Technická univerzita v Liberci
Hospodářská fakulta

Studijní program: 6208 – Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika

Systém hodnocení zaměstnanců VÚTS Liberec, a.s. v podmínkách aplikace normy ČSN EN ISO 9001:1994, resp. 9001:2000

The evaluation system of employees in VÚTS Liberec, a.s. according to norm ČSN EN ISO 9001:1994, like 9001:2000

DP – PE – KPE – 2003 34

Jiří Pecháček

UNIVERZITNÍ KNIHOVNA
TECHNICKÉ UNIVERZITY V LIBERCI
3146069970

Vedoucí práce: Ing. Sáva Kubias, KPE
Konzultant: Ing. Milan Holubec, VÚTS Liberec, a.s.
Počet stran : 64
Počet příloh: 2
Datum odevzdání: 3.1.2003

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Hospodářská fakulta

Katedra podnikové ekonomiky

Akademický rok: 2002/03

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

pro **Jiřího PECHÁČKA**

program č.	6208 M	Ekonomika a management
obor č.	6208 T	Podniková ekonomika

Vedoucí katedry Vám ve smyslu zákona č. 111 / 1998 Sb. o vysokých školách a navazujících předpisů určuje tuto diplomovou práci:

Název tématu: **Systém hodnocení zaměstnanců VÚTS Liberec a.s. v podmínkách aplikace normy EN ISO 9001 : 1994, resp 9001 : 2000.**

Pokyny pro vypracování:

Zjistěte jak vyhovuje systém hodnocení zaměstnanců VÚTS Liberec, a.s. v podmínkách aplikace norem EN ISO 9001 : 1994 a 9001 : 2000. Vytypujte nesrovnalosti, resp. nedostatky, navrhněte opatření k jejich odstranění a zlepšení současného stavu. Svůj návrh ekonomicky zhodnoťte.

Ing. Jáva KUBIAS

KPE/PDE - MP

64 s.

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Univerzitní knihovna

Rozsah grafických prací:

50 - 60 stran textu + nutné přílohy

Rozsah průvodní zprávy:

Seznam odborné literatury:

Stýblo, J.: Personální management, Praha, Grada, 1993

Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů, Praha, Management Press, 1995

Stýblo, J.: Modrní personalistika - trendy, inspirace, výzvy, Praha, Grada 1998

Schuler, R.S., Haber, V.L.: Presonal and human resource management West publishing company, 1990

Armstrong, M.A.: Hadnbook of Personal Management Practice, Kogan Page LTD USA, 1996

ČSN EN ISO 9001:2000

Časopis Personal

Interní materiály VÚTS

Zdroje na Internetu

Vedoucí diplomové práce: Ing. Sáva Kubias, TUL HF

Konzultant: Ing. Milan Holubec, VÚTS Liberec, a.s.

Termín zadání diplomové práce: 31.10.2002

Termín odevzdání diplomové práce: 23.5.2003

Technická univerzita v Liberci Hospodářská fakulta L.S.

doc. Ing. Ivan Jáč, CSc.
vedoucí katedry

doc. Ing. Jiří Kraft, CSc.
děkan Hospodářské fakulty

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury pod vedením vedoucího a konzultanta. Byl jsem seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 o právu autorském, zejména §60 (školní dílo) a §35 (o nevýdělečném užití díla k vnitřní potřebě školy).

Beru na vědomí, že TUL má právo na uzavření licenční smlouvy o užití mé práce a prohlašuji, že souhlasím s případným užitím mé práce (prodej, zapůjčení apod.)

Jsem si vědom toho, že užití své diplomní práce či poskytnutí licenci k jejímu užití mohu jen se souhlasem TUL, která má právo ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, vynaložených univerzitou na vytvoření díla (až do její skutečné výše).

Po pěti letech si mohu tuto práci vyžádat v Univerzitní knihovně TU v Liberci, kde je uložena, a tím výše uvedená omezení vůči mé osobě končí.

V Liberci dne 3. ledna 2003 Podpis: Pechaček Jiří

Resumé

Cílem mé diplomové práce bylo zhodnocení systému hodnocení zaměstnanců ve VÚTS Liberec, a.s. a následné navržení změn , které by vedly k odstranění překážek bránících v přijetí tohoto systému.

První část této diplomové práce stručně charakterizuje VÚTS Liberec, a.s., jeho předmět činnosti, dosavadní pracovní úspěchy ve výzkumu a vývoji, nově zaváděný systém hodnocení odpovídající normě ČSN EN ISO 9001:1994 , problémy s jeho zaváděním a přijímáním v organizaci.

V teoretické časti uvádím důvody, cíle a základní metody hodnocení, rozbor jednotlivých etap hodnocení a techniky pohovoru.

V praktické části nejprve analyzuji příčiny, které, podle mého názoru, brání v přijetí nového systému hodnocení. Následně navrhuji opatření v podobě změn v systému a úkolech, které je nutné provést v organizaci, aby se tyto příčiny eliminovali. V závěru provádím ekonomické zhodnocení návrhu řešení.

Resume

The main idea of my thesis has been to sum up the current evaluation system of employees in VÚTS Liberec, a.s, and then to propose changes for elimination barriers in using this system.

The first part of my work describes the VÚTS Liberec, a.s, successes in research and development, the new evaluation system of employees and problem its acceptance in organization. In the theoretical part I indicate reasons and targets of the evaluation, the basic methods of assessing employee's performance and the interview techniques.

At first, in the practical part, are analyzed reasons why is not the new system of evaluation use in organization by way, bringing maximum profit. Then are proposed the changes and recommended activity for elimination of barriers in using of system. At the end, there is economic appreciation of solution.

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucímu diplomové práce Ing. Kubiasovi z katedry podnikové ekonomiky za odborný dohled a Ing. Holubcovi, vedoucímu útvaru personalistiky a organizace VÚTS Liberec, a.s., za vstřícnost, podnětné připomínky a poskytnuté informace.

V Liberci dne 3.1.2003

Jiří Pecháček

ЗSAH

Seznam zkratek 9

Úvod 10

Představení VÚTS Liberec, a.s. 11

1.1. Charakteristika a historie společnosti 11

1.2. Certifikát kvality TŰV CERT 14

1.3. ČSN EN ISO 9001 v systému hodnocení pracovníků 14

Hodnocení pracovníků ve VÚTS Liberec, a.s. 16

2.1. Systém hodnocení ve VÚTS Liberec, a.s. 16

2.2. Fáze hodnocení pracovníků ve VÚTS Liberec, a.s. 18

2.2.1. Příprava hodnocení 18

2.2.2. Vlastní hodnocení 19

2.2.2.1. Nejčastěji užívaná hodnotící kritéria 20

2.2.3. Hodnotící pohovor 23

2.2.3.1. Stanovení cíle 24

2.2.4. Závěr hodnocení 24

Zhodnocení současného stavu 25

Podstata hodnocení pracovníků 26

4.1. Funkce hodnocení pracovníků 27

4.2. Konkrétní přínos hodnocení pracovníků pro firmu 28

4.3. Formální a neformální hodnocení 30

4.4. Jak často hodnocení provádět 30

4.5. Pracovní výkon 31

4.6. Podmínky v organizaci pro racionální hodnocení pracovníků 34

Proces hodnocení pracovníků 35

5.1. Etapa přípravy hodnocení 35

5.1.1. Analýza požadavků pracovních míst 35

5.1.2. Volba technik a kritérií hodnocení 36

5.2. Etapa získávání informací a podkladů 38
5.2.1. Kdo bude hodnotit 38
5.2.2. příprava hodnotitele na hodnotící pohovor 40
5.2.3. Vyplnění hodnotících archů hodnotitelem 41
5.2.4. Hlavní chyby hodnotitelů při zpracování hodnocení 42
5.2.5. Promyšlení závěru hodnocení 43
5.3. Závěrečná etapa 43
5.3.1. Provedení hodnotícího rozhovoru 44
5.3.2. Seznámení s výsledky hodnocení 45
5.3.3. Projednání a formulace cílů 46
5.3.4. Návrhy na další vzdělávání či jinou formu zdokonalování 47

Analýza příčin neúspěchu hodnocení ve VÚTS Liberec, a.s. 49
6.1. Příčiny tvořící překážku v přijetí hodnocení 49
6.1.1. Nedostatečná spolupráce projektového týmu a motivace pracovníků 49
6.1.2. Vliv stáří pracovníků 49
6.1.3. Mezikulturní konflikt 52
6.1.4. Benevolentní pokyny k hodnocení 53
Návrh řešení 54
7.1. Změny v systému hodnocení 54
7.1.1. Archivovat nejen formuláře se závěrem hodnocení 54
7.1.2. Zkrácení intervalů mezi jednotlivými hodnoceními 54
7.1.3. Klást při hodnotícím pohovoru větší důraz na sebehodnocení 55
7.2. Opatření v organizaci 56
7.2.1. Vysvětlit smysl hodnocení 56
7.2.2. vysvětlit důvod nahrazování stávajícího způsobu hodnocení 57
7.2.3. motivovat pracovníky v přístupu k hodnocení 58
7.3. Časové schéma návrhu 58
7.4. Ekonomické zhodnocení 60
Shrnutí 61

Závěr 62
Seznam použité literatury 63
Seznam příloh 64

eznam zkratek

a.s.	-akciová společnost
atd.	-a tak dále
BARS	-behaviorally anchored rating scale
č.	-číslo
MBO	-management by objective
např.	-například
POŘ	-personalistika a organizace řízení
resp.	-respektive
tzn.	-to znamená
tzv.	-tak zvaný

Úvod

Ve své diplomové práci jsem se zaměřil na systém hodnocení pracovníků odpovídající požadavkům normy ČSN EN ISO 9001:1994 ve VÚTS Liberec, a.s. V tomto podniku je již takový systém hodnocení navržen, avšak jeho zavádění do praxe provází řada problémů.

Jedním z nejdůležitějších trendů v oblasti řízení lidských zdrojů posledních let je posílení strategických prvků personálního řízení, především jeho úlohy při zvyšování výkonnosti organizace. Nejvýrazněji se tento trend odráží v rozvoji systému řízeni a hodnocení výkonnosti pracovníků, spojující proces strategického řízení organizace s hlavními nástroji personálního řízení.

Hodnocení pracovníků v Česku se stále ještě nestalo běžnou záležitostí. Důvodem je nejen předlistopadová praxe ve firmách, ale také ne vždy profesionální úroveň stávajícího managementu řady společností. Přitom kvalitní a řádně prováděný systém hodnocení je nástrojem zlepšování úrovně pracovníků firmy, dosahování vyššího výkonu, vyšší kvality všech činností a rozvoje schopností jejich zaměstnanců. Přesto mnoho firem sází v konkurenčním boji především na získání nové technologie, aniž si uvědomují, že její využití závisí především na úrovni lidí, jejich řízení či vedení.

Cílem mé diplomové práce je zpracování návrhu řešení problému s nepřijetím nového systému hodnocení pracovníků ve VÚTS Liberec, a.s. Hodnocení pracovníků v organizaci probíhá pouze ve formě formality, kterou je nutné vykonat, aby byly naplněny požadavky vyplývající z uděleného certifikátu kvality.

Na základě seznámení se současným stavem v podniku, s navrženým systémem hodnocení a s teoretickou podporou, týkající se hodnocení pracovníků, navrhnu v praktické části změny jak v systému hodnocení, tak i v podnikových činnostech. Ty by měly zlepšit přijetí a průběh hodnocení tak, aby závěry z něj vyplývající přinášely organizaci maximální užitek.

1. Představení VÚTS Liberec, a.s. [10]

1.1. Charakteristika a historie společnosti

Obr. č.1

VÚTS (výzkumný ústav textilních strojů) byl založen v roce 1951 jako pracoviště pro výzkum a vývoj nových textilních technologií s úzkou vazbou na podniky textilního strojírenství. Za dobu své existence se zapsal do povědomí světového textilního strojírenství unikátním vynálezem tryskového způsobu tkaní, prvními patenty na bezvřetenové předení, technologií výroby netkaných textilií Arachne, křížem soukacím automatem Autosuk, rotačním šablonovým tiskacím strojem v preserovém uspořádání Roša a řadou dalších textilních strojů a zařízení. V současné době se VÚTS jako akciová společnost zabývá výzkumem, vývojem a konstrukcí strojů a zařízení pro zpracovatelský průmysl v oblasti textilních strojů, balící, reprografické, polygrafické, potravinářské a sklářské techniky.

Expertní a projekční činnost VÚTS se vyznačuje nabídkou komplexního souboru služeb od provedení informační analýzy až po výrobu funkčních modelů, prototypů a jejich ověření, zajištění sériové výroby resp. realizací kompletního technologického celku.

Zaměření VÚTS Liberec, a.s. na řešení složitých výzkumných a vývojových úloh v oblastech konstrukce strojů a zařízení pro zpracovatelský průmysl vychází ze znalostí a dlouholetých zkušeností vysoce kvalifikovaných konstruktérů a výzkumných pracovníků VÚTS a z tradice výzkumu a vývoje textilních strojů pro výrobce v tuzemsku i v zahraničí.

