

Technická univerzita v Liberci

Hospodářská fakulta

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2001

Eva Marhoulová

Technická univerzita v Liberci

Hospodářská fakulta

Studijní program: 6208 - Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

Význam hodnocení pro rozvoj pracovníka
The Importance of Evaluation for Employees

BP - PE - KPE - 200110

EVA MARHOULOVÁ

Vedoucí práce: Doc. ing. Ivan Jáč Csc.

Katedra podnikové ekonomiky

Konzultant : Ing. Helena Žuková

Katedra podnikové ekonomiky

Konzultant : Ing. Iveta Valentová

Personální ředitelka ABB s.r.o. organizační jednotka

Elektro-Praga

Počet stran: 43

Počet příloh: 4

Datum odevzdání: 25.5.2001

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Hospodářská fakulta

Katedra podnikové ekonomiky

Akademický rok: 2000/01

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

pro

Evu MARHOULOVOU

obor č. 6208 R

Podniková ekonomika

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

Název tématu: **Personální management ve vybrané oblasti
firmy ABB ELEKTRO-PRAGA, s.r.o. Jablonec nad Nisou**

Pokyny pro vypracování:

Literární a informační průzkum vybrané oblasti personálního managementu -
(hodnocení pracovníka ve vztahu k jeho dalšímu rozvoji)
Situační analýza firmy ABB ELEKTRO-PRAGA, s.r.o se zaměřením na vybranou
oblast PM - hodnocení pracovníků
Analýza metod a kritérií hodnocení, přijímání hodnocení zaměstnancem, možné
chyby v procesu hodnocení .
Hodnocení jako nástroj dalšího profesního rozvoje zaměstnance
Zhodnocení a doporučení pro firmu

Rozsah grafických prací:

25 - 30 stran textu + nutné přílohy

Rozsah průvodní zprávy:

Seznam odborné literatury:

- Milkowich, T.G., Boudreau, W.J.: Human resources management,
Bussines Publications, Inc., Homewood, Illinois 1988
- Adair, J.: Effective Leadership
Gover Publishing Company Limited,
Aldershot, England, 1993
- Armstrong, M.: Personální management, Grada Publishing, Praha 1999
- Stýblo, J.: Personální management, Grada Publishing, Praha 1993
- Kahle, B., Stýblo, J.: Praktická personalistika, Pragoeduca, Praha 1996
- Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů, Management Press, Praha 1995
- Koubek, J.: Personální práce v malých podnicích, Grada, Praha 1995
- Firemní materiály, normy, směrnice

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Ivan Jáč, CSc.

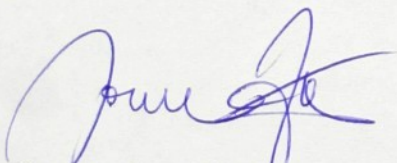
Konzultant: Ing. Helena Žuková
Ing. Iveta Valentová

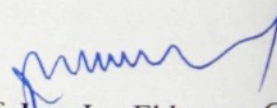
Termín zadání bakalářské práce: 31.10.2000

Termín odevzdání bakalářské práce: 25.5.2001

L.S.




doc. Ing. Ivan Jáč, CSc.
vedoucí katedry


prof. Ing. Jan Ehleman, CSc.
děkan Hospodářské fakulty

Děkuji ing. Heleně Žukové, odborné asistentce Katedry podnikové ekonomiky, a ing. Ivetě Valentové, personální ředitelce ABB s.r.o. organizační jednotka Elektro - Praga za odbornou pomoc při zpracování bakalářské práce. Rovněž děkuji i personalistům jabloneckých společností za ochotně poskytnuté informace.

Místopřísežné prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury pod vedením vedoucího a konzultanta. Jsem si vědoma toho, že bakalářská práce je majetkem školy a že bez souhlasu děkana fakulty s ní nesmím disponovat. Beru na vědomí, že 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 19. května 2001

Eva Marková

Resumé

Cílem této bakalářské práce je analyzovat proces hodnocení pracovníků jako součást personálního managementu v ABB s.r.o. První kapitola představuje čtenáři ABB s.r.o. organizační jednotku Elektro - Praga jako předního výrobce elektroinstalačního materiálu. Teoretická část popisuje vybrané metody hodnocení, možné chyby při jeho provádění a úplný proces hodnocení pracovníků ve firmě. Praktická část se věnuje současné situaci personální politiky a především hodnocení u ABB s.r.o. Tato kapitola rovněž zahrnuje možnosti, které by mohly přispět ke zkvalitnění procesu hodnocení. V poslední části práce je přibližně odhadnut přínos zavedení navržených metod do praxe.

Abstract

The aim of this bachelor project is to analyze evaluation of employees as a part of human resource management in ABB s.r.o. In the first chapter the company ABB s.r.o. Business Unit Elektro - Praga is introduced as the world's famous producer of wiring and fitting materials. The theoretical part describes methods of evaluation, possible mistakes as well as the complete process how to evaluate the company's employees. The attention of the practical part is paid to the present situation in human resource management, particularly evaluation in ABB s.r.o. This chapter includes possibilities, which might improve the process of evaluation. The acquisition of possible evaluation methods is estimated in the last part of this project.

Obsah

<u>SEZNAM ZKRATEK</u>	8
<u>ÚVOD</u>	9
<u>1. ABB S.R.O. ORGANIZAČNÍ JEDNOTKA ELEKTRO-PRAGA</u>	10
1.1 HISTORIE	10
1.2 ABB S.R.O.	12
1.3 ABB ASEA BROWN BOVERI LTD.	14
1.4 VÝROBNÍ PROGRAM	16
1.5 ENVIRONMENTÁLNÍ POLITIKA	16
<u>2. VYBRANÉ METODY HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ</u>	18
2.1 METODY HODNOCENÍ	18
2.2 CHYBY PŘI PROVÁDĚNÍ HODNOCENÍ	24
2.3 HODNOTÍCÍ	24
2.4 ÚLOHA PERSONÁLNÍHO ODDĚLENÍ V PROCESU HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	26
2.4.1 VZTAH HODNOCENÍ K JINÝM PERSONÁLNÍM ČINNOSTEM	28
<u>3. PROCES HODNOCENÍ PRACOVNÍKA V ABB S.R.O. ORGANIZAČNÍ JEDNOTCE ELEKTRO – PRAGA</u>	29
3.1 SOUČASNÁ PERSONÁLNÍ POLITIKA	29
3.1.1 HODNOCENÍ	31
3.1.2 HODNOCENÍ U ABB S.R.O. V POROVNÁNÍ S JINÝMI SPOLEČNOSTMI	32
3.1.3 NÁVRH OPATŘENÍ VEDOUCÍCH KE ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO STAVU	35
<u>4. ZHODNOCENÍ PŘÍNOSU NAVRHOVANÝCH OPATŘENÍ ORGANIZACI</u>	38

Seznam zkratek

a.s.	Akciová společnost
AC	Assessment Centre
AIESEC	Association Internationale des Etudiants en Sciences Economiques et Commerciales Mezinárodní nezisková organizace řízená studenty vysokých škol s ekonomickým a obchodním zaměřením, založena 1948 ve Stockholmu, v České republice působí od roku 1966 na osmi vysokých školách (i TU v Liberci). Organizace se zabývá zprostředkováním zahraničních stáží pro české i zahraniční studenty.
č.	číslo
GmbH	Gesellschaft mit Beschränkter Haftung (Společnost s ručeným omezením)
HF	Hospodářská fakulta
Ltd.	Limited (Společnost s ručeným omezením)
MBA	Master of Business Administration Mezinárodně uznávaný neakademický titul udělený po ukončení postgraduálního studijního programu
OAC	Outdoor Assessment Centre
PDP	Personnel Development Pool - Program
ABB	Assea Brown Boveri Ltd.
s.	strana
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
TU	Technická univerzita v Liberci

Úvod

Tématem mé bakalářské práce je "Význam hodnocení pro rozvoj pracovníka". Téma, které jsem si vybrala ke zpracování, souvisí s náplní mé odborné praxe, jejíž podstatou bylo seznámit se s procesem výroby a činnostmi oddělení, především oddělení personálního, předního výrobce elektroinstalačního materiálu ABB s.r.o. organizační jednotky Elektro - Praga. Cílem mé práce je analyzovat proces hodnocení pracovníka u výše jmenované společnosti.

Úvodní kapitola seznamuje čtenáře se společností ABB s.r.o. organizační jednotkou Elektro - Praga. Její součástí je stručný přehled historického vývoje, který vyústil až v současnou podobu společnosti. Z její charakteristiky je vyzdvihnout světově známý výrobní program a environmentální politika, na kterou je ve společnosti kladen důraz.

Druhá kapitola je věnována vybraným teoretickým metodám procesu hodnocení, u kterých jsou zdůrazněny výhody a nevýhody jejich použití. Její nedílnou součástí je popis procesu hodnocení, osoba hodnotícího pracovníka a chyby, kterých je třeba se vyvarovat, aby bylo hodnocení účinné. V závěru této kapitoly je vysvětlena návaznost hodnocení na jiné činnosti personálního oddělení.

Následující, třetí kapitola vychází z poznatků shrnutých v kapitolách předchozích. Zabývá se konkrétní personální politikou, která je realizována u společnosti ABB s.r.o. organizační jednotky Elektro - Praga. Tato kapitola zaměřena na analýzu hodnotícího procesu v podmínkách ABB, obsahuje možné návrhy zlepšení a jejich zhodnocení.

Při zpracování této bakalářské práce jsem vycházela z literatury, která je uvedena v seznamu, a z interních informací, jež mi byly poskytnuty ve společnosti.

1. ABB s.r.o. organizační jednotka Elektro-Praga

1.1 Historie

Podnik založili v roce 1868 Gustav Kramer a Albert Löbl¹. Firma Kramer&Löbl se původně specializovala na zušlechťování skleněných výrobků, později však začala vyrábět výrobky osvětlovací techniky. S postupnou elektrifikací společnosti se firma zaměřila na výrobu drobného elektrospotřebního materiálu a osvětlovacích těles. Firma Kramer&Löbl získala díky svému zaměření na technický pokrok náskok před konkurencí a exportovala do celého světa. Ve třicátých letech firma použila úplně nový materiál - bakelit, který se významně zasloužil o její rozšíření.

