

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Aktivní řízení pracovního výkonu jako nástroj hodnocení a zvyšování
motivace zaměstnanců v průmyslovém podniku

Autor: **Adéla ŘÍHOVÁ**

Vedoucí práce: **Doc. Ing. Jan Horejc, Ph.D. – KPV**

Akademický rok 2014/2015

Prohlášení o autorství

Předkládám tímto k posouzení a obhajobě bakalářskou práci, zpracovanou na závěr studia na Fakultě strojní Západočeské univerzity v Plzni.

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci vypracovala samostatně, s použitím odborné literatury a pramenů, uvedených v seznamu, který je součástí této bakalářské práce.

V Plzni dne:

.....
podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce, panu Doc. Ing. Janu Horejcovi, Ph.D. za jeho vstřícný přístup, rady a odborné vedení při vypracování mé bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat za informace a čas, které mi věnovala vybraná společnost, u které dělám bakalářskou práci.

ANOTAČNÍ LIST BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

AUTOR	Příjmení Říhová	Jméno Adéla	
STUDIJNÍ OBOR	2301R016 - „Průmyslové inženýrství a management“		
VEDOUCÍ PRÁCE	Příjmení (včetně titulů) Doc. Ing. Horejc, Ph.D.	Jméno Jan	
PRACOVIŠTĚ	ZČU - FST - KPV		
DRUH PRÁCE	DIPLOMOVÁ	BAKALÁŘSKÁ	Nehodící se škrtněte
NÁZEV PRÁCE	Aktivní řízení pracovního výkonu jako nástroj hodnocení a zvyšování motivace zaměstnanců v průmyslovém podniku		

FAKULTA	Strojní	KATEDRA	KPV	ROK ODEVZD.	2015
----------------	---------	----------------	-----	------------------------	------

POČET STRAN (A4 a ekvivalentů A4)

CELKEM	53	TEXTOVÁ ČÁST	41	GRAFICKÁ ČÁST	12
---------------	----	---------------------	----	--------------------------	----

STRUČNÝ POPIS (MAX 10 ŘÁDEK) ZAMĚŘENÍ, TÉMA, CÍL POZNATKY A PŘÍNOSY	Tématem bakalářské práce je aktivní řízení pracovního výkonu zaměstnanců. První část bakalářské práce obsahuje základy teorie řízení pracovního výkonu včetně nástrojů a jednotlivých metod řízení výkonu. Ve druhé části je pak popsán způsob řízení pracovního výkonu ve vybraném průmyslovém podniku. Součástí mé bakalářské práce jsou také konkrétní návrhy, které by umožnily zlepšení a zefektivnění aktivního řízení pracovního výkonu v této společnosti.
KLÍČOVÁ SLOVA ZPRAVIDLA JEDNOSLOVNÉ POJMY, KTERÉ VYSTIHUJÍ PODSTATU PRÁCE	Řízení pracovního výkonu, výkon, nástroje řízení, motivace, hodnocení.

SUMMARY OF BACHELOR SHEET

AUTHOR	Surname Říhová	Name Adéla
FIELD OF STUDY	2301R016 - „Industrial Engineering and Management”	
SUPERVISOR	Surname (Inclusive of Degrees) Doc. Ing. Horejc, Ph.D.	Name Jan
INSTITUTION	ZČU - FST - KPV	
TYPE OF WORK	DIPLOMA	BACHELOR Delete when not applicable
TITLE OF THE WORK	Active performance management as a tool to evaluate and improve the motivation of employees in industry	

FACULTY	Mechanical Engineering	DEPARTMENT	Industrial Engineering and Management	SUBMITTED IN	2015
----------------	------------------------	-------------------	---------------------------------------	---------------------	------

NUMBER OF PAGES (A4 and eq. A4)

TOTALLY	53	TEXT PART	41	GRAPHICAL PART	12
----------------	----	------------------	----	-----------------------	----

BRIEF DESCRIPTION TOPIC, GOAL, RESULTS AND CONTRIBUTIONS	The theme of my bachelor thesis is active performance management. The first part covers the basics of the theory of performance management, including tools and various methods of performance management. The process of performance management in a selected industrial enterprise is described in the second part. Concrete proposals, which would allow improvement and streamlining of the active performance management in the company, are part of my bachelor thesis as well.
KEY WORDS	Performance management, job performance, management tools, motivation, evaluation.

Obsah

Obsah.....	6
Úvod	8
1. Definice, význam a účel řízení pracovního výkonu	9
1.1 Definice pojmu pracovní výkon.....	9
1.2 Definice a možnosti řízení pracovního výkonu	9
1.3 Historie řízení pracovního výkonu.....	11
1.4 Přístupy k řízení pracovního výkonu	12
1.5 Faktory pracovního výkonu	12
1.6 Systém řízení pracovního výkonu.....	14
2. Postup a metody řízení pracovního výkonu.....	16
2.1 Plánování - definování žádoucího pracovního výkonu.....	17
2.2 Stanovování konkrétních cílů	17
2.3 Motivace zaměstnanců.....	19
2.4 Pozorování a evidence pracovního výkonu	21
2.5 Hodnocení pracovního výkonu	22
2.6 Poskytování zpětné vazby.....	23
2.7 Výstup do odměňování, vzdělávání a rozvoje pracovníka	25
3. Popis stávajícího stavu řízení pracovního výkonu ve vybraném průmyslovém podniku.....	26
3.1 Charakteristika společnosti	26
3.2 Personální charakteristika společnosti	29
3.3 Plánování - definování žádoucího pracovního výkonu a stanovování konkrétních cílů.....	30
3.4 Motivace a řízení pracovního výkonu.....	31
3.5 Pozorování a evidence pracovního výkonu	31
3.6 Hodnocení pracovního výkonu	32
3.7 Poskytování zpětné vazby.....	35
3.8 Způsob řešení nedostatečného výkonu	36
3.9 Celkové zhodnocení současného stavu	37
4. Využití aktivního řízení pracovního výkonu při hodnocení a zvyšování motivace zaměstnanců v průmyslovém podniku	38
4.1 Vysvětlení pojmu aktivní řízení pracovního výkonu.....	38
4.2 Náměty v oblasti definování žádoucího pracovního výkonu a stanovování konkrétních cílů.....	39
4.3 Náměty v oblasti motivace, pozorování, evidence pracovního výkonu a hodnocení pracovního výkonu.....	39

4.4	Náměty v oblasti poskytování zpětné vazby a způsobu řešení nedostatečného výkonu.....	44
4.5	Postup zavádění uvedených námětů	44
	Zhodnocení a závěr	46
	Literatura.....	47
	Seznam obrázků	48
	Seznam grafů	48
	Seznam příloh	48

Úvod

Tato bakalářská práce se zabývá aktivním řízením pracovního výkonu. Jednou z významných součástí řízení pracovního výkonu je hodnocení a správná motivace zaměstnanců.

Cílem bakalářské práce je navrhnout konkrétní návrhy pro zlepšení pracovního výkonu, které by umožnily zlepšení a zefektivnění aktivního řízení pracovního výkonu ve vybrané společnosti.

Vybranou společností je firma ŠKODA JS a. s., která má více než 1000 zaměstnanců. Tato společnost je významnou strojírenskou firmou pracující v oblasti jaderné energetiky.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V první části se zabývám teorií řízení pracovního výkonu včetně nástrojů a jednotlivých metod řízení pracovního výkonu. Ve druhé praktické části se zabývám představením vybrané společnosti, zhodnocením stavu řízení pracovního výkonu v této společnosti a následně navržením zlepšení řízení pracovního výkonu s důrazem na oblast hodnocení zaměstnanců.

Ke zpracování bakalářské práce jsem použila odbornou literaturu, dodané informace z vybraného průmyslového podniku a informace, které jsem získala od odborné zaměstnankyně ve společnosti.

1. Definice, význam a účel řízení pracovního výkonu

1.1 Definice pojmu pracovní výkon

Pracovní výkon zahrnuje množství, kvalitu práce, ochotu, přístup k práci, pracovní chování, vztahy s lidmi v souvislosti s prací a další charakteristiky jedince, považované za významné v souvislosti s vykonávanou prací.

Pracovní výkon je výsledkem spojení a vzájemného poměru úsilí, odborné schopnosti a vnímání úkolů, míra pochopení role či úkolu.

„Za složky moderního pojetí pracovního výkonu a zároveň za jeho kritéria se považují nejen výsledky, ale i chování (nejen pracovní, ale i sociální) a charakteristiky dovedností, znalostí, osobnosti, potřeb a hodnotových orientací.“ [2, str. 24]

Moderní pojetí pracovního výkonu tedy zahrnuje to, co pracovník v podobě svých vlastností do organizace přináší a vkládá do své práce.

Definice pracovního výkonu (Brumbach, 1988)

„Výkon znamená jak chování, tak výsledky. Chování vychází, vyzařuje z vykonavatele a transformuje výkon z abstrakce na akci. Chování není jenom nástrojem pro dosahování výsledků, ale je také samo o sobě výsledkem - je produktem duševního a tělesného úsilí použitého k plnění úkolů - a může být posuzováno odděleně od výsledků.“

Tato definice výkonu ukazuje na to, že v případě řízení výkonu týmů i jedinců je třeba zvažovat jak vstupy - chování, tak výstupy - výsledky. To je tzv. „smíšený model“ řízení pracovního výkonu, který zahrnuje způsob chování, dosažené výsledky, stanovování cílů a hodnocení pracovníků.

[3, str. 428]

1.2 Definice a možnosti řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu jsou přirozené a neustále se opakující činnosti, které naplňují liniový manažeři/vedoucí.

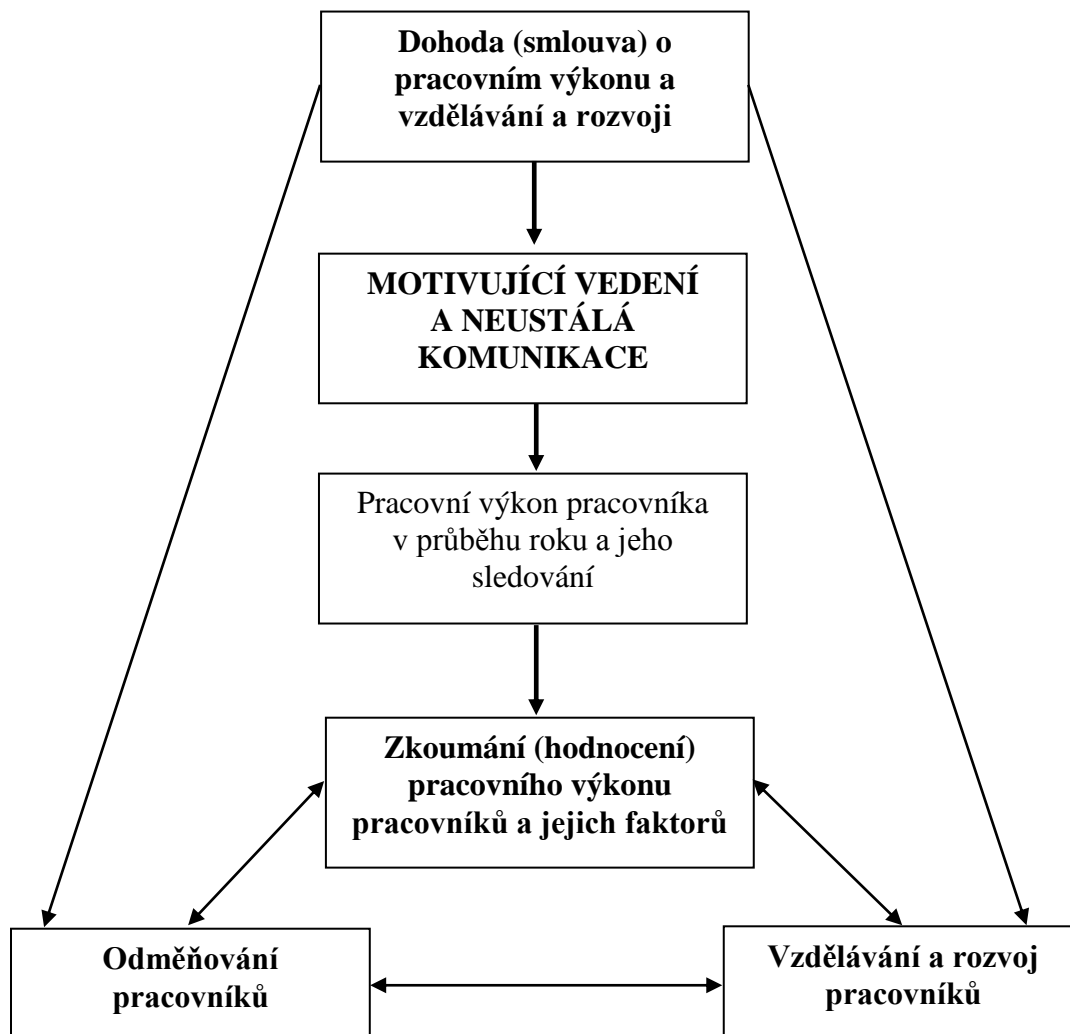
Řízení pracovního výkonu je propojeno s dalšími klíčovými personálními činnostmi, jako je například řízení talentů, vzdělávání a rozvoj, řízení odměňování.

V případě kvalitního a systematického naplňování řízení pracovního výkonu dochází ke zlepšování firemní kultury, zvyšování efektivity práce a zlepšování pracovního výkonu.