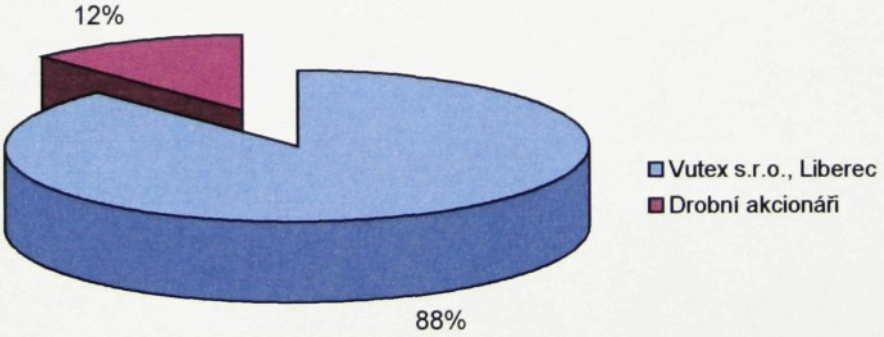
Jak jsem se již výše zmínil Výzkumný ústav textilních strojů Liberec, a.s. byl založen v roce 1951 generálním ředitelstvím československých textilních závodů jako Výzkumný ústav textilní technologie, se zaměřením na výzkum a vývoj textilních technologií.

V roce 1958 se stal VÚTS součástí Sdružení podniků textilního strojírenství s posláním výzkum, vývoj a konstrukce nových strojů a zařízení pro textilní průmysl, a to jak pro klasické, tak i pro nové technologie, včetně chemických vláken. K pracovišti Liberec bylo připojeno i pracoviště Brno.

Od 1.7.1963 došlo ke změně názvu na Výzkumný ústav textilního strojírenství s nezměněnou náplní a složením (pracoviště Liberec a pracoviště Brno). K 1. lednu 1976 byl ustaven koncern textilního strojírenství Elitex a název ústavu se změnil na Elitex-koncernový výzkumný ústav.

K 26. červnu 1990 byl ustaven státní podnik Výzkumný ústav textilních strojů a pracoviště Brno se stalo samostatným státním podnikem. K 7.5.1992 došlo ke změně na Výzkumný ústav textilních strojů Liberec, a.s., s rozšířenou náplní hlavně o výzkum, vývoj, výrobu a prodej strojů pro zpracovatelský průmysl.

Graf č.1 **Majetková struktura VÚTS Liberec, a.s.**



Pramen: Výroční zpráva VÚTS Liberec, a.s. za rok 2001

Po ustavení akciové společnosti dochází k rozšíření výzkumně-vývojové činnosti pro zahraniční zákazníky, zejména USA, SRN, Taiwan. Vedle výzkumu a vývoje v oblasti textilního strojírenství a průmyslu se tato činnost rozšiřuje i na roboty a manipulátory a netextilní technologie.

Krátce po založení VÚTS se ústav dostává na světovou špičku v oblasti tkací techniky vynálezem tryskového tkaní pana Vladimíra Svatého, CSc. Dále následují první práce a první bezvřetenový dopřádací stroj na světě a soukací automat Autosuk.

Na pracovišti v Brně jsou v sedmdesátých letech vyvinuty nové skací stroje na skleněná a chemická vlákna. Kordárna v Novém Městě nad Veličkou na přelomu 70.- 80. let dostává od pracoviště Brno těžké skací stroje na kordy s první automatizací těchto strojů na světě. Z Brna také vyšel nový princip netkaných textilií ARACHNE.

V osmdesátých letech je na pracovišti v Brně vyvinut první, plně elektronicky řízený maloprůměrový pletací stroj na dámské punčochové zboží s bezkontaktní volbou jehel, při velmi vysokých otáčkách.

V Liberci jsou v roce 1988 zahájeny práce na plné automatizaci výroby přízí s návinem na kuželových cívkách. Linka od balíku bavlny až po kuželovou cívku představuje automat, řízený počítačem. V roce 1991 na světové výstavě ITMA 91 je VÚTS opět na světové špičce. Následně po výstavě byla linka vyrobena ve VÚTS a dodána do USA firmě AMOCO.

Toto je výčet jen těch nejúspěšnějších řešení, která zasáhla rozhodujícím způsobem do světového pokroku při výrobě textilií.

1.2. Certifikát kvality TÜV CERT

Otázka kvality výzkumu-vývoje-výroby se prolíná celou minulou činností VÚTS. Proto je zpracován Systém jakosti, který má být jedním z rozhodujících prostředků k udržení se ve světové konkurenci.

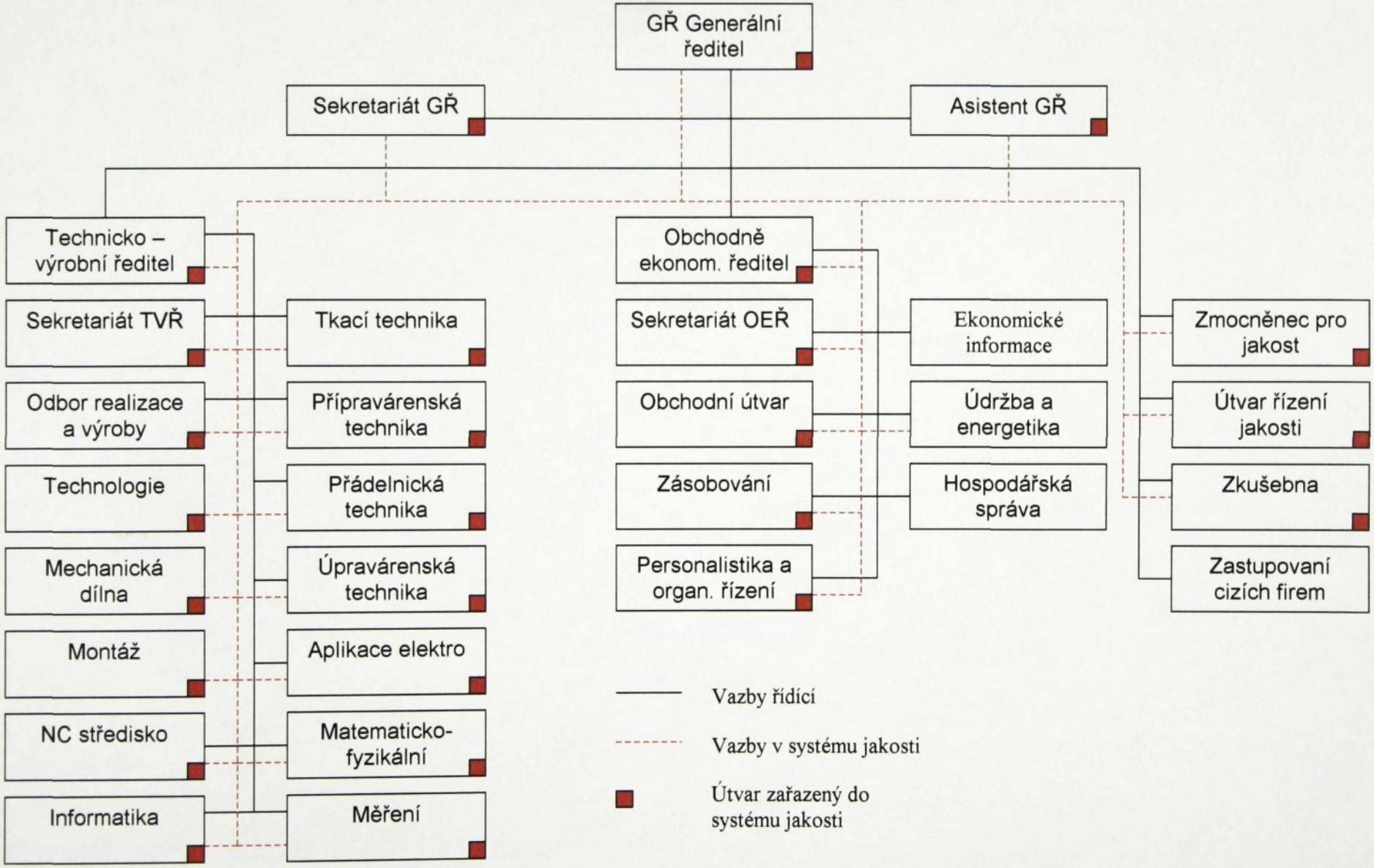
Výzkumný ústav textilních strojů Liberec, akciová společnost obdržel od TÜV CERT - certifikační místo Rhenisch-Westfälischer TŰV e. V. potvrzení, že zavedl a používá systém zaručující kvalitu v oboru při splnění požadavků normy EN ISO 9001 s platností do října roku 2000. Auditem provedeným uvedenou firmou v roce 2000, bylo prokázáno splnění požadavků normy ISO 9001:1994. Certifikát je platný do října roku 2003. (viz. příloha č. 1)

Vedení VÚTS se všemi zaměstnanci se zavázalo dodržovat zásady Systému jakosti popsané v Příručce jakosti v souladu s normami ČSN EN ISO 9000, jmenovitě s ČSN EN ISO 9001.

1.3. ČSN EN ISO 9001 v systému hodnocení pracovníků

Norma jakosti ČSN EN ISO 9001 je zahrnuta v systému hodnocení pracovníků ve všech pomocných metodických pokynech a příručkách, které tvoří návod k hodnocení. Tato dokumentace i samotný systém hodnocení byly navrženy projektovým týmem firmy Cert Kladno. Tato společnost je pověřena certifikační firmou TŰV CERT , k přípravě podniků žádající o udělení certifikátu.

V přípravné fázi tento tým společně s jednotlivými útvary podniku, které jsou zahrnuty do systému jakosti (viz.organizační schéma) , vytvořili soubor norem, předpisů a metodických pokynů, které vyhovují normě ČSN EN ISO 9001 a zároveň by byly přijatelné pro jednotlivé útvary VÚTS Liberec, a.s., mezi nimiž pochopitelně figuruje i útvar personální.


GŘ Generální ředitel
Sekretariát GŘ
Asistent GŘ
Technicko – výrobní ředitel
Sekretariát TVŘ
Odbor realizace a výroby
Technologie
Mechanická dílna
Montáž
NC středisko
Informatika
Tkací technika
Přípravárenská technika
Přádelnická technika
Úpravárenská technika
Aplikace elektro
Matematicko-fyzikální
Měření
Obchodně ekonom. ředitel
Sekretariát OEŘ
Obchodní útvar
Zásobování
Personalistika a organ. řízení
Ekonomické informace
Údržba a energetika
Hospodářská správa
Zmocněnec pro jakost
Útvar řízení jakosti
Zkušebna
Zastupovaní cizích firem
Vazby řídící
Vazby v systému jakosti
Útvar zařazený do systému jakosti

2. Hodnocení pracovníků ve VÚTS Liberec, a.s. [11]

Hodnocení pracovníků je chápáno jako součást výchovy a zvyšování úrovně vzdělání zaměstnanců. VÚTS Liberec, a.s. zaručuje pracovníkovi právo být hodnocen.

Cílem hodnocení je dosáhnout zvýšení úrovně činnosti daného úseku, odboru, útvaru či oddělení a zvýšení úrovně spolupráce na horizontální úrovni při plnění politiky a cílů jakosti. Výsledkem hodnocení jsou požadavky na zlepšení činnosti zaměstnance a případné požadavky na zvýšení jeho znalostí, schopností a kvalifikace. Hodnocení neveřejné a týká se vždy pouze hodnotitele a hodnoceného.

Hodnocení se vztahuje na všechny funkce a profese ovlivňující jakost a na další určené funkce.

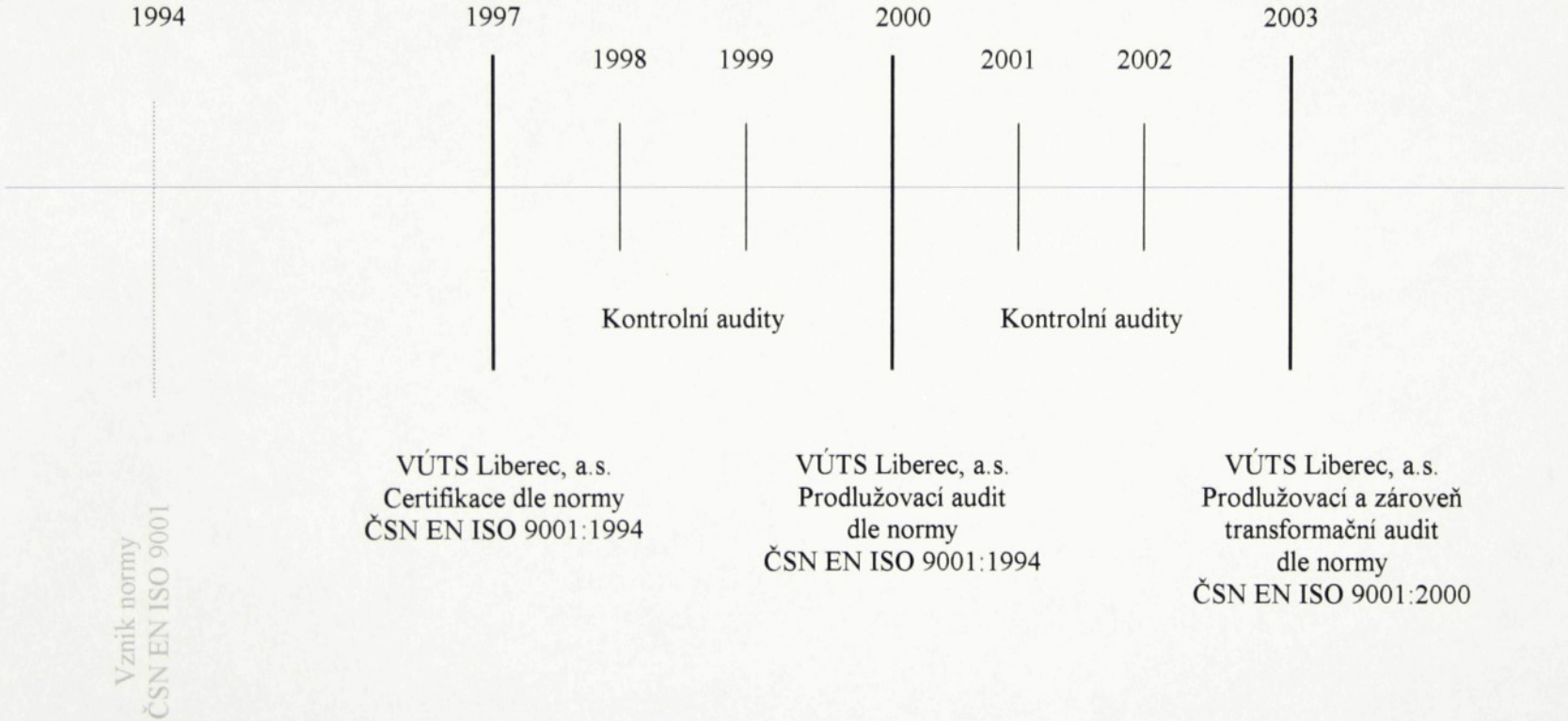
2.1. Systém hodnocení ve VÚTS Liberec, a.s.