V době druhé světové války byla firma v německých rukou. Civilní výroba byla zastavena na úkor výroby jemné mechaniky pro německou armádu. Po skončení války výroba navázala na předválečný sortiment elektroinstalačního materiálu. V roce 1946 byla firma Kramer&Löbl znárodněna a vzniká národní podnik Elektro-Praga Jablonec nad Nisou, který se po sloučení s ostatními firmami podobného charakteru stává monopolním výrobcem.

Elektroinstalační materiál našel v poválečném období snadno uplatnění a výroba se rozvíjela. Technický rozvoj, který zajišťovala vlastní vývojová a konstrukční kancelář, využíval nejnovějších poznatků, které přispěli především k bezpečnosti uživatelů výrobků. Výrobní program byl široký. Kromě šňůrového programu (vidlice, nástrčky, spojovací zásuvky) se vyráběly spínače pro jiné výrobky, objímky žárovek a specializované spoje pro letecký průmysl.

V roce 1989 se vedení státního podniku Elektro-Praga začalo zajímat o možnost spolupráce se zahraničními předními výrobci elektroinstalačních materiálů. Jednou ze společností s podobným výrobní sortimentem byla společnost Busch-Jäger Elektro GmbH.

se sídlem v německém Lüdenscheidu. Vlastníkem společnosti je nadnárodní koncern ABB, jehož vedení rovněž zvažovalo možnost spolupráce, která by umožnila vstup na trh střední a východní Evropy. Jablonecká Elektro-Praga byla vybrána jako nejlepší partner².

Po převzetí tehdejšího státního podniku nadnárodním koncernem bylo nutné provést restrukturalizaci, která se především týkala úseků prodeje, nákupu a marketingu. Spolu s restrukturalizací podniků se měnila i politika prodeje, která musela odpovídat požadavkům nově nastupujícího tržního hospodářství. ABB Elektro-Praga s.r.o. se stala výhradním zastupitelem firem ABB vyrábějících elektroinstalační materiál.

V souvislosti se změnami v ekonomice bylo nutné provést změny, které vedly ke zlepšení služeb poskytovaných zákazníkům. Společnost postupně převedla nevýrobní provozy (tj. dopravu, jídelnu, stavební úpravu) a zúžila výrobní sortiment, aby mohla využít všech výrobních kapacit pro výrobu domovního elektroinstalačního materiálu.

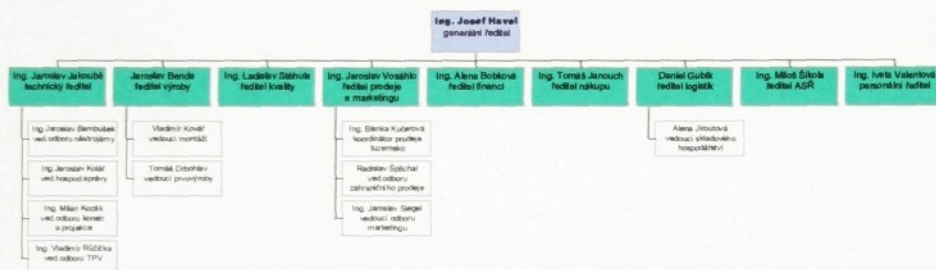
¹ ABB Elektro-Praga s.r.o., Resslova3, Jablonec nad Nisou:130 let tradice 1968-1998. 1998

² ABB Elektro-Praga s.r.o., Resslova3, Jablonec nad Nisou:130 let tradice 1968-1998. 1998

obr. č. 1: Organizační schéma ABB s.r.o. organizační jednotka Elektro-Praga

Organizační schéma ABB s.r.o.
Organizační jednotka Elektro-Praga

platnost od 1.5.2001



interní materiály společnosti

1.2 ABB s.r.o.

V lednu 2001 došlo všech společností ABB v České republice. Nástupnickou společností se stala ABB s.r.o. se sídlem v Praze. Původní společnosti se staly organizačními jednotkami nástupnické společnosti. ABB s.r.o. se zabývá zpracováním petrochemie a automatizací, projektováním a kompletními dodávkami elektrických silnoproudých a slaboproudých zařízení, klimatizace a vzduchotechniky, měřicí a regulační techniky a řídicích systémů.³ ABB s.r.o. tvoří sedm společností, které mají více než 2600 zaměstnanců. Důvodem pro sloučení společností ABB byla snaha o zefektivnění řízení a snížení nákladů, ke kterému došlo využíváním sdílených služeb. Osmá společnost, ABB Lummus Global s.r.o., je začleněna do organizační struktury, avšak do ABB s.r.o. nepatří.

³ internetové stránky <http://www.abb.cz>

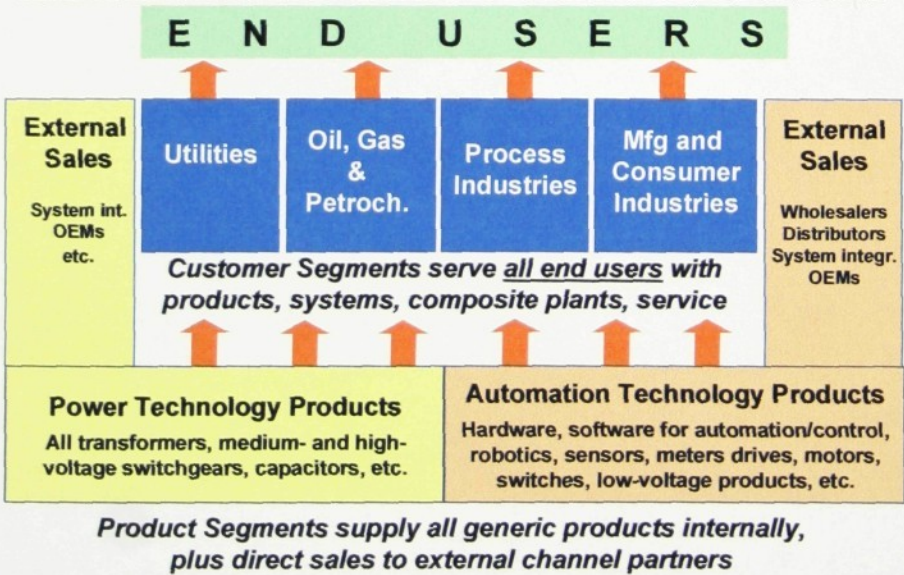
obr. č. 2: Rozmístění organizačních jednotek společnosti ABB s.r.o. v České republice



<http://www.abb.cz>

obr. č. 3: Organizační schéma společnosti ABB s.r.o.

ABB: Organization built around customers



<http://www.abb.cz>

1.3 ABB ASEA BROWN BOVERI Ltd.

ABB Asea Brown Boveri Ltd. je elektroinženýrskou společností, která se zabývá vývojem, projektováním, výrobou a prodejem výrobků a systémů v oborech výroby, rozvodu a užití elektrické energie. Činnost společnosti se soustřeďuje do oblasti primárních energií.

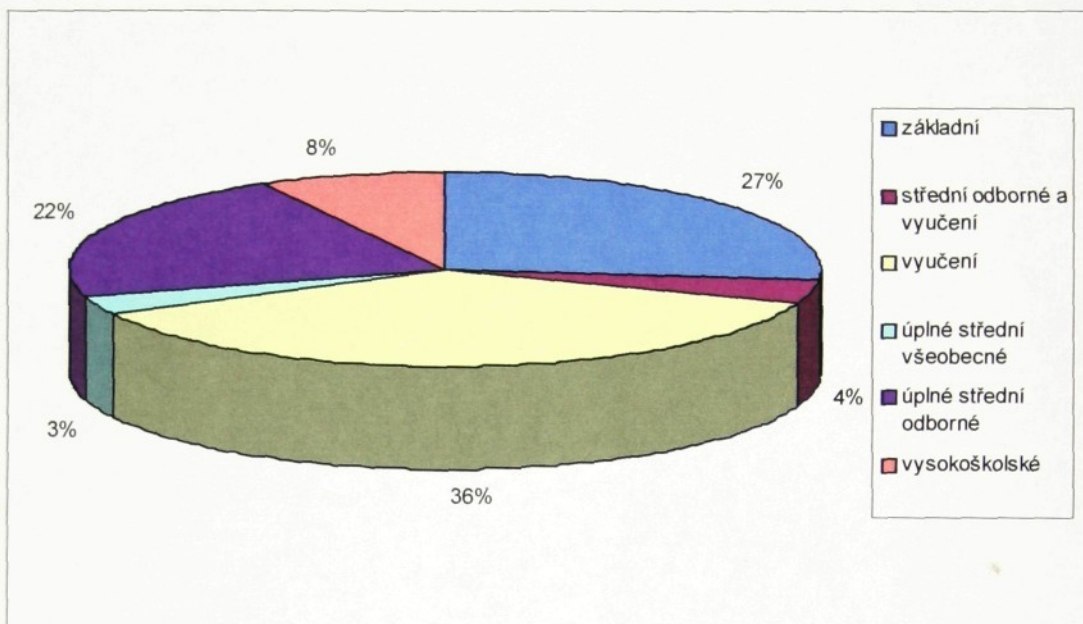
ABB Asea Brown Boveri group vznikla v roce 1988 sjednocením švédské Asea AB se sídlem ve Stockholmu a BBC Brown Boveri Ltd. se sídlem ve švýcarském Badenu. Každá ze zakladatelských společností vlastní 50% akcií vzniklé společnosti se sídlem ve švýcarském Curychu.