Definice řízení pracovního výkonu (Briscoe a Claus, 2008)

„Řízení pracovního výkonu je systém, jehož prostřednictvím organizace stanovují pracovní cíle, určují standardy pracovního výkonu, přidělují a hodnotí práci, poskytují zpětnou vazbu na pracovní výkon, určují potřeby v oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků a rozdělují odměny.“

[1, str. 24]



Obr. 1 Řízení pracovního výkonu [4, str. 191]

1.3 Historie řízení pracovního výkonu

První známý příklad hodnocení výkonu pochází z Číny z období dynastie Wei, tj. 221 - 265 n.l., kdy císař zaměstnával „císařského hodnotitele“, který měl za úkol hodnotit výkony úředníků.

Další zmínky nalezneme v 16. století, kdy Ignác Loyda vytvořil systém formálního hodnocení jezuitského řádu.

Před 1. světovou válkou za Fredricha Taylora vznikly první formální systémy hodnocení, kde sledování výkonu bylo spíše klasifikování zásluh.

V 60. a 70. letech bylo zavedeno řízení podle cílů. Individuální cíle byly stanovovány jednotlivým manažerům. Cíle byly zaměřeny spíše na kvantitu než kvalitu bez vazby na interpersonální vztahy.

Hodnocení pracovního výkonu, které se používá v dnešní době, bylo poprvé popsáno v 70. letech, ve větší míře začalo být používáno v 90. letech.

V roce 1972 bylo **poprvé definováno M. Warrenem řízení pracovního výkonu.**

Rysy řízení pracovního výkonu dle Malcolma Warrena:

- očekávání - určité velké skupině pracovníků, nejlépe všem - musí být jasně, objektivně a jejich vlastním jazykem řečeno, co se od nich konkrétně očekává
- dovednost - určitá velká skupina pracovníků musí mít k vykonávání těchto úkolů odborné znalosti a dovednosti
- zpětná vazba - pracovníkům musí být jasně a bez nějakých hrozeb řečeno, jak si v porovnání s očekáváním vedou
- zdroje - pracovníci musejí mít čas, finanční prostředky a vybavení, nezbytné k optimálnímu vykonávání očekávaných úkolů
- povzbuzování - pracovníci musejí být v zájmu žádoucího výkonu pozitivně povzbuzováni

[1, str. 35]

Řízení pracovního výkonu v minulosti - hodnocení minulosti, jednostranný tok informací a příkazů shora, dodržování formalit.

Řízení pracovního výkonu nově - hodnocení minulosti s dopadem na další rozvoj, stanovování strategií, plánování budoucnosti, dialog, předcházení problémům, neustálá komunikace všemi směry, respektování individuálních schopností člověka.

1.4 Přístupy k řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu se nesmí stát formálním procesem.

Je žádoucí, aby v organizaci byl nastaven základní **systém řízení pracovního výkonu** s tím, že manažeři v jednotlivých týmech a skupinách mohou flexibilně využívat konkrétního naplňování a využívání tohoto systému.

Řízení pracovního výkonu zahrnuje veškerá formální i neformální opatření přijatá organizací ke zvýšení efektivnosti a rozvíjení znalostí, dovedností a schopností.

Personální útvar řídí a je zodpovědný za metodické řízení a naplňování určitých podpůrných subprocesů (odměňování, vzdělávání, řízení talentů, předávání know-how apod.), každý vedoucí/manažer je pak zodpovědný za konkrétní řízení pracovního výkonu jeho podřízených zaměstnanců.

Zpětné mechanismy v procesu řízení pracovního výkonu by měli v organizaci být nastaveny tak, aby bylo možné odhalit také kvalitu vedení jednotlivých manažerů.

Kvalitní řízení pracovního výkonu není možné zajistit formální nebo administrativní prací.

1.5 Faktory pracovního výkonu

Faktory pracovního výkonu jsou podmínky, které ovlivňují pracovní výkon. Pokud nebude zajištěna vhodná kombinace podmínek pro zajištění pracovního výkonu, není možné, dlouhodobě dosahovat efektivní pracovní výkon.

Vroom uvedl, že výkon je funkcí schopnosti a motivace tak, jak to znázorňuje jeho vzorec:

$$\text{Výkon} = f(\text{schopnost} \times \text{motivace})$$

Aby lidé dobře pracovali, potřebují mít jak schopnost, tak motivaci. Jestliže je jejich schopnost nebo jejich motivace nulová, žádný efektivní výkon se nedostaví.

[1, str. 46]

Mezi základní faktory pracovního výkonu patří:

- **Individuální schopnosti a vlastnosti zaměstnance**

Úroveň praktických schopností (praktická inteligence)

Jde o schopnosti, které člověk získává vzděláním a zkušenostmi, s přibýváním těchto zkušeností se tyto schopnosti zlepšují.

Celková rozumová úroveň (všeobecná inteligence)

Jde o vrozenou a stálou schopnost, která se proti praktické inteligenci nedá trénovat.

Je to dovednost naslouchat, vnímat, hodnotit, pamatovat si a učit se.

Osobnost a sociální inteligence

Osobnost pojednává o tom, jak se člověk vyjadřuje svým vzhledem, chováním, gesty, a způsobem jakým reaguje na různé skutečnosti, jak je chopen pracovat v týmu.

Podle různých typů osobností lze analyzovat, jak se osoba bude chovat na daném pracovišti, vůči svým pracovním kolegům, a tedy i jaký bude jeho pracovní výkon.

Sociální inteligence je schopnost porozumět sobě i lidem v okolí, jednat správně v mezilidských vztazích, zachovávat si důstojnost a ovládat své emoce.

Tato sociální inteligence je velice důležitá pro schopnost vytvářet dobré mezilidské vztahy na pracovišti. U vedoucích zaměstnanců je tato schopnost jednou z klíčových schopností.

- **Motivace**

Cílem motivace je zajištění trvale vysoké úrovně výkonu lidí.

Motiv je důvod pro to, abychom něco udělali.

Motivaci lze charakterizovat jako navození pozitivního vztahu pracovníka k dosahovaným cílům.

Mezi jednotlivé stimuly patří odměňování, uznání a veškeré ostatní podmínky v organizaci, za kterých práci lidé vykonávají.

- **Systémové faktory** (organizační systém zahrnuje také metody, strukturu, materiály, vybavení, zákazníky, práce, vnitřní a vnější prostředí a vzájemné působení těchto složek)

- **Faktory plynoucí ze souvislostí** (kultura organizace, klima zaměstnaneckých vztahů, vnitřní prostředí z hlediska struktury, velikosti, technologie a pracovních postupů)

Kultura organizace

Kultura organizace je způsob sdílení určitého přesvědčení, norem a hodnot v organizaci, které formují způsob, jak lidé jednají a vzájemně na sebe působí, a výrazně ovlivňují způsoby toho, jak se věci dělají. Nejdůležitější projev je styl řízení, což je chování lidí při řízení, jak uplatňují svou autoritu a svou moc.

Klima zaměstnaneckých vztahů

Zabývá se tím, jak vypadají formální a neformální zaměstnanecké vztahy a jak se různé strany chovají při vzájemném jednání a ovlivňování.

Lidé

Řízení a kontroly prováděné shora (z vedení) se někdy mohou ubírat špatným směrem. Proto se doporučuje zapojit všechny zainteresované strany. Způsob řízení pracovního výkonu se liší podle složení pracovních sil v organizaci.

Vnější prostředí

Ovlivňuje způsoby vytváření podnikových strategií, plánů a typ cílů, jejichž dosažení se od lidí očekává. Řízení pracovního výkonu musí fungovat flexibilně v duchu soustavných změn v požadavcích a očekáváních, jimž je organizace vystavena.

1.6 Systém řízení pracovního výkonu

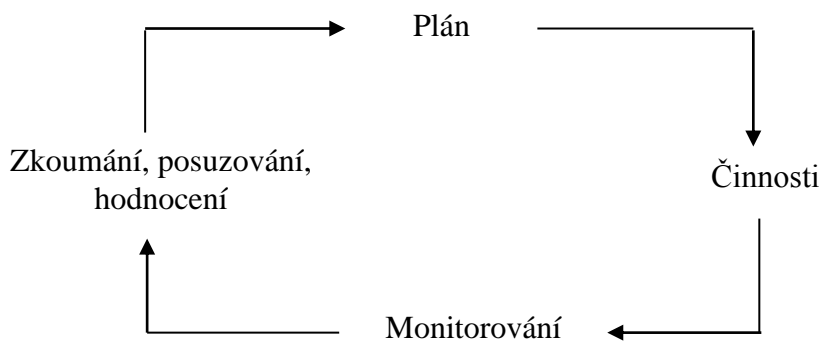
Řízení pracovního výkonu je nepřetržitý a flexibilní proces, v němž manažeři a jejich přímí podřízení fungují jako partneři v rámci, který stanovuje, jak nejlépe mohou společnou práci dosáhnout žádoucí výsledků.

V současném pojetí se zaměřuje více na plánování a zlepšování budoucího výkonu, než pouze na hodnocení dosavadního výkonu.

Poskytuje základnu pro pravidelný a častý dialog mezi manažery a jednotlivci nebo týmy o potřebách výkonu a rozvoje.

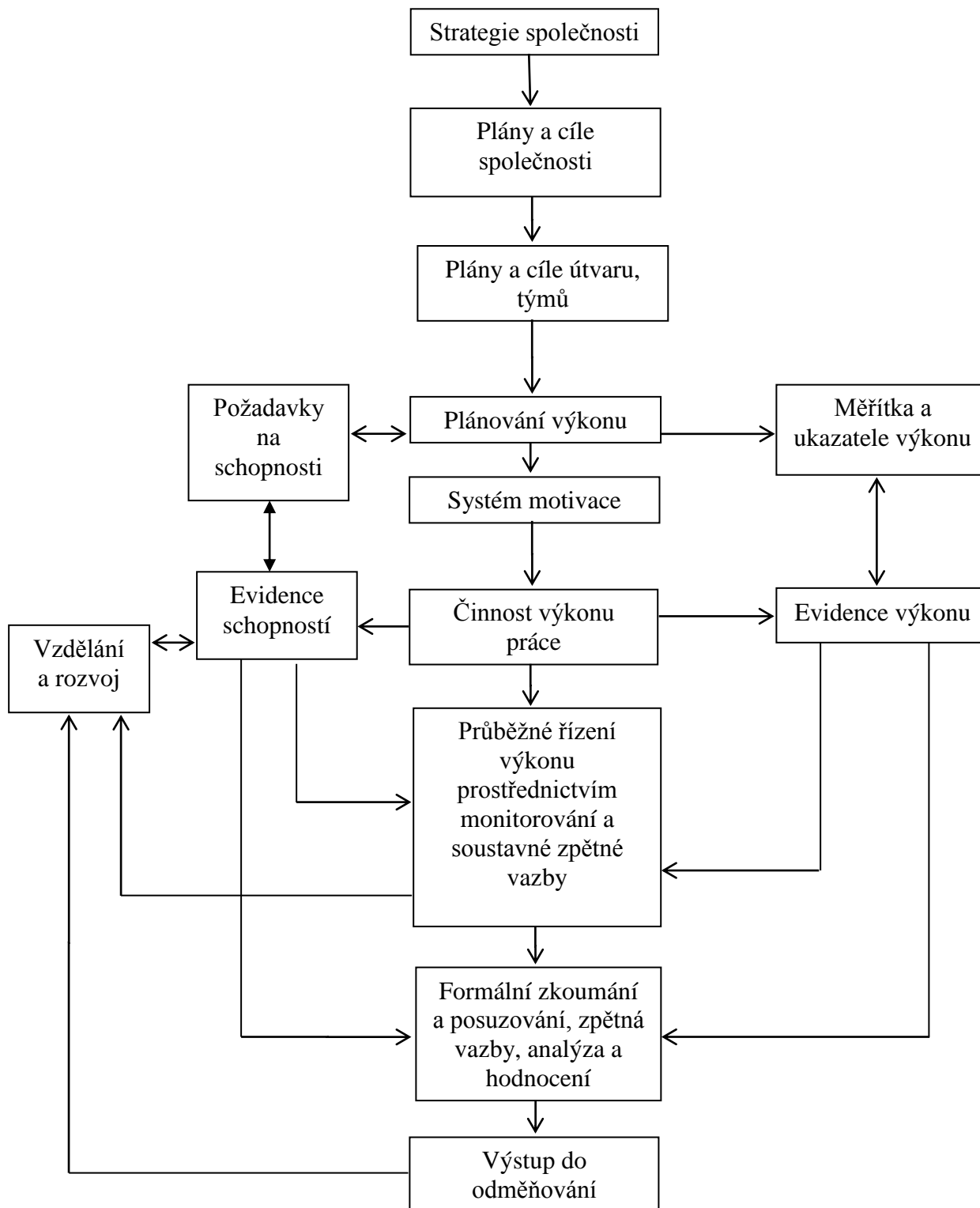
Řízení pracovního výkonu se týká zejména individuálního výkonu a rozvoje, avšak může být použito i pro týmy.

Řízení pracovního výkonu lze charakterizovat jako soustavný, trvalý, sám sebe obnovující cyklus a je založen na soustavném zlepšování součástí firemní kultury.



Obr. 2 Cyklus řízení pracovního výkonu [1, str. 78]

2. Postup a metody řízení pracovního výkonu



Obr. 3 Základní procesy řízení pracovního výkonu

[1, str. 79]

2.1 Plánování - definování žádoucího pracovního výkonu

Správně definovaný pracovní výkon jsou individuálně stanovené požadavky pro konkrétního zaměstnance, které vychází z jeho role v organizaci, z jeho znalostí, dovedností a schopností.