Hodnocení je systematické. Prvé hodnocení bylo dokončeno do 31. 12. 1998. Další hodnocení bylo provedeno v roce 2000 a 2002. Následně bude opakováno vždy po dvou letech. (viz. schéma č. 1)

Hodnocení provádí přímý nadřízený hodnoceného. Hodnocený musí být hodnotitelem seznámen alespoň týden předem s datem a obsahem hodnotícího pohovoru, aby se mohl připravit na hodnotící pohovor.

Grafické znázornění časové osy zavádění systému jakosti dle normy ČSN EN ISO 9001:1994 až ČSN EN ISO 9001:2000 ve VÚTS Liberec, a.s

Schéma č.1



Hodnotícího pohovoru mezi hodnoceným a hodnotitelem se mají právo zúčastnit nadřízení hodnotitele a u všech zaměstnanců, mimo funkcí náměstků, vedoucí útvaru POŘ.

Hodnocení se může provádět dle Příručky jakosti. Rozhodující je však „Závěr hodnocení", který je hodnotitel povinen zpracovat a předat do útvaru POŘ.

2.2. Fáze hodnocení pracovníků ve VÚTS Liberec, a.s.

2.2.1. Příprava hodnocení

Hodnotitel musí v průběhu doby mezi jednotlivými hodnoceními shromažďovat a vést vhodným způsobem informace, nezbytné pro hodnocení jemu podřízených spolupracovníků. Každý hodnotitel musí být seznámen s tím, jak hodnocení pracovníků provádět a jak vést s hodnoceným zaměstnancem pohovor.

Forma a způsob hodnocení je věcí nadřízeného pracovníka. Tento nadřízený má k dispozici metodickou pomůckou „Příručku jakosti", ve které je stanoven způsob hodnocení jak z pohledu hodnotícího tak z pohledu hodnoceného.Tato metodická příručka však slouží pouze jako vodítko pro hodnocení. Každý hodnotitel má právo zvolit si svůj způsob.

Hodnotitel je povinen se na hodnotící pohovor předem řádně připravit. Opět jsou mu k dispozici vypracované návody s návrhy, např. „Zápis ze schůzky", „Hodnotící dotazník" apod.

Hodnotitel se musí seznámit s popisem pracovní činnosti hodnoceného a to zejména s tím, jaký je soulad odstavců „Popis funkce (profese)“ s odstavci „Odpovědnosti a pravomoci“ a soulad odstavců „Znalosti a schopnosti“ a „Kvalifikace“.

Hodnocení probíhá ve dvou etapách. Vlastní hodnocení a hodnotící pohovor na jehož závěru je vypracován „Závěr hodnocení“, který je nutné odevzdat k archivaci.

2.2.2. Vlastní hodnocení

Hodnocení probíhá od nejvyšších pracovních funkcí až k nejnižším tak, aby si každý hodnotitel nejprve vyzkoušel roli hodnoceného a dokázal se lépe vžít do pocitů toho, koho bude hodnotit on.

Nehodnotí se obecná, osobní či kvalifikační charakteristika (vzdělání, délka praxe), ale konkrétní výkony, chování, jednání či postoje hodnoceného a shody znalostí a schopností a odpovědností a pravomocí dle popisů činností v průběhu celého období, za které je hodnocený hodnocen.

Hodnotí se především za účelem poděkování, ale i za účelem kritiky s cílem dalšího povzbuzení spolupracovníka.

S úspěšným hodnocením roste i pracovní spokojenost hodnoceného, hodnocení není v žádném případě příležitost k vyřizování osobních účtů a sporů. Hodnotitel se nesmí nechat ovlivnit celkovým dojmem, předsudky, sympatiemi či antipatiemi. Nesmí se však vyhýbat ani krajním hodnotám hodnocení (ať již pozitivním nebo negativním), pokud se v práci a chování hodnoceného projevují, hodnocení může mít účinnost jen jako dlouhodobý proces.

Každé hodnotící kriterium se posuzuje samostatně, kriteria jsou na sobě nezávislá. Hodnotitel posuzuje hodnoceného pokud možno ve vzájemné relaci tak, aby jejich výsledky byly souměřitelné, porovnatelné. Hodnocení slouží k nalezení talentovaných spolupracovníků a odhalení silných a slabých stránek jednotlivců i managementu jako celku.

Nejprve tedy hodnotitel vytvoří hodnotící formulář pro hodnoceného. Jako vodítko může použít seznam hodnotících krytérií, navržený tak, aby odpovídal požadavkům normy ISO 9001. S pomocí těchto námětů sestaví hodnotitel hodnotící dotazník podle něhož pracovníka zhodnotí.

2.2.2.1. Nejčastěji užívaná hodnotící kritéria

Toto jsou, podle projektového týmu firmy Cert Kladno, nečastěji užívané oblasti a náměty pro hodnocení pracovníků.

Odborná zdatnost:

- má nižší vzdělání a přesto v praxi předčí kvalifikovanější spolupracovníky?
- splňuje kvalifikační předpoklady kladené na zastávanou funkci, ale v praxi není schopen je uplatnit?
- je šikovný (manuelně zručný) nebo není?

Kvalita práce:

- pracuje bez chyb a nákladných oprav?
- produkuje zmetky (občas, často)?
- nemusí po něm někdo něco předělávat?

Samostatnost při práci a realizační schopnosti:

- potřebuje neustále dohled?
- vyžaduje souhlas nadřízeného při každém sebemenším problému?
- nemá snahu přenášet problémy na nadřízeného?
- dokáže realizovat to co vymyslí?
- dokáže realizovat i to co sám nevymyslí?

Pracovní kázeň:

- dodržuje pracovní dobu?
- chodí včas do zaměstnání?
- řídí se pokyny nadřízeného?
- dodržuje předpisy o ochraně a bezpečnosti práce?
- dodržuje předpisy o požární ochraně?
- nosí ochranné pomůcky a prostředky?

Zodpovědnost a spolehlivost:

- nemusí ho nadřízený každou chvíli kontrolovat?
- stojí si za tím co vytvořil?
- napraví okamžitě, bez upozornění, případnou chybu?
- co řekne, to platí?

Pracovní aktivita při plnění úkolů:

- přichází s novými nápady, vylepšeními?
-zkracuje termíny zadaných úkolů?
-plní úkoly v termínu a kvalitě pokud má vytvořené podmínky?
-pracuje přesčas, když je potřeba?

Přizpůsobivost změnám:

- vezme nové řešení, nový přístup k problému za svůj?
- ke každé změně, která ho vyvede ze stereotypu má neopodstatněné výhrady?
- lehce si poradí s novým řešením?
- není schopen inovaci pochopit (realizovat)?

Vytrvalost a důslednost:

- odchází od rozdělané práce?
- neumoří ho drobné problémy?
- dotahuje úkoly do konce?
- musí na to přijít i kdyby měl dělat do rána?

Schopnost práce ve skupině:

- zapadne do jakéhokoliv kolektivu?
- podřídí se ostatním i když si myslí, že konaná věc není správná?
- pomáhá spolupracovníkům s problémy,
- poradí méně zkušeným spolupracovníkům, aniž čeká vděk?

Vztah ke svěřeným hodnotám:

- šetří stroj, nástroje a pod.?
- udržuje svěřené hodnoty v čistotě a pořádku?
- neničí práci jiných, nepoškozuje ji?
- nemá tendenci si něco přivlastnit?
- upozorní nadřízeného na závadu, která by mohla způsobit zničení hodnot?
- pomáhá zachraňovat hodnoty v případě požáru, havárie a pod., aniž by ho někdo nutil?

Aplikace nových poznatků:

- aplikuje nové poznatky samostatně?
-aplikuje nové poznatky na něčí popud? (nadřízený)

2.2.3. Hodnotící pohovor.

Při hodnotícím pohovoru se konfrontují výsledky hodnocení (hodnotící formuláře) s názory hodnoceného. Hodnotitel při pohovoru nejprve požaduje, aby hodnocený spolupracovník nejprve sám ohodnotil svůj pracovní výkon a chování. Poté mu sdělí otevřeně, ale korektně názor na jeho výkon, chování, jednání a v případě nedostatků s ním projedná jejich příčiny a způsob jejich odstranění.

Hodnotitel i hodnocený mají vzájemně dohodnout případná zlepšení spolupracovníka a zejména způsob, jak zlepšení dosáhnout, iniciátorem musí být hodnotitel. Hodnotící pohovor má mít povzbuzující, motivační a nikoliv deptající závěr. Úspěch může mít jen ten manager, který hodnocení dokáže přeměnit na skutečný dialog a povzbuzení hodnoceného k nové pracovní iniciativě a rozvíjení vlastních schopností. Za dobře vykonanou práci nesmí hodnotitel opomenout hodnoceného pochválit a případně i ocenit

I pro tuto fázi hodnocení jsou hodnotiteli k dispozici metodické pokyny k přípravě na hodnotící pohovor. Doporučení jsou například pro oblasti:

Přijetí hodnoceného

- vstřícným jednáním, uvolněným postojem vytvořit atmosféru důvěry,
- vysvětlíme cíl pohovoru,
- vysvětlíme způsob, jakým bude hodnocení probíhat.

Minulost a přítomnost

Hodnotitel klade otázky např.:

- Jak hodnotíte Vaše výsledky?
- Co si o nich myslíte?
- S čím jste obzvláště spokojen?
- Co navrhujete ke zlepšení Vaší práce?
- Co navrhujete ke zlepšení práce v útvaru?

Budoucnost

Hodnotitel pokládá otázky typu:

- Uvažoval jste o tom, jak situaci (v práci vaší, resp. útvaru) zlepšit?
- Jak budete postupovat při odstraňování nedostatků?
- Kdy zahájíte realizaci?
- Kolik času budete potřebovat?
- Myslíte si, že stačíte na splnění cíle, který jste si dal ?
- Budete potřebovat pomoc nadřízeného nebo spolupracovníků?
- Jaký typ školení (vzdělání) by Vám podle Vašeho mínění pomohl?
- Pokud můžeme, poblahopřejeme k dobrému výsledku hodnocení.

2.2.3.1. Stanovení cíle

Na závěru pohovoru se hodnotitel s hodnocením domluví na stanovení cíle pro další období.Cílem není konkrétní pracovní úkol, ale odstranění slabého místa hodnoceného, které vyplynulo z hodnocení, potažmo z hodnotícího pohovoru.Cílů může být stanoveno více a hodnotitel by měl hodnocenému poradit jak těchto cílů dosáhnout.

2.2.4. Závěr hodnocení

Hodnotitel vypracovává na závěr písemný záznam z hodnotícího pohovoru a výsledky hodnocení stejně jako dohodnuté cíle se tak stávají jakýmsi závazkem. Dokument Závěr hodnocení se uchovává, neboť bude sloužit jako základ pro příští hodnocení. Před podpisem hodnoceného, mu hodnotitel přečte celý záznam hodnotícího pohovoru a spolu jej doplní o všechny připomínky hodnoceného. Tím je hodnocení ukončeno.

3. Zhodnocení současného stavu

Z kapitol 2. – 2.2.4. vyplývá, že ve VÚTS Liberec, a.s. byl pro hodnocení zaměstnanců vytvořen rozsáhlý detailně zpracovaný systém metodických pomůcek a návodů, z čehož lze usuzovat, že přípravě a tvorbě podmínek pro realizaci úspěšného hodnocení pracovníků bylo věnováno hodně času, úsilí a prostředků. Bylo zde využito nejnovějších poznatků v oboru řízení lidských zdrojů. Správnost a kvalita, vytvořených podmínek byla následně potvrzena právě udělením certifikátu kvality TŰV.

Vlastní hodnocení pracovníků však v současné době probíhá v organizaci pouze jako formalita, kterou je nutné vykonat, aby byly naplněny podmínky vyplývající z uděleného certifikátu kvality a výše popsanými doporučenými postupy se neřídí.

Ve stanovený termín celopodnikového hodnocení se hodnotitelé s hodnocenými dohodnou a vyplní formulář „Závěr hodnocení". Tento formulář se v organizaci archivuje a slouží mimo jiné, jako důkaz o provedení hodnocení. Společně, velmi stručně, nebo heslovitě vyplní pasáže, které slouží k další analýze pracovního výkonu. V naprosté většině vyplňování „Závěru hodnocení" nepředchází ani etapa hodnotícího pohovoru, ani sestavení hodnotícího formuláře. Shrnuté závěry hodnocení tak nevycházejí z opravdu kvalitních podkladů, tudíž závěry, které z nich lze vyvodit nemají potřebnou vypovídací schopnost a nepřinášejí organizaci potřebné informace o pracovním výkonu zaměstnance.