V roce 2000 dosáhla ABB obratu 22.97 miliard USD, což je o 6 % méně ve srovnání s rokem 1999, kdy obrat dosáhl výše 24.36 miliard. I přes příznivý vývoj zisku, který v loňském roce dosáhl 1.44 miliard USD a oproti roku předchozímu se o 6% zvýšil, je prezident společnosti Jörgen Centerman nespokojen, neboť, podle jeho slov, třicet procent obratu společnosti tvoří 200 klíčových klientů. Z tohoto důvodu vedení společnosti přistoupilo k rozsáhlým změnám ve vnitřní struktuře, které by měly usnadnit komunikaci se zákazníkem. Změny probíhají ve Švýcarsku, Německu a postupně k nim bude docházet i v dalších zemích.⁴

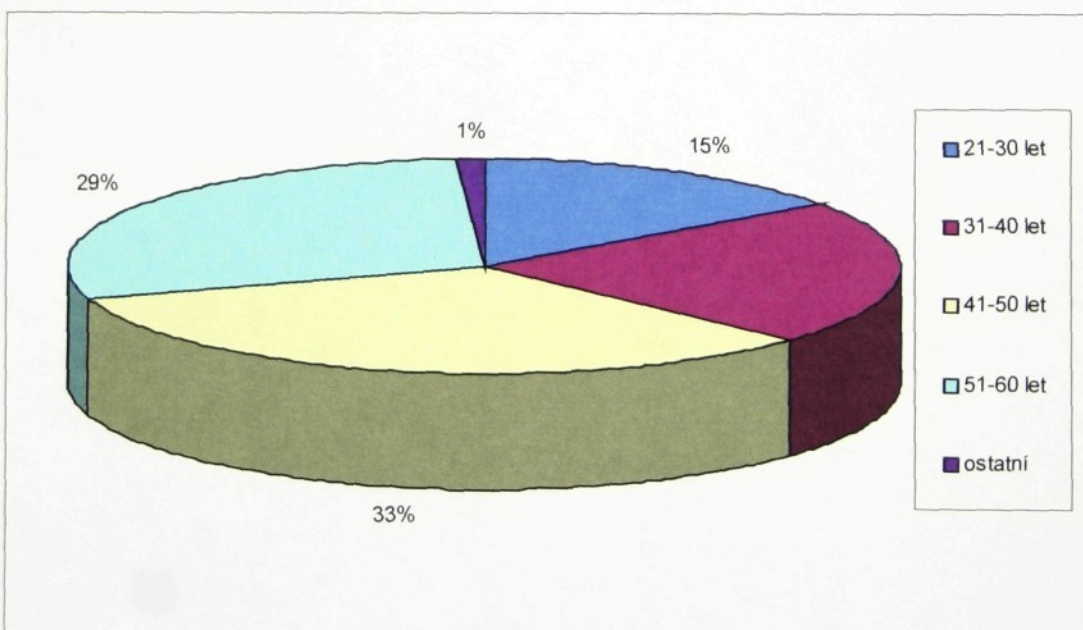
Ve společnosti ABB s.r.o. organizační jednotka Elektro-Praga je zaměstnáno v současné době 520 zaměstnanců, z nichž je 344 tj. 66% dělníků a 34% technicko-hospodářských pracovníků. Následující grafy ukazují rozdělení zaměstnanců podle věku a dosaženého vzdělání.

⁴ MENZELOVÁ, K.: Mnohem více než nový make - up. *Euro ekonomický týdeník*, Euronews, a.s., 2001, č. 2, s.33

obr. č. 4 Rozdělení zaměstnanců ABB s.r.o. organizační jednotka Elektro - Praga podle dosaženého vzdělání



graf č. 6 Rozdělení zaměstnanců ABB s.r.o. organizační jednotka Elektro - Praga podle věku



interní materiály společnosti

1.4 Výrobní program

Výrobní program se dá rozdělit do třech skupin. ABB vyrábí domovní spínače a zásuvky, speciální spínače a zásuvky a pohyblivé přívody. Nosnou část výrobního programu tvoří domovní spínače a zásuvky. V nabídce jsou v současné době čtyři designy. Classic je výrobkovou řadou ve standardní třídě, střední třídu reprezentuje design Tango a vyšší výrobky Alpha nea a Impuls, které jsou součástí výrobního programu německého partnera Busch-Jäger Elektro GmbH. Na podzim roku 2000 byly na výstavách For Arch 2000 a Elosys Trenčín představeny nové designy Time a Element. Nové designy vhodně doplňují mnohé ze současných mezer ve škále designu.

Kromě standardních spínačů a zásuvek se vyrábí i vypínače pro prostředí ztížené vlhkem či prachem, sdělovací technika, elektroměry, bezdrátové a infračervené ovladače, zdravotnické instalace, stmívače a časovače a součástky pro německou kooperaci.

Na všech trzích, kam ABB dodává své výrobky, čelí konkurenci ze strany levnějších avšak méně kvalitních výrobků ze zemí bývalého východního bloku (Polsko, Maďarsko) a zemí východní Asie. Výrobky ABB díky jejich nesporné kvalitě ocení především odborníci v oblasti projekce a stavebnictví.

1.5 Environmentální politika

Politika životního prostředí je velmi významnou součástí všech obchodně podnikatelských aktivit. ABB s.r.o. si plně uvědomuje svůj podíl na ovlivňování kvality životního prostředí, a proto přijala environmentální politiku, ve které vychází z požadavků Podnikatelské charty pro trvale udržitelný rozvoj Mezinárodní obchodní komory (ICC Business Charter for Sustainable Development)⁵. Hlavními cíli jsou dodržování zákonů na ochranu životního prostředí, neustálé zlepšování v oblasti životního prostředí a předcházení negativním vlivům na životní prostředí. ABB s.r.o. zavádí systémy řízení

⁵ internetové stránky <http://www.abb.cz>

ochrany životního prostředí podle evropských norem CSN EN ISO 14001 a zkoumá dopad svých výrobků novou metodologií vyhodnocování životního cyklu výrobku během všech fází jeho života (Life Cycle Assessment - LCA)

2. Vybrané metody hodnocení pracovníků

Hodnocení je velmi významnou součástí personálního managementu ve firmě. Hodnocení pracovníka je chápáno jako posuzování jeho vlastností, postojů, názorů, jednání, vystupování a výsledků práce vzhledem k situaci, ve které se pohybuje, činnosti, kterou vykonává, a lidem, se kterými je v kontaktu.⁶ Můžeme se rovněž setkat s pojmem hodnocení pracovního výkonu avšak i jím rozumíme zhodnocení výsledků práce, pracovního chování i schopností a charakteristiku osobnosti. Pokud je hodnocení provedeno správně, přináší cenné informace nejen přímým nadřízeným, ale i hodnocenému, personálnímu oddělení a organizaci. Hodnocení je účinné pouze pokud je prováděno jako přirozená součást činnosti podniku.

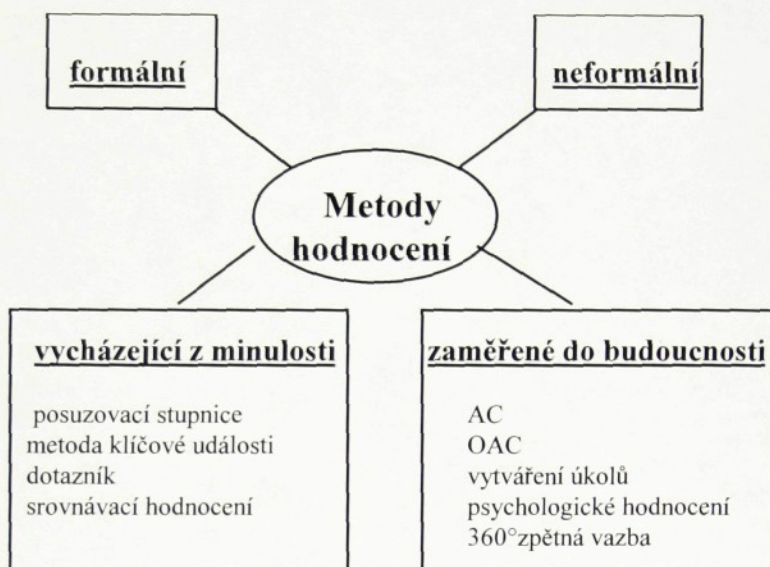
Hodnocení pracovníka slouží jako zpětná vazba organizaci i zaměstnanci samotnému. Úkolem hodnocení je poukázat na výsledky činnosti pracovníka, ukázat jeho perspektivu a možnost dalšího působení v podniku a v neposlední řadě upozornit na chyby a nedostatky, které je třeba omezit nebo úplně odstranit. Hodnocení přispívá k hlubšímu poznání pracovníků a je podkladem, který pomáhá určit další postup při vedení pracovníků.

2.1 Metody hodnocení

Hodnocení lze provádět různými metodami a záleží pouze na organizaci, kterou metodu, případně kombinaci metod si zvolí.

⁶ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. & KOL.: *Psychologie a sociologie řízení*, Management Press, 1. vyd., Praha 1998

obr. č. 5: Rozdělení metod hodnocení



Formální hodnocení je prováděno periodicky a je prováděno plánovitě a systematicky minimálně jednou ročně. Doporučuje se doplňovat formální hodnocení diskusemi a poradami, které jsou častější. Opakem je hodnocení neformální, které je průběžné a zahrnuje běžnou kontrolu plnění pracovních úkolů.⁷

Posuzovací stupnice

Posuzovací stupnice je **metodou**, která zviditelňuje stěžejní znaky osobnosti hodnoceného. Hodnotí se pomocí známkování, bodování, za použití grafického vyjádření nebo vyjádření souhlasu či nesouhlasu. Hodnotící pracovník si z nabízených možností vybírá tu, která nejvýstižněji charakterizuje hodnocený znak.

Číselné posuzovací stupnice jsou dány bodovým rozpětím, kdy se hodnotí posuzovaný znak příslušným počtem bodů, který nejpřesněji vystihuje jeho kvalitu či kvantitu. Součet udělených bodů lze snadno matematicky zpracovávat a vyhodnocovat. Jinou formou je grafická posuzovací stupnice, která je obdobou číselné. Hodnocení tvoří křivka, která je spojnicí hodnot posuzovaných znaků. Hůře interpretovatelným způsobem

⁷ KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*, Management Press, Praha 1995

hodnocení je slovní posuzovací stupnice, kdy je vybraný znak popsán škálou adjektiv, z nichž nadřazený vybírá nejvýstižnější z nich.

Metoda klíčové události

Metoda klíčové události je založena na průběžném zachycování výjimečně pozitivního i negativního chování zaměstnance. Je zaměřena na pracovní činnosti, které jsou rozhodující pro úspěch nebo neúspěch pracovního úkolu. Tato metoda je značně objektivní a zvýrazňuje kvalitativní přístup v pracovním hodnocení. Je však poměrně časově náročná a nebývá prováděna pečlivě.