Žádoucí pracovní výkon se týká následujících oblastí:

1. Cíle a normy výkonu - výsledky, které mají být dosaženy, definované v podobě konkrétních cílů a norem.

2. Profil schopností - schopnosti požadované k tomu, aby daná role byla plněna efektivně. Jedná se o kvalifikaci, dále o odborné znalosti a dovednosti, o soft dovednosti i dovednosti obecné.

3. Měřítko a ukazatele výkonu - aby bylo možné posoudit míru, v jaké byly dosažené cíle a normy pracovního výkonu splněny.

4. Posouzení schopností - hodnocení úrovně schopností, včetně diskuzí směřující k vyřešení očekávání s odkazem na profil schopností v definici role a dohod o způsobu evidence, které budou užitečné při posuzování schopností.

5. Základní hodnoty nebo požadavky činností - dohoda o pracovním výkonu může poukazovat na základní hodnoty organizace týkající se kvality, služby zákazníkům, týmové práce, rozvoje pracovníků atd., o kterých se předpokládá, že je pracovník bude při své práci respektovat.

[2, str. 42]

2.2 Stanovování konkrétních cílů

Stanovování cílů je nedůležitější činností řízení pracovního výkonu.

Cíle musí vycházet ze strategie společnosti, Jednotlivé strategické cíle se musí postupně rozpadat na konkrétní cíle pro konkrétní pracovní skupiny až na jednotlivé osobní cíle zaměstnanců.

Cíle by měli být stanoveny formou dohody, nikoliv jednostranně nařízeny. Tím se dosáhne lepšího výkonu odvedené práce.

Základní vlastnosti správně stanového cíle:

- konzistentní - měl by dbát v souladu s hodnotami organizace a s cíli útvaru a organizace
- přesný - měl by být jasný a dobře definovaný, používající pozitivní slova
- náročný - měl by stimulovat k vysokým standardům výkonu a povzbuzovat k pokroku
- měřitelný / posunovatelný - měl by se vztahovat ke kvantitativním nebo kvalitativním měřítkům výkonu
- dohodnutý mezi manažerem a dotyčným pracovníkem
- dosažitelný - vzhledem neschopnostem daného jedince
- časově určený - měl by být dosažitelný v určitém definovaném časovém termínu
- orientovaný na týmovou práci - měl by klást důraz na potřebu pracovat jako efektivní člen týmu i jako úspěšný jednotlivec

[1, str. 116]

Správně stanovené cíle musí být „SMART“.

SMART cíl - jednotlivá písmena charakterizují znaky dobře zformulovaného cíle:

„S“ = Specific / stretching = specifikovaný konkrétní / náročný cíl - jasný, jednoznačný, přímočarý, pochopitelný a podnětný

„M“ = Measureble = měřitelný cíl - cíle musí být jednoznačně změřitelný - kvantita, kvalita, čas, peníze

„A“ = Achievable = akceptovatelný / dosažitelný cíl - podnětný a náročný, ale splnitelný pro schopného a oddaného jedince

„R“ = Relevant = důležitost cíle - důležitý z hlediska cílů organizace, nutná provázanost a propojení cíle jedince s podnikovými cíli

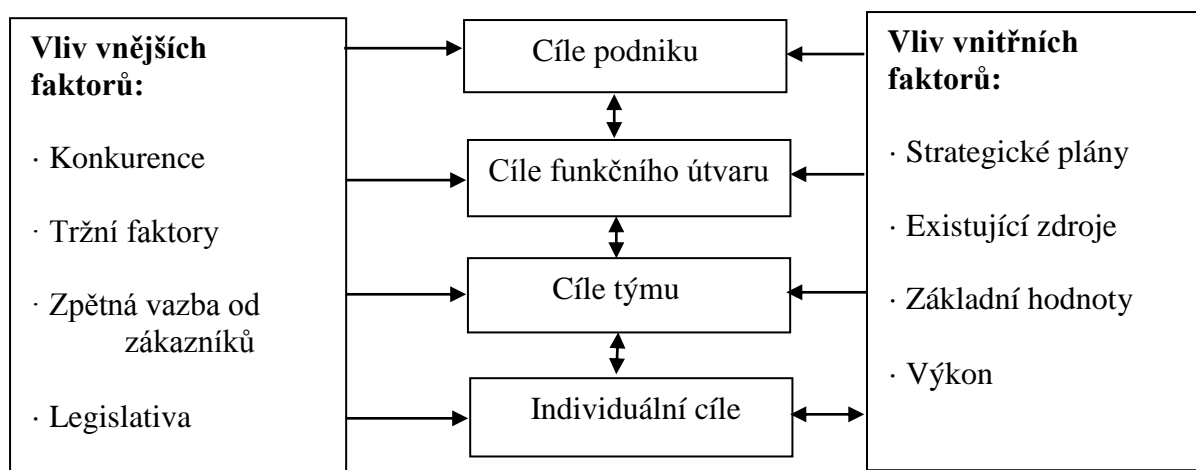
„T“ = Time framed = časově určený cíl - důležité je, aby cíle bylo dosaženo v dohodnutém termínu

[1, str. 116]

Propojování cílů

Charakteristikou, definující řízení pracovního výkonu, je význam připisovaný integrací nebo propojení individuálních cílů s cíli organizace.

Účelem je zaměřit pozornost lidí na vykonávání správných věcí tak, aby bylo v celé organizaci dosaženo společného, sdíleného chápání požadavků efektivního pracovního výkonu.



Obr. 4 Integrace cílů [1, str. 118]

2.3 Motivace zaměstnanců

Motivace lidí je hlavní nástroj usměrňování/řízení činnosti podřízených pracovníků tak, aby naplňovali stanovené cíle.

Finanční odměna je používána jako hlavní zdroj odměňování, ale není to vše, co lidé chtějí a potřebují.

Motivy mají různou podobu a během života se mění, dokonce se mohou měnit i v průběhu dané činnosti.

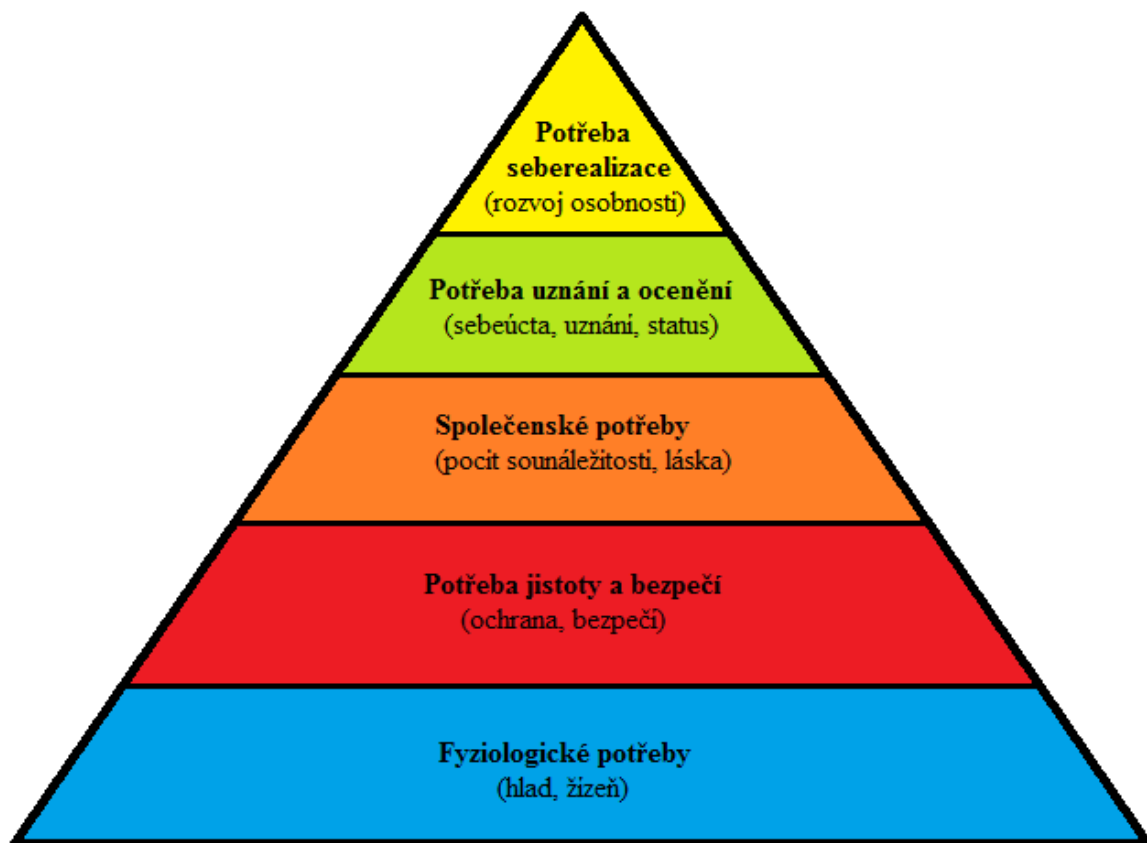
V zaměření motivace se uplatňuje osobnost jedince, jeho hierarchie hodnot i dosavadní zkušenosti, schopnosti a dovednosti.

Základní teze motivace:

1. Motivace je síla, **pozitivní** (navádí k opakování jednání, za které byl pracovník dříve již odměněn) nebo **negativní** (varuje - dej si pozor, již jednou jsi se spálil), která vyvolává jednání.
2. Každý motiv vyrůstá z určité potřeby, motivace je sociálně podmíněná a odráží také dosavadní zkušenosti jedince.
3. Chceme-li někoho motivovat (včetně sebe sama), musíme pochopit motivy jeho jednání.

Teorie motivace zakládá svou analýzu výkonu pracovníků na tom, jak práce a odměna za ni uspokojuje potřeby jednotlivého pracovníka. Řada teorií vytvořených v průběhu let se snažila pomoci managementu identifikovat motivy a potřeby zaměstnanců.

Jedna z teorií motivace je **Maslowova hierarchie potřeb**. Tato teorie stanovuje 5 hlavních kategorií lidských potřeb. Pro správnou motivaci je nutné umožnit lidem uspokojit jejich potřeby na nižší úrovni, aby začaly působit jako motivátory potřeby vyšší úrovně.



Obr. 5 Maslowova pyramida potřeb

Hezbergova teorie, tzv. dvoutaktová teorie v podstatě respektuje Maslowovu teorii. Faktory rozděluje do dvou skupin:

- úroveň 1 až 3 označuje jako tzv. hygienické faktory - působí demotivačně, nejsou-li uspokojeny
- úroveň 4 a 5 označuje jako motivátory, které skutečně motivují k dosahování pracovních cílů

Zaměstnance lze motivovat zejména penězi, zajímavou prací, pracovním prostředím, zajímavou prací, očekáváním, povýšením, participací na zásadních rozhodnutích.

Základní pravidla správné motivace zaměstnanců:

- volba vhodného základního motivačního přístupu
- vyhýbat se rovnostářskému odměňování
- odměnu vázat na konkrétní (měřitelný) výsledek
- kombinovat hmotné a nehmotné odměňování
- odměňovat veřejně, trestat „mezi 4 očima“
- seznamovat s cíli motivace
- hledat neustále nové stimuly

2.4 Pozorování a evidence pracovního výkonu

Každé zkoumání pracovního výkonu je založeno na pracovní dohodě a na skutečném konkrétním výkonu pracovníka, který musí být nějakým způsobem zdokumentován.

Ke zkoumání pracovního výkonu nestačí neformální setkání manažera s pracovníkem v rámci jejich každodenní spolupráce a komunikace na pracovišti, ale je nutné při formálním, předem plánovaném setkání během daného období projít program pracovníka.

Program (dohoda) obsahuje:

- průběh provedené práce
- přezkoumání bodů výsledků cíle, které byly předem stanoveny
- diskuze a dohoda o výkonu v následujícím období
- diskuze a dohoda o klasifikování pracovního výkonu pro účely odměňování
- diskuze a dohoda o tom, co je nutné podniknout, aby všechny dohodnuté kroky mohly fungovat
- zjištění jestli s těmito podmínkami souhlasí obě strany

Výsledek tohoto zdokumentování a jeho projednání se využije k posouzení schopnosti a dovednosti zaměstnance, případně k jeho dalšímu rozvíjení v budoucích pracovních výkonech.

Nejdůležitější pro sledování pracovního výkonu je kvalita vztahu mezi manažerem a zaměstnancem a vzájemné komunikace.

2.5 Hodnocení pracovního výkonu

Hodnocení pracovního výkonu lze charakterizovat jako systematický přístup k posuzování výkonu zaměstnance, jeho charakteristik nebo potenciálu tak, aby přispělo k rozhodnutí o celé řadě skutečností, např. povýšení, rozvoji pracovníka, o mzdě, další motivaci.

Hodnocení výkonu je možné provádět i denně, často velmi neformálním způsobem, např. během příležitostných setkání, neformálních diskusí mezi nadřízeným a podřízenými, během schůzek týmů. Avšak nezbytným základním požadavkem efektivního řízení pracovního výkonu je vytvoření formálního systému hodnocení, neboť tím jsou dána časová období, v nichž se manažeři nebo mistři setkávají se svými pracovníky a diskutují s nimi o širokém okruhu faktorů, týkajících se pracovního výkonu.