Tím se stává celý systém hodnocení neefektivním a vynaložené finanční a časové náklady se firmě nevrací.

4. Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků je jedna z nejdůležitějších personálních činností, zabývající se:

- **zjišťováním** toho jak zaměstnanec vykonává svou práci, tedy jak dobře plní svoje úkoly, vyplývající z požadavků daného pracovního místa. Jaké má vztahy s ostatními pracovníky a lidmi s kterými přechází v rámci práce do kontaktu.
- **sdělováním a projednáváním** výsledků získaných zjišťováním s danými pracovníky
- **hledáním** cest ke zlepšení pracovního výkonu. [3]

Dá se tedy říci, že hodnocení pracovníků není jenom analýzou toho „co se stalo" v minulosti, ale také „proč se to stalo", a hledáním toho co by se mělo v budoucnu dělat lépe. Nevychází jenom z posuzování vlastního pracovního výkonu, tedy jakých výsledků pracovník dosahuje, ale také pracovního chování (jakým způsobem tyto výsledky dosahuje), a v neposlední řadě posuzování potenciálů pracovníka – možnosti a rezervy, které má pracovník pro další rozvoj a zdokonalování.

Pro organizaci je systém hodnocení pracovníků, nástrojem zkvalitňování personálu firmy, dosahování vyššího výkonu, vyšší kvality všech činností a rozvoje schopností pracovníků. [6]

Hodnocení může být zaměřeno buď na:

- **výsledky práce**, tzn. veličiny které je možné objektivně posoudit, nebo dokonce změřit např. množství výrobků, kvalita, včasnost atd. (tohoto zaměření je možné využít především u dělnických profesí.), nebo na
- **pracovní chování**, při kterém se hodnotí veličiny jako je iniciativa, schopnost vést, rozhodovat se, ochota, přístup a umění jednání s lidmi atd. Tyto veličiny resp. charakteristiky je prakticky nemožné přesně měřit a ani objektivní hodnocení není lehké.

V praxi převládá snaha využít všech možností hodnocení výsledků práce a vhodně je sloučit s hodnocením pracovního chování, vyplývajícího z požadavků pracovního místa.

4.1. Funkce hodnocení pracovníků

Názor, že hodnocení pracovníků je pouze zjišťování rezerv v pracovních výkonech a tedy, že je nástrojem tlaku na pracovníka je velmi zjednodušený. Hodnocení pracovníků má celou řadu důležitějších funkcí:

- je především jeden z nejvýznamnějších motivačních nástrojů
  („aby bylo dosaženo zlepšení")

- je zdrojem informací pro pracovníka a manažera – dlouhodobě postihuje vývoj pracovníka ve zřetelných a známých ukazatelích
  („ aby pracovník i manažer věděli")

- vytváří prostor pro řízenou vzájemnou výměnu informací mezi podřízeným a nadřízeným, pro jejich vzájemný kontakt a tedy pro systematickou zpětnou vazbu o zásadních aspektech práce a výkonu
  („nástroj zpětné vazby")

- vytváří základnu pro plánování osobního rozvoje pracovníků, tedy proto aby individuální potřeby vzdělávání pracovníků (či jiného způsobu zdokonalování) , byly řešeny v rámci podnikového systému vzdělávání a aby možnosti jejich kariérového růstu byly spojeny s potřebami organizace jako celku
  („ nástroj řízení lidských zdrojů")

- vytváří banku personálních rezerv – kariérových záloh
- řízení rozvoje pracovníků a jejich vzdělávání

- plánování potřeby nových pracovníků a jejich rozmisťování, přemisťování, případně propouštění
- řízení kariér

- přispívá k diferenciaci v odměňování, a to i tehdy, když výsledky hodnocení nejsou přímo spjaty se systémem odměňování – nadřízený tím, že o podřízeném hlouběji přemýšlí, posiluje objektivitu svého rozhodování o úpravách mezd („ nástroj spravedlivého odměňování")

Hodnocení pracovníků je tedy systém. Děje se na základě definovaných cílů, definovanými metodami, v určených intervalech a s předem definovanými výstupy. Je formalizováno a standardizováno.

4.2. Konkrétní přínos hodnocení pracovníků pro firmu [1]

Funkce hodnocení pracovníků jsou tedy jasné, ale co konkrétního toto hodnocení resp. jeho výstupy může firmě přinést?

- mobilizaci pracovníků k naplňování firemní strategie v podobě individuálních a skupinových cílů
- zvýšení identifikace pracovníků s touto strategií
- zjištění podmínek, které je nutné zajistit, aby bylo možné cíle plnit
- získávání námětů ke zlepšení ve vlastní výrobě, službách zákazníkům, kvalitě a prosazování na trhu
- porovnávání výkonů a jejich sladění na jednotlivých úsecích organizace
- zjištění signálů o mimořádných a zaostávajících výkonech jednotlivců
- ověření zdatnosti manažerů v práci s lidmi, jejich „vůdcovství"
- prohloubení informovanosti
- identifikace talentovaných a výkonných pracovníků, které je možno připravovat k další kariéře

- identifikace neperspektivních pracovníků, které bude nutno přemístit nebo propustit
- identifikace potřeb zdokonalování pracovníků – podklady pro příslušný plán, konkretizace postupu směrem k učící s organizaci
- podněty ke mzdové politice.

Uvedené přínosy se dají ale očekávat od již zavedeného, fungujícího, ověřeného a několikrát zdokonaleného systému hodnocení. V žádném případě ne od jeho zárodku, trpícího počátečními neduhy. Při startování systému je nutné počítat s daleko skromnějšími efekty a proto je třeba být trpělivý s vytvářením závěrů o efektivitě hodnocení.

Z výše uvedeného je vidět jak je hodnocení pracovníků důležitou součástí plnění základních úkolů řízení lidských zdrojů.Tedy dát správného člověka na správné místo, optimálně využívat jeho schopnosti, efektivně vést lidi, vytvářet zdravé mezilidské vztahy na pracovišti a realizovat personální a sociální rozvoj pracovníka.

Přínosy z hodnocení výkonu pracovníků

Obr. č.2

Pramen: J. Veber a kol., Management, str.184

4.3. Formální a neformální hodnocení [3]

Neformální hodnocení. Jedná se vlastně o každodenní hodnocení podřízeného nadřízeným, vyplývající z jejich pracovního vztahu. Toto hodnocení není nikterak systematické, nepodléhá žádným pravidlům a je ovlivněno momentálním stavem hodnotitele. Neformální hodnocení není nikde zaznamenáváno a většinou nevede k žádným závažným personálním rozhodnutím.

Formální hodnocení je naopak systematické. To znamená, že hodnocení je samozřejmou součástí manažerské práce, pracovníci vědí, že jsou hodnoceni, kritéria hodnocení i celý postup jsou stanoveny předem a v neposlední řadě toto hodnocení probíhá v pravidelných intervalech. Z formálního hodnocení jsou pořizovány dokumenty, které se přikládají k osobním materiálům pracovníka a po následném zpracování se stávají součástí další personální činnosti.

4.4. Jak často provádět hodnocení [7]

V odborných literaturách je doporučeno, aby hodnocení probíhalo jednou za rok. V praxi je tato perioda delší a většinou se přihlíží ke konkrétním podmínkám a potřebám v organizaci a formální hodnocení probíhá tak často, jak je nezbytně nutné. Hodnocení pracovníků v různých útvarech může mít různou periodicitu. Ta závisí na významu daného útvaru v celkovém výkonu organizace. Formální hodnocení bude probíhat častěji v podnicích s větší proměnlivou povahou práce a požadavků pracovních míst, tedy u podniku usilujících o maximální flexibilitu.

Formální hodnocení je dobré zkombinovat s neformálním např. tak, že je formálně uspořádán dvakrát, třikrát do roka seminář, kde se v podobě diskusí a porad jedná o pracovních úkolech a problémech s jejich plněním.

Systém hodnocení pracovníků nemůže v žádném případě nahradit běžné manažerské a personální postupy. Jestliže pracovník své úkoly neplní, pak je tento problém potřeba řešit okamžitě a ne čekat na roční hodnocení. Na něj nelze čekat ani s odměnou za mimořádný výkon ani s výcvikem, potřebným k okamžitému zvládnutí nových pracovních postupů. Hodnocení není operativou, souvisí se strategickými aktivitami.

4.5. Pracovní výkon

Termín pracovní výkon se vztahuje ke stupni plnění úkolů tvořících náplň práce daného pracovníka. Označujeme tak tedy nejen množství a kvalitu práce, ale i ochotu, přístup k práci, pracovní chování, rovněž frekvenci pracovních úrazů, absenci, nedochvilnost, čili veličiny resp. charakteristiky, které významně souvisí s vykonávanou prací.

Pracovní výkon je za dané situace výsledkem spojení a vzájemného poměru úsilí, schopností a vnímání role (vnímání úkolu). [3]

Úsilí – je množství fyzické a duševní energie vynaložené pracovníkem ke splnění úkolu. Úsilí je velmi silně spjato s motivací a je to veličina velmi nestabilní. Ne této nestabilitě se podílí nejen aktuální psychický a fyzický stav pracovníka, ale i povaha zadaného úkolu.

Schopnosti – jako schopnosti označujeme osobní charakteristiky pracovníka, které jsou potřebné k vykonávání práce. Tyto charakteristiky se v čase příliš nemění. Pro úspěšné vykonávání konkrétní práce musí mít pracovník určitou minimální úroveň schopností, hlavně znalostí a dovedností. Právě znalosti a dovednosti tvoří horní hranici výkonu pracovníka.

Vnímání role či úkolu – jedná se o míru pochopení role či úkolu. z míry pochopení role pracovník pozná kam mám orientovat své úsilí.

K dosažení optimálního výkonu je třeba, aby tyto tři složky pracovního výkonu byly ve vhodném vzájemném poměru. Výkon rozhodně nebude nejvyšší, jestliže pracovník bude vynakládat maximální úsilí a přitom nebude rozumět svému úkolu. Odvede sice hodně práce, ale špatným směrem. Stejný efekt bude mít i práce pracovníka, který bude vědět kam zaměřit své úsilí, ale nebude mít dostatečné znalosti a dovednosti k provedení tohoto úkolu. A i třetí varianta, kdy pracovník rozumí úkolu, má dostatečné schopnosti pro jeho splnění, ale nemá chuť do práce, nepřinese maximální pracovní výkon. Pracovník v některých případech může kompenzovat nedostatek v jedné oblasti přebytkem v dalších oblastech.

Chceme-li hodnotit pracovní výkon pracovníka, pak je nutné nejprve posoudit, která kritéria výkonu jsou pro danou práci přiměřená. Základními kritérii jsou množství, kvalita a včasnost plnění. Bohužel si s těmito kritérii při hodnocení výkonu nevystačíme a proto hledáme další kriteria a snažíme se je uplatnit. Protože hodnocení pracovního výkonu pracovníka je, jak již bylo řečeno, zaměřeno nejen na výsledky práce, ale i na pracovní a sociální chování, schopnosti atd., uvádím v příloze č.2. některé z použitelných kritérií pro každou součást pracovního výkonu.

Zde je dobré si povšimnout, že kriteria výsledků práce umožňují měření, ale zbývající kriteria nikoli, tudíž je zde patrný převládající subjektivní přístup k hodnocení. Avšak ani podle měřitelných kritérií není hodnocení bezproblémové. Je totiž nutné stanovit a přesně definovat míru výkonu, která je žádoucí, přijatelná, nebo naopak nepřijatelná. Proto je nutné písemně stanovit normy výkonu, které přesně specifikují požadavky pro jednotlivá pracovní místa a úkoly.

Uvedená kritéria jsou spojena s pracovníkem. Jsou však i takové faktory pracovního výkonu, které s pracovníkem nesouvisí a on je nemůže ovlivnit. I tyto faktory mají samozřejmě vliv na pracovní výkon a proto je nutné je do hodnocení také zahrnout, neboť v opačném případě bychom pracovníka mohli poškodit.

Ale pozor na to, aby se z těchto faktorů nestal nástroj pro omlouvání nedostatečného výkonu pracovníka. Abychom tato nebezpečí minimalizovali musíme tyto faktory důkladně prozkoumat. Mezi nejdůležitější faktory tohoto druhu patří:

- nedostatečné využívání času pracovníka (může být způsobeno nedostatečným zadáváním úkolu,nebo špatnou organizací práce, překrýváním kompetencí)
- nepřiměřené vybavení pro danou práci
- nejasná pravidla a metody řízení ovlivňující práci
- nedostatek spolupráce s ostatními pracovníky
- nedostatečná instruktáž, vysvětlení práce, nedostatečné zadávání úkolů
- nedostatky ve školení a doškolování zaměstnanců
- typ kontroly pracovníka
- teplota, osvětlení, hluk atd.
- nevhodné uspořádání pracoviště
- nevhodné tempo strojů
- životní podmínky pracovníka
- štěstí

Toto jsou faktory, které ovlivňují efekt úsilí, schopností a vnímání role. Při bližším pohledu na ně je zřejmé, že jejich řízení je v rukách managementu, jehož jednou z nejdůležitějších funkcí je zabezpečit pro pracovníky vhodné pracovní podmínky a příznivé pracovní prostředí, odrážející se posléze i na životních podmínkách pracovníků, právě z důvodů minimalizování vlivu těchto faktorů na pracovní výkon.