Dotazník

V dotazníku vybírá hodnotící pracovník z nabídnutých výroků ty, které nejlépe charakterizují hodnoceného. Pokud dotazník obsahuje dostatečné množství kritérií dává poměrně přesný obraz o výkonu zaměstnance. Dotazník je poměrně nenáročný na zpracování a neklade nároky na předběžnou přípravu hodnotících pracovníků. Nevýhodou je snadné zkreslení, ke kterému může dojít nesprávnou interpretací výroků v dotazníku.

Srovnávací hodnocení

Metody srovnávacího hodnocení jsou založeny na porovnávání hodnoceného zaměstnance s jeho kolegy. Jsou praktické a snadno normalizovatelné, ale skrývají nebezpečí zaujatosti, neboť se zcela spoléhají na objektivní přístup autora k hodnocení.

Hodnotící pracovník může být požádán o sestavení pořadí svých přímých podřízených. Pořadí stejně jako metoda nuceného rozdělení, kdy se hodnocení zaměstnanci řadí do několika tříd podle stanoveného poměru, však neposkytuje bližší informace o kvalifikovanosti zaměstnanců ani nevymezuje rozdíly, které mezi nimi jsou.

Přesnější metodou je metoda udělování bodů. Při jejím použití disponuje hodnotící pracovník omezeným počtem bodů, který má rozdělit mezi hodnocené zaměstnance. Tato metoda zachycuje relativní rozdíly mezi zaměstnanci.

Uvedené metody zkoumaly pracovníka a jeho počínání v minulosti. Pro organizaci jsou však neméně cenné informace, které poskytnou obraz o pracovníkovi, jeho možnostech a uplatnění v budoucnosti. Následující metody jsou zaměřeny na charakteristiku pracovníka a možnost jeho budoucího uplatnění v organizaci.

AC - Assessment centre

Assessment Centre je komplexní metoda posuzování způsobilosti manažerů a specialistů v realistických podmínkách. Jedná se v podstatě o diagnosticko-výcvikový program, který testuje pracovní schopnosti zaměstnance. Program je založen na sérii simulací typických situací. Poskytuje komplexní posouzení avšak reakce pracovníka na simulovanou situaci může být jiná než v reálu.

Diagnostické nástroje výcvikového programu jsou voleny na základě cílů. Účinnost se zvyšuje pokud účastníci vědí, jak bude naloženo s výsledky po skončení projektu. Vedení musí specifikovat, jak budou změny z AC promítnuty do hodnocení jednotlivců a jakým způsobem budou probíhat vzdělávací programy nebo programy rozvoje jednotlivců. Klíčovými otázkami pro podnik po realizaci programu AC je: Co jsme se prostřednictvím projektu jako podnik naučili? Jak budeme získaných informací využívat v podnikové praxi? Umožnil nám projekt vyrábět efektivněji nebo se přiblížit potřebám zákazníka?

Metoda AC se poprvé objevila při efektivním výběru kandidátů na místo prodejců, později byla převzata i k výběru uchazečů o místo a posuzování způsobilosti stávajících pracovníků; dosud však její rozsah v České republice není tak široký jako v zahraničí.

OAC

Outdoor assessment centre (OAC) je speciální diagnosticko-výcvikový projekt, který vychází z předpokladu, že budoucí chování lze lépe předpovídat na základě minulého chování. Zatímco klasická verze AC spoléhá na úkoly řešené v pohodlných interiérech, jakými jsou: skupinové diskuse, individuální prezentace, hry, simulace pracovních situací; outdoor ji obohacuje o psychicky i fyzicky náročné aktivity probíhající v přírodním prostředí. Příkladem může být překonávání vzdálenosti v členitém terénu a řešení neodkladných úkolů v průběhu, slaňování nebo natáčení tvořivého videoklipu, který

vyžaduje několikahodinovou spolupráci. Pokud jsou účastníci seznámeni s účelem metody, po překonání počáteční nedůvěry prožívají neznámé aktivity autenticky. Velmi cenný je přínos OAC pro rozvoj komunikačních, kooperativních a vůdcovských dovedností. Program je sestaven tak, aby simuloval projevení osobnosti účastníka v různých situacích, které jsou klíčové pro hodnocení.

Hodnocení provádí tým vyškolených pracovníků škálou pěti až sedmi stupňů na základě pozorování. Tato metoda umožňuje sledovat i oblíbenost účastníka v kolektivu, pokles jeho výkonnosti či změny v emocionálním vyladění. Na závěr se každý účastník hodnotí sám. Výsledky jsou zpracovány do individualizované hodnotící zprávy. Hodnocení poskytuje diferencovaný pohled na osobnost a srovnání jeho výkonu s účastnickou skupinou nebo populačními normami. Pro účastníka představuje cennou zpětnou vazbu.

Vytváření úkolů

Vytváření úkolů je rovněž metodou, která je zaměřená na budoucí působení pracovníka v organizaci. Její podstatou je, že si zaměstnanec spolu se svým nadřízeným zpracovávají budoucí pracovní cíle, které jsou oběma stranami odsouhlaseny a dají se objektivně hodnotit. Zaměstnanci získávají motivaci k dosažení stanovených cílů a mohou sami sledovat svůj pokrok pomocí zpětné vazby k nadřízenému. Úskalí praxe bývá ve stanovení příliš náročných nebo velmi omezených cílů, které vedou k nespokojenosti zaměstnanců. Při vytváření a plnění úkolů je nutná vzájemná komunikace mezi hodnoceným a hodnotitelem, která se zaměřuje na pracovní úkoly.

Psychologické hodnocení

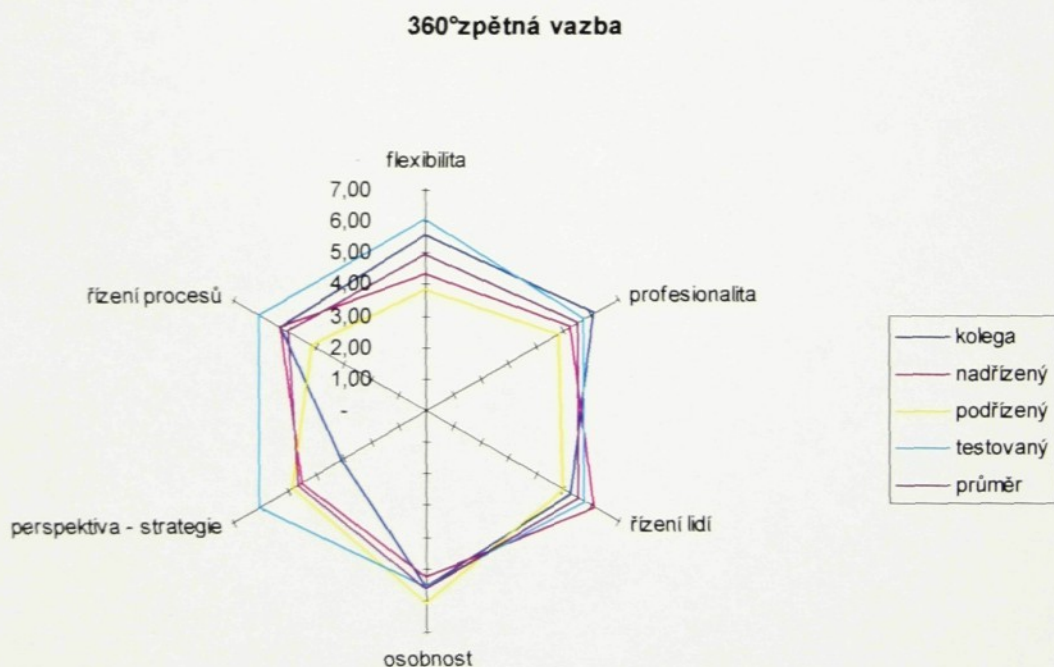
Psychologické hodnocení provádějí zpravidla externí pracovníci - psychologové. Hodnocení je zaměřeno spíše na osobnost pracovníka než na jeho pracovní schopnosti a výkonnost. Hodnocení se skládá z psychologických testů, hloubkových pohovorů, diskusí s nadřízenými a studia ostatních hodnocení. Výsledkem je komplexně zpracovaný posudek intelektu zaměstnance, jeho motivace a dalších důležitých charakterových vlastností, které organizaci napovídají možnost dalšího uplatnění.

360° zpětná vazba

360° zpětná vazba je nástrojem, který má zaručit maximální objektivitu hodnocení. Používá se především pro hodnocení managerů. Managera hodnotí nadřízený, podřízený a spolupracovník podle určitých kritérií, která jsou obecně daná nebo určená firmou. Čtvrtou součástí 360° zpětné vazby je sebehodnocení managera podle stejných kritérií.⁸

Výstupem je hodnocení, které poskytuje objektivní informace o potřebách dalšího rozvoje manažera. Po opakovaném provedení hodnocení se projeví návratnost investic do jeho osobnosti. 360° zpětná vazba umožňuje porovnávat kvality managera, rozpoznat potřeby rozvoje a stanovit kariérní rozvojový plán. Zpětná vazba představuje jeden z nejsilnějších motivátorů. Výstup může mít grafickou nebo slovní podobu.

obr. č. 6: Ukázka grafického výstupu 360°zpětné vazby



⁸ SÁGL, V.: 360° zpětná vazba, *Personál*, ročník VI., 2000, č. 10, s. 24

2.2 Chyby při provádění hodnocení

Omyl ve lpění na středové tendenci a efekt nedávnosti

Nedostatkem prováděného hodnocení je neochota hodnotících pracovníků zapisovat extrémní případy hodnocení - kladné nebo záporné. Často takové počínání podporuje i personální oddělení tím, že žádá vysvětlení. Hodnocení bývá rovněž ovlivněno nedávnými činy pracovníka.

Osobní předsudky a efekt svatozáře

Hodnocení může odrážet osobní sympatie nadřízeného k zaměstnanci, často i vliv jejich přátelství, které mezi kolegy nelze vyloučit. Rovněž může být hodnotící pracovník nechtěně ovlivněn představou o jiném kulturním prostředí, ze kterého podřízený pochází, věkem hodnoceného nebo jinými faktory, které společnost chápe jako diskriminační.