Mezi hlavní cíle procesu hodnocení patří:

- vytvoření fóra pro společné prodiskutování dosavadního výkonu a poskytnutí zpětné vazby
- stanovení potřeb vzdělávání a rozvoje
- stanovení budoucích cílů
- orientace hodnotitele i hodnoceného na individuální, pracovní a podnikové cíle
- rozhodnutí o dosavadním vývoji kariéry a prodiskutování budoucí kariéry
- přispění k rozhodnutí o mzdě a odměnách

Metody hodnocení pracovního výkonu:

- Metody orientované na výsledky jsou založeny na výkon, který je měřen porovnáváním s předem odsouhlasenými cíli nebo klíčovými oblastmi požadovaných výsledků. Tyto cíle jsou společně stanoveny manažerem a jeho podřízeným. A aby existoval prostor pro opětovné projednání, vyžaduje se, aby manažeři dobře rozuměli povaze a rozsahu práce zaměstnanců. Mohou vznikat potíže, tam kde je práce proměnlivá nebo závislá na výsledcích jiných prací.

- Metoda kritických případů se užívá, pokud je obtížné práci kvantifikovat pomocí měřitelných ukazatelů. Hodnotitel určí 3 nebo 4 kritické složky práce a hodnocení výkonu založí na tom, jak jsou plněny s nimi související úkoly. Tímto postupem se mohou pracovníci cítit ohroženi.
- Hodnocení pomocí stupnice (rating) je hodnocení výkonu a chování pracovníka podle předem stanovené stupnice. Ta je založena na porovnání pracovního výkonu podle řady relativně standardních výroků obsahující charakteristiky výkonu nebo jednotlivé rysy osobnosti. Stupnici používáme k určení míry úspěšnosti pracovníka při dosahování cílů.

2.6 Poskytování zpětné vazby

Zpětná vazba poskytuje informace o tom, jak si pracovníci vedli v pracovním výkonu a co ovlivnilo jejich výsledky. Upevňuje a posiluje efektivní chování a doporučuje vhodné následné kroky ke zlepšení.

Cílem zpětné vazby je klást důraz na cestu k dalšímu rozvoji a zlepšování, což vede k pozitivním krokům. Směřuje k nejlepšímu využívání příležitostí, aby bylo možné podniknout nápravné kroky.

Zaměstnanci by měli být vedeni k tomu, aby vytvářeli své vlastní plány směřující k rozvoji a zlepšování výkonu.

Je žádoucí, aby zpětnou vazbu prováděli všichni zaměstnanci, včetně manažerů, i interních nebo externích poradců, zákazníci, dodavatelé atd.

Je zapotřebí, aby tyto rozhovory týkající se výkonu a zpětné vazby na tento výkon, byly provedeny bez časové prodlevy.

Doporučení na poskytování zpětné vazby

- zavést zpětnou vazbu jako nedílnou součásti každého pracovního výkonu
- poskytovat zpětnou vazbu na základě skutečných výsledků nebo pozorovaného chování
- popisovat, nikoliv soudit
- odvolávat se na konkrétní chování a definovat je
- definovat dobrou práci nebo chování
- pokládat otázky, než vyslovovat tvrzení
- vybrat klíčové záležitosti
- zaměřeni na stránky výkonu, které daný jedinec může zlepšit

- poskytovat zpětnou vazbu o tom, co daný jedinec udělal dobře a také v jaké oblasti se zlepšit zaměřit se na to, co jde udělat pro zlepšení
- zajistit, aby zpětná vazba vedla k akci - zlepšení, rozvoj

Třistašedesátistupňová zpětná vazba

Je relativně nová metoda hodnocení, která získala popularitu v posledních letech.

Rozdíl mezi třistašedesátistupňovou zpětnou vazbou a zpětnou vazbou tradiční (vertikální - shora dolů) jsou její vícenásobné zdroje informací.

Při třistašedesátistupňovém hodnocení je výkon člověka hodnocen všemi významnými nadřízenými. Třistašedesátistupňová zpětná vazba respektuje složitost řízení a význam příspěvků z různých zdrojů. Podřízení ze svých pozic mohou výborně pozorovat a hodnotit chování vedoucích při vedení lidí a mají o něm patrně úplnější a přesnější informace než sami vedoucí.

Van Veslor, Taylor a Leslie zastávají názor, že třistašedesátistupňová zpětná vazba umožňuje manažerům hodnotit různé stránky svého vlastního výkonu a prostřednictvím zpětné vazby posuzovat, zda se jejich sebehodnocení shoduje s hodnocením jiných.

Hodnocení na základě třistašedesátistupňové zpětné vazby bere v úvahu kvalifikaci pracovníků, jejich dovedností, schopností, pracovní chování a informace získané ze záznamů, zpráv, od hodnocené osoby i od kolegů.

Využívají se strukturované dotazníky, které jsou distribuovány k relevantním pozorovatelům. Po anonymním vyplnění se dotazníky předávají danému pracovníkovi.

Tato metoda je velmi komplexní a poskytuje mnohostranné pohledy na pracovní výkony. Bere v úvahu množství proměnných, které - při běžném hodnocení jedním manažerem - nemusejí být vzaty v úvahu. Protože ovšem tato technika poskytuje velmi široký okruh informací, je výhodné vycvičit manažery i ostatní pracovníky v jejich interpretaci a radit jim, pokud o to požádají.

Výhody třistašedesátistupňové zpětné vazby

- pracovníci lépe znají sami sebe
- dochází k lepšímu pochopení chování potřebného ke zvýšení výkonu jednotlivce i organizace
- vytvářejí se rozvojové aktivity, které jsou šité na míru pracovníkovi
- zvyšuje se zapojení, angažovanost pracovníků na všech úrovních hierarchie
- zvyšuje se přenesení záležitostí rozvíjení a vzdělávání sama sebe na pracovníky

[1, str. 129]

Nevýhody třistašedesátistupňové zpětné vazby

- lidé neposkytují vždy upřímnou a poctivou zpětnou vazbu
- lidi může stresovat, když musejí přijímat nebo poskytovat zpětnou vazbu
- přílišné spoléhání na techniku a technologii
- příliš mnoho byrokracie
- může být náročná na čas a zdroje

2.7 Výstup do odměňování, vzdělávání a rozvoje pracovníka

Moderní koncepce řízení pracovního výkonu integruje hodnocení zaměstnanců s jejich vzděláváním a rozvojem i s jejich odměňováním.

Odměňování je jeden z nosných prvků motivace a tedy nástroj pro zlepšování pracovního výkonu. Pro zajištění správné motivace musí pracovní výkon zaměstnanců odpovídat jejich odměně.

Je nutné, aby vedoucí zaměstnanci měli možnost na základě ohodnocení konkrétního pracovního výkonu zaměstnance, jeho schopností, dovedností, loajálnosti ovlivňovat odměňování zaměstnance. Způsob odměňování musí být jasný, průhledný, spravedlivý.

Další významnou součástí práce vedoucího zaměstnance je na základě hodnocení zaměstnance identifikovat potřeby jeho dalšího vzdělávání a rozvoje, tak aby docházelo k požadovanému pracovnímu výkonu nebo ke zlepšování pracovního výkonu podřízeného zaměstnance.

Jedná se o neustále se opakující proces, kdy jsou jasně specifikovány konkrétní úkoly a cíle, je zajištěn odpovídající systém motivace, je provedeno hodnocení splnění cílů s konkrétním dopadem do odměňování, s konkrétním dopadem do rozvoje a vzdělávání zaměstnance. Následně jsou stanoveny nové konkrétní cíle a úkoly, atd.

3. Popis stávajícího stavu řízení pracovního výkonu ve vybraném průmyslovém podniku

3.1 Charakteristika společnosti

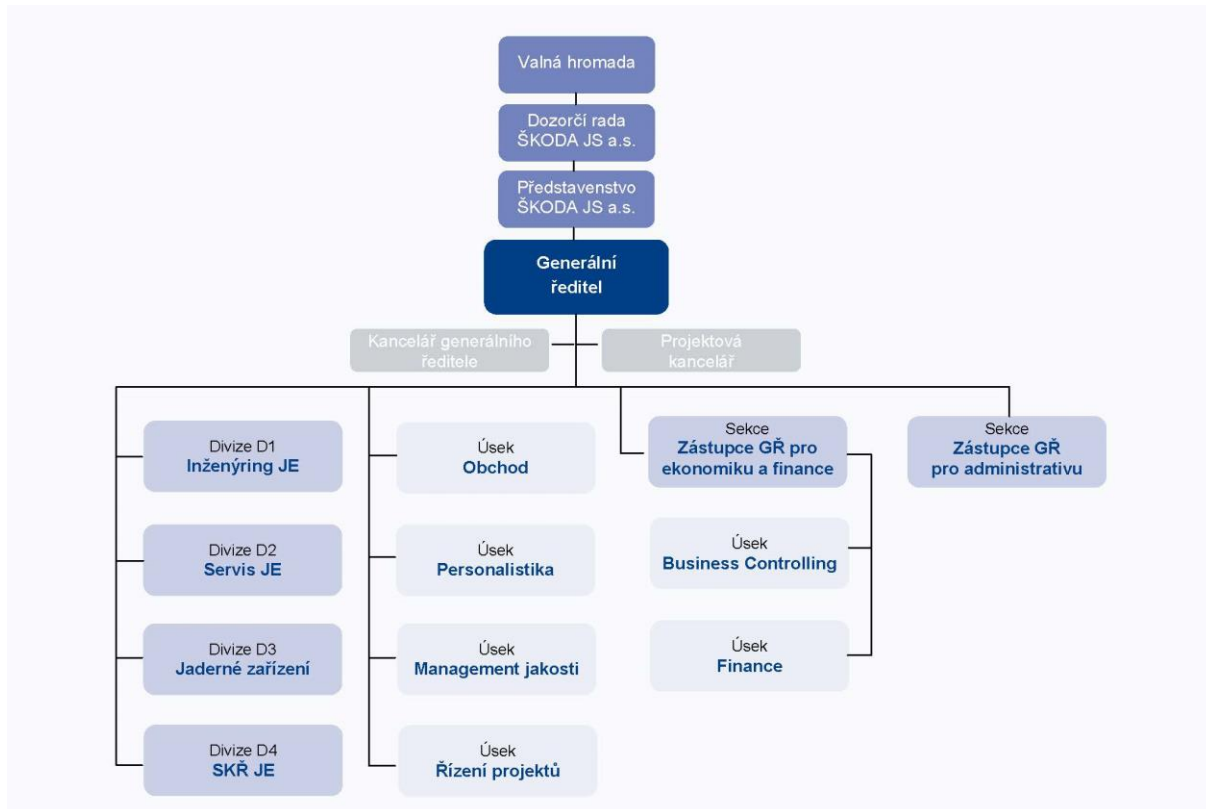
ŠKODA JS a.s.

ŠKODA JS a.s. je významným výrobcem zařízení pro jaderné elektrárny a dodavatelem investičních akcí v jaderném průmyslu. ŠKODA JS a.s. je stabilní firma s dlouholetou tradicí v jaderné energetice.

Od roku 2004 je vlastníkem společnosti ruská strojírenská skupina OMZ.

Vize společnosti ŠKODA JS a.s.: „Být nejdůvěryhodnějším partnerem našich zákazníků v oblasti dodávek pro jadernou energetiku.“

Strategie personální politiky ve společnosti: „Být významným a žádaným zaměstnavatelem, který je díky kvalitní práci svých kvalifikovaných zaměstnanců důvěryhodným partnerem svých zákazníků.“



Obr. 6 Struktura společnosti ŠKODA JS a.s. [9]

Hlavní obory činnosti ŠKODA JS a.s.:

- Inženýring pro jaderné elektrárny
 - projekt Dostavba JE Mochovce 3,4
 - projekt Obnova SKŘ Dukovany
 - další projekty
- Výroba zařízení
 - pro jaderné elektrárny typu VVER
 - pro jaderné elektrárny typu PWR a BWR
 - pro skladování vyhořelého jaderného paliva
 - pro rafinérský, petrochemický a plynárenský průmysl
- Servis pro jaderné elektrárny

Certifikace (základní):

- ČSN EN ISO 9001:2008
- ČSN EN ISO 14001:2004
- ČSN OHSAS 18001:2007
- ASME Code, sekce III.
- AD 2000 - Merkblatt HPO

Hlavní IT systémy ve ŠKODA JS a.s.

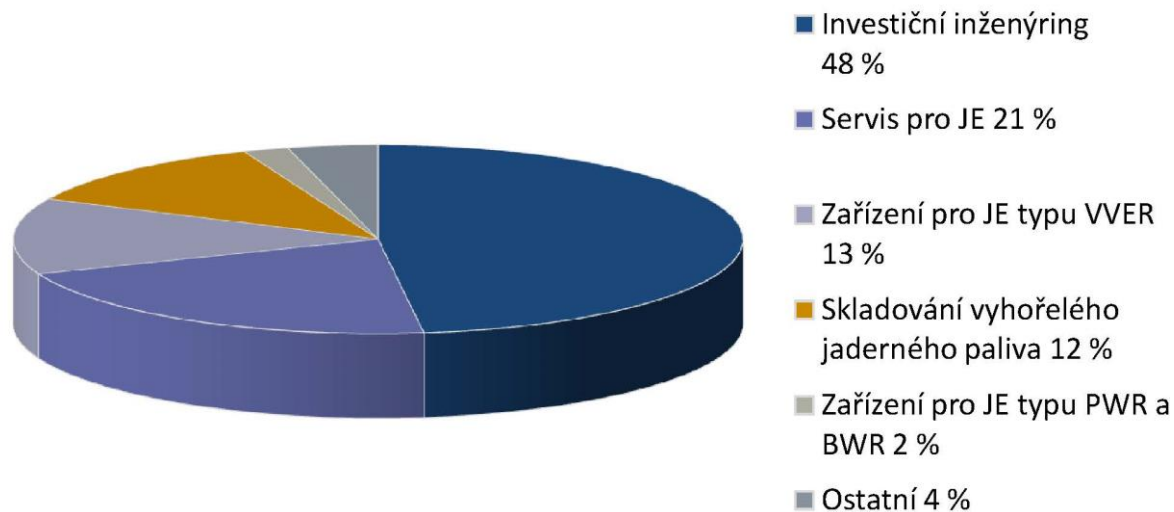
- program Lotus Notes (LN)

Program Lotus Notes zahrnuje elektronickou poštu, telefonní seznam, archiv, LEXdata (pravidelně aktualizovaný právní informační systém) a další databáze. Přístupové právo k dalším databázím jsou přiřazena zaměstnanci dle jeho pracovního zařazení.