4.6. Podmínky v organizaci pro racionální hodnocení pracovníků.

Dříve než se dostaneme k samotnému procesu hodnocení pracovníků, je ještě důležité uvědomit si podmínky, které musí být v organizaci splněny, aby hodnocení mělo smysl. V organizaci musí fungovat základní náležitosti moderního řízení . Od jasně definované strategie, přes cíle, řízení procesů až po pozornost věnovanou firemní kultuře. Pokud nejsou cíle definované (nebo definované jako „sehnat zákazníky"), pak není s čím výkony konfrontovat. Na druhé straně, jestliže vedoucí manažeři nejsou přesvědčeni, že hodnocení pracovníků je pro organizaci důležité, nemá cenu systém hodnocení vůbec zavádět.

Smysluplnost hodnocení je tedy podmíněna:

- existencí strategie firmy, která je zpracovaná do cílů pro její složky a jednotlivce
- přístupem vrcholových manažerů k řízení na základě těchto cílů a na základě jejich přesvědčení o tom, že cílů může být dosaženo pouze společným úsilím všech pracovníků
- akceptací poznání, že úspěch firmy závisí především na využití tvůrčího potenciálu lidí, kteří se musí stále učit
- přesvědčení manažerů, že zvládnou silně emocionální aspekty hodnocení. [7]

5.0. Proces hodnocení pracovníků [3],[5],[7]

Proces hodnocení pracovníků můžeme pro přehlednost rozdělit do tří etap.

5.1. Etapa přípravy hodnocení

Nejprve si musí vedení uvědomit potřebu hodnocení pracovníků, jeho význam a přínos organizaci. Toto rozhodnutí o zavedení systému hodnocení je úkolem top managementu organizace. Dále je nutné informovat všechny zaměstnance o zavedení systému, o jeho smyslu a cílech. Zvláštní pozornost je třeba věnovat přípravě hodnotitelů, seznámit je s metodou hodnocení, obsahem hodnotitelských dokumentů, objasnit jim kritéria hodnocení atd. Zapojit personalisty a odborné vedoucí při tvorbě základních principů hodnocení. V organizaci musí být kladen důraz na motivační a informační kampaň, pomocí prostředků obvyklých v rámci interpodnikové komunikace.

5.1.1. Analýza požadavků pracovních míst

Jde o formulování požadavků, které kladou pracovní místa na člověka a na jejichž základě odvodíme kritéria, podle kterých by měl být pracovník hodnocen. Právě tvorba hodnotících kritérií je velmi pracná a náročná činnost, které se musí zúčastnit všichni zainteresovaní pracovníci. To však má velikou výhodu: nastavují se tak normy a požadavky, co se má ve firmě dělat, co je žádoucí pro každé pracoviště, pro každou skupinu daných pracovních pozic, tedy skupinu pracovníků. Mimořádně účinné je zapojit do tvorby i některé zaměstnance a požádat je, aby se k návrhům pracovníků projektového týmu vyjádřili, doplnili jej a navrhli změny. Stanovujeme normy pracovního výkonu, rozhodujeme se jaké metody a jaké stupnice hodnocení budeme používat

5.1.2. Volba technik a kritérií hodnocení

Jedná se asi o nejzávažnější rozhodnutí v přípravě na hodnocení pracovníků V literatuře je možné nalézt celou řadu metod a jejich variant. Proto zde uvádím jen metody základní.

- **Hodnocení pomocí stupnice – škály (rating)**,

Touto metodou se hodnotí jednotlivé časti práce, resp. kriteria, zvlášť (např. znalosti a dovednosti potřebné k danému výkonu, chování v mimořádných situacích, vstřícnost k zavádění novinek, kvalita a přesnost odváděné práce, přístup k nedostatkům v práci podřízených atd.). Není vhodné používat mnoho kritérií, postačí tak 10-12. Pro hodnocení se nejčastěji používají tři typy stupnic. Číselná, slovní a grafická.

- **Metoda BARS**

Jedná se o zdokonalenou metodu hodnocení pomocí stupnice. Tato metoda je založena na vymezení, žádoucího pracovního chování na specifikovaném pracovním místě jako předpokladu efektivního výkonu pracovní činnosti.Tedy je zaměřena nejen na výsledky práce, ale především na přístup k práci.

- **Výsledkově orientovaná metoda hodnocení**

Princip této metody je založen na hodnocení míry úspěšnosti pracovníka v dosahovaní cílů. (předpokladem uplatnění této metody je „řízení podle cílů" MBO). Tato metoda je vhodná pro hodnocení manažerů. Její aplikace je podmíněna, jednak možnostmi formulovat dostatečné a konkrétní cíle, jejichž splnění lze skutečně hodnotit a podílením se hodnocených na formulování a odsouhlasování těchto cílů. Škála hodnocení je jednoduchá: cíle bylo dosaženo, částečně dosaženo, resp. některé z dílčích cílů byly dosaženy, cíle nebyly dosaženy.

Obdobou hodnocení podle stanovených cílů je hodnocení na základě plnění norem. Tato metoda je určena pro hodnocení výrobních pracovníků. Princip metody spočívá v porovnávání výkonu každého pracovníka s normami.

- **Formálně volná technika**

Tato metoda pracuje na principu verbálního vyjádření hodnotitele.Vyžaduje aby hodnotitel písemně popsal pracovní výkon hodnoceného. K tomu mu slouží metodické pokyny k slovnímu vyjádření v podobě osnov, tzn. výčtu kritérií ke kterým se má hodnotitel vyjádřit. Vyšší cíle hodnocení pracovního výkonu plní tato metoda obtížněji než škálování.

- **Metoda kritických případů**

Jedná se o principielně stejnou metodu jako je metoda volné techniky.Při této metodě identifikuje hodnotitel tři nebo čtyři kritické složky práce a slovně hodnotí výkon popisem toho, jak jsou plněny s nimi související úkoly. To může vyžadovat velké úsilí, hlavně je nutné delší a důkladné pozorování.

- **Checklist**

Jde vlastně o dotazník, v němž jsou uvedeny formulace týkající se pracovního chování pracovníka a hodnotitel označuje, zda je daný typ chování v pracovníkově výkonu přítomen či nikoli. Checklist vyhodnocuje specialista personálního útvaru a jednotlivým formulacím může být přisouzena různá váha. Tato metoda je náročná na čas a také na proškolení hodnotitele.

- **Třistašedesátistupňová zpětná vazba (vícezdrojové hodnocení)** [9]

Třistašedesátistupňová zpětná vazba vyjadřuje, jak je pracovník úspěšný ve všech pracovních vztazích, a vychází z předpokladu, že jeho manažer pravděpodobně nezná a ani nemůže znát všechno. Proto se shromažďují informace o pracovnících i od jejich podřízených, od spolupracovníků, v některých případech také od interních i externích zákazníků a v neposlední řadě i od hodnoceného. Důraz je kladen na dovednosti, schopnosti a chování.

5.2. Etapa získávání informací a podkladů

V této etapě dochází k získávání informací hlavně o chování a pracovním přístupu pracovníka. Proto se nejčastěji se tyto informace získávají pozorováním pracovníka při práci a následně se zkoumají výsledky této práce. Dále se písemně vypracovává dokumentace o pracovním výkonu, ke které je možné se později vrátit např. při vyhodnocování nebo hodnotícím pohovoru, a která slouží jako nástroj zpětné vazby. Nejdůležitějším bodem této etapy je rozhodnutí ohledně hodnotitele.

5.2.1. Kdo bude hodnotit

Tuto otázku si v organizaci jistým způsobem musí položit již dříve, neboť podle odpovědi si zvolí metodu hodnocení. V praxi se však nejvíce využívá hodnocení pracovníka jeho bezprostředním nadřízeným, který také provádí závěrečné vyhodnocování všech podkladů hodnocení, ať už je sám pořizoval, nebo je předložil někdo jiný. Tento nadřízený z daných podkladů vyvozuje závěry, vede hodnotící pohovor a navrhuje opatření vyplývající z hodnocení.

Výhodou úlohy bezprostředního nadřízeného jako hodnotitele, je znalost poměrů na pracovišti, znalost úkolů, kterých má být dosaženo a možných důvodů, proč nebyly dosaženy. Často zná bezprostřední nadřízený i poměry v rodině pracovníka, osobní problémy pracovníka,tedy vlivy, které mají dopad na jeho pracovním výkon. Na druhé straně i pracovníci přijímají hodnocení přímého nadřízeného lépe, než hodnocení , které provádí „cizí člověk, který o jejich práci a problémech nemá ponětí".

Hodnocení může provádět i jiná osoba, nebo dokonce tým osob. Tímto způsobem se minimalizuje subjektivnost v hodnocení. V některých literaturách se tomuto vlivu říká „lidský činitel".

Hodnocení tedy může provádět i:

- **Nadřízený přímého nadřízeného** - (pokud takový člověk v organizaci existuje) - Může hodnocení provádět zcela sám , nebo může pracovat jako konzultant či ověřovatel hodnocení, které provedl bezprostřední nadřízený pracovníka. Výhodou je zmenšení vlivu lidského činitele vyplývajícího např. z velmi těsných vztahů na pracovišti. Dále je tento způsob výběru hodnotitele výhodný při rozhodování o následném povýšení pracovníka. Nevýhodou je absence užšího kontaktu hodnotitele a jednotlivými pracovníky.

- **Spolupracovníci**. Tento způsob hodnocení má relativně velkou vypovídací schopnost. Pracovníci se na pracovišti dobře znají, znají pracovní úkoly a podmínky na pracovišti mnohdy i podmínky osobní. Jejich hodnocení daného spolupracovníka je průměrováno a tím se zmenšuje vliv subjektivity. Problémem bývá ochota spolupracovníků podílet se na hodnocení.

- **Podřízení**. Podmínkou pro použití tohoto způsobu hodnocení je, velmi dobrá znalost povahy práce nadřízeného. Je-li tento způsob použit, což nebývá v praxi příliš často, je hodnoceno spíše chování nadřízeného. Výhodou je, že nadřízený získá představu jak je vnímán podřízenými. Nebezpečí se skrývá v možnosti „vyřizovat si účty" s nadřízeným, a tím ztrácí hodnocení svůj význam.

- **Personalista**. Tato varianta bývá využívána v případech kdy vlastně neexistuje bezprostřední nadřízený. (např. díky organizační struktuře)

- **Zákazník**. Je to metoda, která se požívá v případech, kdy je pracovník v bezprostředním kontaktu se zákazníky. Do hodnocení se však může promítnout např. nespokojenost zákazníka s výrobkem nebo poskytnutou službou, což zkresluje výsledek hodnocení.

- **Tým**. Tento způsob představuje výraznou minimalizaci vlivu lidského činitele, tedy subjektivního hodnocení. Tým bývá složen z bezprostředního nadřízeného, spolupracovníků, zákazníků a dalších osob jako je např. psycholog. Jedná se o velmi náročnou metodu, avšak její výsledek lze označit za nejobjektivnější a s největším záběrem hodnocení všech vlivů na pracovní výkon.

- Sám pracovník pomocí **sebehodnocení**. Sebehodnocení znamená, že se do protokolu bude k jednotlivým kritériím vyjadřovat vedle hodnotitele také hodnocený pracovník. Problémem se stává z praxe ověřený fakt, že se někteří pracovnicí odmítají sebehodnocení zúčastnit a dále, že může dojít ke konfrontaci názorů a ke konfliktům mezi hodnotitelem a pracovníkem. Sebehodnocení je však důležitým prvkem hodnotícího pohovoru, protože bez dialogu nelze nacházet nová, oboustranně akceptovatelná řešení.

Výše zmíněné způsoby hodnocení je možné použít podle specifických podmínek v organizaci. Jakýmsi univerzálním typem je hodnocení bezprostředním nadřízeným a hodnocení spolupracovníky. Naopak sebehodnocení, nebo hodnocení podřízenými poskytují hodnocenému pracovníkovi podněty k zamyšlení se nad sebou samým, resp.podněty pro seberozvíjení se a sebezdokonalování.

5.2.2. Příprava hodnotitele na hodnotící pohovor

Než hodnotitel přistoupí k samotnému hodnocení , je nutné aby se dokázal oprostit od všech momentálních problémů, jak manažerských tak osobních, aby získal „panoramatický" pohled a obraz o svých podřízených. Měl by:

- posoudit výsledky, výkonnost a pracovní chování hodnocených za celé období. (Při prvním hodnocení je odborníky doporučováno brát v úvahu období zhruba jednoho roku, ne období, po které hodnotitel hodnoceného zná).

- Připomenout si zvláštní okolnosti, které mohli úspěšnost a pracovní chování hodnoceného ovlivnit. Rozhodnout se předem jaké stanovisko k nim zaujme. (Např. zvláštní událost v osobním životě ovlivňuje pracovní výkon, ale neměla by se stát omluvou pro dlouhodobí pokles výkonu)

- Zaměřit se vždy na pracovní výsledky, pracovní chování a potenciál – ne na osobní zvláštnosti. (Např. je-li někdo neoblíbeny v kolektivu, je třeba se pečlivě zaměřit na pracovní výsledky a chování, nenechat se unést negativním názorem spolupracovníků.)

Pro následná (druhá a další) hodnocení platí:

- pečlivě prostudovat výsledky předchozích hodnocení, posoudit změny a vývoj hodnocených

- hodnotitel si hodnocených musí všímat v průběhu celého hodnocení, dělat si poznámky a také projednávat průběžně záležitosti vztahující se k hodnotícím kritériím.

Jedině dodržením těchto podmínek se stává hodnocení smysluplným manažerským aktem.