Shovívavost a přehnaná přísnost

Přehnaná přísnost je charakteristická až příliš kritickým postojem k hodnocení. Shovívavost je opakem přísnosti. Hodnotící pracovník přistupuje k úkolu ledabyly a hodnocení je tudíž zkresleno.

Abychom se vyhnuli výše uvedeným chybám je nutné důkladně propracovat kritéria a metody hodnocení, aby odpovídaly účelu hodnocení a povaze práce hodnocených, Připravit dokumentaci tj. formuláře, pokyny, vysvětlivky, propracovat plány a proškolit pracovníky, kteří budou hodnocení provádět. Zaměstnanci by rovněž měli být informováni o smyslu, cílech, kritériích i o použitých normách a metodách hodnocení. Hodnocení nesmí být v rozporu s Listinou základních práv a svobod, a proto je třeba vyloučit prvky diskriminace a aktivity, které nesouvisí s vykonávanou prací.

2.3 Hodnotící

Nadřízený

Klíčovou a zároveň nejkompetentnější osobou v hodnocení je nadřízený pracovník. Bezprostřední nadřízený zná důvěrně úkoly pracovníka a často i jeho zázemí a možné vlivy na práci. Hodnocení je lépe přijímáno, ale může být příliš subjektivní. Nadřízený bezprostředního nadřízeného má větší autoritu a jeho pohled je objektivnější, protože porovnává větší skupinu pracovníků. Kontakt s hodnoceným je však o poznání menší.

Personální pracovník

Personální pracovník hodnotí na základě podkladů, které připraví jednotliví vedoucí týmů. Toto není častý případ hodnocení a používá se v případech, kdy neexistuje nejbližší nadřízený.

Zákazník

Hodnocení zákazníkem se používá v situaci, kdy se pracovník bezprostředně stýká se zákazníkem. Hodnocení může odrážet spokojenost či nespokojenost zákazníka s výrobkem nebo službou, a proto se o neopírají personální rozhodnutí.

Spolupracovníci

Spolupracovníci znají povahu práce, pracovníka a jeho výkon, tudíž ho dokáží hodnotit. Hodnocení bývá spolehlivé a přijatelné, pracovníci se v něm však neradi angažují.

Podřízený

Hodnocení podřízeným je málo používané a spíše je zaměřeno na pracovní chování nadřízeného. Nadřízený tím získá informace, které může využít ve svém osobním rozvoji. Nevýhodou je snaha podřízených zalíbit se nebo si vyřizovat účty.

Sebehodnocení

Ocenění vlastní práce je pro organizaci velmi užitečné. Zaměstnanec se sám zamýšlí nad svou výkonností je pravděpodobnější, že lépe přijme kritiku, která pomůže jeho dalšímu sebezdokonalování. Obvykle se používá zvláštních formulářů, ze kterých

není zřejmé, jak budou odpovědi bodovány. Sebehodnocení lze kombinovat s jakoukoli jinou hodnotící metodou.

Týmové hodnocení

Tým bývá složen z přímého nadřízeného, spolupracovníků, psychologa popřípadě dalších osob. Týmové hodnocení minimalizuje subjektivitu a podává vícestranný pohled na pracovníka.

2.4 Úloha personálního oddělení v procesu hodnocení zaměstnanců

Personální oddělení se stará o odbornou, organizační a kontrolní stránku hodnocení pracovníků. Jeho úkolem je navrhovat systém hodnocení, vybrat jeho kritéria a metody, připravit formuláře a proškolit vedoucí pracovníky. Personalisté dohlíží, aby hodnocení bylo prováděno na základě aktuálních údajů, aby byla dodržena pravidla, a snaží se o neustálé vylepšování, které vede k zajištění objektivitu a spravedlnosti.

Přípravné období

V přípravném období je třeba stanovit předmět a zásady hodnocení, jeho postup a vytvořit formuláře. Na základě analýzy pracovních míst je nutné formulovat kritéria výkonu a jeho hodnocení, zvolit metody a určit rozhodné období pro zjišťování informací o pracovním výkonu. Neméně důležité je informovat pracovníky o účelu připravovaného hodnocení, normách výkonu a očekávaném výkonu.

Hodnocení

Pro získávání informací se zvolí metoda a hodnotící pracovník, který je za napozorované informace zodpovědný. Nedílnou součástí procesu je i pořizování dokumentace, která je zpětnou vazbou k hodnocení a může poskytnout informace i zpětně. Dokumentace by měla být jednotná.

Vyhodnocování informací

Pro vyhodnocování získaných informací musí být dán standardní postup, aby nedošlo ke zkreslení vlivem subjektivního přístupu. Pracovní výsledky se zpravidla porovnávají s normami výkonu, chování pracovníků se standardními požadavky na chování a pro jiné vlastnosti pracovníků jsou rozhodující požadavky na pracovní místo a jeho specifikace. Vyhodnocení musí mít písemnou podobu. Výsledky hodnocení jsou sděleny pracovníkovi v pohovoru.

Hodnotící pohovor

Výsledky hodnocení, které jsou předmětem pohovoru, se pracovníkům obvykle sdělují písemně předem, aby i hodnocení měli možnost přípravy. Úkolem pohovoru je zhodnotit stávající výkon pracovníka a formulovat plán, který směřuje ke zlepšení jeho výkonu. Pohovor mezi podřízeným a nadřízeným by měl zlepšit komunikaci, která přispěje ke včasnému řešení budoucích nebo stávajících problémů, pracovník by měl mít možnost zaujmout stanovisko. Na základě hodnocení by měla být projednána možnost povýšení nebo převedení na jinou práci a zhodnocení potenciálu zaměstnance či jeho zvýšení podle jeho možností a potřeb organizace.

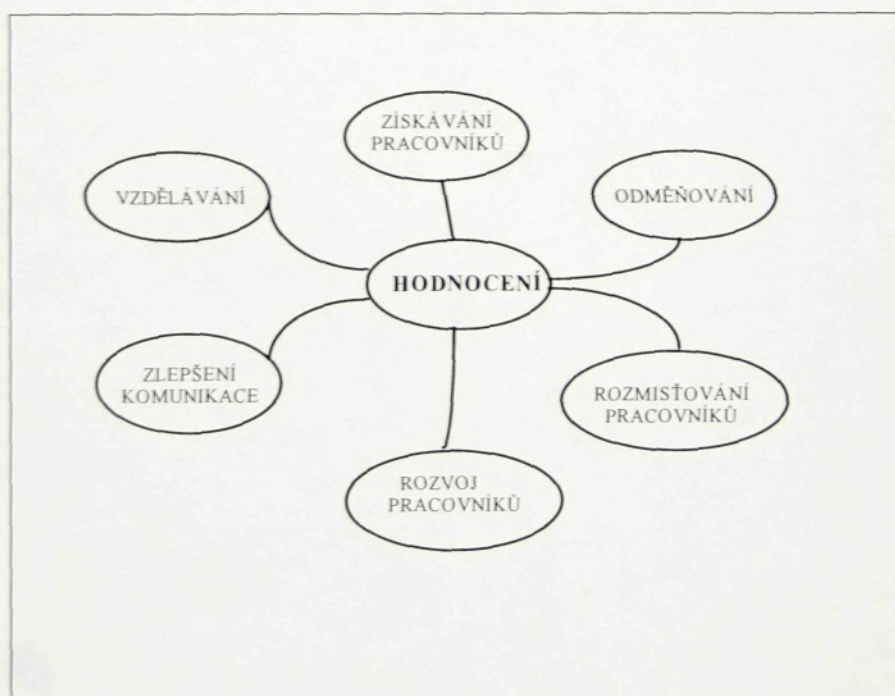
Je několik způsobů, jak lze vést pohovor. Pokud je pohovor dominantně veden hodnotitelem, jedná se o sdělovací typ pohovoru. Zaměstnanci jsou na rozdíl od participativního pohovoru pouze sdělovány výsledky hodnocení. Participativní pohovor zapojuje hodnoceného do diskuse. Pracovník nabývá přesvědčení, že hodnocení má význam pro jeho rozvoj a snaží se sám najít cesty řešení k odstranění chyb nebo zvýšení výkonu.

Podle benchmarkingové studie, která byla uveřejněna v devátém čísle šestého ročníku časopisu Personál, je pohovor s následujícím vyplněním dotazníku nejčastější používanou metodou hodnocení v praxi. Při tomto způsobu hodnocení probíhá pohovor obvykle podle předem dané struktury, která je známá i hodnocenému, bez předchozího hodnocení.

2.4.1 Vztah hodnocení k jiným personálním činnostem

Výsledky hodnocení jsou důležitým podkladem pro identifikaci vzdělávání a rozvoje pracovníků. Vzdělávání a rozvoj pracovníků na druhé straně přispívá k odvádění stále lepšího pracovního výkonu. O hodnocení se opírá i personální plánování, tj. nejen rozvoj, ale i potřeba pracovníků k realizaci plánu, jejich rozmisťování, získávání a produktivita práce. Potřeby personálního plánování je nutné zohlednit při přípravě hodnocení tzn. výběru kritérií a metod i při směřování hodnocení pro budoucí potřeby organizace. K provedení hodnocení je nutné předem zpracovat analýzu pracovních míst, kterou je na druhé straně možno použít k jejich nové specifikaci. Pracovníci jsou povyšováni, převáděni na jinou práci, propouštěni, přerazováni na nižší funkci a penzionováni na základě politiky rozmisťování, jejíž podkladem je hodnocení. Hodnocení přirozeně ovlivňuje i oblast pracovních vztahů. Zaměstnanci lépe přijmou hodnocení zásadové a spravedlivé, které je podloženo objektivními kritérii a informacemi. V této oblasti mohou s vedením podniku spolupracovat odbory.

obr. č. 7: Vztah hodnocení k jiným personálním činnostem



3. Proces hodnocení pracovníka v ABB s.r.o. organizační jednotce Elektro – Praha

3.1 Současná personální politika

ABB věnuje svým zaměstnancům velkou pozornost a má zájem na jejich informovanosti. Dokladem toho je zastoupení ABB v České republice na Radě zástupců zaměstnanců ABB Employees Council Europe⁹, jejímž úkolem je informovat o strategických plánech ABB v Evropě.