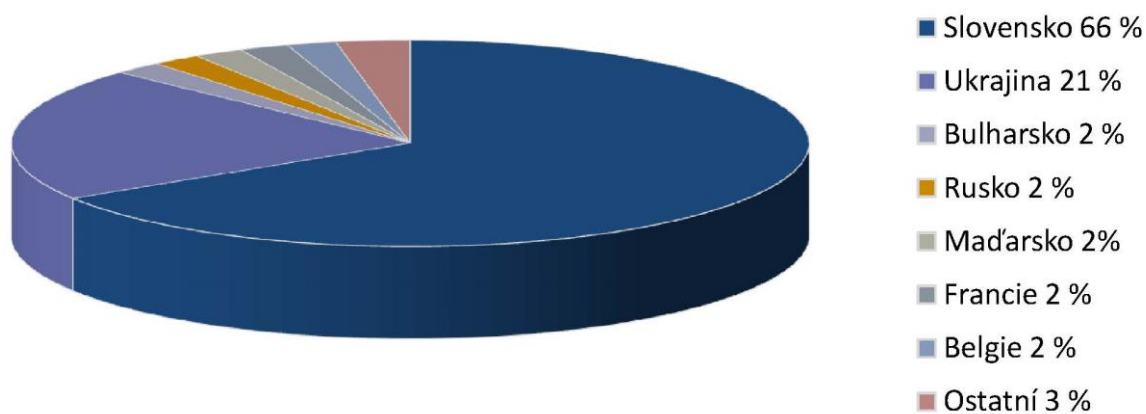
- RAMSES - Integrovaný manažerský informační systém

Tento informační manažerský systém zajišťuje kompletní firemní informace v modulech - finance, účetnictví, logistika, administrace, výroba, jakost, lidské zdroje. Veškerá přístupová práva jsou přiřazena zaměstnanci, dle jeho pracovního zařazení.

- Personální a mzdový systém M-PRO



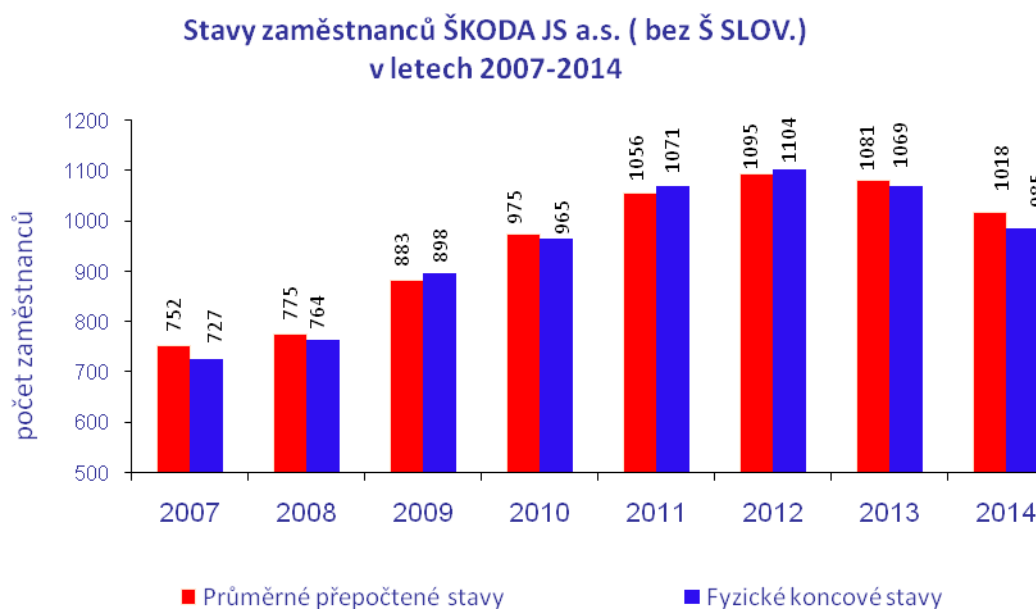
Graf 1 Rozdělení tržeb dle jednotlivých segment (2014) [9]



Graf 2 Export dle zemí určení (2014) [9]

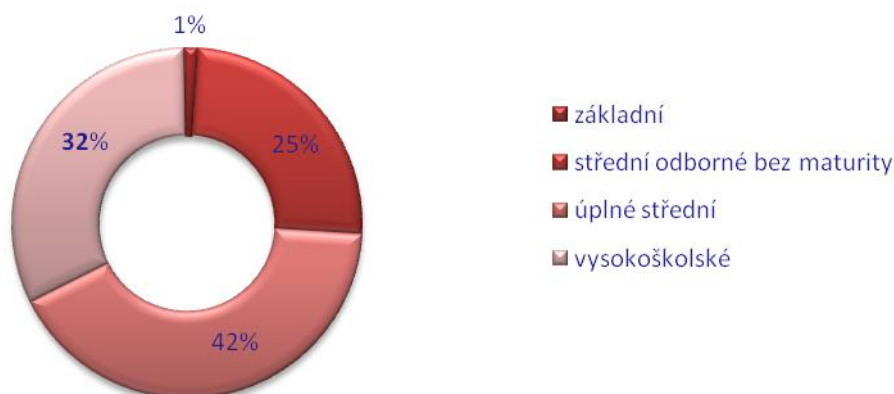
3.2 Personální charakteristika společnosti

Ve firmě v současnosti pracuje téměř 1 000 zaměstnanců, z toho dvě třetiny představují odborné technické a administrativní profese (projektanti, konstruktéři, výpočtáři, technologové, pracovníci laboratoří a zkušeben, prodejci, ekonomové, personalisté atd.) a třetinu tvoří dělnické profese.



Graf 3 Stavy zaměstnanců ŠKODA JS a. s. [7]

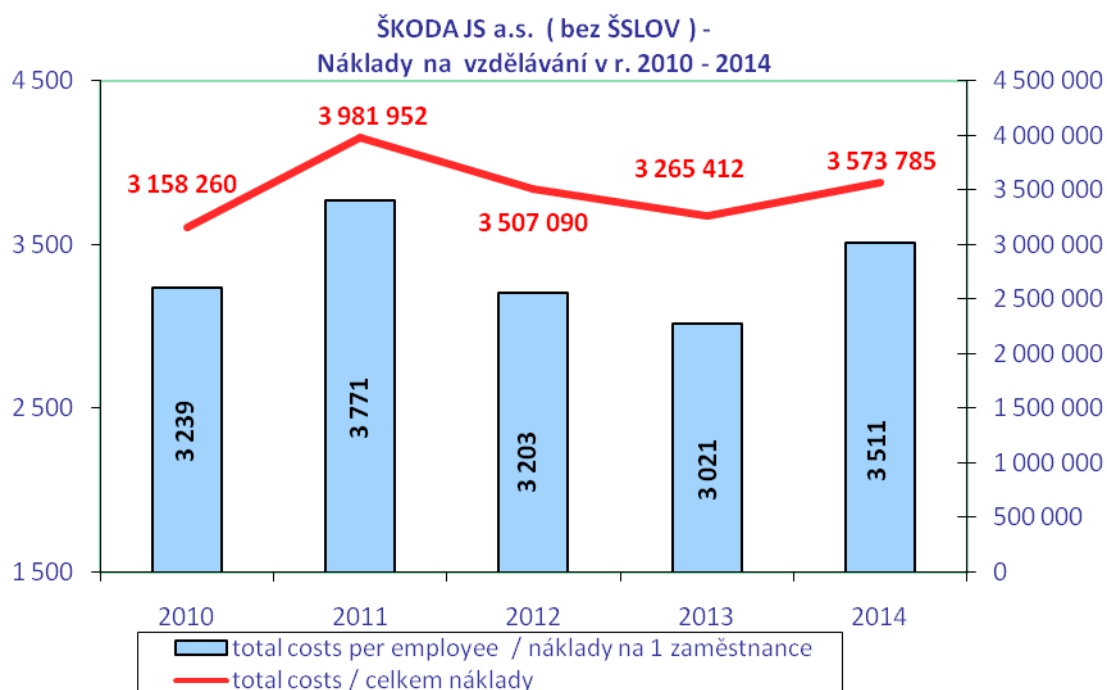
ŠKODA JS a.s. (bez Š SLOV.) -
Vzdělanostní struktura zaměstnanců ŠKODA JS a.s. k 31.12.2014



Graf 4 Vzdělanostní struktura zaměstnanců ŠKODA JS a. s. [7]

Rozvoj zaměstnanců a jejich vzdělávání

Společnost ŠKODA JS a.s. dlouhodobě podporuje vzdělávání svých zaměstnanců. Za rok 2014 byla na vzdělání zaměstnanců vynaložena částka 3 573 785 Kč, tj. průměrně 3 510,6 Kč na jednoho zaměstnance.



Graf 5 Náklady na vzdělání ve ŠKODA JS a. s. [7]

3.3 Plánování - definování žádoucího pracovního výkonu a stanovování konkrétních cílů

Ve společnosti je stanoven strategický plán společnosti na období 10 let, který je v souladu s celkovou strategickou koncepcí vlastníka společnosti.

Dále je ve společnosti zpracováván Business plán společnosti s platností 3 let. Na základě tohoto Business plánu je pak každý rok zpracován ekonomický a obchodní plán společnosti, z kterého vyplynou konkrétní ekonomické a obchodní cíle pro příslušný kalendářní rok. Tyto základní ekonomické cíle se následně promítnou do personálního, investičního a technologického plánování.

Tyto konkrétní cíle jsou dále rozděleny na plnění jednotlivých organizačních útvarů (divizí, úseků) společnosti a dále jsou tyto cíle postupně rozděleny na osobní úkoly jednotlivých zaměstnanců.

3.4 Motivace a řízení pracovního výkonu

System odměňování ve společnosti je orientován na výkon. Mzda každého zaměstnance společnosti obsahuje mzdové složky, které jsou závislé na:

- 1) plnění úkolů zaměstnancem - měsíčně
- 2) ročním hodnocení pracovního výkonu zaměstnance
- 3) splnění ročních firemních cílů

Motivační systém zahrnuje vedle systému odměňování možnost osobního rozvoje, možnost vzdělávání, úroveň firemní kultury nebo např. poskytování benefitů.

Správně nastavený motivační systém pro uspokojení potřeb jednotlivých zaměstnancům, zlepšuje jejich pracovní výkon, stabilizuje zaměstnance, zvyšuje loajálnost pracovníků vůči firmě.