5.2.3. Vyplnění hodnotících archů hodnotitelem

Hodnotitel by si měl připravit před hodnocením hodnotící dokumenty pro všechny jím hodnocené, aby mohl provádět jejich srovnání. Vyplnit na nich potřebné známé údaje, aby se později při samotném hodnotícím pohovoru nezdržoval. Písemné zhodnocení ukazatelů pracovního výkonu by měl hodnotitel provést před zahájením pohovoru.

Varianty postupu hodnocení, vedoucí k co největší objektivitě:

Celou skupinu hodnocených posuzujeme podle jednotlivých kritérií postupně. Tzn. určíme toho, kdo je pro dané kritérium nejlepší, toho, kdo je nejhorší a hodnocení ostatních rozložíme na škále mezi tyto dva.

Hodnotíme jednotlivě každého pracovníka v celém rozsahu kritérií. V tomto případě je nejlepší postupovat dle „silných a slabých stránek" hodnoceného. Nejprve zhodnotit ty a teprve pak zhodnotit ostatní kritéria.

Nejběžněji používaný postup, je hodnotit každého pracovníka zvlášť, od prvého k poslednímu kritériu. Avšak z hlediska hodnocení objektivnosti a vyváženosti celého hodnocení jde o způsob nejméně vhodný.

Ani jedním z těchto způsobů se však nevyhneme chybě, která se objeví vždy když dochází k hodnocení člověka člověkem, tedy k již výše zmíněné subjektivitě. Abychom však tento nedostatek alespoň trochu omezili je dobré vyhnout se nejčastějším chybám.

5.2.4. Hlavní chyby hodnotitelů při zpracování hodnocení

- *Chyby mírnosti* – vyplývají z tendence posuzovatelů nadhodnocovat směrem ke kladným hodnotám

- *Haló efekt* - při hodnocení se mimoděk zaměřujeme na to, abychom celou osobnost člověka hodnotili podle jednoho převažujícího znaku, který je výrazný. Když je kladný hodnotíme i ostatní znaky kladně a naopak.

- *Centrální tendence* – projevuje se v tom, že hodnotitelé váhají používat kladných hodnot stupnice, zejména negativních.

- *Logická chyba* – posuzovatel dává stejnou váhu znakům , které se mu zdají být ve vzájemném logickém vztahu

- *Chyba kontrastu* – vzniká tím, že posuzovatel nesrovnává stanovený rys pracovníka s určitým modelem, ale se sebou samým

- *Efekt zakotvení* – posuzovatel podléhá svým minulým zkušenostem (pracovník, který byl dříve posuzován jako výborný, je automaticky takto posuzován i nadále, ačkoli jeho pracovní výkon klesá)

- *Chyba favorismu* – jedna z nejčastějších chyb, která znamená zvýhodnění, (nebo naopak „šikanování") některého z posuzovaných pracovníků a to v důsledku postoje nebo vztahu hodnotitele k němu. [7]

5.2.5. Promyšlení závěru hodnocení

Samozřejmě, že definitivní závěry hodnocení budou formulovány až na závěr hodnotícího pohovoru, kdy budou rovněž zapsány do hodnotícího protokolu, ale hodnotitel by si měl již v této fázi zhruba rozmyslet, jaké nové cíle a úkoly navrhne hodnoceným a jakým způsobem zdokonalování (vzdělávání, výcviku) je dosažení takových cílu podmíněno.

5.3. Závěrečná etapa

Tato etapa se skládá z hodnotícího rozhovoru hodnotitele s hodnoceným na jehož závěru jsou do hodnotících formulářů zapsány výsledky hodnocení. Z těchto výsledků a po vzájemné dohodě jsou vyvozeny další postupy pro zlepšení pracovního výkonu.

5.3.1. Provedení hodnotícího rozhovoru

Hodnotící pohovor se skládá ze tří závazných a postupných (navazujících) částí:

1. seznámení s výsledky posouzení jednotlivých ukazatelů hodnotitelem
2. projednání a formulace cílů, nebo úkolů, kterých má hodnocený dosáhnout v dalším období (do dalšího hodnocení).
3. projednání a formulace návrhů na další vzdělávání.

Dříve než přejdeme k vysvětlení jednotlivých části hodnotícího rozhovoru, je nutné zmínit obecné zásady pro provádění hodnotícího pohovoru:

- *vytvořte prostředí podporující dobrou atmosféru* – hodnocení a obzvláště hodnotící pohovor provází řada emocí. Abychom se dočkali plnohodnotné zpětné vazby je potřeba, aby se pracovníci cítili co možná nejpohodlněji.

- *popište pracovníkům účel hodnocení* – je nutné informovat pracovníka o důvodu, smyslu a dopadu hodnocení. Je dobré aby sám pracovník chápal důvod a celý proces hodnocení, i s možnými důsledky a mohl k této události zaujmout postoj.

- *zapojte pracovníka do hodnotící diskuse* – hodnotící pohovor by se neměl stát monologem hodnotitele. Pracovník by měl mít příležitost se k hodnocení vyjádřit, prodiskutovat svůj výkon a také okolnosti, které ho ovlivňují. Hodnotitel by se měl vhodně volenými otázkami pokusit vyvolat diskusi o faktech s kterými bude v rozhovoru operovat. Tím může dosáhnout toho, že pracovník vysvětlí jak svou práci vnímá, které faktory vidí on sám jako důležité.

- *podpořte své hodnocení příklady* – v některých případech je vhodnější, než aby hodnotitel suše (a subjektivně) konstatoval „takhle to není dobré“ , ukázat pracovníkovi na konkrétním příkladě chybu nebo problém v jeho výkonu.

Takový příklad pomůže pracovníkovi lépe pochopit důvody, které k chybě vedly.

- *uplatňujte jak pozitivní, tak i negativní zpětnou vazbu* – ačkoli je hodnocení vnímáno jako proces odhalování negativních stránek pracovního výkonu a možnosti zlepšení, je potřeba aby v něm zazněla i pochvala a ocenění dobré práce. Pozitivní i negativní zpětná vazba pomáhá pracovníkům pochopit jejich výkony, ale také z ní musí pracovník vycítit motivaci ke zlepšování.

- *přesvědčete se, že pracovník správně pochopil problémy, které byly při hodnocení diskutovány* – v závěru hodnocení by měl hodnotitel vyzvat hodnoceného , aby sám shrnul to, co bylo diskutováno. To hodnotiteli zaručí, že pracovník vnímal jeho informace, které jsou z hlediska pracovního výkonu důležité, aby pochopil.

5.3.2. Seznámení s výsledky hodnocení

Při realizaci této časti hodnotícího pohovoru je nutné sdělovat hodnocenému, ve kterých oblastech charakterizuje hodnotitel jeho výkon, chování a potenciál, a to v následujícím pořadí: Nejprve silné stránky pracovníka, potom průměrné a nakonec slabé stránky.

Jak tedy postupovat? Hodnotící pohovor lze vést třemi způsoby:

- přístup „**řekni a prodej**"- tedy vyslov svůj názor a přesvědči o jeho správnosti druhou stranu. Jedná se o autoritativní přístup, při němž hodnotitel vyjádří své hodnocení pracovníka a pak se ho pokusí přesvědčit správnosti tohoto hodnocení. Jde tedy pouze o jednostranný přístup, při kterém má pracovník je velmi malou šanci prosadit svá vysvětlení a pravděpodobnou reakcí bude z jeho strany defenzíva.

- přístup „**řekni a poslouchej**" – jedná se o podobný přístup jako předchozí, ale obsahuje určité pokusy o zapojení hodnoceného pracovníka do procesu. Hodnotitel nejprve sdělí svá hodnocení a pak se snaží podpořit hodnoceného, aby se k hodnocení vyjádřil. Tento přístup však nebude o moc efektnější než prvý, neboť je přirozené, že člověk raději mluví sám, než jen odpovídá na otázky.

- přístup „ **problém – řešení**" je založen na předpokladu, že hodnotící proces řídí společně s hodnotitelem i hodnocený pracovník. Nejprve hodnotitel svými otázkami navozuje diskusi s pracovníkem o jeho výkonu ve vztahu ke stanoveným ukazatelům. Společně se pak vyjadřují k problémům, které ovlivňují pracovní výkon. Spíš než že by se hodnotilo, pracovník se volně vyjadřuje k jednotlivým aspektům svého výkonu a manažer mu poskytuje zpětnou vazbu. Při uvedeném přístupu se hodnocení provádí až po pohovoru a je v něm zaneseno i čím pracovník ke svému vlastnímu hodnocení přispěl sám. [2]

5.3.3. Projednání a formulace cílů

Pro stanovení cílů, nebo úkolů, kterých má být dosaženo v následujícím období do dalšího hodnocení, je dobré se držet určitých pravidel.

Stanovování cílů pro jednotlivé hodnocené pracovníky by mělo probíhat shora dolů. Tzn., že nejprve vrcholové vedení stanoví cíle pro jim podřízené pracovníky a tyto cíle se pak promítnou do cílů pro nižší úroveň řízení a dále.

Vedle tohoto pyramidového postupu může hodnotitel stanovit hodnocenému cíle, které budou řešit aktuální problém v jeho pracovním chování a které je nutné řešit individuálně. Při následném hodnocení se diskuse o nových cílech odvíjí od posouzení, jak a do jaké míry byly splněny cíle dohodnuté u předchozího hodnocení.

Při formulování cílů je dobré šetřit s počtem stanovených cílů, protože jejich velké množství snižuje efekt (komplikuje zapamatování si jejich obsahu hodnoceným). Cíle by měli být hodnotitelem promyšleny ještě před pohovorem, a po dohodě s hodnoceným zapsány do hodnotícího archu. Praktický význam mají pouze cíle, které jsou formulované tak, že je možné jejich plnění kontrolovat.

Bez ohledu na to, jaký přístup pro seznámení hodnocených s výsledky byl zvolen , je nutné použít pro tuto část rozhovoru o cílech a úkolech jako metodu dialog, který bude důrazně podněcovat zpětnou vazbu.

5.3.4. Návrhy na další vzdělávání či jinou formu zdokonalování

Pro projednávání a formulaci těchto návrhů na další vzdělávání – zvyšování kvalifikace – platí prakticky totéž, co bylo řečeno k formulaci úkolů a cílů. S vyjímkou tzv." povinných školení" předpokládá aktivní účast na vzdělávacích a jiných zdokonalovacích kurzech osobní zájem pracovníka. Pokud je k účasti na školení nucen bez jakékoli motivace, je přínos minimální. Je nutné s ním projednat potřebu vzdělávání a najít oboustranně vyhovující a přínosná řešení.

Návrhy na vzdělávání by měli vycházet:

- z výsledků hodnocení ukazatelů, tzn. že by měli důsledně řešit zjištěné mezery ve znalostech a dovednostech
- z požadavků na pracovní místo podle katalogu
- z eventuálního závěru hodnotitele, že hodnocený má být zahrnut do kariérové zálohy podniku

Po odsouhlasení cílů a návrhu na vzdělávání se rozhovor uzavírá tzv. závěrečnými aktivitami a formalitami, které se podnik od podniku liší, tzn. že se uplatňují nebo neuplatňují podle stanovisek vedení. Patří k nim podepsání hodnocení oběma aktéry, formální vyjádření hodnoceného (k němu však nebývá často vyzýván, protože své souhlasné stanovisko již vyjádřil svým podpisem), záznam hodnotitele o tzv. „ souhrných výsledcích hodnoceného pracovníka.

Prakticky neodmyslitelnou součástí závěrečných aktivit se stalo posouzení hodnocení nadřízeným hodnotitelem. Jde vlastně o jedinou účinnou kontrolu objektivity a účelnosti hodnocení, o možnosti korigovat jeho zkreslení a zejména vyvodit poučení o tom, jak se hodnotitel má zdokonalit ve výkonovém managementu.

6. Analýza příčin neúspěchu hodnocení ve VÚTS Liberec, a.s.

6.1. Příčiny tvořící překážku v přijetí hodnocení

Při pátrání po důvodech vedoucích k formalizování v novém systému hodnocení a po následných rozhovorech s pracovníky na různých úrovních podnikové hierarchie, jsem nalezl čtyři možné příčiny, vzájemně spolu související a tvořící, podle mého názoru, klíčovou překážku v přijetí hodnocení. Z nich jsem vycházel při mém návrhu na řešení vzniklé situace. Jedná se o tyto příčiny:

6.1.1. Nedostatečná spolupráce projektového týmu a motivace pracovníků

Vypracováním systému řízení výkonu, jehož součástí hodnocení pracovníků je, práce nekončí, ale začíná. Projektový tým, který připravoval ve VÚTS Liberec, a.s. podmínky pro zavádění nového systému, v této fázi zřejmě opustil projekt, možná ještě předvedl ukázkové školení uživatelů, ale evidentně se nikdo nezajímal o to, jestli pracovníci jichž se hodnocení bezprostředně týká, vidí v novém systému nějaký smysl a jestli jsou vůbec ochotni a schopni tento systém v praxi užívat.

Jestliže pracovníci nejsou důkladně seznámeni se smyslem hodnocení, jeho cíli a přínosy jak pro organizaci, tak pro ně samotné, je pochopitelné, že nemají jakoukoli motivaci k provádění hodnocení. Protože je však nařízení nutí k provedení tohoto úkolu, hodnocení provádějí bez zájmu a snaží se ho odbýt.