V ABB byl zkvalitněn proces interního i externího výběru zaměstnanců. Při externím výběru se kromě jiných metod používá i metoda Thomas International, která dokáže stručně charakterizovat zaměstnance z psychologického pohledu a není časově příliš náročná. Uchazeč napíše test, ze kterého program vytvoří křivku vlastností, která se porovná s požadovanou křivkou definovanou pro manažerskou pozici. Zkoumá se dominance, vlivnost, stálost a ochota přizpůsobit se. Pro interní výběr je podrobně rozpracován program Succession Planning.

ABB podporuje vzdělávání svých současných i potenciálních zaměstnanců. Kromě spolupráce se studentskými organizacemi IAESTE a AISEC se ABB účastní Veletrhů pracovních příležitostí a financuje vydávání skript, učebnic a jiných titulů.

Personální politika je realizována ve všech společnostech ABB podle stejných zásad. ABB tímto výrazně podporuje jednotnou firemní kulturu.

Succession Planning

ABB patří mezi průkopníky programu Succession Planning (Plánování nástupců).¹⁰ Program se týká především manažerských funkcí a jeho podstatou je, že každý manager by

⁹ internetové stránky <http://www.abb.cz>

¹⁰ příloha č. 3: Personnel planning

měl mít za sebe připraveny až tři potenciální nástupce, kteří by ho mohli v budoucnosti v případě potřeby nahradit.¹¹ Aby projekt byl úspěšný, připravuje se pro každého zaměstnance Personal Development Plan (Plán osobního rozvoje). Succession Planning je program, který upřednostňuje vnitřní povyšování před povyšováním z vnějšku a poskytuje potenciálním nástupcům motivaci k osobnímu rozvoji. Další výhodou programu je zaměstnancova znalost prostředí firmy, která umožní soustředit se na s novou funkcí související úkoly.

Personal Development Plan

Plán osobního rozvoje navrhuje jakým tréninkovým programem by měl zaměstnanec projít, aby mohl v budoucnu úspěšně zastávat nadřizenou funkci, pro kterou je předurčen. V plánu jsou uvedeny dosavadní odborné zkušenosti, jazykové znalosti a rozvoj zaměstnance u ABB, na které navazují požadavky pro plánovanou funkci. V poslední části jsou navrženy konkrétní kroky, které vedou k získání požadovaných znalostí.¹² Plán osobního rozvoje poskytuje organizaci cenné informace o pracovnících, které by měly být cíleně využity ke stálému zvyšování kvalifikace pracovníků podle jejich potřeb.

Výměnné stáže

ABB využívá svých sesterských firem v České republice i v zahraničí a organizuje pro své zaměstnance výměnné stáže. ABB je nadnárodní společností, a to umožňuje jejím zaměstnancům učit se od svých zkušenějších kolegů, kteří se s podobnými problémy vzhledem k ekonomické situaci země setkali již dříve. Pokud se jedná o zahraniční stáž, přínosem je nejen jiný pohled na daný problém, který je přirozeně ovlivněn odlišnou kulturou, ale i cenné jazykové znalosti, které usnadňují komunikaci a přibližují v této oblasti české odborníky odborníkům v zahraničí.

Organizační jednotka Elektro-Praga je v současné době zapojena v projektu Personnel Development Pool - Program. Cílem programu je vyškolit velmi mladé lidi v mezinárodním prostředí tak, aby byli připraveni podle požadavků firmy. Do programu se

¹¹ internetové stránky <http://www.abb.cz>

¹² příloha č. 4: Plán rozvoje zaměstnance

zapojily německé firmy spolu s zahraničními, které mají podobný výrobní program. Program trvá dva roky, z nichž účastník stráví u zahraničních firem nejméně šest měsíců. Během stáže se zúčastní ještě několika seminářů, které jsou zaměřeny na osobu zákazníka, týmovou práci, komunikaci tak jako i filozofii ABB a strukturu obchodu. Od účastníka se rovněž očekává aktivní účast a zpracování projektů. Po absolvování téměř dvouletého programu hodnotí účastník jeho přínos. Sám je rovněž hodnocen a je mu navrhnut plán dalšího rozvoje.

3.1.1 Hodnocení

V současné době hodnocení u ABB s.r.o. organizační jednotky Elektro-Praga neprobíhá. V souvislosti se sloučením ABB v České republice by mělo dojít i ke sjednocení podoby hodnocení pracovníků. Maticová organizační struktura společnosti si žádá, aby hodnocení, které schvaluje nadřízený přímého nadřízeného, bylo srozumitelné všem v nadnárodní společnosti, a tudíž by mělo být provedeno v angličtině (týká se především hodnocení managerů).

Hodnocení, které probíhalo ve společnosti před třemi lety, bylo zastaveno, neboť přímá návaznost na odměňování zkreslovala výstupy. Hodnocení pozbylo objektivnosti a neodráželo pracovníkovi slabé stránky, neboť by se to především projevilo na finančním ohodnocení. Vyplňování hodnotícího formuláře se stalo formalitou, nad kterou vedoucí pracovníci ztráceli čas. Získané informace však neodpovídaly skutečnosti a pro firmu postrádaly smysl.

Nyní ve firmě chybí výstupy, které poskytuje hodnocení. Chybějící informace je nutné získávat jinými aktivitami, které jsou časově nákladné a nedokáží poskytnout komplexní informace jako hodnocení.

Předchozí hodnotící formulář¹³ se dělil na několik částí: hodnotící tabulku, vyjádření zaměstnance, plán rozvoje a výsledky. Hodnotící tabulka obsahovala šestistupňovou škálu hodnocení, kde každý bod je slovně vysvětlen, a čtyři kritéria: vztah k

¹³ příloha č. 1: Hodnocení zaměstnance

práci, předpoklady výkonu práce, individuální kompetence, schopnost spolupráce, které byly rovněž slovně rozvedeny. Ve druhé části mohl zaměstnanec vyslovit souhlas či nesouhlas s předchozím hodnocením a vyjádřit svůj postoj. Plán rozvoje shrnoval úkoly z posledního hodnoceného období, navrhnuté doporučení a opatření, u kterých se hodnotí míra dokončení, zároveň se stanovují nová doporučení a nové úkoly a zvažuje se perspektiva zaměstnance ve firmě.

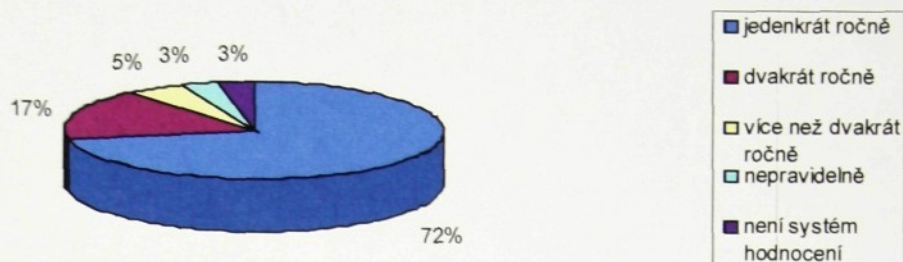
Na konci roku 2000 proběhly ve firmě hodnotící pohovory¹⁴, ve kterých hodnotil generální ředitel managery jednotlivých úseků. Hodnocení má tři základní části. První se věnuje uplynulému období, kde se zkoumá míra splnění stanovených úkolů, silné stránky pracovníka a možnosti zlepšení práce. Druhá část stanovuje úkoly pro nastávající období a zaměřuje se na požadované zvláštní znalosti a dovednosti, které jsou nutné ke splnění zadaných úkolů. V této části se navrhuje i personální opatření, která mají vést ke smysluplně podpoře pracovníka. V třetí části vyjadřuje hodnocený své stanovisko. V současné době se zvažuje, že osnova hodnotícího pohovoru bude v budoucnosti sloužit jako podklad k hodnocení všech pracovníků.

3.1.2 Hodnocení u ABB s.r.o. v porovnání s jinými společnostmi

Poradenská společnost PricewaterhouseCoopers provedla průzkum vybraných oblastí personální politiky, kterého se zúčastnilo 29 ryze českých a 55 společností s částečnou nebo úplnou zahraniční kapitálovou účastí. 15 tj. 18% zúčastněných společností bylo vybráno ze sektoru lehkého průmyslu, kam řadíme i společnost ABB s.r.o. organizační jednotku Elektro - Praga. Z průzkumu vyplývá, že 92% společností provádí určitou formou hodnocení, 97% z toho pravidelně, 72%, jak ukazuje následující graf, jednou ročně.

obr. č. 8: Frekvence procesu hodnocení

¹⁴ příloha č. 2: Hodnotící pohovor



Personál - časopis pro rozvoj lidských zdrojů, ročník VI., 2000, č. 9

Na dotazník rozeslaný elektronickou poštou 10 společnostem se sídlem v Jablonci nad Nisou a srovnatelným počtem zaměstnanců k ABB, odpovědělo 6 personalistů, avšak jedna odpověď nemohla být díky technickým nedostatkům elektronické pošty pro tuto práci využita. Přestože nelze tento vzorek považovat za reprezentativní, bude k jeho výsledkům přihlédnuto při sestavování nového systému hodnocení u ABB s.r.o. organizační jednotky Elektro - Praga.

Dotazy byly směřovány na provádění procesu hodnocení, především používané metody, frekvenci a další využití hodnocení. Kromě těchto informací poskytl dotazník i odpovědi na otázky, zda má zaměstnanec možnost vyjádřit se k hodnocení, kdo hodnotí pracovníky a jací pracovníci jsou hodnoceni. V dotazníku nechyběly ani údaje o společnosti: obchodní jméno, počet zaměstnanců, předmět podnikání a procento podílu zahraničního kapitálu.

tab. č. 1: Odpovědi dotazovaných společností

Společnost	Ateso a.s.	Lucas Autobrzdy s.r.o.	BTV Plasty s.r.o.
počet zaměstnanců	115	1030	648
předmět podnikání	výroba příslušenství motorových vozidel	automobilový průmysl	výroba plastů
podíl zahraničního kapitálu	ne	100%	ne
frekvence hodnocení	manažeři 2x ročně, ostatní 1x ročně	2x ročně	2x ročně
hodnotící pracovník	nadřízený		personalista
další použití hodnocení	vzdělávání, rozvoj pracovníků, odměňování	vzdělávání, rozvoj pracovníků, odměňování	rozvoj pracovníků, srovnávací hodnocení
hodnocení pracovníci	top management, střední management, THP	top management, střední management, THP, dělníci	střední management, THP, dělníci
metody hodnocení	posuzovací stupnice, dotazník, pohovor	360° zpětná vazba	vytváření úkolů

průzkum v jabloneckých společnostech

V tabulce jsou uvedeny odpovědi společností, které v současné době hodnocení provádějí. U dvou z dotazovaných společností, BIŽUTERIE ČESKÉ MINCOVNA a.s. a JABLONEXU a.s., bylo hodnocení pracovníků pozastaveno a uvažuje se, stejně jako v ABB s.r.o. organizační jednotce Elektro - Praga, o jeho znovuzavedení v pozměněné podobě.