3.5 Pozorování a evidence pracovního výkonu

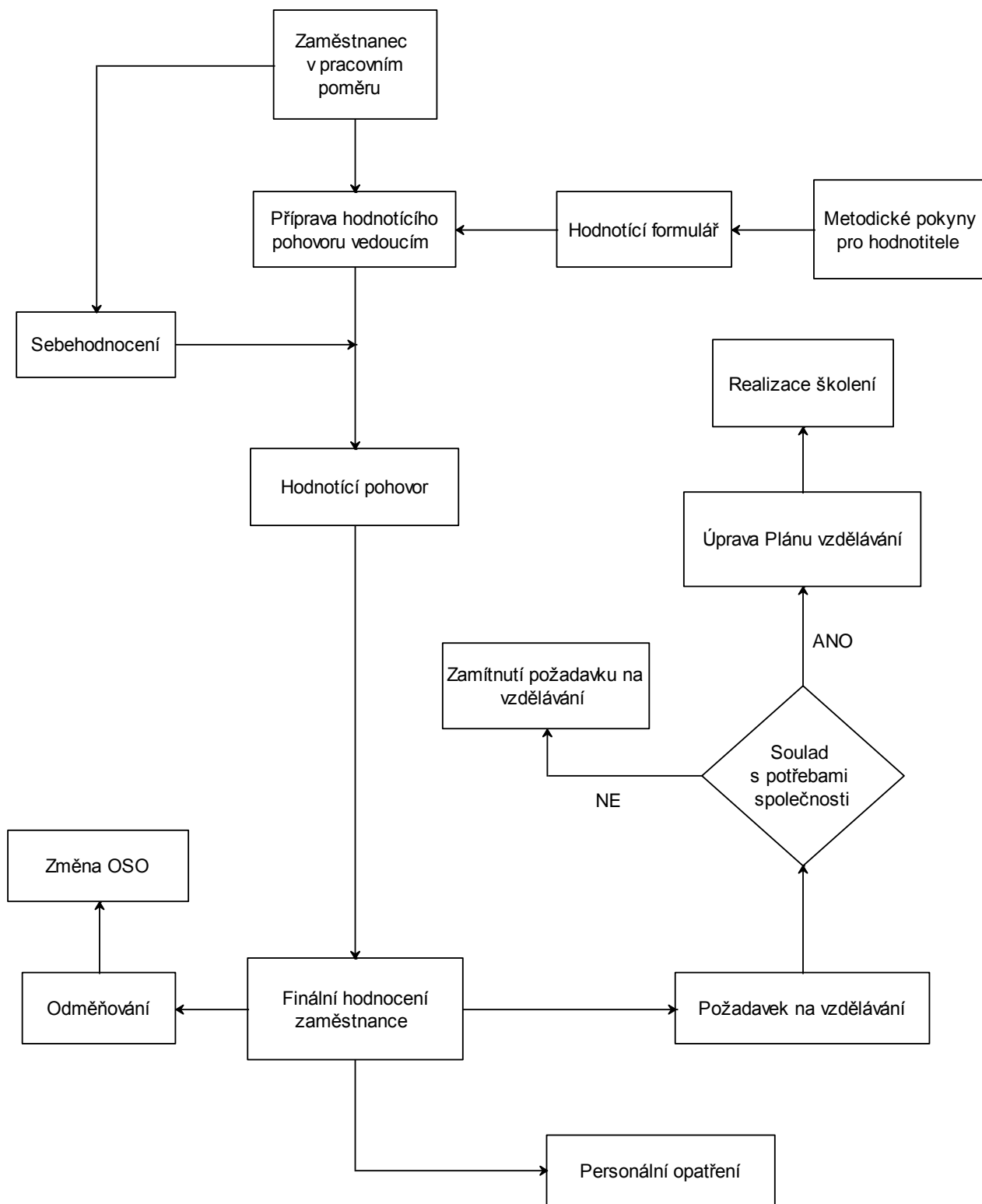
Vedoucí zaměstnanci řídí, kontrolují práci a hodnotí pracovní výsledky podřízených zaměstnanců průběžně. Tuto povinnost jim ukládá zákoník práce a je zakotvena také v pracovním řádu společnosti.

Zadávání a kontrola plnění dílčích pracovních úkolů je pravidelně prováděno při každodenní komunikaci zaměstnance s vedoucím, na pracovních poradách.

Cíle firmy se projednávají na pravidelných business review mítincích, na poradách vedení firmy a následně na dílčích poradách jednotlivých úseků firmy.

Kontrolou a evidencí výkonu společnosti se zabývá Business Controlling. Business Controlling má za úkol řízení vnitřní ekonomiky společnosti, přípravu reportingu o vyhodnocení a průběžném plnění dílčích úkolů, o výsledcích hospodaření firmy a plnění plánů pro vedení společnosti a vlastníka.

3.6 Hodnocení pracovního výkonu



Obr. 7 Hodnocení pracovního výkonu ve ŠKODA JS a. s.

Pravidelné strukturované hodnocení pracovního výkonu se provádí ve společnosti 1x ročně. Hodnotí se všichni zaměstnanci s výjimkou těch, kteří ve společnosti pracují méně než 6 měsíců.

Předmětem hodnocení je hodnocení kvality a kvantity pracovního výkonu, postoje zaměstnance ke zvyšování kvalifikace, ke sdílení informací, jeho loajalita, iniciativa. U vedoucích zaměstnanců se hodnotí také úroveň jejich vedoucích schopností. Součástí hodnocení je také zhodnocení efektivitu vzdělávání v hodnoceném období a požadavky dalšího vzdělávání pro následující období.

Hodnocení provádí vždy přímý nadřízený.

Firma používá pro hodnocení pracovního výkonu metodu hodnocení pomocí 8 stupňové stupnice.

Hodnotící formulář – viz příloha č. 1

Bodové hodnocení se skládá ze stupně hodnocení, které je vynásobeno důležitostí hodnotícího faktoru pracovního výkonu pro každého konkrétního zaměstnance.

Výsledky každé části hodnocení se sečtou do konečného výsledku.

Vyplněním tohoto formuláře se nehodnotí aktuální pracovní výkon zaměstnance, ale je to výsledek posouzení práce za celý uplynulý kalendářní rok.

Každý zaměstnanec si může vyplnit hodnocení svého pracovního výkonu pomocí hodnotícího formuláře – **sebehodnocení - viz příloha č. 2**. Toto sebehodnocení předloží svému nadřízenému při hodnotícím pohovoru.

Pohovor o výsledku hodnocení pracovního výkonu zaměstnance

Po vyplnění hodnotícího formuláře je přímý nadřízený povinen vždy seznámit hodnoceného zaměstnance s výsledkem hodnocení jeho pracovního výkonu.

Pohovor probíhá mezi čtyřma očima, kde se důkladně rozebírá pracovní výkon hodnoceného.

Součástí hodnotícího rozhovoru jsou:

- Konkrétní příklady práce hodnoceného.
- Názory hodnoceného na jeho výsledek v hodnocení.
- Zdůrazňování kladných stránek hodnoceného.

- Co se má zlepšit v pracovním výkonu.
- Uvedení činností a úkolů, které nebyly splněny podle představ vedoucího zaměstnance.
- Zjištění, proč úkoly nebyly plněny podle představ vedení.
- Doporučení, jakými opatřeními je možné zvýšit výkonnost zaměstnance.
- Společné projednání faktorů, které negativně ovlivňují práci hodnoceného a jejich příčiny.
- V případě potřeby návrh dalšího vzdělávání.
- Stanovení konkrétních činností, které by měly vést ke zlepšení pracovního výkonu a pracovního chování, jaké úrovně by měly dosáhnout a v jakém časové horizontu by toto zlepšení mělo nastat.
- Společné shrnutí závěrů vyplývajících z hodnocení a ujištění se, zda hodnocený chápe závěry hodnocení a jejich důsledky.

Souhrnná tabulka s výsledky hodnocení – viz příloha č. 3

Do tabulky se zapisuje celkový součet bodů hodnoceného zaměstnance z hodnotícího formuláře.

Celkové hodnocení pracovního výkonu je pak porovnáváno s hodnocením ostatních zaměstnanců v rámci jedné hodnocené skupiny. Hodnocená skupina je vždy skupina hodnocená stejným vedoucím zaměstnancem a skupina zaměstnanců se stejným pracovním zařazením.

Vliv hodnocení na mzdy

Na základě tohoto vzájemného porovnání následně vedoucí upravuje 1x ročně výši osobního ohodnocení každého zaměstnance.

Zhodnocení hodnotících formulářů

Hodnotící formulář splňuje podmínky pro správné a zodpovědné hodnocení pracovního výkonu zaměstnance.

Vzhledem k tomu, že hodnotící formuláře mají papírovou formu, je hodnocení časově náročné, jak z důvodu vyplňování, tak i následného vyhodnocování. Zpětné nahlížení do hodnocení zaměstnanců je z důvodu velkého počtu zaměstnanců pravděpodobně pouze v případě řešení individuálních případů a nikoli v rámci systematické práce s personálem společnosti. Výstupy do vzdělávacího plánu společnosti a do rozvojových plánů zaměstnanců jsou přenášeny ručně, tzn. není zajištěna eliminace chyb a nepřesností.

3.7 Poskytování zpětné vazby

Z hodnocení zaměstnanců vyplývají tyto přínosy:

Pro firmu:

- identifikace klíčových zaměstnanců, personálních rezerv
- zpětná vazba o problémech, možnostech zlepšení
- podklady pro personální plánování
- podklady pro plán vzdělávání
- motivace zaměstnanců
- zlepšení komunikace

Pro hodnoceného:

- zpětná vazba k vlastní práci
- návrhy ke zlepšení
- možnost zpětné vazby na způsob řízení
- možnost vyjádření se ke způsobu řízení, hodnocení

Pro hodnotitele

- motivace zaměstnanců
- zpětná vazba ke způsobu řízení

Hodnocení, které se provádí v každém úseku firmy na každého zaměstnance, se shromažďuje na personálním oddělení.

Jedním z výsledků hodnocení pracovních výkonů je Plán vzdělávání společnosti.

Plán vzdělávání je rozdělen na jednotlivé útvary firmy, ve kterých jsou zahrnuti všichni hodnocení zaměstnanci. Jsou zde doplněni i ti, kteří nebyli hodnoceni. U každého zaměstnance je podle výsledku hodnocení rozhodnuto o potřebě dalšího rozvoje nebo vzdělávání s uvedením přibližné realizace školení a nákladů na toto školení.

3.8 Způsob řešení nedostatečného výkonu

Cílem řízení pracovního výkonu je napravovat špatný výkon, dodržovat dobrý výkon a dále ho zlepšovat.

Neuspokojivý pracovní výkon je především důsledkem neschopnosti zaměstnance řádně vykonávat přidělenou práci. Tato neschopnost může vyplývat z nedostatku fyzických vlastností zaměstnance, nedostatku jeho intelektuálního vybavení, manuální zručnosti, odborných znalostí, neodpovědného přístupu, nedostatku řídicích a organizačních schopností, špatných pracovních podmínek apod.

Je nutné zjistit příčinu nedostatečného výkonu.

Pokud nebrání zaměstnanci v požadovaném výkonu vnější podmínky, tzn. zaměstnanec MŮŽE, musíme zjistit, zda zaměstnanec UMÍ splnit požadovaný výkon. Pokud nikoliv, je nutné v rámci rozvojového plánu zaměstnance, zajistit potřebné doškolení, osvojení si dovednosti.

Pokud zaměstnanec MŮŽE, UMÍ, ale NECHCE, tzn. má neodpovědný přístup, je nepozorný apod., přímý nadřízený ústním pohovorem nebo upozorněním informuje zaměstnance o tom, že svoji práci neodvádí tak, jak by měl. Následně je zaměstnanec seznámen s tím, v jaké oblasti a jakým způsobem je nutné zlepšit výsledky jeho pracovního výkonu. Je možné po vzájemné dohodě zaměstnance přesunout na méně náročnou pracovní pozici.

Situace, kdy zaměstnanec nespĺňuje pracovní požadavky zaměstnavatele a dosahuje tak neuspokojivých pracovních výsledků v práci, je řešena následovně:

- Napomenutí, které obsahuje, co a v jaké lhůtě je nutné k nápravě a zlepšení pracovního výkonu. Toto napomenutí může být spojeno i s dočasným snížením variabilní složky mzdy.
- Pokud zaměstnanec napraví své nedostatky v pracovním výkonu a do budoucna je vše v pořádku, nedochází k žádným změnám.
- Je-li odstranění jen dočasné a nedostatky pracovního výkonu se objeví znovu, může zaměstnavatel ukončit pracovní poměr se zaměstnancem

3.9 Celkové zhodnocení současného stavu

Stanovení cílů pracovního výkonu jednotlivých zaměstnanců ve společnosti vychází ze stanovené strategie a strategických cílů společnosti.

Řízení pracovního výkonu je ve sledované společnosti na dobré úrovni. Při řízení pracovního výkonu jsou propojovány znalosti, dovednosti a aktivity jednotlivých zaměstnanců s plněním cílů společnosti. Činnosti a výstupy práce zaměstnanců jsou ve shodě s cíli společnosti tak, aby mohla být naplňována firemní strategie. Strategické cíle společnosti jsou pomocí akčních plánů rozloženy na jednotlivé dílčí cíle, které se dále rozkládají na cíle pro jednotlivé útvary podle odborného zaměření a dále až na jednotlivé zaměstnance podle jejich odborného zaměření, jejich znalostí a dovedností.

Jsou stanovovány cíle, které jsou vzájemně odsouhlasené a SMART, tzn.: jasně specifikované (jednoznačné), měřitelné, akceptovatelné, relevantní z hlediska důležitosti pro společnost a jsou časově určené (termínované).

Sledování pracovního výkonu a kontrola plnění úkolů je realizována ve dvou základních úrovních:

1) krátkodobá – týdenní /měsíční úkoly zadávané, kontrolované a vyhodnocované vedoucím

Kontrolu vyhodnocení pracovního výkonu zaměstnanců při plnění dílčích cílů a úkolů provádí vedoucí zaměstnanec průběžně. Vedoucí zaměstnanec má možnost ovlivnit, v případě neuspokojivého pracovního výkonu nebo naopak výjimečného výkonu, mzdu zaměstnance při měsíčním odměňování.

Dále v případě potřeby dalšího rozvoje zaměstnance iniciuje vedoucí zaměstnanec zařazení vhodné rozvojové aktivity do rozvojového plánu zaměstnance a vzdělávacího plánu společnosti.

2) dlouhodobá – stanovení ročních klíčových osobních úkolů - KPIs + roční hodnocení pracovního výkonu

Pravidelné formalizované a strukturované hodnocení pracovního výkonu probíhá ve společnosti 1x ročně. Hodnotící kritéria (faktory) byla v průběhu několika let ve společnosti na základě zpětné vazby od vedoucích zaměstnanců i zástupců zaměstnanců upravována tak, aby co nejvíce vyhovovala struktuře zaměstnanců společnosti a splňovala možnost, co nejobjektivnějšího hodnocení. Dále byla precizována i vhodná škála hodnotící stupnice včetně váhy (důležitosti) hodnotících faktorů. Veškeré úpravy byly prováděny s cílem zvýšit vypovídající hodnotu hodnocení a minimalizovat administrativní náročnost takového hodnocení.

Výsledky hodnocení zaměstnanců a jejich výkonu je provázáno s odměňováním zaměstnanců, což podporuje motivaci zaměstnanců vedoucí ke zlepšení jejich pracovního výkonu.