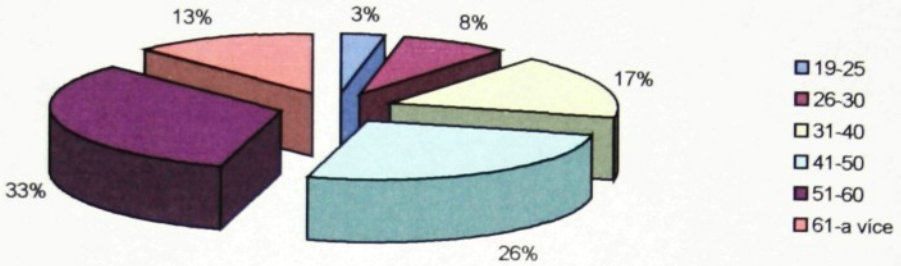
6.1.2. Vliv stáří pracovníků

Další možnou příčinou, proč není nový systém hodnocení pracovníků přijímán a hlavně prováděn tak jak by měl , souvisí podle mého názoru částečně také s věkem zaměstnanců VÚTS Liberec, a.s.

Jak je možné vyčíst z grafů č.2 a č.3, více jak 46% pracovníků je starších 50 let.

Graf č.2

Věková struktura pracovníků ve VÚTS Liberec, a.s. k 1.5.2002

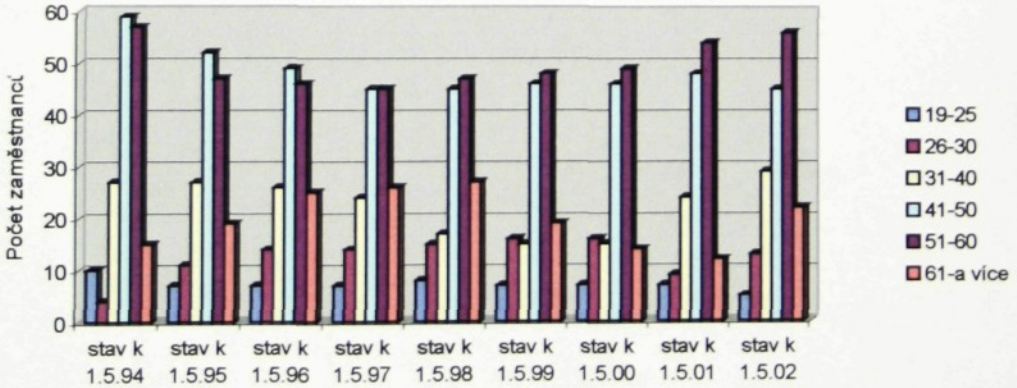


Pramen: interní zpráva personálního útvaru 1.6.2002

Jedná se zřejmě o dlouholeté zaměstnance, kteří podle mého názoru nemají chuť měnit něco, co se výrazně netýká výrobních postupů a procesu jako takových. Podle jejich názoru je stávající způsob hodnocení dostačující a jim naprosto vyhovující. Nový sytém označují jako „zbytečnou nutnost" ,která je jen zdržuje od práce.

Graf č.3

Vývoj věkové struktury zaměstnanců ve VÚTS Liberec, a.s.



Pramen: interní zpráva personálního útvaru 1.6.2002

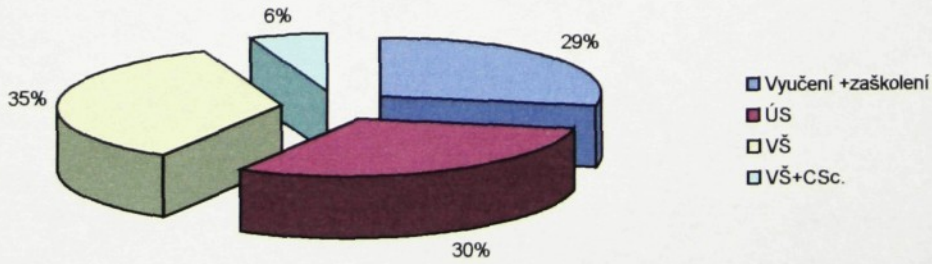
Současný způsob hodnocení pracovníků, vychází ze stylu práce, který je pro profesi výzkumných pracovníků velmi specifický. Výzkumní pracovníci pracují na rozmanitých úkolech, někteří v týmu, jiní samostatně, plní dlouhodobé i krátkodobé úkoly. Mají, pokud to jde, individuální pracovní program i pracovní dobu. Neustále se musí vzdělávat a získávat informace, které se vztahují k danému projektu na kterém pracují. Často nastávají případy, kdy po mnoha hodinách práce je závěr takový, že „tudy cesta nevede" a musí se znovu od začátku hledat řešení k danému problému.

Takový přístup k práci vyžaduje přísně individuální a aktuální hodnocení.To probíhá každodenně na pracovišti, v podobě neformálního hodnocení, které je však v současné době z pohledu zaměstnanců efektivnější a i přijatelnější. Základem takového hodnocení je soustavná komunikace mezi zaměstnanci, nadřízenými a podřízenými, mezi kolegy. Tato komunikace je nezbytná nejen pro tento způsob hodnocení, ale hlavně i pro celý styl práce.

Jak je patrno z grafu č.4 a tabulky č.1, které ukazují počet zaměstnanců a strukturu jejich dosaženého vzdělání, jsou podmínky ve VÚTS Liberec, a.s. pro takový způsobu hodnocení vyhovující. Relativně malý počet zaměstnanců a více jak 70% alespoň středoškolsky vzdělaných pracovníků, vytváří podmínky pro racionální a konstruktivní komunikaci a z ní vycházející hodnocení.

Graf č.4

Počet zaměstnanců dle vzdělání ve VÚTS Liberec, a.s.



Pramen: interní zpráva personálního útvaru 1.6.2002

Tab. č.1

Vyučení +zaškolení	46	29%
ÚS	49	30%
VŠ	57	35%
VŠ+CSc.	9	6%
Celkem	161	100%

Pramen: interní zpráva personálního útvaru 1.6.2002

6.1.3. Mezikulturní konflikt [4]

Dalším důvodem, který brání úspěšnému užívání nově vytvořeného způsobu hodnocení je fakt, že norma ISO 9001 je vytvořena na základě dlouhodobých pozorování, měření a zkoumání v mnoha úspěšných organizací a podnicích, jenže v Německu. To znamená, že vychází z německých kulturních standardů zahrnujících v sobě německou mentalitu, která je velmi odlišná od té české. Norma ISO 9001 je normou jakosti a jestliže se i v ostatních oblastech, na které se vztahuje, setkáváme s problémy, které komplikují její zavádění do praxe, v oblasti personálního managementu jsou tyto problémy jen ztěží překonatelnou překážkou.

Jedním z nejvýraznějších rysů vyplývajícího z českého kulturního standardu, který vysvětluje nechuť k nově zaváděnému systému hodnocení pracovníků v podmínkách ISO normy, je „Nedůvěra vůči univerzálním pravidlům, formalizovaným postupům a normám."

Tento postoj je vysvětlován z pohledu, že pracovní a životní podmínky jsou velmi dynamické a podléhají časté a zpravidla také velmi zásadní změně, takže nelze počítat s univerzálně platnými pravidly, postupy a normami. Do „předpisů" nelze vtěsnat všechny možnosti, které práce a život přinesou, tak jako se nelze spolehnout na to, že všechny okolnosti budou mít podobu, kvalitu a funkčnost, jak se předpokládá.

Druhým rysem české mentality, který se přímo týká hodnocení je nedůvěra ve vztahu k písemným informačním,dokumentačním a kontrolním systémům. I navzdory argumentu, že „papír snese všechno", jsou za spolehlivější obecně považovány ústní informace a zprávy. Pro českou kulturu je typický takový komunikační styl, který klade mimořádnou váhu na implicitní komunikaci a silný situační kontext.

Na rozdíl od německé přímé verbální komunikace, kdy vše, co má být sděleno, je řečeno, český komunikační styl předpokládá, že mnoho informací, které chceme sdělit, musí náš partner pochopit jednak z naší neverbální komunikace a pak také z kontextu situace, ve které se komunikace odehrává.

6.1.4. Benevolentní pokyny k hodnocení

Hodnotitelé ve VÚTS Liberec, a.s. odevzdávají jako doklad o provedení hodnocení, který slouží k archivaci a k následné analýze, pouze Závěr Hodnocení. To je jednostránkový dokument, kde je potvrzeno, že hodnocení pracovníka bylo vykonáno, kdo hodnocení provedl, v jaké funkci hodnocený pracuje, je-li potřeba pro hodnoceného v nějaké činnosti proškolit a stručný závěr hodnocení. Jak jsem měl možnost vidět, odpovědi v tomto formuláři jsou většinou heslovité a závěry hodnocení jsou si v mnoha případech podobné. Z toho je patrné, že celé hodnocení proběhlo v naprosté většině jenom na tomto papíře, nebyl vytvořen žádný hodnotící formulář a neproběhl žádný hodnotící pohovor. To je bohužel důsledek jakési benevolence ve vnitropodnikových pokynech pro hodnocení. Zde se jasně uvedeno: „Forma a způsob hodnocení je věcí nadřízeného pracovníka. Metodická příručka však slouží pouze jako vodítko pro hodnocení. Každý hodnotitel má právo zvolit si svůj způsob."[1] Podle tohoto nařízení a ve spojitosti s faktem, že se odevzdává pouze závěr hodnocení, mají hodnotitelé, kteří nechtějí provádět hodnocení, ulehčenou práci.

[1] Příručka jakosti VÚTS Liberec, a.s. , kapitola č.18, příloha 18-02

7. Návrh řešení

Tyto příčiny neúspěchu přijetí hodnocení pracovníky, mě vedly k následujícím návrhům na změny v systému hodnocení a úkolům, které je nutné vykonat, aby se situace v podniku zlepšila.

7.1. Změny v systému hodnocení

Nejprve bych uvedl konkrétní doporučení a změny, které jsou, podle mého názoru, důležité provést v samotném systému hodnocení.

7.1.1. Archivovat nejen formuláře se závěrem hodnocení

Archivovat nejen formuláře se závěrem hodnocení, ale také hodnotící formulář a zápis z hodnotícího pohovou. Myslím si, že ač to norma nepožaduje, je to jistý způsob, jak přinutit hodnotitele, aby věnovali hodnocení více času a alespoň se jím zabývali. Jestliže totiž do teď stačí, aby hodnotitel vyplnil pár řádků v tiskopise a dal jej hodnocenému podepsat, nic ho nenutí se předepsaným hodnocením zabývat. Když však bude nucen sestavit hodnotící formulář, pak při této činnosti bude alespoň trochu přemýšlet o hodnocení, o jeho smyslu a možná dojde k závěru, že toto hodnocení je opodstatněné a pro organizaci důležité.

7.1.2. Zkrácení intervalů mezi jednotlivými hodnoceními

Další změnou, kterou bych navrhnul, je zkrácení intervalů mezi jednotlivými hodnoceními. Ve VÚTS Liberec, a.s. byl tento interval nejprve jeden rok a v současnosti je prodloužený na roky dva. Podle mého názoru je tato doba nesmyslně dlouhá. V horizontu dvou let může dojit k mnoha změnám jak v podniku, tak v životě pracovníků.

Pracovníci mohou organizaci opustit, změnit útvar pro který pracují, atd.. Ani hodnotitelé si nemohou pamatovat veškeré úspěchy a neúspěchy v pracovním výkonu hodnoceného, z kterých se při hodnocení vychází, za období dvou let.

Myslím si, že v těchto počátečních fázích zavádění hodnocení do praxe, by bylo vhodné zvolit interval šestiměsíční. Až bude hodnocení probíhat v podniku několik let a stane se součástí podnikových aktivit, a bude-li k tomu důvod, pak je možné toto hodnocení provádět jen jednou do roka.

7.1.3. Klást při hodnotícím pohovoru větší důraz na sebehodnocení

Jak jsem uvedl v kapitole 6.0.3, české mentalitě více vyhovuje forma rozhovoru než písemný styk. Při hodnotícím pohovoru se naskýtá hodnotiteli příležitost sledovat i neverbální prvky komunikace, které mu mohou pomoci lépe pochopit co se mu hodnocený pracovník snaží vysvětlit, v jakém je psychickém stavu , atd..

Vím, že vnitropodnikové pokyny k hodnocení dávají hodnotiteli prostor, aby provedl hodnotící pohovor způsobem, který je podle jeho názoru nejvhodnější. Proto bych v tomto bodě pouze doporučil hodnotitelům, aby hodnotící pohovor začínali sebehodnocením pracovníka. Hodnocený by měl v předstihu znát kritéria, podle kterých bude za uplynulé období hodnocen a přemýšlet o svém výkonu. O svých silných a slabých stránkách, o věcech, které může zlepšit, o dalším sebevzdělávání, o svém profesním rozvoji, atd. Tímto způsobem je podporován osobní rozvoj zaměstnance a tak se posiluje jeho motivace k dosažení výkonnostních cílů.

„Zkušenosti a výzkumy ukazují, že sebehodnocení vede ke konstruktivnějším hodnotícím pohovorům, vyvolávají u zaměstnance vyšší uspokojení, zlepšují pracovní výkonnost, a to prostřednictvím vyšší míry identifikace s organizačními cíli. Ve vztahu k hodnotícímu procesu vyvolává u zaměstnanců méně obranných reakcí a odmítavých postojů."[7]

7.2 Opatření v organizaci

Dále bych uvedl úkoly, které je v nutné provést, aby pracovníci přijali a provádělí hodnocení, tak aby přinášelo organizaci i jim samotným maximální užitek.

7.2.1 Vysvětlit smysl hodnocení

Podle přístupu zaměstnanců k hodnocení je evidentní, že nejsou přesvědčeni o jeho potřebě, smyslu a cílech. Bohužel výjimku netvoří ani vedoucí pracovníci. Tím je situace ještě zhoršena.

Podle mého názoru, pokud má ve firmě dojít v tomto směru k nějaké pozitivní změně, je potřeba vést vedoucí a jejich podřízené k poznání, jaké má hodnocení pro organizaci, pro jejich práci a pro ně osobně význam a co díky němu získají. Pak teprve budou ochotni se hodnocením hlouběji zabývat a sami v něm nalézat smysl a přínos. Organizace totiž musí poskytnout pracovníkům prostor, ve kterém si najdou k novému systému vlastní postoj a změnu přijmou.

Tohoto úkolu se mělo ujmout personální oddělení. Zorganizovat povinné semináře cca po 20 lidech, pro jednotlivé úseky. Při nich musí personalisté pracovníkům důkladně vysvětlit smysl, důvody a cíle hodnocení. Provést s nimi několik ukázkových hodnocení a vysvětlit jednotlivé kroky.

---

[7] Moderní řízení 10/2001, Hodnocení zdola výkonnost, str.54

Prodiskutovat s nimi vytvořené metodické pomůcky a návody k hodnocení. Pozorně si vyslechnout připomínky pracovníků k systému a snažit se jim vyjít maximálně vstříc.

Na závěr semináře by se měli účastnici s personalisty dohodnout na termínu „Mimořádného hodnocení", které by ukázalo zda hodnocení plní svůj účel a stalo se tak jakousi zpětnou vazbou k předešlému semináři. V průběhu tohoto hodnocení by měli být vyčleněni pracovníci personálního útvaru, kteří by byli k dispozici pracovníkům, kteří provádějí hodnocení a narazí na nějaký problém.

Myslím si, že by bylo vhodné, aby se jako první začal podle nového systému hodnotit sám management. To je nejlepší příklad pro ostatní zaměstnance a zároveň důkaz opodstatněnosti tohoto systému, když je viditelně dost dobrý i pro vedení.

7.2.2. Vysvětlit důvod nahrazování stávajícího způsobu hodnocení.

Zvláštní bodem semináře by mělo být vysvětlení, proč nestačí stávající způsob hodnocení a je zapotřebí zavádět systém nový. To je totiž nejčastější otázka a také jeden z důvodů nepřijetí nového systému hodnocení. Personalisté by měli pracovníkům vysvětlit, že nový systém hodnocení vychází právě ze způsobu hodnocení, který se ve VÚTS Liberec, a.s. již provádí a vlastně ho jen doplňuje a shrnuje.

Stávající způsob hodnocení je, jak sem se výše zmínil, založen na komunikaci. Nejen, že je takové hodnocení aktuální, a pro české pracovníky přijatelnější, ale v rámci této komunikace dochází k přenosu daleko většího množství informací, které se týkají jak hodnocení, tak pracovního postupu. Tím dochází k podpoře a rozvoji interpodnikových vztahů a tento fakt má značný vliv na ekonomiku podniku.

Bohužel tento způsob hodnocení neposkytuje žádné závěry, které by bylo možné dále zpracovávat a analyzovat a využít v celopodnikovém systému. Myslím si, že nový systém hodnocení pracovníků nijak nesnižuje důležitost stávajícího způsobu a spojení obou je naprosto přirozené.

7.2.3. Motivovat pracovníky v přístupu k hodnocení

Dalším velmi důležitým bodem semináře je motivovat pracovník k hodnocení. Jestliže již pracovníci chápou smysl zavádění nového systému hodnocení pro organizaci, je nutné vyzdvihnout jaký užitek přináší hodnocení jim, a tím pracovníky motivovat jak k vyššímu pracovnímu výkonu, tak i k provádění hodnocení jako takového. Nejprve je potřeba motivovat pracovníka tím, co on sám získá z hodnocení. Zdůraznit, že řádně provedené hodnocení přinese pracovníkovi informace, jak je na něj a jeho práci pohlíženo, kde jsou jeho rezervy, na které by se měl soustředit, co od něj vedoucí v dalším období očekává, jaké jsou jeho silné a slabé stránky, možnost zamyslet se nad náplní a podmínkami práce i nad možností profesního a osobního rozvoje, atd.. Tedy sebepoznání.

Dále je potřeba zdůraznit, že v hodnocení jsou zaznamenány jak pochvaly za mimořádný pracovní výkon, tak i napomenutí za výkony slabé. Že je hodnocení archivováno a může být přiloženo k budoucím možným doporučením. V neposlední řadě se zmínit, že hodnocení pracovního výkonu je také součástí systému odměňování.

7.3. Časové schéma návrhu

Na přelomu září a října 2003 proběhne ve VÚTS Liberec, a.s. další interní audit (viz. schéma 1. a 2.). To je termín do kdy by, podle mého názoru, mělo proběhnout další oficiální celopodnikové hodnocení pracovníků jehož výsledky resp. závěry budou auditoři kontrolovat. Toto hodnocení bych navrhnul uspořádat na začátku měsíce září 2003.

Tabela 2.2. Czas wykonania zadań

Zadanie	Czas wykonania [s]
Zadanie 1	0,12
Zadanie 2	0,34
Zadanie 3	0,56
Zadanie 4	0,78
Zadanie 5	0,90
Zadanie 6	1,12
Zadanie 7	1,34
Zadanie 8	1,56
Zadanie 9	1,78
Zadanie 10	2,00

7.4. Ekonomické zhodnocení

Ve svém návrhu na řešení situace neuvažuji, že by bylo nezbytně nutné povolávat na pomoc další profesionální projektový tým, který by znovu vytvářel nějaké podmínky, metodické pomůcky, zaškolování, ukázková hodnocení, atd. Tuto práci již provedl projektový tým firmy Cert Kladno, ale bohužel jí nedotáhl až dokonce.

Finanční náklady by se totiž, v případě využití služeb odborných firem, které se specializují na takovou poradenskou činnost, pohybovaly, podle odhadu vedoucího personálního oddělení, zhruba kolem 150.000 – 200.000Kč.

V případě, že neuvažuji o najmutí specializované firmy, nejsou náklady na vyřešení problémů tak vysoké jako je výše uvedená částka. Ta se stává, v případě že vedení VÚTS Liberec, a.s. je schopno samo realizovat navržené změny, úsporou. Konkrétní náklady na provedení změn by se projevily v přepsání a rozmnožení několika listů interpodnikových pokynů k hodnocení, které se týkají archivované dokumentace a intervalů provádění hodnocení. Dále by se jednalo o náklady spojené se zvýšením frekvence provádění hodnocení. Největší položkou by se do nákladů promítla spotřeba času.

Bude-li však hodnocení v budoucnu probíhat tak, jak má, dá se předpokládat, že firmě tyto dodatečné náklady přinesou mnohonásobně větší užitek.

8. Shrnutí

Změny, které je potřeba provést v systému hodnocení a úkoly, které zaměstnance a především personalisty čekají, by měly podle mého názoru odstranit překážky, které brání provádění hodnocení. Dá se říci, že z veliké části jde především o dokončení práce, kterou začal projektový tým při přípravě podmínek pro hodnocení, a kterou z nějakého důvodu nedokončil. Bohužel touto nedůsledností, ze strany jak projektového týmu, tak vedení VÚTS Liberec, a.s., došlo k současné situaci, kdy pracovníci, kteří nechápou smysl a důvody hodnocení, k němu přistupují jenom jako k formalitě a celý navržený systém, za těchto okolností, nepřináší organizaci žádný užitek.

Myslím si však, že vytvořený systém hodnocení poskytuje, za předpokladu že je hodnocení prováděno řádně, dostatek prostoru pro to, aby se dal přizpůsobit požadavkům pracovníků a zároveň vyhovoval předepsané normě. Mnou navržené změny by měly zlepšit podmínky pro plynulé a plnohodnotné zavedení systému.

Dříve, než se znovu spustí proces hodnocení ve VÚTS Liberec, a.s. , je bezpodmínečně nutné, aby všichni zaměstnanci jichž se hodnocení týká absolvovali školící seminář, kde jim pracovníci personálního oddělení vysvětlí veškeré nejasnosti, které v souvislosti s hodnocením mají a zároveň se je budou snažit motivovat k tomu, aby zaměstnanci sami hledali v hodnocení přínos, jak pro ně osobně, tak i ve směru jejich podílu na cílech organizace.

Náklady předpokládané provedením mnou doporučených změn a úkolů, jsou minimalizované předpokladem, že je plně v silách podniku provést je samostatně bez najímání specializované firmy.

Závěr

V první části jsem charakterizoval VÚTS Liberec, a.s.. Ve zkratce jsem popsal jeho zaměření, historii, úspěchy v oblasti výzkumu a vývoje i obdržení certifikátu jakosti TŰV Cert, garantující kvalitu v oboru při splnění požadavků normy ČSN EN ISO 9001:1994.

Dále jsem popsal současný stav nově zavedeného systému hodnocení pracovníků v podmínkách výše zmíněné normy ISO a poukázal jsem na fakt, že hodnocení je v organizaci prováděno pouze jako formalita a tudíž nemá očekávaný účinek.

V druhé části mé diplomové práce, jsou teoreticky vysvětleny funkce, cíle a přínosy hodnocení pracovníků, stejně jako jednotlivé etapy a techniky hodnocení.

Na základě teoretických poznatků a rozborem situace ve VÚTS Liberec, a.s. jsem v praktické části diplomové práce nejprve analyzoval příčiny, které, podle mého názoru, brání v přijetí nového systému hodnocení. Následně jsem navrhl opatření v podobě změn v systému a úkolech, které je nutné provést v organizaci, aby se tyto příčiny eliminovali. V závěru jsem se pokusil o hrubý odhad ekonomického zhodnocení navrhovaného řešení situace.

Seznam použité literatury

Knižní publikace

[1] Bedrnová, E. – Nový, I.: Psychologie a sociologie v řízení firmy. Prospectum, Praha, 1994

[2] Cole, G.,A.: Management. Theory and practice. London, 1991

[3] Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. 2.vyd. Management Press, Praha 1998

[4] Nový, I. – Schroll-Mach, S.: Interkulturní komunikace v řízení a podnikání. Management Press, Praha, 1999

[5] Stýblo, J.: Moderní personalistika: Trendy, Inspirace, Výzvy. Grada Publishing. Praha 1998

[6] Veber,J. a kol., Management: Základy, prosperita, globalizace. Management Press, Praha, 2000

[7] Zapletalová, L.: Hodnocení pracovníků. Nakladatelství Dr. Josef Raabe,s.r.o. Praha, 2001

Časopisy

[8] Moderní řízení 4, 2001, str. 64.

[9] Moderní řízení 10, 2001, str. 51.

Moderní řízení, ročníky: 1998,1999, 2000, 2001

Podniková literatura

[10] Výroční zpráva za rok 2001

[11] Příručka jakosti – výcvik

[12] Interní zpráva personálního útvaru 2002

Seznam příloh:

Příloha č.1. Kopie certifikátu kvality TŰV CERT
Příloha č.2. Vybraná kritéria pracovního výkonu

Příloha č.1.

TÜV CERT

CERTIFIKÁT

TÜV CERT-certifikační místo
Rheinisch-Westfälischer TÜV e.V.

potvrzuje dle
postupu TÜV CERT, že společnost

Výzkumný ústav textilních strojů Liberec, a.s.
U Jezu 4
461 19 Liberec
Česká republika

zavedla a používá systém managementu jakosti
v oboru

Výzkum, vývoj, výroba a zkoušení strojů a zařízení
pro textilní a zpracovatelský průmysl

Auditem, zpráva č. **623302**

bylo prokázáno splnění požadavků normy

EN ISO 9001 : 1994

Tento certifikát je platný do **října 2003**

Registrační číslo certifikátu **041007752**

Firma je certifikovaná od **1997**

Deutscher Akkreditierungs Rat
DAR
TGA-ZM-30-96-00

Essen, 09.11.2000

RWTÜV

TÜV CERT-certifikační místo
Rheinisch-Westfälischer TÜV e.V.

Příloha č.2.

Vybraná kritéria pracovního výkonu

Výsledky :

- Prodej výrobků či služeb (realizované výsledky práce)
- Množství vyrobených výrobků (množství práce)
- Kvalita výrobků (kvalita práce)
- Odpadovost/zmetkovost
- Úrazovost
- Množství obsloužených zákazníků
- Spokojenost zákazníků
- Množství reklamací

Chování :

a) pracovní :

- Ochota přijímat úkoly
- Úsilí při plnění úkolů
- Dodržování instrukcí
- Ohlašování problémů
- Hospodárnost
- Zacházení se zařízením
- Vedení potřebných záznamů
- Dodržování pravidel
- Podávání návrhů
- Kouření, užívání drog a alkoholu na pracovišti

b) sociální:

- Ochota ke spolupráci
- Jednání s lidmi
- Vztahy ke spolupracovníkům
- Vztah k zákazníkům
- Chování k nadřízeným/podřízeným
- Styl vedení lidí

Dovednosti a znalosti, potřeby, vlastnosti :

- Dovednosti
- Fyzická síla
- Schopnosti a koordinace činnosti
- Vzdělání
- Diplomy a osvědčení
- Podnikavost
- Cílevědomost
- Ctižádost
- Sociální potřeby
- Samostatnost
- Spolehlivost
- Vytrvalost
- Přizpůsobivost
- Organizační schopnosti
- Verbální schopnosti
- Znalost jazyků
- Loajalita
- Čestnost
- Tvořivost
- Schopnost vést lidi
- Smysl pro osobní odpovědnost
- Odolnost vůči zatížení a stresu

men: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. Management Press, Praha, 1998