3.1.3 Návrh opatření vedoucích ke zlepšení současného stavu

Hodnotící pohovor proběhl pouze mezi generálním ředitelem a top managery. Jednalo se tudíž pouze o řádově deset pohovorů, jejichž výstupem byl slovně vyplněný formulář, který poskytl detailní informace o působení managerů, jejich cílech a úkolech. Při hodnocení všech zaměstnanců je však nutné přizpůsobit výstupy, aby se na jejich základě dala snadno provádět potřebná opatření. K zavedení nového systému hodnocení je tedy třeba důkladně zvážit všechny teoretické možnosti a vybrat ty, které nejlépe vyhovují podmínkám ABB s.r.o. organizační jednotce Elektro - Praga.

Hodnotící pohovor je v souladu s požadavky personální politiky na další rozvoj pracovníka, neboť jeho druhá část je přímo věnovaná úkolům do budoucna. Nově navrhovaný systém by mohl rovněž využít metody vytváření úkolů, která je zmíněná v teoretické části. Tato metoda by velmi dobře vystihovala požadavky programu Succession Planning (plánování nástupců) na manažerských i na nemanagerských funkcích. Organizaci by tento způsob hodnocení poskytl informace o průběžné přípravě potenciálních nástupců na vyšší pozice, tj. o míře dokončení zadaných úkolů a úspěšnosti jejich dokončení.

Pro zhodnocení pracovníkovy výkonnosti, postoje k práci a schopnosti spolupráce by zvláště u dělníků a technickohospodářských pracovníků byla vhodná slovní nebo číselná posuzovací stupnice. Tato metoda poskytuje přehledné a dobře kvantifikovatelné výstupy, které charakterizují profil pracovníka v základních, společností předem definovaných rysech. Úskalím posuzovacích stupnic je však tendence hodnotit pouze několika stupni ve snaze neuškodit průměrným nebo podprůměrným pracovníkům tzv. omyl ve lpění na středové tendenci. Posuzovací stupnice by kombinaci s metodou vytváření

úkolů mohly tvořit základ nového systému hodnocení u ABB s.r.o. organizační jednotky Elektro - Praga.

Má-li organizace zájem na spokojenosti svých zaměstnanců, měla by jim umožnit vyjádřit se k hodnocení. Pohled pracovníka je cenný z mnoha hledisek a může prozradit pracovníkovy budoucí záměry. Pokud pracovník hodnocení své osoby a výkonu práce nepřijímá, lze jen těžko jeho výstupů využít k dalšímu rozvoji. Při možnosti vyjádřit se k hodnocení získává pracovník pocit, že není pro organizaci bezvýznamná ani jeho osoba ani názor, který zastává. Vyjádření se k hodnocení je určitá forma komunikace s nadřízeným, která by měla podporovat oboustrannou důvěru, bez níž je fungování organizace nemyslitelné. Pohled hodnoceného je tedy rovněž nedílnou součástí hodnocení.

Postupné zavádění nového systému hodnocení by mělo být provázeno realizací projektů vzdělávání a rekvalifikace, které by měly společnosti zajistit vysoce kvalifikovaný lidský potenciál. Kromě v současné době probíhající výuky anglického jazyka, který je zvláště u nadnárodní společnosti nezbytností, by měla být pozornost věnována rekvalifikačním kurzům odborných pracovníků, školením nejen při zavádění nových systémů, ale i ke zdokonalení práce se systémy stávajícími a dalším možnostem zvyšování informovanosti a odborných znalostí pracovníků (semináře, workshopy atd.)

Jednou z možností průběžného vzdělávání pracovníků je i vzdělávání prostřednictvím Internetu (e-learning). Pro pracovníky v ABB s.r.o. organizační jednotce Elektro - Praga by e-learning nebyl nedostupný, neboť jako účastníci potřebují pouze internetovský prohlížeč, který je spojí jak s programem instalovaným na centrálním serveru, tak i s lektorem a virtuální třídou. Nespornou výhodou těchto programů je možnost sestavení podle individuálních potřeb a tím specializace na profesní rozvoj konkrétních dovedností. Tento způsob vzdělávání by pro organizaci znamenal možnost průběžně vzdělávat, doškolovat a testovat a zároveň by snížil absenci v zaměstnání.

Manageri mají kromě elektronické formy vzdělávání rovněž možnost zapojit se do postgraduálních studijních programů zakončených neakademickým titulem Master of Business Administration (MBA), které organizuje několik českých škol ve spolupráci s

britskou Sheffield School. Důraz při postgraduálním studiu je kladen na propojení teorie a praxe aktuálních domácích i světových problémů. Přínosem pro posluchače je kromě získaných informací i navázání nových obchodních kontaktů.

Rozvoj managerů, který je charakterizován jako nepřetržitý proces poskytující širokou paletu příležitostí, činností a zdrojů pro rozvoj praktické kompetence a zvyšování výkonnosti¹⁵, může být prováděn širokou řadou způsobů. Jedním z nich, který by byl v podmínkách ABB přínosem do budoucna, je metoda assessment centre. Zapojení managementu do těchto programů by bylo vhodnou investicí, neboť, jak již bylo zmíněno, ABB preferuje interní výběr zaměstnanců před externím, a tudíž by se získané informace zúročily nejen v kvalifikovaném řízení podniku, ale i celé společnosti.

¹⁵ HASTÍKOVÁ, P.: Investice do rozvoje managerů se jistě vyplatí, Personál, 1999, č. 7-8, s. 11

4. Zhodnocení přínosu navrhovaných opatření organizaci

ABB s.r.o. organizační jednotka Elektro - Praga je součástí nadnárodního koncernu ABB, a proto realizuje jednotnou personální politiku shodnou s ostatními společnostmi ABB. Při preferování interního výběru zaměstnanců před externím je nutné provádět efektivním způsobem hodnocení a vzdělávání pracovníků, aby se úročily vynaložené náklady na oba procesy.

Při zavedení nového systému hodnocení by organizace opět získávala informace o svých pracovnících, na základě kterých by zjistila stávající stav a možné rezervy využití pracovních sil. Lze proto doporučit zavést nový systém hodnocení co nejdříve s přihlédnutím k měnící se organizační struktuře stejně jako požadavkům ABB s.r.o., neboť, jak již bylo uvedeno, snahou ABB je vést jednotnou personální politiku, a tudíž standardizovat procesy, které jsou součástí firemní kultury.

Cílem nově zaváděného systému hodnocení je zprostředkování komunikace nadřízeného s podřízeným. Při použití metody vytváření úkolů v hodnocení dojde k vyjasnění cílů organizace i pracovníka samotného. Pracovníkovi je nabídnut plán jeho rozvoje a ukázána perspektiva budoucnosti, což výrazně přispívá k jeho loajalitě a omezuje hrozbu odchodu velmi kvalitních pracovníků s vysokými ambicemi.

Významnou součástí navazující na hodnocení je proces vzdělávání. Pro organizaci je téměř nedocenitelný přínos výměny praktických zkušeností stejně postavených pracovníků na organizovaných seminářích, jež v mnohém předstihne zamýšlený tematický okruh, na který je seminář zaměřen. Z pohledu praxe je kontakt tváří v tvář stále ještě běžnější a upřednostňovanější formou komunikace i přes větší časovou náročnost způsobenou náklady na cestování a časem stráveným mimo pracoviště. Pohodlnější forma vzdělávání u osobního počítače by jistě ušetřila jmenované náklady, avšak přetrvávající nedůvěra moderní technologii či neochota s ní pracovat by bezprostřední výměnu zkušeností mohly omezovat.

V rozvoji managerů, na který organizace klade velký důraz, by navržené použití metody assessment centre pro hodnocení managerů poskytlo podklady pro výchovu vlastních odborníků a zabránilo tak vysokým výlohám na získávání specialistů z vnějšku na vysoké pozice ve společnosti.

Závěr

Hodnocení pracovníků je neopomenutelnou součástí personálního managementu, na kterou navazují ostatní jeho činnosti. Dojde-li k pozastavení procesu hodnocení, je nezbytné, aby na stávající proces v co nejkratší době navázalo hodnocení nové, neboť pouze tímto způsobem lze předejít situaci, kdy v organizaci chybí výstupy, které hodnotící formulář poskytuje.

Tato bakalářská práce ukazuje důležitost hodnocení a jeho výstupů pro organizaci. Na analýzu procesu hodnocení, která byla cílem této práce, navazují možná opatření, jež by mohla být provedena ke zlepšení stávající situace. Tyto návrhy vycházejí z v teoretické části popsaných metod hodnocení a jeho návaznosti na ostatní činnosti personálního management a jsou aplikovány na konkrétní podmínky ABB s.r.o. organizační jednotku Elektro - Praga.

Organizaci tato práce přinesla stručný přehled způsobů hodnocení, z nichž si při jeho sestavování může vybrat ten nejvhodnější, který bude plně odpovídat vnitřně stanoveným kritériím. Navržená opatření, která vychází z teorie personálního managementu, poskytují personalistům ve společnosti odlišný pohled na situaci, jež není limitován zavedenými zvyky, kterými by mohl být zúžen i pohled zkušených odborníků. Při zavádění nového procesu hodnocení mohou personalisté ke zmíněným návrhům přihlédnout a zvážit jejich realizaci. Rovněž i informace o průběhu hodnocení v ostatních jabloneckých firmách byly cenným přínosem a poskytly možnost porovnat se s nimi v této oblasti personalistiky.

Napsání této bakalářské práce mi umožnilo seznámit se společností a současnou situací v oblasti jejího personálního managementu. Spolupráce s ABB s.r.o. organizační jednotkou Elektro - Praga při konzultacích daného problému byla pro mne velkým přínosem, a proto bych uvítala možnost dalšího uplatnění u této společnosti. Není vyloučeno, že se tato práce stane podkladem pro napsání práce diplomové.

Závěrem je nutné dodat, že proces hodnocení pracovníků je, stejně jako ostatní procesy personálního managementu, procesem dynamickým. Vzhledem k probíhajícím změnám organizační struktury i změnám personálním, nacházejí navržená opatření postupně své místo v podnikové praxi.

Seznam použité literatury:

- [1] ABB Elektro-Praga s.r.o., Resslova3, Jablonec nad Nisou:130 let tradice 1968-1998. 1998
- [2] ADAIR, J.: *Effective Leadership*, Gover Publishing Company Limited, Aldershot, England, 1993
- [3] ARMSTRONG, M.: *Personální management*, Grada Publishing, Praha 1999, ISBN 80-7169-614-5
- [4] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. & KOL.: *Psychologie a sociologie řízení*, Management Press, 1. vyd., Praha 1998, ISBN 80-85943-57-3
- [5] DONNELLY, J.H., GIBSON, J.L., IVANCEVICH, J. M.: *Management*, Grada Publishing spol. s.r.o., Praha 1997, ISBN 80-7169-422-3
- [6] KAHLE, B., Stýblo, J.: *Praktická personalistika*, Pragoeduca, Praha 1996
- [7] KOUBEK, J.: *Personální práce v malých podnicích*, Grada, Praha 1995
- [8] KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*, Management Press, 1. vyd., Praha 1995, ISBN 80-85943-01-8
- [9] MILKOWICH, T.G., BOUDREAU, W. J.: *Human resources management*, Business Publications, II. ed., Inc, Homewood, Illinois 1988
- [10] PROVAZNÍK, V. & KOL.: *Psychologie pro ekonomy*, Grada Publishing spol. s.r.o., 1. vyd, Praha 1997, ISBN 80-7169-434-7
- [11] STÝBLO, J.: *Personální management*, Grada Publishing, 1. vyd., Praha 1993
- [12] WERTHER, W. B. JR., DAVIS, K.: *Lidský faktor a personální management*, Victoria Publishing, 1. vyd., Praha 1992
- [13] Elektroinstalatér, ČNTL, 2000, č. 6
- [14] Euro ekonomický týdeník, Euronews, a.s., 2001, č. 8
- [15] Personál - časopis pro rozvoj lidských zdrojů, Trutnov, 2000-2001
- [16] <http://www.abb.com>

Seznam příloh

[1]Hodnocení zaměstnance - hodnotící tabulka, 5 s.

[2]Hodnotící pohovor, 2 s.

[3]Personnel Planning

[4]Plán rozvoje zaměstnance, 2 s.

Oddělení	Další nadřízený
----------	-----------------

Stupnice hodnocení	
1	Spolupracovník je v daném kritériu pod přijatelnou úrovní, v dalším období je nutné výrazné zlepšení ve všech aspektech.
2	Spolupracovník obvykle plní požadavky na dané kritérium, avšak v některých oblastech je možné zlepšení.
3	Spolupracovník odpovídá požadavkům, které jsou na danou pracovní funkci kladeny.
4	Spolupracovník odpovídá požadavkům na dané kritérium, někdy v některých úkolech překračuje očekávanou úroveň.
5	Spolupracovník někdy překračuje ve všech úkolech dohodnutých v rámci stanovených kritérií očekávanou úroveň
6	Spolupracovník trvale překračuje očekávanou úroveň ve všech kritériích

Číslo	Kritéria	Hodnocení
1	Vztah k práci iniciativa, odhodlanost úspěšně řešit problémy, postoj k vykonávané práci vyplývající z dané funkce využívaní pracovní doby, plný výkon, čistota a pořádek na pracovišti	
2	Předpoklady zkušenosti, rozsah specializace a odborná praxe, tendence zvyšovat úroveň své kvalifikace využívání znalostí při práci, jazykové znalosti a práce s PC (pouze nutné pro danou funkci) znalost většího počtu prac.operací, dodržování bezpečn. a protipožár. předpisů	
3	Individuální kompetence samostatnost, odpovědnost, kvalita práce, ochota ke změnám pracovních zvyklostí, rozlišení důležitého od nedůležitého, zacházení s materiálem, stroji apod. (pro vedoucí pracovníky - jasná formulace úkolů, schopnost rozhodování, přizpůsobení stylu vedení různé úrovní dovedností, rozhodnost)	
4	Schopnost spolupráce komunikativnost, nezadržování informací, schopnost týmové práce, předávání zkušenosti pozitivní vliv na pracovní klima	
	CELKEM	

Hodnocené období

Hodnocení

Číslo	Kritéria	Souhlasím	Nesouhlasím	Vyjadření
1	Vztah k práci	☐	☐	
2	Předpoklady	☐	☐	
3	Individuální kompetence	☐	☐	
4	Schopnost spolupráce	☐	☐	

Další poznámky

Datum	Zaměstnanec:	Vedoucí:	Další nadřízený:
Podpisy			

Úkoly za poslední hodnocené období:		Úroveň dokončení:	
		Úroveň dokončení:	
Doporučení a opatření z minulého období:		Úroveň dokončení:	
Závěr vyplývající z hodnocení (perspektiva zaměstnance):			
Doporučení a opatření vyplývající z hodnocení: (školení, konzultace, účast na projektech apod.)		Termín:	Spoluzodpovědnost:

Úkoly na další hodnocené období:	Termín dokončení:	Kontrolní termíny:

Další poznámky
(Komentář zaměstnance)

Datum
Podpis

Zaměstnanec:

Vedoucí:

Další nadřízený:

HODNOTÍCÍ POHOVOR

Osobní údaje

Jméno, příjmení
Rok narození
Společnost ABB
Funkce

1. Uplynulé období (období od do)

1a Jak byly splněny úkoly stanovené na uplynulé období?
(výsledky, odchylky, důvody)

.....
.....
.....
.....

1b Změnily se úkoly stanovené na uplynulé období? Pokud ano, jak?

.....
.....
.....
.....

1c Jaké jsou silné stránky pracovníka, kde je potenciál pro zlepšení
(např. kreativita, odborné znalosti, sociální kompetence)

.....
.....
.....
.....

1d V jakých oblastech vidí sám pracovník možnosti zlepšení
(např. komunikace, spolupráce s vedoucím/kolegy/spolupracovníky)

.....
.....
.....
.....

2. Nastávající období (období od do)

2a Úkoly pro nastávající období jednoho roku (maximálně 3).
ÚKOL

TERMÍN

.....

.....

.....

2b Požadované zvláštní znalosti a dovednosti ke splnění těchto úkolů.
(např. řešení konfliktů, speciální jazykové znalosti, samostatnost v jednání)

.....

.....

.....

2c Pers.-org. opatření vedoucí k smysluplné podpoře pracovníka.
(např. Job Rotation, účast v projektovém týmu, vedení projektu, zastupování, trénink)

.....

.....

.....

2d Jaké kariérové/pracovní cíle má pracovník?
Jakým způsobem určuje nadřízený dosažení těchto cílů?
Jaká pers-org. opatření by zde bylo nutné provést?

.....

.....

.....

.....

3. Stanovisko hodnoceného

Vyjádření hodnoceného pracovníka k tomuto rozhovoru:

.....

.....

.....

Hodnocení pracovníka se uskutečnilo:

.....

místo, datum	hodnocený	hodnotitel/nadřízený	další nejbližší nadřízený
--------------	-----------	----------------------	---------------------------

Personnel planning

Area		Accountability		Potential successor		Issuer Name	Signature
Name		Name	Age	Since joined	Name	Age	Area / Job
Technical Manager	a)						
	b)						
Information Systems Manager	a)						
	b)						
Human Resource Manager	a)						
	b)						
Quality Manager	a)						
	b)						

Date

Position

Country HR Manager

Possible successor in

Date

1.3.23

5

7

Comments

Plán rozvoje zaměstnance				
Příjmení		Jméno		Titul
Osobní číslo	Datum narození	Vzdělání SPŠ strojní	Rodinný stav	
Současné zařazení - útvar Výroba		Funkce Vedoucí prvovýroby	Od kdy 08/1998	aktuální fotografie
Nadřazený Ředitel výroby				
Plánované zařazení - místo/úroveň Ředitel výroby				
Nový nadřazený Generální ředitel		Od kdy (plán)		

1. Dosavadní odborné zkušenosti

Zaměstnavatel ABB - útvar	Doba trvání od – do	Stručný popis pracovního místa – zařazení (hlavní zaměření)
Výrobní úsek	1983 - 84	Praktikant
Zákl. vojenská služba	1984 - 86	
Výrobní úsek	1986 - 90	Mistr lisovny bakelitu
	1991 - 96	Mistr nástrojárny
	1997 - 98	Asistent vedoucího pobočky Tanvald
	1998	Vedoucí prvovýroby závodu Jablonec n/N

2. Jazykové znalosti - (Dlouhodobé zahraniční zkušenosti)

Jazyk	Země – stát	Doba trvání (roků/ od - do)	Zaměstnavatel ABB – útvar

3. Dosavadní rozvoj zaměstnance

Doba trvání od -do	Semináře - Job Rotation - Zahraniční zkušenosti
1996	Finance – MC ABB Brno
1996	Týmová spolupráce
1996	Assesment centre
1997	Komunikace
1997	T50

4. Profilové požadavky pro plánovanou funkci/úroveň				
- dobré vystupování a jednání se spolupracovníky				
- dokonalá znalost výrobního úseku				
- rozhodovací schopnosti				
- systematicčnost práce				
- zkušenosti v řízení a vedení kolektivu				
- znalost plánovacího a řídicího systému úseku výroby				
- znalost anglického jazyka				

5. Požadovaný rozvoj pro plánovanou pozici
Akční plán

Doba trvání od - do	Zařazení / opatření / semináře – tréninky	Výsledek opatření Poznámky	Zodpovídá	Splněno Datum
1999	Výuka anglického jaz.		Valentová	
1999	Metody plánování		Valentová	
Podpis		Datum		
Nadřízený	J. Benda			
Zaměstnanec	T. Drbohlav			