Dalším výstupem z hodnocení zaměstnanců a jejich pracovního výkonu jsou výstupy do vzdělávacího plánu společnosti a do rozvojových plánů konkrétních zaměstnanců.

4. Využití aktivního řízení pracovního výkonu při hodnocení a zvyšování motivace zaměstnanců v průmyslovém podniku

4.1 Vysvětlení pojmu aktivní řízení pracovního výkonu

Aktivním řízením výkonu rozumíme zvýraznění zájmu o dosahované výkony s tím, že výkon je průnikem tří složek: schopností zaměstnanců, pracovních podmínek a motivace zaměstnanců. Cílem tohoto aktivního řízení výkonu je efektivní dosažení požadovaných cílů společnosti.

Schopnosti zaměstnanců

Výkon zaměstnanců je ovlivněn vedle požadované kvalifikace a odborných znalostí a dovedností také tzv. měkkými kompetencemi a obecnými dovednostmi. Mezi měkké kompetence patří efektivní komunikace, flexibilita, schopnost spolupráce, spolehlivost, samostatnost, řešení problémů, organizační schopnosti, schopnost práce pod tlakem, proaktivní přístup apod. Mezi obecné dovednosti pak patří například: počítačové dovednosti, způsobilost řídit osobní automobil, znalost jazyků, právní povědomí, ekonomické povědomí.

Pracovní podmínky

Každý pracovník je neustále ovlivňován různými vnějšími vlivy, které mají vliv na jeho pracovní výkon. Proto by se zaměstnavatel měl soustředit na to, aby pracovní podmínky byly optimální pro každého pracovníka. Tyto pracovní podmínky působí na psychický a zdravotní stav pracovníků, pracovní výkonnost, spolehlivost a spokojenost pracovníka.

Motivace

Správná motivace umožní sladit cíle společnosti s osobními cíli zaměstnanců. Díky správně nastavené motivaci se zvýší pracovní nasazení zaměstnanců,lepší se jejich loajlnost vůči firmě a minimalizuje se fluktuace zaměstnanců, čímž se snižují náklady společnosti.

4.2 Náměty v oblasti definování žádoucího pracovního výkonu a stanovování konkrétních cílů

Pro definování žádoucí úrovně pracovního výkonu jednotlivých zaměstnanců, týmů i celé společnosti je klíčová pravidelná komunikace o cílech společnosti jako celku, o cílech vlastníka společnosti, o cílech zákazníků. Je nutné informovat všechny zúčastněné o dlouhodobých záměrech společnosti, její strategii, jakým způsobem bude tato strategie naplňována a jakým způsobem její naplňování ovlivní zaměstnance i pracovní podmínky ve společnosti.

Je vhodné pravidelně informovat zaměstnance o souvislostech jako je výše nákladů, kvalita výrobků, dodržování termínů apod., které ovlivňují přímo nebo nepřímo získávání další zakázkové náplně, tak aby sami vnímali jejich konkrétní vliv na celkové výsledky společnosti.

Komunikaci je nutné vést průběžně obousměrně po všech liniích ve společnosti vertikální, horizontální, s využitím odborové organizace, na pravidelných poradách, při setkáních se zaměstnanci, ve firemním časopise, na intranetu.

4.3 Náměty v oblasti motivace, pozorování, evidence pracovního výkonu a hodnocení pracovního výkonu

4.3.1 Pro správnou motivaci zaměstnanců je důležité komunikovat se zaměstnanci pravidelně o průběhu jednotlivých zakázek nebo projektů, na kterých pracují. Dále je nutné je pravidelně informovat o dopadu realizace těchto konkrétních zakázek /projektů na výsledky společnosti i postupném naplňování ekonomických ukazatelů společnosti.

V současné době probíhá ve společnosti dvakrát ročně setkání zaměstnanců s vedením společnosti, kde jsou zaměstnanci informováni o průběžném naplňování cílů společnosti, o průběžném naplňování ekonomických ukazatelů, jsou zde seznámeni s případnými problémy při realizaci významných zakázek. Dále ve společnosti vychází 4 x ročně firemní časopis, kde jsou zaměstnanci seznamováni se získáváním nových zakázek, s průběhem realizací jednotlivých projektů apod.

Vzhledem ke klíčové úloze komunikace při řízení pracovního výkonu navrhuji rozšířit způsob komunikace také o průběžné informace předávané zaměstnancům prostřednictvím firemních nástěnek, kde by bylo graficky znázorněné naplňování klíčových firemních cílů.

4.3.2 Ve společnosti je využíván v současné době kompetenční model, který se týká pouze odborných znalostí a dovedností a dovedností obecných.

Navrhuji doplnit tento kompetenční model také o měkké dovednosti, které významnou měrou ovlivňují práci v týmu i efektivní naplňování cílů jednotlivců, týmů a tím také celé společnosti.

Do popisů pracovních míst by bylo vhodné doplnit požadavky na konkrétní soft dovednosti pro konkrétní pracovní pozice. Jako základnu pro toto doplnění popisů pracovních míst doporučuji využít systém Národní klasifikace povolání od společnosti Trexima, kde jsou zpracovány požadavky včetně požadovaných úrovní pro jednotlivé typové profese.



Obr. 8 Hodnocení zaměstnanců podle Národní soustavy povolání [10]

4.3.3 Vzhledem ke skutečnosti, že k formalizovanému hodnocení pracovního výkonu dochází ve společnosti s periodou 1 rok, dochází k ovlivnění hodnocení ročního pracovního výkonu momentální výkonností zaměstnance případně dalšími možnými krátkodobými vlivy. Může tedy docházet ke snížení objektivity a správnosti hodnocení.

Díky počtu zaměstnanců a časové náročnosti při provádění hodnotících pohovorů není vhodné dle mého názoru, opakovat formalizované hodnocení vícekrát během roku. Hrozilo by nebezpečí, aby hodnocení pracovního výkonu nebylo realizováno pouze formálně.

Z těchto důvodů navrhuji doplnit do hodnocení pracovního výkonu ve společnosti Metodu klíčové události.

Metoda klíčové události

Tato metoda slouží k doplnění základních metod v hodnotících systémech.

Vedoucí zaměstnanec v průběhu hodnotícího roku zaznamenává vždy na konci každého měsíce jednu pozitivní a jednu negativní událost, která se udála ve sledovaném období.

Ke každé takové události vyznačí hodnotitel váhu události. Při formalizovaném hodnocení bude mít hodnotitel zaznamenány konkrétní pozitivní i negativní situace z průběhu celého roku.

Metoda klíčové události				
Jméno příjmení posuzovaného				
Hodnotitel				
Každý týden (14dní, 1 měsíc) popište u svého podřízeného chování, které se vám líbilo a které ne, tzn. že každý (14dní, 1 měsíc) j třeba nalézt u podřízeného jak kladné, tak záporné chování, bez ohledu na jejich poměr či závažnost. U každého zápisu je třeba vyznačit váhu události (1 = minimálně závažná událost; 5 = maximálně závažná událost).				
Datum	Pozitivní událost	Váha	Negativní událost	Váha
29.3.01	Řešil situaci s rozzlobeným zákazníkem tak, že se nevymlouval, orientoval vše hned do řešení, navrhoval konkrétní přístup, jak vyřešit situaci....	5	Dotaz nové kolegyně na to, jak má postupovat při chybné platbě kartou odbyl tím, že to není jeho starost.	3

Obr. 9 Ukázka formuláře metody klíčové události

[6, str. 62]

4.3.4 Ve společnosti je v současné době zpracováváno hodnocení zaměstnanců, které je zpracováváno v elektronické podobě pouze částečně. Není možné automaticky vyhodnocovat dlouhodobé chování a výkony zaměstnanců, není možné automaticky sledovat trendy. Výstupy z hodnocení zaměstnanců, které jsou vstupem do plánu vzdělávání nebo odměňování, je nutné přenášet ručně. To je neefektivní a tato skutečnost může vést ke generování chyb při ručním přenášení dat.

Z výše uvedených důvodů navrhuji implementovat softwarový systém jako podporu pro automatické vyhodnocování výstupů z hodnocení zaměstnanců.

Pro výběr požadovaného softwarového řešení jsem zvolila následující základní parametry, které by měl tento systém splňovat:

- 1) jednoduchý přístup k systému na bázi internetové aplikace
- 2) uživatelsky příjemné a intuitivní prostředí
- 3) výstupy do vzdělávacího plánu společnosti
- 4) výstupy do karirových plánů zaměstnanců
- 5) odpovídající cena systému

Na základě těchto parametrů jsem volila mezi:

- A) softwarový systém hodnocení zaměstnanců **DATAMIX** společnosti Datamix Solution s.r.o., který obsahuje:
- hodnocení zaměstnanců – dle vlastní metodiky, převedení papírové nebo excelovské verze hodnocení do elektronického systému s možností dalšího vyhodnocování dat
 - možnost sledování trendů a informací v členění po organizační struktuře
 - možnost nastavení výstupů do vzdělávacího plánu společnosti, do systému odměňování – není zahrnuto v ceně
 - určeno pro střední a větší firmy
 - orientační cena počítačového softwaru pouze pro hodnocení zaměstnanců pro 1000 zaměstnanců je cca 180.000,-Kč bez DPH + další vícenáklady spojené se zavedením systému
- B) softwarový systém hodnocení zaměstnanců **KOMPAS 2** společnosti PC HELP, a.s., který obsahuje:
- hodnocení zaměstnanců – lze stanovit metodu hodnocení, vlastní kritéria, je možné individuálně hodnotit jednotlivé skupiny zaměstnanců
 - přístup přes internet pomocí aplikace plusPortal
 - je jedním z modulů celého personálního a mzdového systému

- modul vzdělávání je oddělený modul systému bez vzájemného propojení s modulem hodnocení zaměstnanců
- karierní plány nejsou systémem řešeny
- orientační cena modulu hodnocení zaměstnanců počítačového softwaru pro 1000

zaměstnanců je cca 140.000,- Kč bez DPH

- systém KOMPAS 2 je vhodný pro menší a střední firmy jako univerzální personální a mzdový systém, jinak je vzhledem k omezeným výstupům relativně drahý

C) softwarový systém hodnocení zaměstnanců **PERSYT** společnosti Trexima, s. r. o., který obsahuje:

- hodnocení zaměstnanců
- výstupy do vzdělávacího plánu společnosti
- tento systém umožňuje porovnávat výkon zaměstnance na konkrétní pracovní pozici přímo s nastavenými výkonovými kritérii a požadovanými kompetencemi (odbornými i měkkými dovednostmi) pro danou pracovní pozici
- pro daný softwarový systém je využíván kompetenční model Národní klasifikace povolání
- vzhledem ke skutečnosti, že společnost Trexima zpracovává statistická šetření v České republice v oblasti mezd, je tento systém schopný vygenerovat také odpovídající mzdové ohodnocení pro danou pracovní pozici a daný kompetenční model
- orientační cena počítačového softwaru pro 1000 zaměstnanců je cca 250.000,- Kč bez DPH

Na základě výše zjištěných informací doporučuji zavést implementaci softwarového systému PERSYT od společnosti Trexima.

Hlavním důvodem je, že vedle provázání výstupů hodnocení se vzděláváním a rozvojovými plány je tento systém provázán také s informací z trhu práce České republiky v rovině odpovídajícího odměňování pro danou pracovní pozici.

Dále je využíváno pro dané pracovní pozice také hodnocení na základě kompetenčních modelů, což do jisté míry minimalizuje subjektivní hodnocení hodnotitele.

V ceně jsou již zahrnuty výstupy do vzdělávacího plánu společnosti a karierních plánů zaměstnanců a odhad nákladů na tvorbu konkrétního kompetenčního modelu společnosti.

Cenová úroveň tohoto systému je sice vyšší, nicméně systém PERSYT splňuje veškeré požadavky na kvalitativní změnu v hodnocení zaměstnanců ve velké společnosti.

Vzhledem ke skutečnosti, že společnost Trexima je dlouhodobým zpracovatelem statistických šetření ve mzdové oblasti pro Český statistický úřad, je možné předpokládat, že bude tato společnost také do budoucna zajišťovat podporu tomuto softwarovému systému.

4.3.5 Pokud by se společnost rozhodla zavést výše zmíněný software PERSYT bylo by vhodné rozšířit hodnocení zaměstnance také o 360° zpětnou vazbu, kdy je zaměstnanec hodnocen nejen svým vedoucím, ale také kolegy a svými podřízenými.

4.4 Náměty v oblasti poskytování zpětné vazby a způsobu řešení nedostatečného výkonu

V případě nedostatečného výkonu z titulu nedostatečných kompetencí (znalostí nebo dovedností) je ve společnosti v současné době zavedena vazba hodnocení zaměstnance na plán vzdělávání a tedy rozvojový plán konkrétního zaměstnance, u kterého je zjištěn nedostatečný výkon a je u něj předpoklad, že tento nedostatečný výkon bude odstraněn díky vhodně zvolené vzdělávací/rozvojové aktivitě.

Jako další alternativu pro odstranění nedostatečného výkonu navrhuji v rámci rozvojového plánu pro konkrétního zaměstnance stanovit vhodného mentora / kouče (dále jen mentora nebo mentoring) z řad zkušených zaměstnanců společnosti. Po konkrétní dobu, dle typu nedostatečného výkonu, by probíhal mentoring nedostatečně hodnoceného zaměstnance. Po ukončení tohoto období by mentor zpracoval zprávu o průběhu a výsledcích mentoringu. Následovalo by předem dohodnuté období pro ověření výsledků mentoringu vedoucím zaměstnancem.

Pro motivaci zkušených zaměstnanců společnosti pro zapojení do mentoringu navrhuji předem stanovit odměnu, která z poloviny bude vyplácena každý měsíc mentoringu. Po ověření úspěšných výsledků celého procesu by byla vyplacena druhá část odměny.

4.5 Postup zavádění uvedených námětů

Uvedené náměty navrhuji rozdělit do dvou kategorií:

4.5.1 Náměty ekonomicky a organizačně méně náročné

- 1) seznámení vybraných zaměstnanců z různých útvarů, kteří s danou problematikou přicházejí do kontaktu, s novým návrhem
- 2) vyhodnocení jejich připomínek a doplňujících návrhů
- 3) finální verze návrhu změny
- 4) odsouhlasení realizace
- 5) implementace do standardních procesů
- 6) proškolení zaměstnanců, seznámení se změnou a jejími přínosy

4.5.2 Náměty ekonomicky a organizačně náročné

- 1) prvotní zhodnocení přínosů projektu změny a nákladů projektu => rozhodnutí o pokračování
- 2) stanovení týmu pro realizaci projektu změny
- 3) seznámení vybraných zaměstnanců z různých útvarů, kteří s danou problematikou přicházejí do kontaktu, se zamýšleným návrhem
- 4) vyhodnocení jejich připomínek a doplňujících návrhů
- 5) zpracování projektu změny vč. řádné kalkulace nákladů a návratnosti
- 6) odsouhlasení realizace projektu
- 7) implementace do standardních procesů
- 8) proškolení zaměstnanců, seznámení se změnou a jejími přínosy

Zhodnocení a závěr

Aktivní řízení pracovního výkonu je efektivní systém řízení výkonu, který vedle klasických standardních nástrojů řízení zaměřených především na přímém dosahování výsledků, pracuje také s rozvojem měkkých dovedností lidí, maximálně využívá týmovou spolupráci, sdílení informací, učení se praxí atd.

Aktivní řízení pracovního výkonu je proces, který se neustále mění a vyvíjí v návaznosti na potřebách trhu, zákazníků a samotné společnosti. Klíčovými aktéry tohoto procesu jsou výhradně lidé. Metodiky, procesy, softwarová řešení apod. jsou pouze podpůrnými nástroji pro dosažení optimální motivace a správného směřování lidí.

Ve své práci jsem se zaměřila na jeden z nástrojů řízení pracovního výkonu, tj. na systematické a formalizované hodnocení zaměstnanců, které je důležitou součástí zpětné vazby směrem k zaměstnancům i směrem do společnosti.

Pro dosažení maximálního efektu z hodnocení zaměstnanců je vhodné využívat softwarovou podporu. Tato softwarová podpora, která umožňuje automatické zpracování výstupů do rozvojových plánů zaměstnanců případně jejich kariérových plánů a do plánů vzdělávání společnosti, umožňuje také automatické vyhodnocování dlouhodobých trendů v oblasti personální práce.

Díky těmto dlouhodobým informacím lze reagovat potřebnými opatřeními a změnami v řízení tak, aby byla zajištěna dlouhodobá pozitivní motivace zaměstnanců a tím také jejich vysoká výkonnost.

Díky aktivnímu řízení pracovního výkonu může být zajištěn jeho neustálý růst a posun směrem k novým poznatkům, novému vývoji nejen samotných zaměstnanců, ale jejich prostřednictvím také samotné společnosti, která si tímto udržuje nebo získává konkurenční výhodu u svých zákazníků.

Literatura

- [1] ARMSTRONG, M.: *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi*. Praha: FRAGMENT, 2011. ISBN 978-80-253-1198-1
- [2] KOUBEK, J.: *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X
- [3] ARMSTROG, M: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: GRADA PUBLISHING, 2005. ISBN 80-247-0469-2
- [4] KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-033-3
- [5] HRONÍK, F.: *Hodnocení pracovníků*. Praha: GRADA PUBLISHING, 2006. ISBN 80-247-1458-2
- [6] KPV / MNT - Manažerské techniky (přednáška Doc. Ing. Jan Horejc, Ph. D.)
- [7] Podniková dokumentace vybraného průmyslového podniku

Online zdroje

- [8] Národní soustava povolání [cit. 2015-3-8]. Dostupné z: <http://kompetence.nsp.cz/uvod.aspx>
- [9] Profil společnosti ŠKODA JS a. s. [cit. 2015-2-24]. Dostupné z: <http://www.skoda-js.cz/cs/o-spolecnosti/profil-spolecnosti.shtml>
- [10] Trexima [cit. 2015-3-7]. Dostupné z: <http://www.trexima.cz/personalni-oblast/hodnoceni-zamestnancu>
- [11] Persyt - personální poradenský systém [cit. 2015-3-7]. Dostupné z: <http://www.persyt.cz/Uvod/Charakteristika.aspx>
- [12] Kompas 2 [cit. 2015-3-7]. Dostupné z: www.kompas2.cz
- [13] Datamix [cit. 2015-3-7]. Dostupné z: www.datamix.eu

Seznam obrázků

Obr. 1	Řízení pracovního výkonu [4, str. 191]	10
Obr. 2	Cyklus řízení pracovního výkonu [1, str. 78]	15
Obr. 3	Základní procesy řízení pracovního výkonu [1, str. 79]	16
Obr. 4	Integrace cílů [1, str. 118]	19
Obr. 5	Maslowova pyramida potřeb	20
Obr. 6	Struktura společnosti ŠKODA JS a.s. [9]	26
Obr. 7	Hodnocení pracovního výkonu ve ŠKODA JS a. s.	32
Obr. 8	Hodnocení zaměstnanců podle Národní soustavy povolání [10]	40
Obr. 9	Ukázka formuláře metody klíčové události [6, str. 62]	41

Seznam grafů

Graf 1	Rozdělení tržeb dle jednotlivých segment (2014) [9]	28
Graf 2	Export dle zemí určení (2014) [9]	28
Graf 3	Stavy zaměstnanců ŠKODA JS a. s. [7]	29
Graf 4	Vzdělanostní struktura zaměstnanců ŠKODA JS a. s. [7]	29
Graf 5	Náklady na vzdělání ve ŠKODA JS a. s. [7]	30

Seznam příloh

Příloha č. 1	49
Příloha č. 2	51
Příloha č. 3	53

Příloha č. 1

Hodnocené období (rok):

Jméno a příjmení hodnoceného zaměstnance:

Osobní číslo / nákladové středisko:

Funkce (profese):

Jméno a příjmení hodnotitele (přímý nadřízený):

STUPEŇ HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU: 1,2,3,4,5,6,7,8

PRO STUPEŇ HODNOCENÍ 7 A 8 MUSÍ BÝT VŽDY UVEDENO PRO DANÉHO ZAMĚŠTNANCE KONKRÉTNÍ ZDŮVODNĚNÍ. POKUD NEBUDE UVEDENO ZDŮVODNĚNÍ, BUDE STUPEŇ HODNOCENÍ AUTOMATICKY PŘEHODNOCEN NA STUPEŇ HODNOCENÍ 6 !!!

kde 1 znamená: **naprosto neuspokojivý výkon**

2 znamená: **neuspokojivý výkon**, trvale chybující, není možné očekávat zlepšení

3 znamená: **neuspokojivý výkon**, často chybující, je možné očekávat zlepšení

4 znamená: **většinou standardní výkon**, občas chybující

5 znamená: **standardní výkon**, plní očekávání a v daném pracovním zařazení a hodnoceném parametru podává velmi dobrý výkon

6 znamená: **nadstandardní, podává velmi dobrý výkon**

7 znamená: **vyňikající**

8 znamená: **vyjimečný**

DŮLEŽITOST HODNOTÍCÍHO FAKTORU

Je nutné, aby hodnotitel dohodl důležitost hodnocících faktorů se svým nadřízeným (hodnotitelem) s ohledem na důležitost faktorů odvádějí dané pracovní pozici

Klíčový	5
Velmi důležitý	3
Středně důležitý	1

HODNOTÍCÍ FAKTORY PRACOVNÍHO VÝKONU

	stupeň hodnocení	důležitost faktoru	bodové hodnocení
Kvantita práce	<input type="text"/>	x <input type="text"/>	= <input type="text"/> 0

Zhodnotte plnění kvantitativních parametrů pracovního výkonu. Srovnajte rozsah práce odváděné hodnoceným zaměstnancem se stanovenými standardy pro uvedenou pozici, případně s rozsahem práce odváděné ostatními zaměstnanci.

Komentář:

	stupeň hodnocení	důležitost faktoru	bodové hodnocení
Kvalita práce			
Zhodnotte kvalitativní parametry pracovního výkonu:			
● dodržování stanovených lhůt	<input type="text"/>	x <input type="text"/>	= <input type="text"/> 0
● přesnost práce odvedená zaměstnancem (zhodnocení chybovostí)	<input type="text"/>	x <input type="text"/>	= <input type="text"/> 0
● spolehlivost a zodpovědnost	<input type="text"/>	x <input type="text"/>	= <input type="text"/> 0
● multifunkčnost a flexibilitu	<input type="text"/>	x <input type="text"/>	= <input type="text"/> 0
● plnění úkolů zadaných vedoucím zaměstnancem	<input type="text"/>	x <input type="text"/>	= <input type="text"/> 0
● sociální dovednosti zaměstnance (týmová spolupráce, komunikativnost)	<input type="text"/>	x <input type="text"/>	= <input type="text"/> 0
● samostatnost (do jaké míry hodnocený zaměstnanec pracuje samostatně)	<input type="text"/>	x <input type="text"/>	= <input type="text"/> 0
● využívání pracovních zkušeností	<input type="text"/>	x <input type="text"/>	= <input type="text"/> 0
● aktivní využívání jazykových znalostí.	<input type="text"/>	x <input type="text"/>	= <input type="text"/> 0

Komentář:

Postoje

Zhodnoťte postojové charakteristiky zaměstnance:

- postoj ke zvyšování kvalifikace (ochota učit se, vztah k odbornému růstu)
- iniciativu (např. zda navrhuje případná zlepšení a projevuje iniciativu při řešení pracovních úkolů a při zjišťování a odstraňování nedostatků)
- postoj ke sdílení informací
- loajalitu.

<input type="text"/>	x	<input type="text"/>	=	<input type="text"/>	0
<input type="text"/>	x	<input type="text"/>	=	<input type="text"/>	0
<input type="text"/>	x	<input type="text"/>	=	<input type="text"/>	0
<input type="text"/>	x	<input type="text"/>	=	<input type="text"/>	0

Komentář:

Vedení (týká se pouze vedoucích zaměstnanců)

Zhodnoťte manažerské a organizační schopnosti hodnoceného zaměstnance:

- zda a jak je hodnocený zaměstnanec schopen řídit, vést a motivovat své podřízené zaměstnance
- jak spoluvytváří a realizuje personální politiku společnosti jako celek (jeho rozhodování, smysl pro spravedlnost, plánování, administrace, efektivnost, sdílení a prosazování firemních cílů atd.).

<input type="text"/>	x	<input type="text"/>	=	<input type="text"/>	0
<input type="text"/>	x	<input type="text"/>	=	<input type="text"/>	0

CELKEM ZA HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

0

Zhodnocení efektivity vzdělávání v hodnoceném období

Požadavky dalšího vzdělávání pro následující období

Závěry hodnocení

Hlavní oblasti vyžadující zlepšení:

Personální návrhy:

Stanovisko hodnoceného zaměstnance (v případě potřeby použijte volný list)

datum

podpis vedoucího zaměstnance (hodnotitel)

datum

podpis hodnoceného zaměstnance*

Příloha č. 2

Hodnocené období (rok):

Jméno a příjmení hodnoceného zaměstnance:

Osobní číslo / nákladové středisko:

Funkce (profese):

Jméno a příjmení hodnotitele (přímý nadřízený):

STUPEŇ HODNOCENÍ

kde: A znamená: Ano

N znamená: Ne

O znamená: Občas

SITUACE

1. Zadanou práci dokončuji přesně a kompletně

2. Zadané termíny úkolů dodržuji

3. Pro výkon práce jsou mé odborné znalosti a dovednosti plně využity

4. Mé pracovní nasazení může být vyšší

5. Svůj přístup bych charakterizoval/a jako kreativní a inovativní

6. Práci ve stresovém prostředí zvládám

7. Nové cíle ke zlepšení práce nehledám

8. Rád jednám s lidmi

_____ datum

_____ podpis hodnoceného zaměstnance

V tomto hodnoceném období považuji za svůj **největší pracovní úspěch**:

V tomto hodnoceném období považuji za **nejméně úspěšný pracovní výsledek**:

Za své **silné stránky** považuji:

Za své **slabé stránky** považuji:

V příštím období bych se rád/a zaměřil/a na zlepšení následujících oblastí:

Jakým způsobem dosáhnu zlepšení?

Další komentáře a připomínky:

Příloha č. 3

1. Hodnocená skupina

Jméno a příjmení hodnoceného	Os. číslo/středisko	Počet bodů	Pořadí dle počtu bodů ve

2. Hodnocená skupina

(pouze pokud jsou hodnocení zaměstnanci
rozdělení do více skupin)

Jméno a příjmení hodnoceného	Os. číslo/středisko	Počet bodů	Pořadí dle počtu bodů ve

Jméno a příjmení hodnotile:

Podpis: