

2015

Monika Hanzalová

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

MASARYKŮV ÚSTAV VYŠŠÍCH STUDIÍ

Katedra inženýrské pedagogiky



BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2015

Monika Hanzalová



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

**Masarykův ústav vyšších studií
Katedra inženýrské pedagogiky**

Metody hodnocení zaměstnanců

Employee evaluation methods

Bakalářská práce

Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích
Vedoucí práce: PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.

Monika Hanzalová

Praha 2015



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Masarykův ústav vyšších studií

Kolejni 2637/2a, 160 00 Praha 6

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

studijní program: Ekonomika a management

studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích

akademický rok: 2014/2015

Jméno a příjmení studenta: Monika Hanzalová

Zadávací katedra: Katedra inženýrské pedagogiky

Téma bakalářské práce: Metody hodnocení zaměstnanců

**Téma bakalářské práce
v anglickém jazyce:** Employee evaluation methods

Zásady pro vypracování:

- Zpracujte rešerše z odborné literatury z oblasti hodnocení zaměstnanců zahrnující: kritéria hodnocení, hodnotitele, metody hodnocení, proces hodnocení, implementace systému hodnocení a problémy a chyby při hodnocení zaměstnanců
- Analyzujte systém hodnocení ve vybrané organizaci
- Proveďte šetření na téma hodnocení, zpracujte získaná data a vyhodnoťte výsledky
- Porovnejte výsledky teoretické analýzy s praktickými přístupy organizace a navrhňte doporučení pro zvolenou organizaci

Rozsah grafických prací: Dle potřeby a pokynů vedoucího bakalářské práce

Rozsah práce bez příloh: Dle předpokladu cca 30-50 stran

Základní odborná literatura:

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, a kol. Řízení lidských zdrojů. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2012. 560 str. ISBN 978 – 80 – 7400 – 347 – 9.

HRONÍK, František, Hodnocení pracovníků. 1. vydání. Praha: Grada, 2006. 128 str. ISBN 978-80-247-1458-5.

KOCIÁNOVÁ, Renata, Personální činnosti a metody personální práce. 1. vydání. Praha: Grada, 2010. 224 str. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef, Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. vydání. Praha: Management Press, 2007. 399 str. ISBN 978-80-7261-168-3.

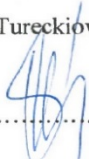
PILÁŘOVÁ, Irena, Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. 1. vydání. Praha: Grada, 2008. 128 str. ISBN 978-80-247-2042-5.

STÝBLO, Jan, URBAN, Jiří., VYSOKAJOVÁ, Margerita, Personalistika. 4. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2011. 1008 str. ISBN 978-80-7357-627-1.

WAGNEROVÁ, Irena, Hodnocení a řízení výkonnosti. 1. vydání. Praha: Grada, 2008. 128 str. ISBN 978-80-247-2361-7.

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.

Podpis vedoucího bakalářské práce:



Termín zadání práce: 5. prosince 2014

Termín odevzdání práce: 5. května 2015

L.S.



Ing. Bc. Pavel Andres, Ph.D.
vedoucí katedry inženýrské pedagogiky



Prof. Ing. Vladimír Kučera, DrSc., Dr.h.c.
ředitel ústavu

V Praze dne 5. prosince 2014

Podpis studenta stvrzující přijetí zadání práce:



Vzor citačního záznamu

HANZALOVÁ, Monika. *Metody hodnocení zaměstnanců*. Praha: ČVUT 2015. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií, Katedra inženýrské pedagogiky.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne

podpis:

Poděkování

Ráda bych poděkovala PhDr. Michaelé Tureckiové, CSc., za podnětné rady, doporučení a konzultace, které mi poskytla během zpracování mé bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat Ing. Petře Kinclové za vstřícný přístup a možnost provedení dotazníkového šetření ve vybraném podniku. Děkuji také všem respondentům z řad zaměstnanců podniku a především i své rodině za podporu při psaní bakalářské práce.

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá metodami hodnocení zaměstnanců. Hlavním cílem práce je analýza systému hodnocení ve vybrané firmě a zjištění spokojenosti pracovníků s daným systémem. V teoretické části bakalářské práce je popsána současná teorie vztahující se k problematice hodnocení, jako jsou metody hodnocení, kritéria hodnocení, hodnotitelé, proces hodnocení, chyby při hodnocení zaměstnanců a jiné. V praktické části je popsána charakteristika vybrané firmy a jejího systému hodnocení. Na základě provedeného výzkumu mezi interními zaměstnanci je formulován návrh na zlepšení stávajícího systému.

Klíčová slova

Hodnocení pracovního výkonu, hodnocení práce, řízení pracovního výkonu, systém hodnocení, metody hodnocení, kritéria hodnocení, hodnotitelé, proces hodnocení zaměstnanců

Abstract

This bachelor thesis deals with employee evaluation methods. The main aim of this thesis is to analyze the evaluation system within the selected company and to find out the satisfaction level of employees within the system. The theoretical part of this thesis describes the current theories related to the issue of evaluation, such as evaluation methods, evaluation criteria, evaluators, evaluation process and potential errors with the evaluation of employees, etc. The practical part describes the characteristics of the selected company and its evaluation system. From research made within the internal staff are formulated suggestions for improving the current system.

Keywords

Performance appraisal, evaluation of work, performance management, evaluation system, evaluation methods, evaluation criterions, evaluators, evaluation proces

Obsah

Úvod.....	3
Teoretická část	5
1. Hodnocení pracovníků	5
1.1 Rozdíl mezi hodnocením práce a hodnocením pracovního výkonu.....	6
1.2 Řízení pracovního výkonu.....	7
2. Hodnotitelé.....	8
3. Kritéria hodnocení.....	11
4. Hodnotící metody.....	12
4.1 Metody hodnocení orientované na minulost	12
4.2 Metody hodnocení orientované na budoucnost.....	17
Řízení podle stanovených cílů (MBO – Management by Objectives)	19
Řízení podle kompetencí (CBM – Competency based Management)	21
5. Proces hodnocení	23
6. Implementace systému hodnocení	24
7. Problémy a chyby při hodnocení.....	26
7.1 Chyby v systému hodnocení.....	26
7.2 Chyby hodnotitelů	27
Praktická část	29
8. O společnosti	29
9. Organizační struktura	29
10. Hodnocení v Bance	30
10.1 Hodnocení v průběhu roku	33
11. Hodnocení kompetencí v Bance.....	34
11.1 Řadoví zaměstnanci – kompetence	34

11.2 Manažer – kompetence.....	35
12. Vlastní šetření.....	35
12.1 Shrnutí poznatků.....	53
12.2 Návrh na zlepšení	54
Závěr	56
Seznam použité literatury	57
Seznam obrázků a grafů.....	59
Seznam příloh	61
Evidenční výpůjček.....	68

Úvod

Výkonově nastavené organizace si začínají uvědomovat, že předpokladem jejich úspěšnosti v dnešním globalizovaném světě je efektivní využívání lidských zdrojů. Lidské zdroje jsou nejcennějším bohatstvím organizace, neboť právě lidé jsou tvůrci přidané hodnoty, která je základním kamenem konkurenceschopnosti podniku. Z toho důvodu začíná být v dnešní době kladen čím dál větší důraz na účinné využívání lidského potenciálu.

Hodnocení zaměstnanců je jedním z nejdůležitějších nástrojů managementu a má úzkou návaznost na ostatní personální činnosti organizace. Výstupy z hodnocení poskytují cenné informace pro identifikaci potřeb vzdělávání a rozvoje a fungují také jako podklad pro odměňování. Správně nastavený systém hodnocení podmiňuje tedy efektivní řízení lidských zdrojů, a tím významně přispívá k dosažení cílů organizace. Hodnocení slouží ke kontrole výkonnosti a pracovního chování zaměstnanců a jeho hlavním cílem je zlepšení produktivity a kvality práce.

Neexistuje univerzální systém hodnocení, který lze aplikovat ve všech organizacích. Stejně tak neexistuje jedna metoda hodnocení, která by dokázala objektivně posoudit všechny pracovní pozice. Například hodnocení manuální pracovní činnosti vyžaduje jiný pohled a přístup než hodnocení duševní práce, následkem čehož bylo vytvořeno nespočet metod, které se zaměřují na posuzování různých aspektů pracovní činnosti. Ve své bakalářské práci se budu věnovat nejčastěji používaným metodám, popíšu výhody a nevýhody používání jednotlivých metod a možnosti jejich uplatnění v podniku. Největší pozornost budu věnovat především metodám řízení podle stanovených cílů a řízení podle kompetencí, jelikož právě tyto metody jsou používány pro posuzování pracovních výkonů zaměstnanců ve vybrané společnosti.

Tato bakalářská práce je rozdělena na dvě části: na část teoretickou a praktickou. V první části se věnuji vymezení termínů a pojmů a shrnutí teoretických poznatků v oblasti řízení lidských zdrojů a hodnocení pracovníků. Druhá část obsahuje charakteristiku vybrané společnosti a analýzu jejího systému hodnocení. Po seznámení se se stávajícím systémem jsem vytvořila dotazník zaměřující se na efektivnost a spokojenost zaměstnanců se současným systémem hodnocení. Cílem mé práce je na základě teoretických znalostí

a výsledků plynoucích z dotazníkového šetření upozornit na případné nedostatky a navrhnout doporučení pro zlepšení efektivity používaného systému hodnocení.

Teoretická část

Bakalářská práce se zabývá metodami hodnocení pracovníků. V rámci teoretické části je popsána současná teorie vztahující se k problematice hodnocení, jako jsou metody hodnocení, kritéria hodnocení, hodnotitelé, proces hodnocení, implementace systému hodnocení, chyby v systému hodnocení zaměstnanců, apod.

1. Hodnocení pracovníků

Stýblo (2011, str. 257) klasifikuje hodnocení zaměstnanců jako jeden ze základních manažerských úkolů: *„Je nástrojem vedení, motivace a rozvoje pracovníků, podpory jejich výkonu, korekce neodpovídajícího chování, prostředkem vzájemné komunikace mezi manažery a zaměstnanci i zdrojem jejich povzbuzení a inspirace. Slouží jako příležitost ke shrnutí výkonu zaměstnance za uplynulé období a jeho dokumentaci, ke stanovení jeho nových výkonových cílů, plánování dalšího rozvoje zaměstnanců i postupu jejich kariéry. Je jedním z nástrojů tvorby firemní kultury. Hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců patří proto i k základním povinnostem každého manažera nebo vedoucího pracovního týmu.“*

Předmětem hodnocení je jak pracovní výkon zaměstnance, tak i jeho osobnostní charakteristiky. Snažíme se odpovědět na otázky typu: jak plní zaměstnanec své pracovní úkoly, svou pracovní roli a požadavky na konkrétní pracovní místo, ale zaměřujeme se i na jeho pracovní chování a působení v organizaci. To zahrnuje například jeho přístup k práci, iniciativnost, ochotu a vztahy ke spolupracovníkům a dalším osobám, se kterými přichází při výkonu své práce do styku. (Kocianová, 2010, str. 145–146)

Dvořáková (2010, str. 251) upozorňuje, že cílem není pouze zhodnocení výkonu zaměstnance, ale i zvýšení jeho motivace a aktivního přístupu. Hodnocený zaměstnanec se sám podílí na formulaci svých pracovních cílů na následující období, řeší problémy, spojené s jejich realizací a navrhuje možnosti zlepšení vlastních schopností a dovedností. Pracovník se tak stává aktivním prvkem v procesu hodnocení, což pozitivně ovlivňuje jeho loajalitu, postoj k organizaci a jeho motivaci k podávání lepších výkonů.

Hodnocení pracovníků je též podstatný zdroj informací pro ostatní personální činnosti, jako jsou rozmisťování, vzdělávání a rozvoj, motivování a odměňování pracovníků. Wagnerová (2005, str. 7–8) uvádí, že na základě výsledků hodnocení se rozhoduje o setrvání pracovníka na stejné pracovní pozici či přeřazení na pozici jinou. Zjištění závažných nedostatků může být i podnětem pro ukončení pracovního poměru. V druhém případě se zjištění nedostatků může stát podkladem pro sestavení plánu pro vzdělávání a rozvoj, kde si zaměstnanec osvojí znalosti a dovednosti nezbytné k výkonu své profese a kde může v ideálním případě dojít ke zvýšení zájmu o jeho profesní oblast. Hodnocení lze použít i jako podklad pro mzdové ohodnocení zaměstnance.

Další možnosti využití hodnocení zaměstnanců vyjmenovává Koubek (2007, str. 209–210). Prostřednictvím hodnocení můžeme rozpoznat úroveň pracovního výkonu hodnoceného, jeho silné a slabé stránky, rozpoznat jeho potenciál (rezervy a hranice) pracovního výkonu. Hodnocení slouží i k vytvoření podkladů pro plánování následnictví a kariéry, posuzování efektivnosti výběru pracovníků a vhodnosti metod výběru, pro hodnocení efektivnosti vzdělávání pracovníků a účinnosti vzdělávacích programů, pro plánování pracovníků (plánování potřeby, ale i plánování zdrojů pracovních sil, v tomto případě vnitřních) a pro stanovování budoucích pracovních úkolů organizace. Hodnocení má umožnit zaměstnanci především zlepšit svůj pracovní výkon.

Výstupy ze systému hodnocení poskytují organizaci velmi důležitou zpětnou vazbu o kvalitě řízení podniku. Názory pracovníků přináší mimořádně důležité informace ohledně efektivnosti systému hodnocení, ohledně faktorů majících vliv na spokojenost a nespokojenost pracovníků v podniku, o potřebách kvalifikačních aktivit a o atmosféře panující na pracovišti, jež má zásadní vliv na mezilidské vztahy. Výsledky hodnocení jsou velice cenným interním zdrojem informací, které přispívají ke zvyšování firemní kultury a zlepšování motivačního klimatu v organizaci. (Dvořáková, 2012, str. 258).

1.1 Rozdíl mezi hodnocením práce a hodnocením pracovního výkonu

Hodnocení práce se používá jako nástroj pro diferenciaci mezd pracovníků. Dle náročnosti a komplikovanosti pracovních úkolů, které se vztahují na konkrétní pracovní místo, se stanovuje hodnota a význam dané pracovní pozice ve srovnání s dalšími pracovními místy.

„Hodnocení práce zajišťuje, aby požadavky, náročnost, složitost práce i pracovní podmínky na pracovním místě či v roli se odrazily v diferenciaci odměny pracovníka a poskytuje tak základnu pro spravedlivé a řádně odstupňované odměňování. Neurčuje konkrétní výši odměny a nehodnotí výkon pracovníků, to je úkolem oceňování práce a mzdových forem. Účelem hodnocení práce je prostě jen zjistit požadavky práce a příspěvek práce na pracovním místě (v roli) pro výkon firmy, stanovit její relativní hodnotu a na základě toho práci oklasifikovat podle jejího významu,“ (Koubek, 2011, str. 166).

Dědina a Cejthamr (2005, str. 233) vyjmenovávají šest skupin kritérií, které se používají při diferenciaci hodnoty a významu pracovních pozic. Jedná se o odborné znalosti (duševní požadavky), odborné znalosti (tělesní požadavky), zátěž (duševní nároky), zátěž (tělesné nároky), odpovědnost a pracovní podmínky.

Na rozdíl od hodnocení práce se hodnocení pracovního výkonu (neboli hodnocení pracovníka) nezaměřuje na obsah a náročnost práce, ale na podávaný výkon zaměstnance. Vymezuje jeho silné a slabé stránky, jeho pracovní potenciál a identifikuje potřeby rozvoje a vzdělávání. Hodnocení pracovníka poskytuje informace pro plánování osobního rozvoje zaměstnance, lze jej použít i pro plánování nástupnictví v pracovních funkcích a slouží i jako účinný motivační nástroj. (Váchal, Vochozka a kolektiv, 2013, str. 313)

Při hodnocení pracovníka musíme brát zřetel i na faktory ovlivňující pracovní výkon, které však současně nejsou na samotném pracovníkovi závislé. Mezi takové faktory řadí Koubek (2007, str. 214) nedostatečné vysvětlení práce, nedostatky v zadávání úkolů, nedostatek spolupráce ze strany ostatních pracovníků, špatné pracovní podmínky, nevhodné uspořádání pracoviště či špatná organizace práce a překrývání pravomocí.

1.2 Řízení pracovního výkonu

Koubek (2007, str. 203) definuje řízení pracovního výkonu jako *„integrovanější přístup založený na principu řízení lidí na základě ústní dohody nebo písemné smlouvy mezi manažerem/nadřízeným a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu a osvojování si schopností potřebných k tomuto pracovnímu výkonu. Na základě zmíněné dohody či smlouvy tedy dochází k provázání vytváření pracovních úkolů, vzdělávání a rozvoje pracovníka, hodnocení pracovníka (posuzování pracovního výkonu pracovníka) a odměňování pracovníka. Jde v podstatě o výraz zvyšující se participace každého pracovníka na řízení“.*

Armstrong (2007, str. 413–414) dodává, že řízení pracovního výkonu je záležitostí liniových manažerů či přímých nadřízených (nikoliv personálního útvaru), kteří mají na starosti vytváření a dosažení sdílené vize. Řízení pracovního výkonu se zaměřuje spíše na budoucí pracovní výkon a jeho plánování než na jeho retrospektivní posouzení. Důraz je kladen na přesně definované pracovní cíle a postupy a i na jednoznačně definovaná pracovní místa. Jedná se o proces neustálého zlepšování pracovního výkonu prostřednictvím znalostí a rozvíjení výkonu jednotlivců i týmů.

Předpokladem pro uzavření dohody o pracovním výkonu je přesné definování role zaměstnance. Dohoda specifikuje požadovaný pracovní výkon, požadované schopnosti, žádanou motivaci a podmínky potřebné k vykonávání stanovených pracovních úkolů. Dohoda o pracovním výkonu se uzavírá na určité časové období, zpravidla na rok. Mezi náležitosti této dohody řadíme také normy pracovního výkonu. (Šikýř, 2012, str. 114)

Dvořáková (2012, str. 255) mezi náležitosti dohody o pracovním výkonu doplňuje: reálnou dosažitelnost splnění (ovlivnitelnost pracovníkem), měřitelnost nebo možnost hodnocení podle objektivních a předem určených kritérií (ukazatele a hodnoty dosažených výstupů, způsob a subjekt hodnocení), časovou přiměřenost, podporu systémem řízení a náročnost a důležitost z hlediska podnikových cílů (role jednotlivce, skupiny). Účelem specifikace prostředků a cílů dohod o pracovním výkonu je objektivní a motivující hodnocení pracovníka.

V pojetí řízení pracovního výkonu představuje výkon výsledek chování, které je založeno na efektivním využívání znalostí, schopností a dovedností pracovníka. Nejedná se pouze o plnění kvantifikovatelných cílů podniku. Jedná se o tzv. smíšený model, který zahrnuje jak hodnocení pracovního výkonu, tak i dosažení očekávané úrovně schopností. (Kocianová, 2010, str. 141)

2. Hodnotitelé

Hodnocení má celou řadu podob v závislosti na tom, kdo hodnocení vykonává. Na hodnocení se mohou participovat jednak ti, co přicházejí s hodnoceným v práci do kontaktu tak i externí posuzovatelé a odborníci.

Za nejkompetentnějšího hodnotitele je považován přímý nadřízený, který nejlépe zná pracovní náplň hodnoceného, jeho výkonnostní kritéria a cíle a zároveň i podávaný výkon

pracovníka. Vyhodnocuje dokumentaci výkonu zaměstnance za uplynulé období, vede hodnotící rozhovor, navrhuje opatření směřující ke zvýšení výkonnosti pracovníka a stanovuje mu cíle na další období. Výhodou hodnocení přímým nadřízeným je důvěrná znalost úkolů pracovního místa, pracovního chování a zázemí pracovníka, které má vliv na jeho výkon. Současně přispívá toto hodnocení k porozumění očekávání jak ze strany firmy, tak ze strany zaměstnance. Hodnocení přímým nadřízeným je obecně přijímáno jako hodnocení znalce. Na druhou stranu nevýhodou je možná subjektivní deformace a nedostatečná autorita. (Koubek, 2007, str. 216)

Dobře akceptováno z důvodu rovnoprávnějšího postavení bývá hodnocení spolupracovníky. Stýblo (2011, str. 262) zmiňuje mezi jeho výhodami vyšší přesnost hodnocení nežli posouzení pracovního výkonu nadřízeným. Osoby pracující na stejném úkolu či projektu totiž častokrát znají lépe skutečnou výkonnost hodnoceného. Kolegové dokáží i lépe posoudit vůdcovské předpoklady pracovníka. Hodnocení však podléhá vysokému stupni důvěry mezi spolupracovníky. K aplikaci je nutné, aby spolupracovníci měli možnost pozorovat a vzájemně porovnávat své pracovní výsledky. Ne vždy se však chtějí na hodnocení kolegy participovat z obavy o narušení vztahů na pracovišti. Hodnocení spolupracovníky je vhodné použít jako doplnění k pravidelnému hodnocení.

Stále častějším doplňkem pravidelného hodnocení ze strany nadřízeného je sebehodnocení. „*Sebehodnocení je proces, v němž za použití strategického přístupu jednotliví pracovníci zkoumají a posuzují svůj vlastní pracovní výkon a vytvářejí si tak základnu pro diskuzi se svými manažery v průběhu setkání za účelem zkoumání a posuzování pracovního výkonu*“ (Armstrong, 2011, str. 155). Hodnocený pracovník hodnotí svůj pracovní výkon za uplynulé období dle stanovených kritérií a sám si navrhuje směr vlastního rozvoje a pracovní cíle na nastávající období. Stýblo (2011, str. 261–262) uvádí některé důvody pro zavedení sebehodnocení v organizaci: posílí se sklon zaměstnanců zamýšlet se nad svou vlastní prací a jejími výsledky, sami pracovníci začnou přemýšlet o možnostech zlepšení. Sebehodnocení také zvyšuje pracovní motivaci; pracovník je zapojen do procesu hodnocení a má možnost vyjádřit svůj pohled na plnění pracovních úkolů. Sebehodnocení přispívá i ke zvýšení výkonových, rozvojových a kariérních cílů. K tomuto účelu se využívají zprávy o výsledcích práce či se vyplňují hodnotící formuláře. Při sebehodnocení se musí brát v úvahu osobnost pracovníka, jeho tendence se ukazovat v lepším světle, sklon se podceňovat nebo naopak přeceňovat. Ne každý je schopen objektivního posouzení sama

sebe, proto je důležitá pečlivá metodická příprava a zaškolení zaměstnanců i manažerů při jejím používání.

Méně používané je hodnocení podřízeným, které je především zaměřeno na posouzení pracovního chování nadřízeného a jeho řídicích schopností. Jde tedy o nástroj rozvoje, který je zaměřen na aspekty manažerské práce. Při použití této metody je nutné zabezpečit absolutní anonymitu účastníků. Přínosy hodnocení „zdola“ vyjmenovává Stýblo (2011, str. 262–263): identifikace schopných manažerů s vůdcovskými předpoklady, posílení motivace manažerů ke změně, zlepšení vnitrofiremní komunikace, posílení spokojenosti zaměstnanců a podpora participativní atmosféry na pracovišti. Mezi potenciální slabiny řadí Stýblo skutečnost, že: hodnocení může odrážet spíše popularitu manažera než jeho správná rozhodnutí, výsledky hodnocení mohou oslabit autoritu některých manažerů, zaměstnanci se mohou bránit hodnocení z obav před jeho odvetnými dopady a někteří manažeři nemusejí negativní hodnocení emocionálně unést.

„Hodnocení zákazníky (ať z vnějšku nebo z organizace samé) se zpravidla používá v případech, kdy se pracovník bezprostředně stýká se zákazníkem (...). Mezi jeho nebezpečí patří, že nespokojenost zákazníka s výrobkem či službou se transformuje do kritiky pracovního výkonu pracovníka, který reprezentuje v kontaktu s ním organizaci. Jiné nebezpečí spočívá v tom, že zákazník je k provádění hodnocení častěji stimulován v případě nespokojenosti než spokojenosti. Pravděpodobnost, že se častěji vyskytnou negativní a často i k hodnocenému pracovníkovi neobjektivní a nespravedlivá hodnocení, je tedy dost veliká“ (Koubek, 2007, str. 217). Hodnocení zákazníky je prováděno většinou písemně, pomocí hodnotících formulářů. Důvodem pro zavedení tohoto hodnocení je zpravidla zvýšení spokojenosti zákazníků. Metoda, která je v tomto případě hojně využívána je mystery shopping.

Hodnocení psychologem se používá při posouzení způsobilosti pracovníka pro konkrétní pracovní pozici a pro identifikaci jeho potenciálu. Hodnotí se na základě psychodiagnostiky a rozhovorů za použití písemných záznamů. Nejčastěji je však hodnocení psychologem využíváno při obsazování pracovních pozic například formou assessment centra. (Kocianová, 2010, str. 147)

Jednou z další forem hodnocení je týmové hodnocení, při kterém jsou zapojeni do procesu hodnocení všichni výše zmiňovaní hodnotitelé. Týmové hodnocení umožňuje komplexní pohled na výkon a pracovní chování hodnoceného zaměstnance ze všech směrů

organizace. Cílem je zvýšení objektivitu výsledků hodnocení. Existuje mnoho forem týmového hodnocení, jako je například 360° zpětná vazba a assessment centre.

3. Kritéria hodnocení

Kritérium definuje Pilařová (2008, str. 41) jako ukazatel výkonu. Prostřednictvím kritérií posuzujeme výkonnost a výsledky pracovní činnosti. Správné nastavení kritérií má zásadní význam pro organizaci, jelikož ovlivňuje výkon pracovníků a tím i ekonomické výsledky organizace.

Stanovení relevantních kritérií není jednoduché. Jednotlivé pracovní pozice vyžadují aplikaci různých kritérií hodnocení. Je proto důležité si specifikovat dovednosti a kompetence, potřebné k úspěšnému výkonu práce, které se váží na konkrétní pracovní místo. Wagnerová (2008, str. 64) popisuje dva odlišné způsoby měření pracovního chování. Jedním z nich jsou objektivní údaje o produktivitě (počet kusů, množství obslužených zákazníků atd.) a druhým jsou údaje vycházející z posuzování hodnotitelů, která však mohou být snadno ovlivněna subjektivním pohledem hodnotitele.

„Základními a univerzálními kritérii jsou kvantita, kvalita a včasnost plnění, ale zpravidla s nimi při hodnocení pracovního výkonu nevystačíme a snažíme se nalézt a uplatnit i kritéria další a detailnější. Protože hodnocení pracovního výkonu pracovníka je zaměřeno nejen na výsledky práce, ale i na pracovní a sociální chování, schopnosti a další vlastnosti jedince“ (Koubek, 2007, str. 212).

Kocianová (2010, str. 149–150) uvádí 3 základní kategorie hodnotících kritérií. Jednou z nich jsou vlastnosti – loajalita, spolehlivost, podnikavost, verbální schopnosti, organizační schopnosti a jiné. Druhou kategorií jsou kritéria vztahující se k výsledkům výkonu, například počet vyrobených kusů, uzavřených smluv či množství obslužených zákazníků. A poslední třetí kategorií jsou kritéria vztahující se k chování pracovníka – spolupráce s kolegy, jednání s lidmi, ochota k práci, samostatnost při vyřizování úkolů a další.

Pouze kritéria, která se vztahují k výsledkům práce, jsou měřitelná, ostatní kritéria umožňují subjektivní přístup k hodnocení. Je tudíž nanejvýš důležité si definovat, jaký pracovní výkon je žádoucí, který je naopak nepřijatelný. Je třeba si také stanovit normy

a standardy, které umožňují rozlišit pracovníky na základě jejich výkonu. (Koubek, 2007, str. 214)

4. Hodnotící metody

Autoři, zabývající se hodnocením zaměstnanců, se neshodují na jednotném způsobu dělení hodnotících metod. Jedním ze základních členění je na hodnocení formální a neformální. Neformální hodnocení probíhá nepravidelně, dle aktuální potřeby a má formu například pochvaly či pokárání. Je to okamžitá zpětná vazba na výkon pracovníka, která není předem plánovaná, organizovaná či standardizovaná. Oproti tomu hodnocení formální probíhá pravidelně podle předem stanovených pravidel a kritérií a právě formálním hodnocením se budu dále zabývat ve své bakalářské práci.

„V odborné literatuře je popsána a v praxi personálního řízení aplikována řada metod hodnocení pracovníka. (...) Snaha nalézt optimální způsob hodnocení pracovníka vedla k vytvoření mnoha metod, např. hodnocení podle stanovených cílů, hodnocení na základě plnění norem, hodnocení pomocí hodnotících stupnic (číselných, grafických, slovních), hodnocení pomocí checklistu, metody vytváření pořadí (párového porovnání), použití numerických stupňů hodnocení, hodnocení assessment centrem aj.“ (Dvořáková, 2012, str. 265)

Ve své práci jsem se rozhodla použít dělení metod hodnocení, které se zaměřují na vykonanou práci, tj. které jsou orientované na minulost a které se zabírají rozpoznáním rozvojového potenciálu pracovníka, tj. hodnocení orientované na budoucnost.

4.1 Metody hodnocení orientované na minulost

Pozorování pracovního výkonu

Pozorování spočívá ve sledování specifických znalostí a dovedností pracovníka, ve sledování zaměstnance při výkonu své práce a kontrole dodržování pracovněprávních předpisů. Celý průběh pozorování a testování je pečlivě zaznamenáván odborně vyškoleným pozorovatelem. Ten se zaměřuje například na rychlost a způsob pracovní činnosti zaměstnance, na jeho pracovní podmínky a pomůcky, které při práci používá.

Kocianová (str. 47, 2010) upozorňuje, že pozorování lze využít pouze v případě, že se jedná o malý okruh klíčových pracovních úkolů. Pozorování je též velmi časově náročné

a problematické u takových pracovních pozic, kde je zapotřebí široký rozsah nepozorovatelných duševních činností.

Metodu lze aplikovat na takové pracovní pozice, kde lze prostřednictvím pozorování zjistit úroveň pracovního chování a pracovních schopností a dovedností, jako je například zručnost, rychlost, přesnost aj. Pozorování je vhodné použít zejména u manuálních pracovních pozic. Oproti tomu nelze tuto metodu uplatnit u duševně pracujících, kde pomocí pozorování nelze zjistit úroveň pracovní výkonnosti.

Metoda kritických případů

Metoda kritických případů (někdy také uváděna jako metody klíčových událostí či technika kritického incidentu) patří mezi behaviorální metody, které se zaměřují na studium pracovního chování. Zásadní roli, při použití této metody, má zaznamenávání kritických (jak extrémně negativních, tak i extrémně pozitivních) událostí, jevů, které se vymykají normám, avšak ke kterým může v průběhu vykonávání pracovních povinností dojít.

Wagnerová upozorňuje (2008, str. 69-71), že praktická aplikace metody je náročná a vyžaduje speciální přístup, při kterém se musí stanovit kritické události dané profese. Nevýhodou však je, že může dojít i k postihnutí takových událostí, které mohou být pro výkon práce kritické, avšak jejich výskyt je málo častý. Metodu lze aplikovat na takové pracovní pozice, kde zaměstnanec přichází do kontaktu se zákazníky, dodavateli, odběrateli apod. U těchto pozic se hodnotí, jak dokáže zaměstnanec reagovat na situace, které nemůže předem předvídat. Další využití této metody je široké. Lze ji použít jako podklad pro rozvoj a odměňování pracovníků. Další využití je například určení psychologických nároků na výkon určitého zaměstnání (vypracování profesiogramu).

Metoda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales)

Metoda BARS je zaměřena na hodnocení chování, které je klíčové k úspěšnému výkonu práce. „Je založena na vytváření hodnotících stupnic pro jednotlivé aspekty pracovního jednání a na definici žádaného pracovního jednání na specifikovaném pracovním místě jako předpokladu efektivního výkonu pracovní činnosti“ (Dvořáková, 2012, str. 266). Hodnotící stupnice obsahují dimenze výkonu, kterými mohou být například týmová práce, dodržování pracovních postupů, přístup k práci, samostatnost při řešení problémů, vztahy ke spolupracovníkům a jiné.

Jako výhody této metody zmiňuje Dvořáková (2012, str. 268) zpětnou vazbu na pracovní výkon, srozumitelnost a jednoduchost používání. Pro hodnotitele je snadnější přiřadit již zhotovené vzory stupnic chování zaměstnanci, než aby slovně charakterizoval úroveň jeho pracovního výkonu.

Náročnost na přípravu je velkou nevýhodou metody BARS. Náročnost je jak časová, tak i na počet pracovníků, kteří se tvorbou formulářů pro různé pracovní pozice zabývají. (Koubek, 2007, str. 223)

Mystery shopping

Mystery shopping neboli fiktivní nákup je jednou z moderních metod hodnocení. Jedná se o kombinaci pozorování a rozhovoru mezi mystery shopperem (fiktivním zákazníkem) a zaměstnancem. Prostřednictvím této metody se prověřuje kvalita pracovníků a jejich služeb, a zároveň tato metoda může sloužit k marketingovému výzkumu. Využití mystery shoppingu je velice široké, lze jej aplikovat v prodejnách, kinech, hotelech, restauracích apod.

Mulačová, Mulač a kol. (2013, str. 284) vyjmenovávají jednotlivé aspekty, které jsou během mystery shoppingu hodnocené. Patří mezi ně například merchandising, délka čekací doby, první dojem z prodejního místa, čistota zařízení, doplňkové a nadstandardní služby a hodnocení přístupu, ochoty a vstřícnosti prodejního personálu.

Jako další formy mystery shoppingu zmiňuje Mulačová, Mulač a kol. (2013) mystery flying, mystery delivery, mystery mailing, B2B mystery a další.

Srovnávací metody

Mezi komparativní metody hodnocení zaměstnanců patří vytváření pořadí pracovníků podle jejich pracovního výkonu, metoda párového srovnání, metoda nucené distribuce a hodnotící stupnice.

Vytváření pořadí

Metoda zařazování je založena na vytváření pořadí ve skupině pracovníků dle předem stanovených kritérií. Pracovníci jsou hodnoceni dle jejich pracovního výkonu a kompetencí od nejlepšího (nejvýkonnějšího) po nejhoršího. Pilařová (2008, str. 31) uvádí, že metodu lze použít pouze na méně početné skupiny pracovníků (maximálně 15 osob).

Hodnocení většího počtu přímých podřízených by se měla organizace vyvarovat, neboť početnější skupiny nelze efektivně řídit a tedy ani hodnotit.

Koubek (2007, str. 224) upozorňuje, že metody založené na vytváření pořadí nejsou příliš vhodné pro účely odměňování. Naopak lze jich využít k vytváření soutěživého prostředí, motivování pracovníků a zlepšování pracovního výkonu uvnitř skupiny.

Párové srovnávání

Metoda párového srovnávání je statistická metoda, která je založena na vzájemném porovnávání všech pracovníků ve skupině a na základě tohoto porovnávání je vytvořeno pořadí hodnocených či jsou hodnocení zařazeni do skupin podle počtu dosažených bodů. Hodnotí se jak výkon pracovníka, tak jeho pracovní chování a kompetence. Body jsou přidělovány podle významu jednotlivých pracovních činností. Metoda předpokládá, že je jednodušší porovnávat jednotlivé pracovní činnosti, než hodnotit práci jako celek. Nevýhodou této metody je časová náročnost, neboť vyžaduje izolované pozorování každé práce s jinou prací. Při velkém počtu hodnocených zaměstnanců může být tato metoda velice zdoluhavá. (Armstrong, 2007, str. 545-546)

Metoda nucené distribuce

„Metoda nucené distribuce umožňuje rozdělit hodnocené zaměstnance do „výkonnostních skupin“ (například A = vynikající, B = velmi dobrý, C = standardní, D = podstandardní, E = zcela nevyhovující) na základě Gausovy křivky. Toto členění je založeno na předpokladu, že rozdíly mezi pracovníky odpovídají statisticky normálnímu rozložení v populaci“ (Pilařová, 2008, str. 32).

Předpokladem této metody je nízký počet vynikajících a zcela nevyhovujících a zbytek kumuluje k průměru. Kladem metody, který zmiňuje Dvořáková (2012, str. 270), je překonávání chyb hodnotitelů způsobené přílišnou shovívavostí nebo naopak přísností a tendencí hodnotit zaměstnance průměrnými hodnotami. Nevýhodou je náročné početní cvičení, proto nebývá tato metoda hojně využívána.

Wagnerová (2008, str. 69) podotýká, že volba srovnávacích metod je vhodná zejména u malých skupin pracovníků, kteří vykonávají podobnou či stejnou práci, avšak je problematická pro větší skupiny zaměstnanců na různých pracovních pozicích. Srovnávací metody jsou náchylné k častému výskytu hodnotitelských chyb z důvodu subjektivity a zaujatosti.

Hodnotící stupnice

Hodnotící stupnice (škála) je univerzálně použitelná a v praxi hojně využívaná psychometrická metoda, prostřednictvím níž se hodnotí chování, osobnost, výsledky práce, vztahy aj. Metoda spočívá v zaškrtnutí stupně plnění určitého kritéria. Každý stupeň u hodnotící stupnice je buď obodován či slovně definován. Celkové hodnocení je stanoveno počtem dosažených bodů za všechna kritéria. (Dvořáková, 2012, str. 267)

„Při tvorbě hodnotících škál také zvažujeme, zda použijeme lichý nebo sudý počet stupňů. Lichý počet stupňů obsahuje „střední hodnotu“, která může hodnotitele svádět k vyhnutí se „krajnímu“ hodnocení (tzv. chyba centrální tendence). Sudý počet stupňů postrádá střední hodnotu a nutí hodnotitele přiklonit se jednoznačně k pozitivnímu nebo negativnímu hodnocení. Záchranou před „průměrným“ hodnocením však není volba „správného počtu stupňů“, ale kvalitní proškolení hodnotitelů a případně volba vhodnější metody hodnocení (například metody nucené volby), resp. kombinace obou metod“ (Pilařová, 2008, str. 35).

Stýblo (2011, str. 260) uvádí, že obecně definované charakteristiky pracovního chování lze aplikovat na celý podnik (např. kvalitu práce, samostatnost, ochotu spolupracovat aj.), jiné je zapotřebí specifikovat zvláště pro konkrétní útvar či tým (např. specifické znalosti, iniciativa aj.). Počet kritérií by neměl být příliš velký. Pro omezení subjektivity jednotlivých hodnotitelů je žádoucí zkombinovat jednotlivé škály se slovním popisem (například s metodou BARS).

Existují tři typy posuzovacích stupnic: číselné, grafické a slovní (viz obrázek č. 1).

Obrázek č. 1 Příklady posuzovací (hodnotící) stupnice

Příklady posuzovací (hodnotící) stupnice

Číselná stupnice

Kritérium: kvalita práce	1	2	3	4	5
	Nízká			Vysoká	

Grafická stupnice

Kritérium: kvalita práce					
	Nízká			Vysoká	

Slovní stupnice

Kritérium: kvalita práce	vynikající	nadprůměrná	průměrná	podprůměrná	špatná
--------------------------	------------	-------------	----------	-------------	--------

Zdroj: Koubek, 2007, str. 222

Z důvodu univerzální použitelnosti je tato metoda hojně využívána. Mezi její nevýhody patří metodologické chyby, ke kterým při tvorbě hodnotících stupnic mnohdy dochází. Například stupně hodnocení nejsou jednoznačně definovány či hodnotitelé si jednotlivé stupně interpretují po svém (záleží na zkušenostech, vzdělání a osobnosti hodnotitele). Mohou být opomenuta kritéria, která mají mimořádný význam či jsou použité takové slovní formulace, které nejsou použitelné v praxi organizace. Tvorba hodnotících stupnic by z těchto důvodů měla být v rukou odborníků. (Koubek, 2007, str. 222)

4.2 Metody hodnocení orientované na budoucnost

Assessment center

Assessment centre se realizuje prostřednictvím souboru různých hodnotících metod a lze využít k hodnocení jednotlivců i skupin. Na hodnocení se podílejí interní a externí hodnotitelé. Mezi externí hodnotitele patří specialista na řízení lidských zdrojů a psycholog. Skupinu interních hodnotitelů tvoří přímý nadřízený, spolupracovníci, podřízení či vedoucí organizační jednotky. (Pilařová, 2008, str. 39)

Na konci hodnocení je vypracována písemná zpráva o silných a slabých stránkách pracovníka, návrh na změnu postavení a doporučení k tréninku. (Dvořáková, 2012, str. 271)

Z důvodu finanční i časové náročnosti, bývá tato metoda uplatňována především u manažerských pozic, zejména tedy u pracovníků s vysokoškolským vzděláním a u dalších klíčových zaměstnanců. Dalším negativním aspektem je posuzování pouze momentálního výkonu pracovníka v uměle vytvořených podmínkách. Jeho výkon tedy podléhá situaci a nemusí nutně odpovídat jeho standardnímu pracovnímu výkonu. Na druhé straně pozitivem metody je komplexnost posouzení. (Koubek, 2007, str. 224)

360° zpětná vazba

Třistašedesátistupňová zpětná vazba neboli také vícekriteriální hodnocení výkonnosti či vícezdrojové hodnocení je snahou o co nejobjektivnější a nejvšestrannější hodnocení zaměstnance. Jde o komplexní přehled činnosti a výkonu pracovníka – hodnotí se jak pracovní a sociální chování, tak i dovednosti, znalosti a vlastnosti zaměstnance.

Zpětná vazba se získává od širokého množství posuzovatelů, kteří vyjádří svůj názor na důležité aspekty práce a chování hodnoceného. Hroník (2006, str. 66 – 67) rozdělil hodnotitele do 7 základních skupin, ve kterých probíhá: sebehodnocení, hodnocení

nadřízeným (možno mít více nadřízených), hodnocení kolegy, podřízenými, zákazníkem, dodavatelem a hodnocení „žolíkem“, což je člověk, vybraný samotným hodnoceným. Posuzovateli jsou tedy všichni, kteří přicházejí s hodnoceným pracovníkem do kontaktu.

„Více zdrojová zpětná vazba je navržena tak, aby umožnila těm, kdo pracují s hodnoceným soustavně, zhodnotit a okomentovat jeho výkonnosti. Je tedy méně hierarchicky orientovaná, podporuje důvěru a umožňuje zaměstnancům participovat na rozhodnutí o své pracovní dráze. Tento přístup je nejvhodnější v organizacích, které jsou týmově orientované“ (Wagnerová, 2005, str. 31).

Prostřednictvím 360° zpětné vazby lze hodnotit výkonnost managementu. Podřízení anonymně hodnotí dle stanovených kritérií své nadřízené. Klíčovým bodem je důvěrnost, jelikož se mohou hodnotitelé obávat bossingu v případě, že jejich hodnocení bude negativní. K tomuto účelu jsou používány strukturované dotazníky, které se především soustředí na popis chování hodnoceného, než na jeho posouzení. Dotazníky mohou být vypracovány interními zaměstnanci, ale i externími poradci. Vyhodnocování dotazníků vyžaduje specifický přístup, aby nedocházelo k vyřizování si účtů. Také validita a objektivita hodnocení jednotlivých posuzovatelů je různá. (Wagnerová, 2005, str. 76–77)

Třistašedesátistupňová zpětná vazba je používána jak pro účely vzdělávání a rozvoje, tak i celé řady personálních činností jako jsou například profesní rozvoj, rozvoj zaměstnanců či plánování následnictví. Aspekty, na které se třistašedesátistupňová zpětná vazba soustřeďuje, jsou například schopnost vést, respektive charakter vedení lidí, zda je pracovník týmový hráč, jaké má organizační dovednosti, zda je komunikace s ním bezproblémová. Zaměřuje se též na umění rozhodovat se v krizových situacích, na odbornost pracovníka, na jeho vizi, energii a podnikavost a neposledně i adaptabilitu na neustálé změny. (Armstrong, 2007, str. 434–438)

Nevýhodou metody může být jednat neochota spolupracovníků se participovat na procesu hodnocení kolegy či nedostatečný kontakt s ním, což může způsobit malou relevantnost zjištěných skutečností. Spolupracovníci mohou být ovlivněni pozitivními nebo negativními vztahy na pracovišti. Proto je důležité zajistit anonymitu účastníků hodnocení.

Obrázek č. 2. Model třistašedesátistupňové zpětné vazby



Zdroj: Armstrong, 2007, str. 433

Motivačně – hodnotící rozhovor

„Hodnotící pohovor (...) slouží jako jeden ze základních nástrojů řízení, kontroly, usměrňování a motivování spolupracovníků. Jedná se o periodicky opakující, formální a komplexní pohovor, při němž hodnotitel a hodnocený vzájemně konfrontují názory na svá přesvědčení a postoje, na vztahy ke spolupracovníkům, přednosti a nedostatky podřízeného, jeho úspěchy a chyby.“ (Vymětal, 2008, str. 131).

Motivačně – hodnotící rozhovor je velmi podnětný zdroj informací, který se dá využít v dalších personálních činnostech, jako je například vzdělávání, rozvoj, odměňování a rozmisťování.

Výsledkem rozhovoru je dohoda o budoucím společném řešení problémů a využití příležitostí k dalšímu zlepšování a rozvoji hodnoceného. Prostřednictvím setkání nadřízeného a podřízeného se zlepšují i vztahy mezi pracovníky a komunikace na pracovišti.

Řízení podle stanovených cílů (MBO – Management by Objectives)

MBO neboli řízení podle stanovených cílů je přístup k řízení lidí, který jako první navrhl Peter Drucker a používá se od poloviny 20. století. MBO posuzuje výkonnost hodnoceného pracovníka na základě jeho úspěchů v dosahování cílů, které si společně se svým nadřízeným předem stanovili. Cíle jsou postupně „kaskádovány“ z nejvyšší úrovně řízení organizace, přes jednotlivé organizační jednotky až po samotné zaměstnance. MBO bývá nejčastěji používáno pro hodnocení manažerů a specialistů. (Hroník, 2006, str. 58)

Postup MBO spočívá nejprve ve stanovení jasně a přesně definovaných cílů (KPI), jichž má pracovník během hodnoceného období dosáhnout. K dosažení těchto cílů se zpracovávají akční plány, které obsahují časový harmonogram. Následně je zapotřebí vytvořit vhodné podmínky pro realizaci plánu. Poté probíhá samotné měření a posuzování plnění cílů zaměstnanců. Při zjištění nedostatků ve výkonu pracovníka se podnikají opatření ke zlepšení. Posledním krokem MBO je stanovení nových cílů na následující období. (Koubek, 2007, str. 219)

Cíle zaměstnance vycházejí jak z jeho schopností, dovedností a ambicí, tak především i z cílů organizačního útvaru, jehož je členem a které jsou odvozeny od ročního či víceletého plánu organizace. Hodnocení cílů musí brát v úvahu i legislativní rámec a konkrétní podmínky vztahující se k danému pracovníkovi. (Stýblo, Urban, 2011, str. 259–260)

Cíle by měly splňovat požadavky SMART, jak uvádí ve své publikaci Kocianová (2010, str. 150): „*Cíle musejí být přesně definované a termínované (...), kvantifikovatelné, měřitelné, dosažitelné, podnětné, měly by být formulovány písemně, jasně, stručně, jednoznačně. Cíle a plán postupu jsou podkladem pro hodnotící rozhovor.*“

Používání hodnotící metody MBO s sebou přináší několik nevýhod. Jednou z nich je vysoká náročnost na administrativní práci. Začal se taktéž ztrácet širší kontext hodnocení, pozornost byla koncentrována především na co nejrychlejší a nejsnadnější postup, jak se dostat z jednoho do druhého bodu. (Hroník, 2006, str. 58). Z časového hlediska je metoda MBO též velmi náročná, neboť vyžaduje neustálou komunikaci mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. (Wagnerová, 2005, str. 26)

Naopak mezi výhody MBO patří podpora budování vztahu mezi pracovníkem a nadřízeným. Zaměstnanec si je také plně vědom toho, jaký výkon a chování se od něj očekávají. Jelikož jsou stanovené výkonnostní cíle specificky stanoveny, je MBO právně dobře obhajitelnou formou hodnocení. (Wagnerová, 2005, str. 26) MBO zapojuje do procesu hodnocení při stanovování cílů na následující období i samotné zaměstnance, čímž zvyšuje jejich profesní angažovanost a motivaci. Zaměstnanci mají možnost sdělit své představy o vlastních cílech a konečná podoba cílů je určena při hodnotícím rozhovoru v rámci ročního hodnocení. (Stýblo, Urban, 2011, str. 259)

Řízení podle kompetencí (CBM – Competency based Management)

Řízení podle kompetencí vychází z jasně definovaných pracovních pozic, pracovních úkolů a od nich odvíjejících se kompetencí. Každému pracovnímu místu je stanovena požadovaná úroveň kompetencí. Kompetence jsou stanoveny v podobě „pozorovatelného chování“, které zvyšují objektivitu v průběhu hodnocení. Upustilo se od definování kompetencí v podobě popisu dovedností a schopností, jelikož popis může být často nesrozumitelný jak hodnotitelům, tak i hodnoceným. U zavádění systému řízení podle kompetencí je tedy nutné vytvořit popisy pracovních míst a stanovení úrovně kompetencí, které nejsou příliš obecné, ale také naopak i příliš detailní. (Pilařová, 2008, str. 16–17)

Pro implementaci systému řízení podle kompetencí v organizaci je zapotřebí vytvořit informační kampaň a funkční projekt změny. Předpokladem pro úspěšné zavedení platí zásada 3C: clarity (jasnost a zaměřenost strategie), capability (schopnosti, způsobilosti) a commitment (angažovanost). Clarity představuje jasně a srozumitelně popsany budoucí stav prostřednictvím vymezené vize a mise organizace. Prvním předpokladem je jasná a srozumitelná formulace poslání organizace, tj. proč organizace existuje, kdo z ní má profit. Druhým předpokladem je dobrá srozumitelnost strategie organizace zaměstnancům, kteří se na ni aktivně spolupodílejí prostřednictvím naplňováním stanovených cílů. Capability odpovídá na otázky, které znalosti, dovednosti a schopnost pracovníci organizace potřebují. Tuto znalost lze aplikovat i při výběru vhodných uchazečů o zaměstnání. Základem je správné nadefinování profilů kompetencí. Klíčovou roli hraje rozvoj kompetencí, který je závislý na ochotě zaměstnance osvojovat si nové kompetence k zefektivnění jeho pracovního výkonu, což nás dostává k poslednímu C – Commitment – angažovanost a ochota pracovníků rozvíjet své kompetence a schopnost podávat výkon. Pod výkonem rozumíme jednak pracovní výsledky, ale také projevy pracovního chování.

Kompetence

Pilařová (2008, str. 16) definuje kompetenci jako „soubor vědomostí, dovedností, schopností, vlastností a postojů, které umožňují jedinci dosahovat požadovaného výkonu. Kompetentní zaměstnanec je tedy takový, který má na jedné straně předpoklady (vědomosti, dovednosti, schopnosti, vlastnosti a postoje) pro dosahování výkonů (tzn. je způsobilý pro výkon) a na druhé straně požadovaných výkonů skutečně dosahuje.“

Základem personálního řízení jsou kompetence. Řízení lidských zdrojů se snaží získat vysoce kompetentní jedince, kteří se snaží maximalizovat svůj příspěvek k dosažení cílů podniku. Proto jsou kompetence spojeny také se získáváním a výběrem zaměstnanců, s řízením výkonu a řízením odměňování. (Wagnerová, 2005, str. 11–12)

Pojem kompetence zahrnuje dva základní významy. V prvním významu chápeme kompetenci jako pravomoc, oprávnění k provádění určité činnosti udělené zpravidla autoritou. Tento rozsah působnosti svěřený shora může být tudíž pracovníkovi i odejmut. První význam kompetence je tedy založen na konsenzu druhých osob. Oproti tomu druhý význam zdůrazňuje vnitřní kvalitu osobnosti pracovníka. Jedná se o schopnost zaměstnance vykonávat určitou činnost a současně mít příslušnou kvalifikaci k danému oboru. To znamená, že pracovník má potřebné znalosti, dovednosti a schopnosti k úspěšnému výkonu práce na konkrétním pracovním pozici. (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, str. 14–15)

Hroník (2006, str. 29) zdůrazňuje, že v poslední době se upouští od teorie rysů a vlastností, která stanovuje, jakými kvalitami má být člověk pro efektivní výkon vybaven. Soustředí se spíše na činnosti a způsobilosti pracovníka. Hlavní význam má dobré plnění pracovní role a pracovního očekávání, které však nemusí být vždy v souladu s osobností zaměstnance. Jako příklad uvádí manažera s introvertními rysy. *„Kompetence jsou uděleny na základě analýzy činností. (...) co pracovník dělá, nikoli na základě toho, jaké má vlastnosti.“*

Obvyklé členění kompetencí je na sociální a pracovní. Pracovní kompetence jsou někdy označovány jako „tvrdé kompetence“, například orientace na výkon. Naopak jako „měkké kompetence“ je označována schopnost zvládat situace intrapersonálního charakteru. Řadíme sem vnímavost, otevřenost, aktivitu, iniciativu a příjemné vystupování. Wagnerová (2005, str. 10–11)

Manažerské kompetence zahrnují dovednosti, vědomosti, schopnosti, ale i postoje, motivaci a zkušenost. Jedná se o komplexní předpoklady pro vykonávání manažerské pozice. Zásadní význam má to, že kompetence lze rozvíjet. (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, str.15–18).

Pojetí kompetencí, které vychází z pozorovatelného chování, rozděluje tři velké skupiny chování, kterým jsou přiděleny odpovídající kompetence. První skupinou je přístup k úkolům a věcem, s níž je spojena kompetence řešení problémů. Druhou skupinou je vztah k druhým lidem, který představuje interpersonální (vztahovou) kompetenci. A poslední třetí

skupinou je chování k sobě a projev emocí, tedy kompetence sebeřízení. (Hroník, 2006, str. 31–32)

Kompetenční model

Klíčové při tvorbě kompetenčních modelů je identifikace takových kompetencí, které mají významný vliv na efektivní fungování procesů v organizaci. Výsledkem takové analýzy je vytvoření kompetenčního modelu. (Veteška, Tureckiová, 2008, str. 105)

„Kompetenční model představuje určitým způsobem uspořádané kompetence (...) a je jedním z důležitých nástrojů řízení lidí,“ (Hroník, 2006, str. 30). Efektivní kompetenční model se skládá z maximálně 12 kompetencí. Stanovuje firemní hodnoty, ale i popisy jednotlivých pracovních míst a může se zaměřovat jak na všechny zaměstnance, tak pouze na klíčové pracovní pozice v organizaci.

Kompetenční modely jsou užitečné například při výběru nových pracovníků a při výběru rozvojových programů. Lze je využít i při plánování kariéry a plánování následnictví. (Kubeš, Spillerová a Kurnický, 2004, str. 60)

Součástí identifikace kompetencí pro konkrétní pracovní pozici je přesný popis očekávaných projevů chování. Je nutno si však uvědomit, že u různých pracovních pozic je zapotřebí jiná úroveň rozvoje kompetencí. Obvykle se z tohoto důvodu využívají škály, které obsahují různý počet úrovní. Přístupy k tvorbě kompetenčních modelů jsou: analýza výkonu nejlepších pracovníků, analýza výkonu co největšího počtu pracovníků, využití expertního názoru týmu složeného ze zástupců organizace, kompilace externích modelů a převzetí obecného (externího generického) modelu kompetencí. Pilotní zavádění modelu kompetencí se nejprve aplikuje pouze u části organizace, zpravidla u managementu a následně se až zavádí plošně na všech úrovních organizace. (Veteška, Tureckiová, 2008, str. 105–106)

5. Proces hodnocení

„Realizace systému hodnocení pracovníka (...) vyžaduje důkladnou metodickou přípravu jak systému hodnocení, tak i budoucích hodnotitelů. Organizace by měla zpracovat metodický pokyn k hodnocení, v němž jsou stanoveny cíle a metody hodnocení, specifikována použitá kritéria a práce s nimi. (...) Rozhodující pro volbu kritérií je pracovní náplň, míra delegované odpovědnosti, podíl činností operativního a koncepčního charakteru, měřitelná nebo hodnotitelná charakteristika výsledků činnosti“ (Dvořáková, 2012, str. 260).

Koubek (2007, str. 215–216) rozděluje proces hodnocení pracovníků do 3 časových odvětví:

V přípravném období se určuje předmět hodnocení, stanovují se zásady a pravidla hodnocení a vytváří se formuláře k tomu potřebné. Následně se zpracovávají analýzy pracovního místa, které hrají hlavní roli při definování si role zaměstnance. Prostřednictvím popisů pracovních míst se získávají informace ohledně hlavních pracovních úkolů, pravomocí a zodpovědností zaměstnance. Na základě upřesnění si role se formulují kritéria a normy hodnocení a volí se metody hodnocení. Probíhá důkladná příprava hodnotitelů, během níž se hodnotitelé obeznámí s organizačními postupy a termíny hodnocení, s obsahem hodnotitelských formulářů a jsou jim objasněny kritéria hodnocení. Na konci přípravného období jsou informováni zaměstnanci o připravovaném hodnocení a jsou seznámeni s jeho účelem, s nastavenými kritérii a normami a s tím, jaký pracovní výkon se od nich očekává. Na informování pracovníků se podílejí manažeři s případným využitím podnikových informačních médií.

Druhé období je období získávání informací a podkladů, kdy se sbírají informace ohledně pracovního výkonu prostřednictvím pozorování zaměstnance při práci či zkoumáním jeho výsledků práce. V této fázi je klíčové vybrat osobu, která je kompetentní hodnocení provádět. V průběhu celého období jsou shromažďovány informace a vytvářeny dokumentace a záznamy o podaném pracovním výkonu, které jsou základem zpětné vazby a omezují budoucí spory a diskuze.

V posledním období se vyhodnocují informace o podaném pracovním výkonu, pracovním chování, schopnostech a dovednostech pracovníka. Jsou navzájem porovnávány skutečné výsledky práce hodnoceného s očekávanými výsledky a se specifikací konkrétního pracovního místa. Výstupy této fáze jsou písemné. Zaměstnanec je seznámen s výsledky svého hodnocení, o rozhodnutích z hodnocení vyplývajících a o možnostech zlepšení. (Dvořáková, 2012, str. 261–262). Neposledně se zkoumá i samotná efektivnost hodnocení, zda se skutečně pracovní výkon zaměstnance zlepšil.

6. Implementace systému hodnocení

Implementace pracovního hodnocení, ať už se jedná o zavedení nového systému či změnu toho starého, je záležitost dlouhodobá a je při ní zapotřebí postupovat systematicky. Začíná se objasněním cílů a účelu hodnocení. Program by měl být v organizaci zaváděn

v organizační struktuře seshora dolů a management by měl po celou dobu zavádění systému vyjadřovat podporu programu pro zvýšení jeho přijetí zaměstnanci na všech úrovních organizace. (Wagnerová, 2008 str. 79)

Dvořáková (2012, str. 261–263) uvádí postup, který je nutné uplatnit pro úspěšné zavedení systému hodnocení:

1. Prvním krokem je informování všech zaměstnanců o zavedení a účelu systému hodnocení. Informování provádí manažeři, lze však také využít i podnikový informační systém.
2. Druhým krokem je příprava hodnotitelů, například prostřednictvím metodické instruktáže. Stanovují se organizační postupy, metody, kritéria a termíny hodnocení.
3. Následně se připravují hodnotící rozhovory. V této etapě se sbírají podklady pro hodnocení, zajišťují se technické a organizační podmínky rozhovoru (prostor a technika).
4. Čtvrtým a nejdůležitějším krokem je hodnotící rozhovor. V této fázi dochází k ohodnocení výkonu a pracovního chování zaměstnance, určují se jeho slabé a silné stránky. Hodnocený pracovník má možnost vyjádření se k pracovním podmínkám, k systému řízení a k organizaci práce. Výstupem hodnotícího rozhovoru je formulace konkrétních závěrů k výkonu pracovníka. Mohou se týkat jak odstranění zjištěných nedostatků a možností zlepšení pracovního výkonu, tak i zabezpečení zvýšené kvalifikace a zlepšení pracovních podmínek.
5. Pátým krokem je uchovávání výsledků hodnocení a práce s hodnotícími dokumenty. Hodnotící dokument obsahuje formulované závěry vyplývající z výsledků hodnocení. Dokument je stvrzen podpisem zaměstnance a je uchován v jeho osobním spisu, který je veden v personálním oddělení. Přístup k těmto dokumentům mají pouze bezprostřední nadřízený a vyšší stupeň řízení, případně manažer úseku.
6. Posledním krokem je vyhodnocení a využití výsledků a možný nesouhlas hodnoceného se závěry hodnocení. V této fázi se vyhodnocují výsledky a přijímají opatření, vyplývající ze zjištěných informací. Hodnotí se také objektivita použitého postupu (náročnost hodnocení, konkretizace závěrů), navrhuje se změny pro zlepšení účinnosti a efektivnosti systému. Používají se

analýzy výsledků hodnocení u jednotlivých posuzovatelů s cílem sjednotit náročnost a posuzování plnění jednotlivých kritérií.

Implementace systému hodnocení musí být vždy v souladu se strategickými cíli organizace. Zásadní vliv na úspěšné zavedení má podpora managementu a kvalitní příprava celého projektu – stanovení si cílů, určení harmonogramu, definování rolí účastníků, podpora komunikace napříč celou organizací. Zavádění systému se provádí zpravidla ze shora dolů (od managementu po samotné pracovníky). Předpokladem pro zdařilé zavedení je i vhodné načasování implementace. (Pilařová, 2008, str. 166)

Existuje mnoho překážek, které brání v úspěšné implementaci systému hodnocení. Dvořáková (2012, str. 276–278) a Pilařová (2008, str. 109–111) jmenují: nedostatečná znalost metod a způsobu hodnocení, nízká ochota hodnotitelů objektivně posuzovat zaměstnance, nedostatečná organizace práce, nepřesné popisy pracovních míst a kompetencí zaměstnanců, nesoulad HR cílů se strategií organizace, chyby zakotvené v systému hodnocení, nesprávné načasování zavádění změny, odpor ke změnám.

7. Problémy a chyby při hodnocení

Při hodnocení zaměstnanců snadno dochází k chybám, které ovlivňují a zkreslují výsledky hodnocení. Je tudíž nezbytné, aby všechny osoby zapojené do procesu hodnocení byly seznámeny s účelem a smyslem hodnocení a byly do procesu správně zapojeny. Chybám se však nelze zcela vyhnout, neboť jak uvádí Pilařová (2008, str. 91): *„Bohužel ani ten sebelepší, kvalitně implementovaný hodnotící nástroj nám nepomůže odstranit všechna úskalí hodnocení. Jakmile do procesu hodnocení vstoupí lidský faktor (osobnost hodnoceného a hodnotitele), je hodnocení objektivní reality poznamenáno naším subjektivním přístupem k realitě.“*

7.1 Chyby v systému hodnocení

Nejčastější chybou zakotvenou v systému hodnocení je nedostatečná příprava hodnocení ze strany organizace a jejích manažerů. Především jde o nesprávně nastavená kritéria, špatný výběr metodiky, nedostatečná příprava hodnotitelů a špatné vyhodnocení výsledků. (Dvořáková, 2012, str. 277)

Stýblo (2011, str. 314–316) vytýká přílišně formální charakter hodnocení, při kterém není věnován dostatek času a pozornosti při vyhodnocování závěrů z hodnocení. Mezi chyby uvádí: nedostatek hodnotících podkladů, nejednotně uplatňovaná metodika hodnocení, nedostatečná pozornost věnovaná rozboru pracovních výsledků, nedostatečná vazba mezi hodnocením a odměňováním, malá pozornost věnovaná dosaženým pracovním úspěchům zaměstnance a podobně.

7.2 Chyby hodnotitelů

Při hodnocení hraje významnou roli osobnost hodnotitele, jeho vnímání reality a jeho aktuální nálada. Jednou z nejčastěji se vyskytujících chyb při hodnocení je přílišná shovívavost, či naopak přísnost. Hodnotitel je buď příliš mírný, nechce si poničit osobní vztah s hodnoceným nebo naopak se koncentruje pouze na vyložená negativa. Pilařová (2008, str. 92) rozděluje hodnotitele dle toho, zda se zaměřují na „lidi“ nebo na „cíle“. Hodnotitelé zaměřeni na lidi mají potřebu si budovat dobré vztahy, snaží se hodnoceným „neublížovat“. Zatímco hodnotitelé zaměřeni na cíle jsou při hodnocení výsledků přísnější, ambicióznější a motivují zaměstnance k vyšším výsledkům.

Další často vyskytující se chybou je tendence hodnotit zaměstnance průměrnými, středními stupni hodnocení. *„Hodnotitel se zbavuje nutnosti zdůvodnit uvedení nedostatků v práci a nedostatečně akceptuje jak velmi dobré (nadprůměrné) pracovní výkony, tak hlavně i podprůměrné výkony, což je zpravidla vyvoláno snahou vyhnout se konfliktu a obhájit správnost hodnocení před hodnoceným“* (Dvořáková, 2012, str. 277).

Stav, kdy se hodnocený nechá unést některým pozitivním nebo negativním rysem hodnoceného, se nazývá haló efekt. Koubek (2007, str. 229) jako typické haló efekty zmiňuje první dojem, vystupování, vzhled, výsledky v případě nějaké složky pracovního výkonu. Toto vše může ovlivnit hodnotitele při hodnocení vlastností a dalších složek pracovního výkonu zaměstnance.

Velkou roli při hodnocení hrají i předsudky ze strany hodnotitele. Ještě před samotným hodnocením má hodnotitel pracovníka již zařazeného bez ohledu na jeho současný pracovní výkon. Dochází ke zkreslení výsledků a podněcuje zaměstnance v pocitu křivdy a nespravedlnosti. Dvořáková (2012, str. 277) upozorňuje i na předsudky vyplývající z rasy, etnika či pohlaví, což může být skrytou formou diskriminace.

Hodnocení je často ovlivněno i osobním vztahem mezi hodnotitelem a hodnoceným. Je obtížné objektivně hodnotit někoho, ke komu máme již vytvořen pozitivní či negativní vztah. Obecně vyplývá, že ty, kteří jsou nám sympatičtí, hodnotíme kladněji, než ty, ke kterým zaujímáme zápornější postoj.

Logická chyba je sklon „*pozorovatelů hodnotit např. povahové vlastnosti lidí tak, jak se jim samým zdá logické. Pozorovatelé tedy „logicky“ předpokládají u pozorovaných osob jisté vlastnosti*“ (Chrástka, 2007, str. 153). Hodnotitel má tendenci spojovat nesouvisející fakta, například student ekonomické školy má v zálibě ekonomii.

Chyb hodnotitelů je celá řada. Například Pilařová (2008, str. 92–95) vyjmenovává neoprávněnou generalizaci, chybu kontrastu, efekt nedávnosti, fráze, konformitu a atribuční chyby, které jsou spojené s nesprávným chápáním příčin chování jedince. Koubek (2007, str. 229) zmiňuje ještě nestejnou náročnost a nestejný přístup k hodnocení uplatňovaný jednotlivými hodnotiteli, přílišné přihlížení k hlavnímu účelu hodnocení a tendenci hodnotit pracovníky podle svých vlastních měřítek. Dvořáková (2012, str. 277–278) přidává k chybám hodnotitelů ještě kumulativní chybu, negativistickou chybu, arogantní postoj a chybu favorismu (úmyslné chyby proti etice a smyslu hodnocení) a zneužití hodnocení.

Praktická část

8. O společnosti

Společnost, jejíž systém hodnocení jsem ve své práci analyzovala, patří mezi přední bankovní instituce v České republice. Jelikož si společnost nepřeje být jmenována, uvádím ji pod názvem „Banka“. Banka poskytuje finanční služby všem klientským segmentům, tj. fyzickým osobám, malým a středním podnikům, korporátním a institucionálním klientům.

V České republice obsluhuje Banka okolo tří milionů klientů a její služby jsou dostupné prostřednictvím husté distribuční sítě, čítající přes dvě stě poboček. Hlavní sídlo společnosti je v Praze a průměrný počet jejich zaměstnanců se pohybuje okolo necelých sedmi tisíc.

Společnost nabízí služby v oblasti retailového, podnikového a investičního bankovníctví, financování potřeb v oblasti bydlení, správu aktiv, spotřebitelské úvěry, penzijní připojištění, pojištění i specializované služby (leasing a factoring).

Banka je akciovou společností vycházející z principů stanovených OECD (Organizací pro hospodářskou spolupráci a rozvoj), které zajišťují rovnováhu odpovědností a pravomocí mezi managementem a akcionáři. Statutárním orgánem společnosti je představenstvo, které řídí vrcholové vedení společnosti a které je složeno z vedoucích zaměstnanců ve funkcích generálního ředitele a vrchních ředitelů. Na výkon představenstva a činnost společnosti dohlíží dozorčí rada Banky. (Banka, interní zdroj, 2014)

9. Organizační struktura

Banka má rozvětvenou a složitou organizační strukturu. Její základ tvoří rada společnosti tzv. board. Každý člen rady je zástupcem jednoho útvaru společnosti. Tyto útvary se dále dělí na oddělení, které se opět dále větví. Výška této hierarchie je v každém útvaru společnosti individuální od dvou až po osm úrovní.

Pro bližší představu uvádím zjednodušenou část organizační struktury (viz příloha č. 1).

Bohužel se mi i přes snahu nepodařilo získat respondenty ze všech organizačních útvarů společnosti. Z tohoto důvodu se budu v následujících částech práce věnovat blíže pouze čtyřem útvarům.

Útvar Řízení financí se zabývá projekty v oblasti nákupu, prodeje, nájmu majetku a služeb. Taktéž zajišťuje podporu finančního řízení, plánování a účtování jednotlivých aktivit banky. Koordinuje přípravu finančního plánu společnosti i celé finanční skupiny a monitoruje jeho plnění.

Útvar Operačního řízení a technologií nastavuje a řídí model zajišťující vzájemné sladění obchodní vize a strategie banky se současně dostupnými a nebo žádoucími zdroji. Útvar také zodpovídá za finanční oblast, obchodní architekturu, zajišťování zdrojů a oblast obchodních a operačních modelů.

Útvar Integrované služby pro soukromou klientelu spravuje pobočkovou síť. Ta řídí vytváření a rozvoj vztahů se zákazníkem. Mezi hlavní činnosti tohoto útvaru patří prodej produktů banky a poskytování služeb. Finanční centra odpovídají za plnění obchodních plánů, zajišťují přímý styk s klienty a monitorují kvalitu služeb a spokojenost klienta.

Útvar Řízení rizik skupiny posuzuje velikost a strukturu rizika podstupovaného společností a možné dopady na její výkonnost a stabilitu. Zajišťuje tvorbu metodických postupů pro řízení, oceňování a monitorování úvěrového rizika.

Z hlediska hierarchie rozlišuje Banka své manažery termíny B-1, B-2 a B-3. Board představuje vedení společnosti. B-1 je manažer útvaru, který je jednu úroveň pod boardem, B-2 je dvě úrovně pod boardem apod. Pod manažery B-3 jsou teamleadeři a na nejnižší úrovni jsou řadoví zaměstnanci. Pro představu jsem vytvořila hierarchický model společnosti (viz příloha č. 2).

10. Hodnocení v Bance

V následujících odstavcích se budu zabývat zásadami a pracovními postupy při ročním hodnocení zaměstnanců a manažerů v Bance. Hodnocení se vztahuje pouze na interní pracovníky, nikoliv na externí zaměstnance.

Banka rozlišuje mezi hodnocením řadových zaměstnanců a hodnocením manažerů. Hodnocení zaměstnanců je komplexní hodnotící systém posuzující projevy chování, jednání

a výkonnosti zaměstnanců. Oproti tomu hodnocení manažerů posuzuje vůdčí schopnosti, výkonnost a manažerský potenciál manažerů. Oba systémy umožňují vzájemnou komparaci zaměstnanců/manažerů v rámci své skupiny, sebehodnocení, vyjasnění si další profesní kariéerní perspektivy v horizontu jednoho roku a stanovení si pracovních úkolů na rok následující. (Banka, interní zdroj, 2013)

Roční hodnocení je povinné pro všechny zaměstnance a manažery a je prováděno v hodnotícím období, zpravidla na konci kalendářního roku. Nástrojem pro hodnocení je jednotná softwarová aplikace obsahující standardizovaný formulář pro hodnocení.

Pracovní hodnocení zaměstnanců Banky se skládá z těchto částí:

- Sebehodnocení – vyjádření hodnoceného k plnění klíčových ukazatelů výkonu (dále jen KPI's), k hodnocení projevů a jednání, k vlastním kariéerním a profesním představám
- Hodnocení projevů chování a jednání/leadershipu
- Hodnocení KPI's
- Kalibrace zaměstnanců/manažerů
- Stanovení individuálního rozvojového plánu
- Stanovení nových úkolů KPI's na další období
- Provedení hodnotícího rozhovoru – zpětné vazby

Proces hodnocení pracovníků začíná jejich sebehodnocením. Zaměstnanec nejprve zhodnotí projevy svého chování a jednání, které jsou mu definovány stanovenými kompetencemi. Zaměstnanec se vyjadřuje k měkkým dovednostem, určeným pro řadové zaměstnance, pracovník na úrovni manažera ke stanoveným manažerským kompetencím. Následně pracovník zhodnotí výsledky svých pracovních úkolů vyjádřených prostřednictvím KPI's. K hodnocení projevů chování a k hodnocení výkonnosti přiřadí zaměstnanec dle svého názoru výsledné procenta plnění na škále od 0 do 125 %. Na závěr sebehodnocení pracovník sdělí své představy o vlastním kariéerním a profesním zařazení. (Banka, interní zdroj, 2013)

Po sebehodnocení zaměstnanec se k výše jmenovaným kompetencím a KPI's vyjádří hodnotitel (zpravidla přímý nadřízený) a zároveň k nim přiřadí procenta plnění na stanovené škále. Tyto dvě výsledné hodnoty fungují jako parametry pro umístění zaměstnanec v kalibrační matici. Celkové plnění se určuje součtem váženého přepočtu hodnocení

jednotlivých úkolů se zohledněním nastavených hranic minimálního a maximálního plnění. (Banka, interní zdroj, 2013)

Po zhodnocení projevů chování a výkonnosti nastává fáze kalibrace. Do kalibrace vstupují dva výše zmiňované parametry – procentuální plnění měkkých dovedností a procentuální plnění KPI's. Na základě těchto hodnot se rozhodne, do kterého pásma bude zaměstnanec zařazen. Banka má stanovená tři pásma: TOP 20 %, 2 a 3 za dodržení distribuce 20–70–10 %. Do prvního pásma je tedy zařazeno TOP 20 % zaměstnanců s nejlepšími výsledky, do druhého pásma 70 % zaměstnanců a do třetího pásma 10 % zaměstnanců s nejhoršími výsledky hodnocení. Kalibrace se odehrává v předem definovaných kalibračních skupinách, které jsou zvláště pro porovnání zaměstnanců a manažerů. Finální rozhodnutí o zařazení daného zaměstnance či manažera do pásma je pak předmětem kalibrační schůzky, která probíhá za účasti zástupce z útvaru HR. Cílem kalibrační schůzky může být případně i nominace do rozvojových programů. (Banka, interní zdroj, 2013)

Dále se stanovuje kariérní plán, případně individuální rozvojový plán (dále jen IDP). U kariérního plánu vychází hodnotitel z výsledků hodnocení, personálních potřeb a kariérních očekávání a ambicí zaměstnance či manažera. Hodnotitel navrhne jednu z možných konsekvencí: postup na vyšší pozici, rotaci na jinou pozici, zůstat na pozici či přestup na méně náročnou pozici. Své rozhodnutí následně ústně zdůvodní při hodnotícím rozhovoru. Případnou kariérní změnu řeší ve spolupráci s útvarem HR podle standardních postupů. V případě rozhodnutí o IDP se určí rozvojové a vzdělávací cíle pracovníka pro následující období. Přihlíží se při tom na zabezpečení klíčových úkolů, profesního zdokonalení a dosažení žádoucího zlepšení klíčových chování a jednání. Vzdělávací aktivity se vybírají z Katalogu školení. Při stanovování IDP se přihlíží k reálným způsobilostem, znalostem a dovednostem hodnoceného zaměstnance, dosud absolvovaným školením a kurzům a objemu finančních prostředků, vyčleněných na trénink a vzdělávání. (Banka, interní zdroj, 2013)

Dalším krokem je nastavení KPI's na následující rok. KPI's pracovníků jsou tvořeny na základě strategického plánování. Hodnotitel stanoví hodnocenému zaměstnanci úkoly na další hodnocené období, zpravidla v těchto pěti obsahových kategoriích: finance, finance – čistý zisk, klienti, procesy a lidé. Ke každé kategorii nastaví váhu dle závažnosti a významu. Součet vah musí být sto, u jednoho úkolu je povolena minimální váha pět. Nastavování KPI's probíhá kaskádovitě od úrovně B-1 směrem k zaměstnancům. V průběhu

roku je možné nastavené KPI's upravovat v opodstatněných případech. (Banka, interní zdroj, 2013)

Závěrečným krokem je provedení hodnotícího rozhovoru, neboli poskytnutí zpětné vazby pracovníkovi. Hodnotitel seznámí pracovníka s výsledky hodnocení jeho projevů chování a jednání, s hodnocením výkonnosti a také s jeho umístěním v hodnotící matici. Upozorní jej na silné a slabé stránky a objasní vzájemnou představu o kariérní perspektivě hodnoceného. Zároveň zadá konkrétní úkoly na následující období a dohodne podmínky a předpoklady pro jejich splnění. Hodnocený pracovník má v průběhu rozhovoru možnost se vyjádřit ke svým výsledkům a může se také podílet na optimalizaci formulace úkolů KPI's. Po hodnotícím rozhovoru je zaměstnanec vyzván k potvrzení o seznámení se s hodnocením a přijetí úkolů na další období. Jestliže pracovník provede potvrzení, roční hodnocení je ukončeno. V případě nesouhlasu s výsledky hodnocení má pracovník možnost eskalace. Pokud zvolí tuto možnost, bude automaticky jeho hodnocení postoupeno nadřízenému hodnotiteli k dalšímu jednání. (Banka, interní zdroj, 2013)

10.1 Hodnocení v průběhu roku

V mimořádných případech probíhá v Bance hodnocení v průběhu roku. Jde o případy: změna stanovených úkolů, hodnocení při nástupu a hodnocení při ukončení pracovního poměru. Hodnocení v průběhu roku představuje přehledný nástroj pro sledování plnění nastavených KPI's a projevů chování a jednání a zároveň slouží jako podklad pro řádné roční hodnocení. (Banka, interní zdroj, 2013)

Při zásadní změně podmínek nebo předpokladů pro splnění stanovených úkolů, provede hodnotitel změnu úkolů a zaznamená ji do SW aplikace pro hodnocení. (Banka, interní zdroj, 2013)

Při nástupu nastaví hodnotitel novému podřízenému úkoly na nadcházející období a vzdělávání a rozvojové aktivity na nadcházející období. (Banka, interní zdroj, 2013)

Hodnotitel provádí zkrácené hodnocení u zaměstnanců, kteří: ukončují pracovní poměr z organizačních důvodů, odcházejí do starobního důchodu, jsou vyjmuti z evidenčního stavu při odchodu na mateřskou (rodičovskou) dovolenou či ukončují pracovní poměr v průběhu hodnoceného období z jiných důvodů. V těchto případech zhodnotí hodnotitel výkonnost zaměstnance celkovou hodnotou, vyjadřující procento splnění všech úkolů za celé období do odchodu zaměstnance. (Banka, interní zdroj, 2013)

11. Hodnocení kompetencí v Bance

Jak již bylo řečeno, pro posuzování chování a jednání svých pracovníků využívá Banka metodu hodnocení podle kompetencí. K tomuto účelu jsou vytvořeny sady kompetencí, které jsou zvláště rozlišeny pro zaměstnance a pro manažery.

Stanovené kompetence zaměstnanců Banky se odvíjí od firemních hodnot. Lidé jsou pro Banku na prvním místě a svou činnost staví na hodnotách, které jsou vyjádřeny zkratkou PRO, která znamená profesionalitu, respekt a otevřenost. Nedílnou součástí všech zaměstnanců společnosti jsou vlastnosti jako přívětivost k zákazníkům, efektivita a schopnost inovací. Hodnoty PRO jsou východiskem pro stanovení leadership modelu pro zaměstnance a manažery. (Banka, Interní zdroj, nedatováno)

11.1 Řadoví zaměstnanci – kompetence

Řadovým zaměstnancům je nastaveno pět kompetencí. První z nich je dosahování a plnění cílů. Zaměstnanec je spolehlivý a orientovaný na cíl. Pracuje systematicky a je organizovaný, cíle plní v požadované kvalitě i čase. Na schůzky chodí včas a připravený. (Banka, interní zdroj, 2014)

Druhou kompetencí je kooperativnost a týmová spolupráce. Pracovník respektuje osobnost a dovednosti ostatních a je schopen produktivní týmové spolupráce. Aktivně hledá konstruktivní řešení, sdílí informace s ostatními v týmu a přispívá k vytváření pozitivní atmosféry na pracovišti. Poskytuje také konstruktivní zpětnou vazbu. (Banka, interní zdroj, 2014)

Třetí kompetenci představuje integrita osobnosti. Osobní přístup zaměstnance a jeho vystupování je v souladu s cíli a etickými standardy společnosti. Je důvěryhodný a loajální vůči zaměstnavateli. Jeho slova a činy jsou v souladu. (Banka, interní zdroj, 2014)

Čtvrtou kompetencí je seberozvoj, podnikavost a iniciativa. Pracovník se neustále snaží přispívat k vyšší efektivitě týmu i sebe sama, je aktivní a využívá příležitostí. Uvědomuje si své slabé i silné stránky a neustále se snaží překonávat osobní hranice. Věnuje úsilí svému profesnímu i osobnímu rozvoji. (Banka, interní zdroj, 2014)

Pátou a poslední kompetencí řadových zaměstnanců je klientská orientace, aneb klient je vždy na prvním místě. Pracovník je schopen předvídat přání a potřeby interních

i externích zákazníků a umí na ně přiměřeně reagovat. Snaží se zákazníka uspokojit prostřednictvím kvalitních zákaznických služeb v souladu s cíli organizace. (Banka, interní zdroj, 2014)

11.2 Manažer – kompetence

Sada pro manažery obsahuje čtyři kompetence. První se nazývá podnikavost, iniciativa, rozhodnost a orientace na klienta. Pracovník je vysoce angažovaný, aktivně vyhledává příležitosti pro zvýšení efektivity své práce. Vynakládá značné úsilí pro dosažení cílů. Umí se rozhodovat a přijímat zodpovědnost za svá rozhodnutí. Dokáže vyjádřit nesouhlas. Ví, kdo je jeho klient a je si vědom toho, jak jeho útvary přispívá ke kvalitní obsluze koncových zákazníků. Spolupracuje s ostatními kolegy a útvary s cílem dodat ten nejlepší výsledek svému zákazníkovi. (Banka, interní zdroj, 2014)

Podpora, motivace, delegování, supervize, hodnocení a vedení je třetí kompetencí manažerů. Pracovník je orientován na lidi, projevuje o ně zájem a nechává jim prostor k samostatnosti. Dokáže posoudit kvality svých podřízených a delegovat na ně přiměřené úkoly. Dokáže také motivovat k vysokým výkonům a rozvoji a využívá k tomu různé typy motivačních nástrojů na základě individuálních potřeb podřízených. Průběžně monitoruje výkon a potenciál podřízených a poskytuje citlivým způsobem zpětnou vazbu. Jeho hodnocení je objektivní a transparentní. (Banka, interní zdroj, 2014)

Další kompetencí je dosahování cílů, práce se změnou a seberozvoj. Pracovník si sám na sebe klade náročné cíle, které plní v požadované kvalitě a času. Aktivně se podílí na iniciaci změny a zapojuje se i do její realizace. Umí zvládnout stresové situace. Pracuje se svými silnými i slabými stránkami a aktivně pracuje i na svém osobním a profesním rozvoji. Jeho osobní růst je zřetelný. (Banka, interní zdroj, 2014)

Poslední manažerská kompetence je společná i pro řadové zaměstnance – integrita osobnosti. Lidé k pracovníkovi mají důvěru, je autentický. Manažer dává svým podřízeným dobrý příklad chování a jednání. Je loajální vůči zaměstnavateli. (Banka, interní zdroj, 2014)

12. Vlastní šetření

Empirické šetření jsem realizovala formou dotazníku (viz příloha č. 3), který se zaměřoval na celkový postoj interních zaměstnanců vybrané společnosti ke stávajícímu

systemu hodnocení. Empirického šetření se zúčastnilo 35 zaměstnanců z útvarů Operační řízení a technologie (včetně IT), Řízení rizik skupiny, Řízení financí a Integrované služby pro soukromou klientelu.

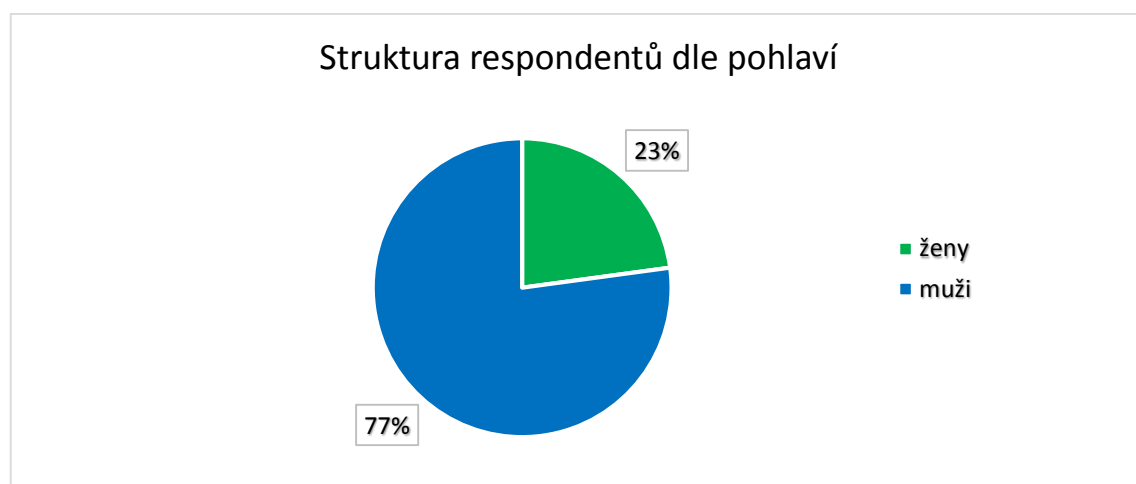
Na začátku dotazníkového šetření byly zvoleny dva výzkumné předpoklady:

1. Se systémem hodnocení jsou zaměstnanci ve společnosti spokojeni
2. Zaměstnanci mají vliv na nastavení vlastních pracovních cílů na následující období

První čtyři otázky byly zaměřeny na identifikační údaje (pohlaví, pracovní zařazení respondenta a délka jeho pracovního poměru v organizaci).

Z grafu č. 1 je patrné, že mezi respondenty převládali se 77 % muži. Tento výsledek je zapříčiněn tím, že většina respondentů je z IT oddělení, kterému v Bance dominují právě muži.

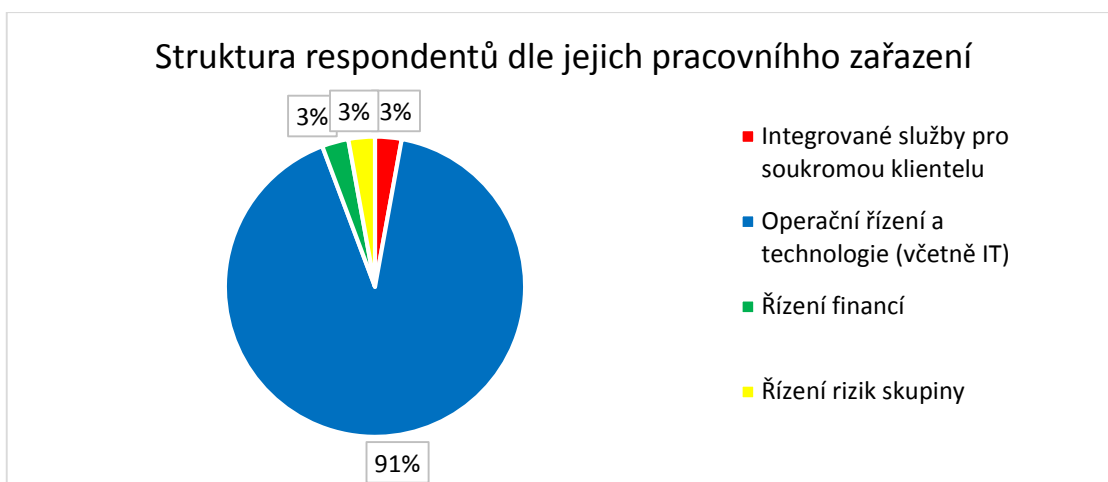
Graf č. 1: Struktura respondentů dle pohlaví



Zdroj: Vlastní zpracování

Jak již bylo řečeno, převážná většina respondentů (91 %) zaškrtnla jako své pracovní zařazení divizi Operačního řízení a technologie (včetně IT oddělení). Zbylí tři respondenti (každý po 3 %) pracují v divizích Řízení útvarů, Řízení rizik skupiny a v divizi Integrované služby pro soukromou klientelu.

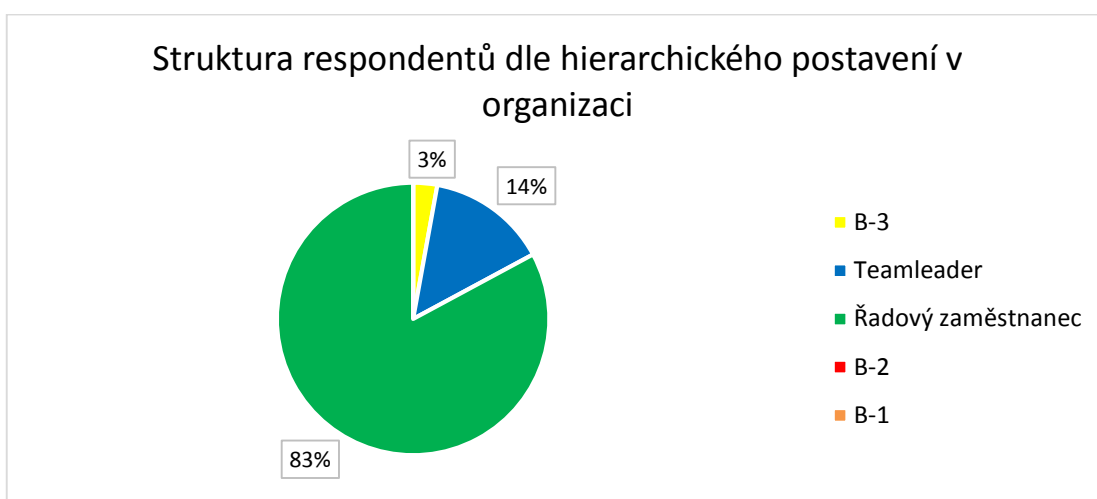
Graf č. 2: Struktura respondentů dle jejich pracovního zařazení



Zdroj: Vlastní zpracování

Z hlediska hierarchického postavení respondentů v organizaci byly pouze 3 % z dotázaných na pozici B-3. 14 % dotázaných pracují na pozici teamleadera, a naprostá většina respondentů s 83 % jsou řadovými zaměstnanci. Pozici B-1 a B-2 nezaškrtil žádný z respondentů.

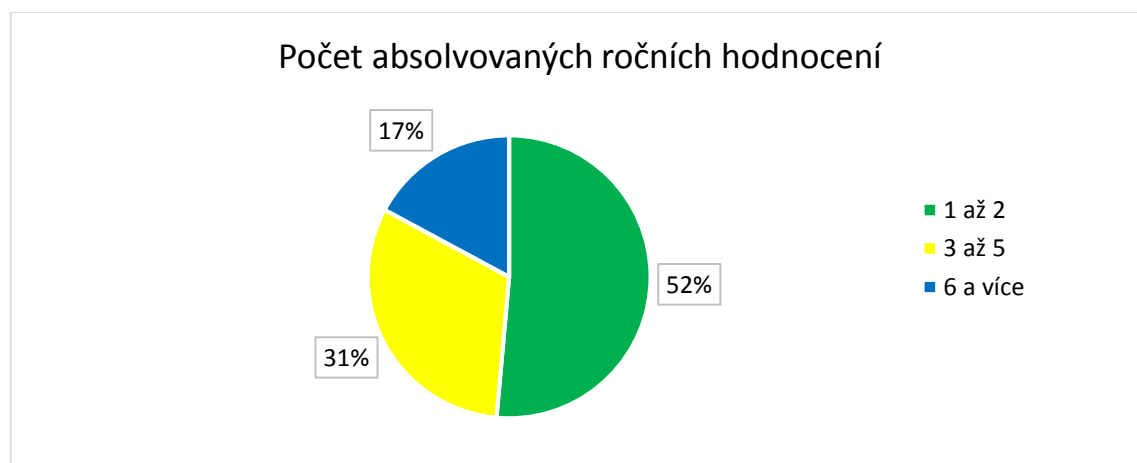
Graf č. 3: Struktura respondentů dle hierarchického postavení v organizaci



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka zaměřená na počet absolvovaných ročních hodnocení je ve své podstatě otázkou na délku pracovního poměru zaměstnance v organizaci. Z důvodu častých organizačních změn a velké fluktuace v organizaci je délka pracovního poměru 52 % respondentů poměrně krátká, proto většina dotázaných zažila pouze 1-2 roční hodnocení. 31 % dotázaných již absolvovalo 3-5 ročních hodnocení a 17 % respondentů jich absolvovalo 6 a více.

Graf č. 4: Počet absolvovaných ročních hodnocení



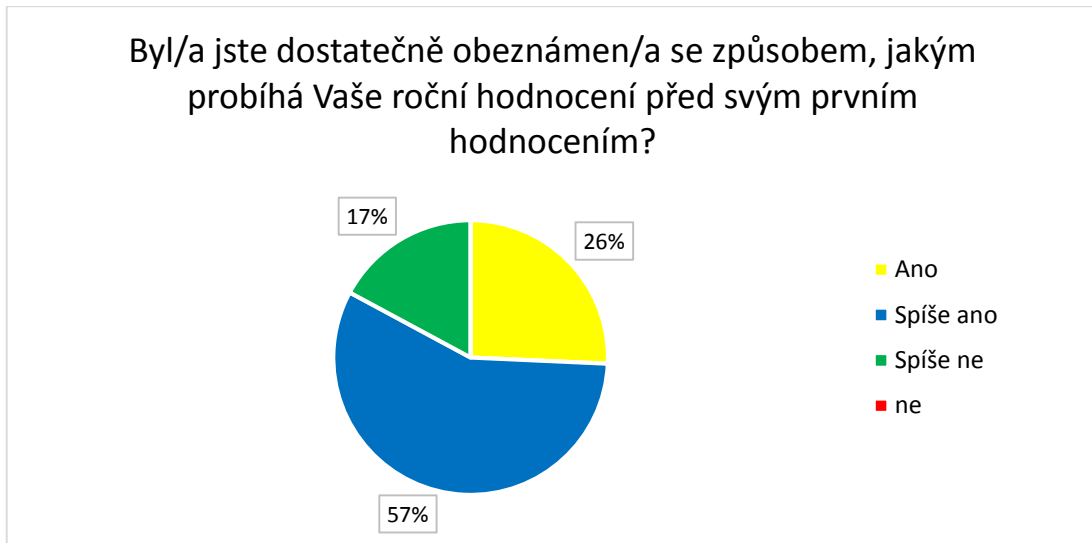
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 5: Byl/a jste dostatečně obeznámen/a se způsobem, jakým probíhá Vaše roční hodnocení před svým prvním hodnocením?

Otázka č. 5 zjišťuje, nakolik byli respondenti seznámeni s procesem ročního hodnocení ve společnosti předtím, než jej prvně absolvovali. Pracovníci měli na výběr ze čtyř odpovědí – ano, spíše ano, spíše ne a ne. Jak vidíme z grafu č. 5, odpověď spíše ano využilo 57 % respondentů a dalších 26 % se vyjádřilo kladně. Zbýlých 17 % dotázaných byli se systémem spíše neseznámeni. Zajímavé je, že tuto skupinu tvoří z 83 % ženy.

Více než tři čtvrtiny kladných odpovědí lze považovat za úspěch. Tím, že jsou zaměstnanci dostatečně seznámeni s procesem ročního hodnocení, se urychlí jeho samotný proces.

Graf č. 5: Znalost průběhu ročního hodnocení před prvním oficiálním hodnocením zaměstnance

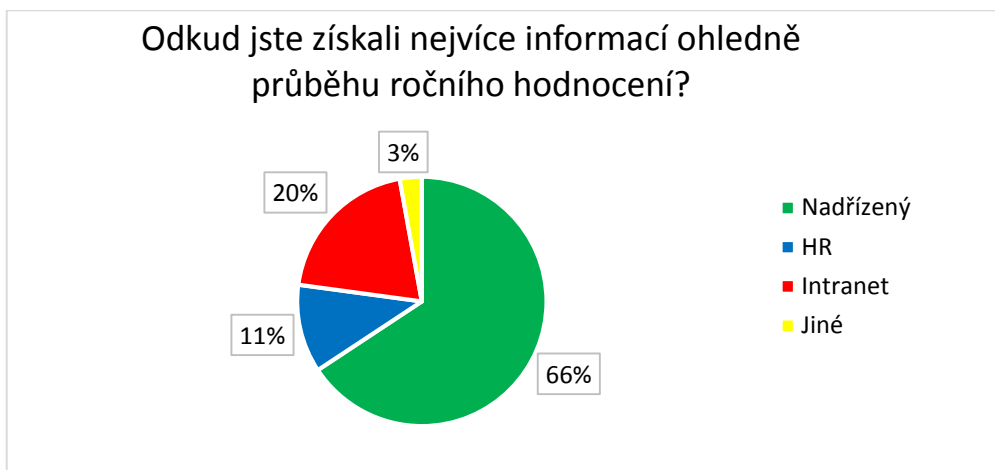


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 6: Odkud jste získali nejvíce informací ohledně průběhu ročního hodnocení?

Většina dotázaných, celých 66 %, odpověděla, že hlavním zdrojem informací ohledně průběhu hodnocení byl jejich nadřízený pracovník. 20 % zaměstnanců čerpalo informace z Intranetu a pouze 11 % zaškrtnulo HR oddělení. Jeden pracovník se k otázce vyjádřil, že vše potřebné o hodnocení se dozvěděl od svých kolegů. Z výsledků vyplývá, že HR oddělení při obeznámení nového pracovníka s procesy hodnocení v Bance nehraje zásadní roli.

Graf č. 6: Zdroj informací ohledně průběhu ročního hodnocení

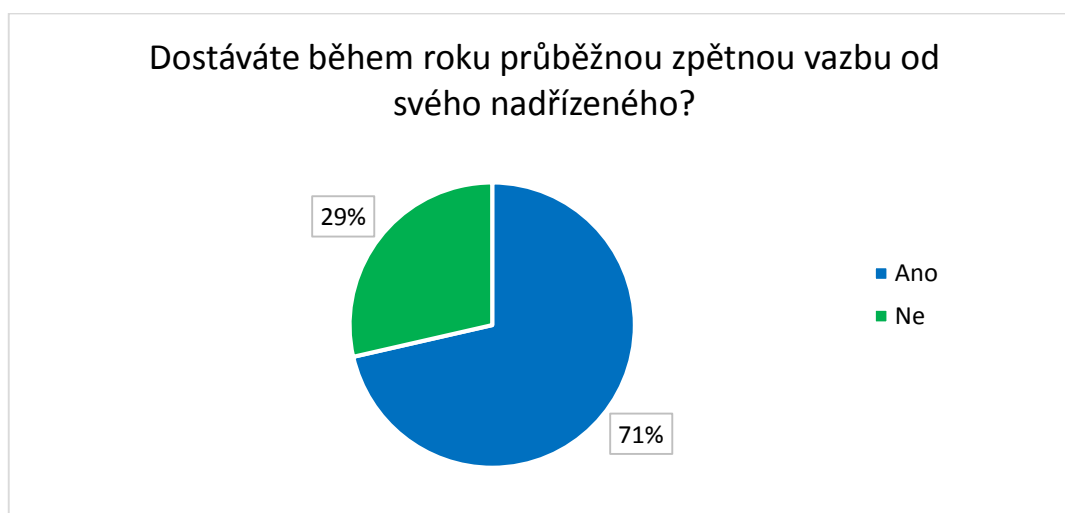


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 7: Dostáváte během roku průběžnou zpětnou vazbu od svého nadřízeného?

Většina dotazovaných pracovníků dostává v průběhu roku zpětnou vazbu od svého nadřízeného. Avšak 29 % dotazovaných odpovědělo na tuto otázku záporně. Tento výsledek by měl být podnětem ke zlepšení komunikace v organizaci a zlepšení organizačních procesů, neboť pravidelná zpětná vazba je předpokladem pro úspěšné dosažení stanovených cílů zaměstnance, a tím i dosažení cílů nejen daného útvaru, ale i celé organizace. Zajímavé je, že 40 % negativních odpovědí pochází od zaměstnanců, kteří pracují v organizaci déle než 6 let. Z toho vyplývá, že ani dlouhodobě zaměstnaní pracovníci si nejsou jisti, zda jejich podávaný pracovní výkon v průběhu hodnotícího období je dostačující či nikoliv.

Graf č. 7: Zpětná vazba v průběhu roku

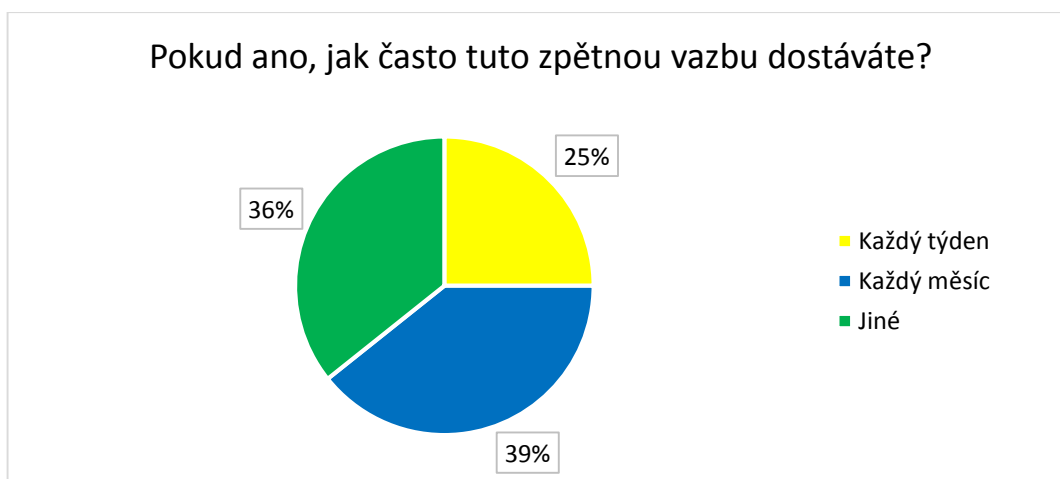


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 8: Pokud ano, jak často tuto zpětnou vazbu dostáváte?

Osmá otázka dotazníkového šetření logicky navazuje na otázkou předešlou. Respondenti, kteří v předcházející otázce zaškrtnuli odpověď ano, jsou nyní vyzváni ke sdělení frekvence, jakou je jim poskytována zpětná vazba. Možnost týdně zaškrtnulo 25 % dotázaných a dalších 39 % odpovědělo měsíčně. Zbýlých 36 % respondentů využilo možnosti vlastního vyjádření, ve kterém převládala odpověď, že zpětnou vazbu dostávají dle aktuální potřeby či nepravidelně několikrát do měsíce.

Graf č. 8: Frekvence zpětné vazby

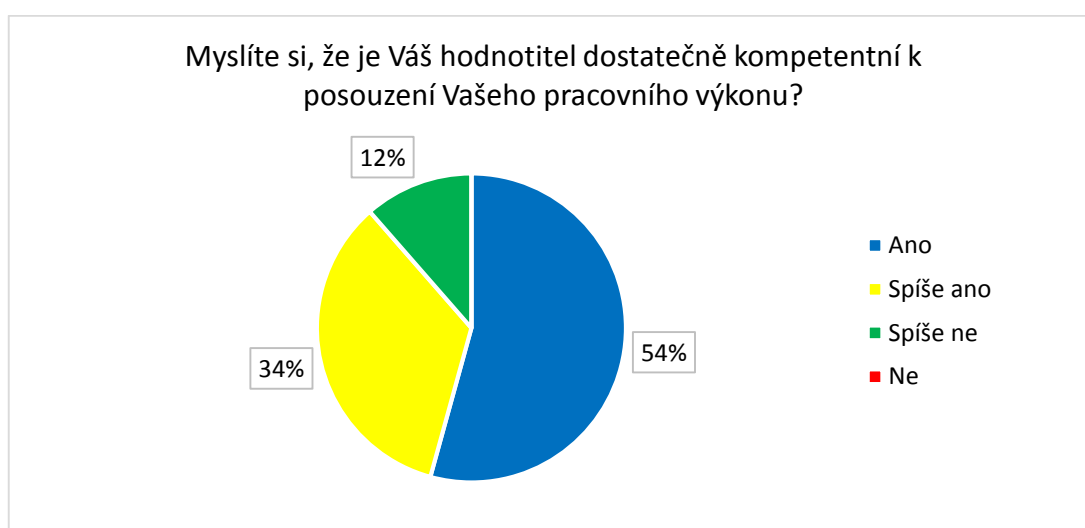


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 9: Myslíte si, že je Váš hodnotitel dostatečně kompetentní k posouzení Vašeho pracovního výkonu?

Z odpovědí je patrné, že valná většina zaměstnanců si myslí, že jejich hodnotitel je dostatečně kompetentní k posouzení jejich pracovních výsledků. 54 % s tímto tvrzením zcela souhlasí, 34 % spíše souhlasí. Nicméně 12 % dotázaných spíše nepovažují kompetentnost svého hodnotitele za dostačující.

Graf č. 9: Kompetentnost hodnotitele k posouzení pracovního výkonu



Zdroj: Vlastní zpracování

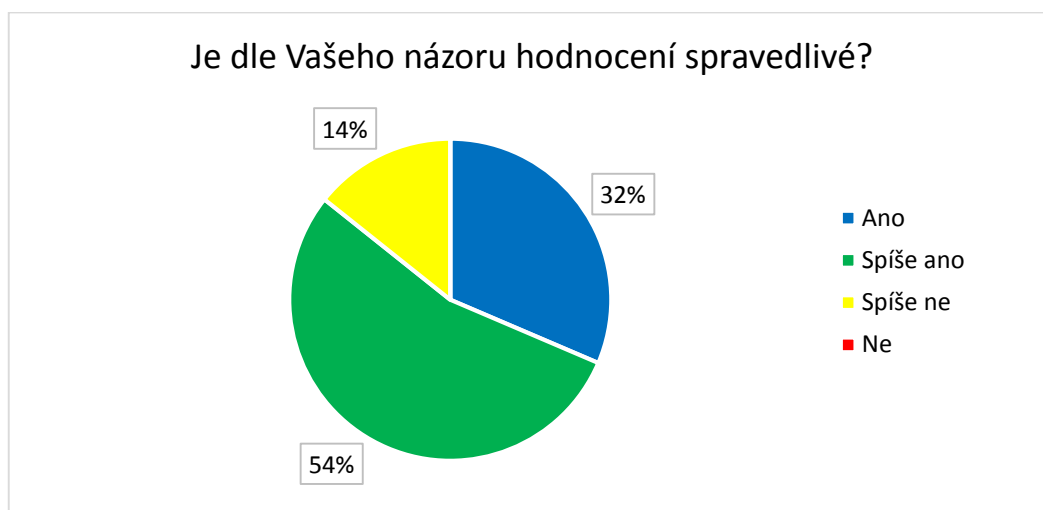
Otázka č. 10: Popřípadě kdo by byl dle Vašeho názoru kompetentnější k posouzení Vašeho pracovního výkonu?

K otázce č. 10 se vyjádřilo 7 pracovníků. 3 z nich sdílí názor, že vhodnějším hodnotitelem by pro ně byl teamleader. 2 zaměstnanci by uvítali hodnocení ze strany projektového manažera a spolupracovníků na projektu. 1 respondent je přesvědčen, že nikdo dostatečně kompetentní k ohodnocení jeho pracovního výkonu momentálně v Bance není. 1 zaměstnanec navrhl zavedení hodnocení z více stran – od svých podřízených i nadřízených.

Otázka č. 11: Je dle Vašeho názoru hodnocení spravedlivé?

U této otázky vybírali zaměstnanci odpověď z možností: ano, spíše ano, spíše ne a ne. 86 % respondentů se přiklání ke kladné odpovědi: 54 % spíše souhlasí a 32 % souhlasí. Podle 14 % respondentů je však hodnocení spíše nespravedlivé. Zajímavé však je, že tito respondenti s výsledky svého hodnocení (Otázka č. 22) souhlasí. Je tedy k zamyšlení, zda nespravedlivé považují výsledky svých kolegů, či nakolik je vypovídací hodnota těchto respondentů objektivní.

Graf č. 10: Spravedlnost hodnocení



Zdroj: Vlastní zpracování

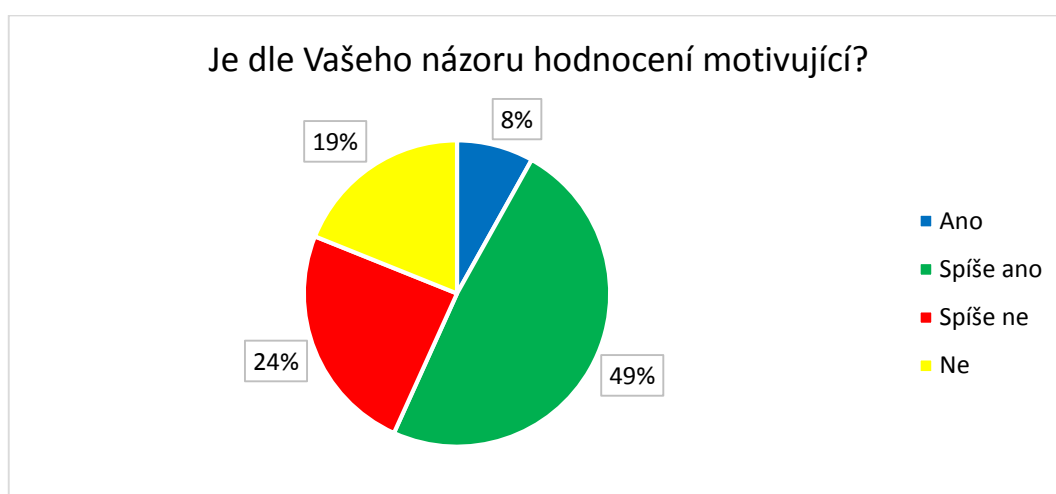
Otázka č. 12: Je dle Vašeho názoru hodnocení motivující?

U této otázky měli respondenti opět na výběr ze stejných možností jako u otázky předešlé. Hodnocení v Bance je motivující pro 57 % zaměstnanců, zbytek však tento názor nesdílí. 24 % vnímá hodnocení jako spíše nemotivující a 19 % motivační charakter v hodnocení zcela postrádá.

Varovným signálem je, že 80 % teamleaderů se domnívá, že hodnocení motivující není. Úkolem teamleadera je vedení lidí, motivování svých podřízených k dosažení stanovených cílů. Když však sami teamleadeři nejsou přesvědčeni o dostatečně motivující atmosféře na pracovišti, jakým způsobem mohou sami pozitivně ovlivňovat pracovní výkony zaměstnanců?

Všechny negativní odpovědi byly zaznamenány v divizi Operační řízení a technologie (včetně IT).

Graf č. 11: Motivace hodnocení



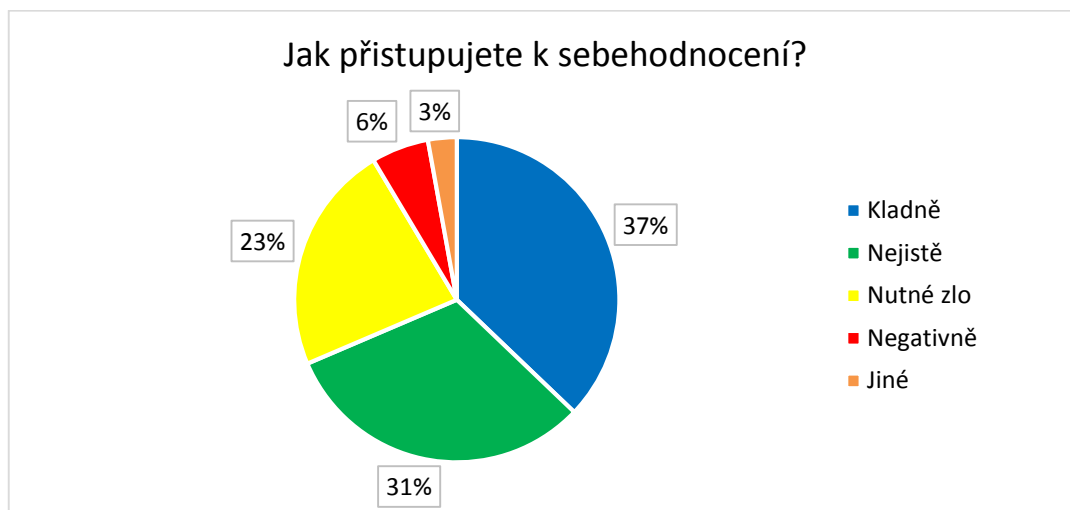
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 13: Jak přistupujete k sebehodnocení?

Největší část respondentů – 37 % - přistupuje ke svému sebehodnocení kladně. Pro 31 % vyvolává pocity nejistoty a 23 % jej považuje za nutné zlo. 6 % vnímá sebehodnocení přímo negativně a jeden respondent (3 %) se k otázce vyjádřil, že sebehodnocení bere jako sebereflexi, chápe jeho význam a považuje jej za dobrou věc. Přesto však hodnocení pokládá za nutné zlo, z vlastní vůle by ho nikdy nedělal.

Z odpovědí vyplývá, že si sami zaměstnanci uvědomují důležitost svého sebehodnocení. To, že většina dotazovaných k němu přistupuje kladně, značí, že si jsou dobře vědomi svých pracovních výsledků a dokážou tak svůj pracovní výkon objektivně ohodnotit. 84 % kladných odpovědí pochází od zaměstnanců, kteří dostávají pravidelnou zpětnou vazbu od svého nadřízeného.

Graf č. 12: Přístup k sebehodnocení



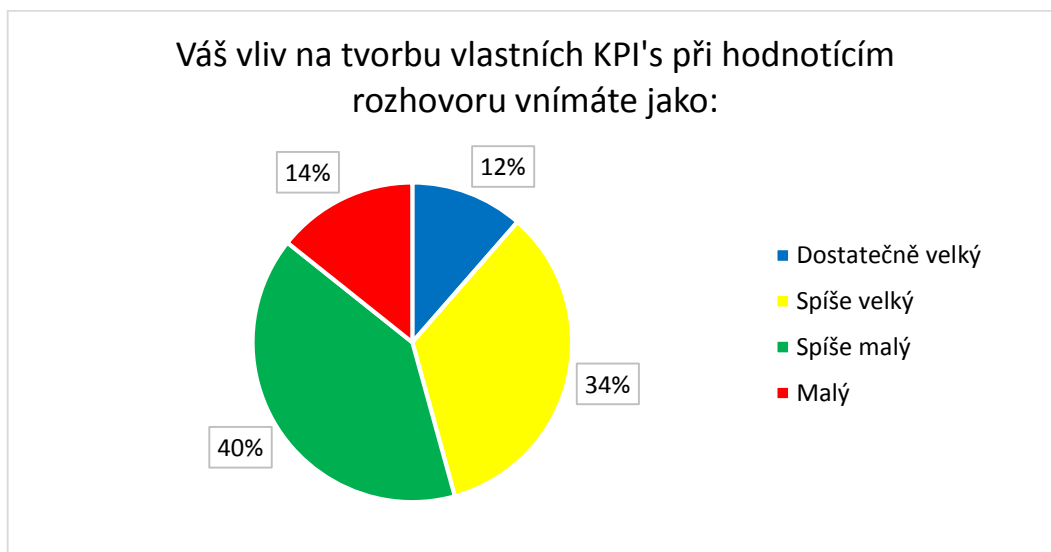
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 14: Váš vliv na tvorbu vlastních KPI's při hodnotícím rozhovoru vnímáte jako:

Pracovníci volili u 14. otázky z možností: dostatečně velký, spíše velký, spíše malý a malý. Více než polovina všech dotazovaných vnímá svůj vliv na tvorbu vlastních KPI's jako nedostačující. 14 % zvolilo možnost, že jejich vliv je malý a 40 % zvolilo spíše malý. Dostatečně velký vliv na tvorbu KPI's pociťuje pouze 12 % dotázaných, 34 % považuje svůj vliv jako spíše velký.

Největší zastoupení u negativních odpovědí měli řadoví zaměstnanci. Tyto výsledky potvrzují mou úvahu, že nastavení KPI's na následující období během hodnotícího pohovoru neprobíhá formou dialogu. Kdyby byl zaměstnancům dán dostatečný prostor pro vyjádření se ke stanoveným cílům, zvýšilo by se jejich úsilí a motivace těchto cílů dosáhnout. Domnívám se proto, že negativní odpovědi na tuto otázku úzce souvisí s nedostatečně motivačním účinkem hodnocení (otázka č. 12).

Graf č. 13: Vliv zaměstnanců na tvorbu vlastních KPI's



Zdroj: Vlastní zpracování

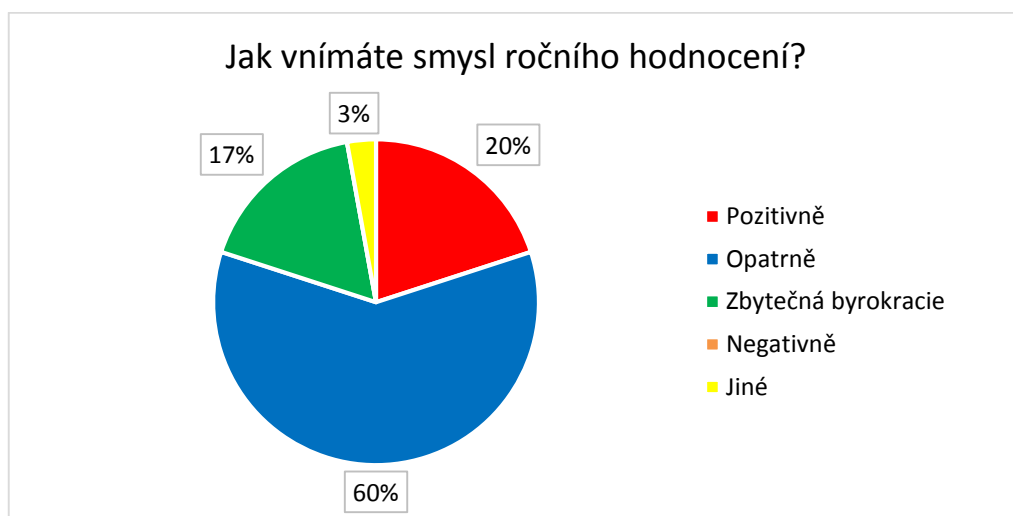
Otázka č. 15: Jak vnímáte smysl ročního hodnocení

Graf č. 14 ukazuje, jak zaměstnanci vnímají smysl ročního hodnocení v organizaci. Z grafu vyplývá, že 60 % respondentů vnímá smysl hodnocení opatrně. Domnívám se, že tato odpověď je zapříčiněná automaticky negativním způsobem vnímání hodnocení. Kontrola a hodnocení pracovního výkonu vyvolává u většiny lidí pocity nejistoty a strachu z možného neúspěchu. Právě proto je důležité zaměstnancům vysvětlit, v čem přesně spočítá smysl jejich hodnocení, neboť nervózní atmosféra na pracovišti může mít nepříznivý dopad na aktuální pracovní výkon hodnoceného.

Pozitivně vnímá hodnocení 20 % dotazovaných a 17 % jej považuje za zbytečnou byrokracii. Možnost vlastního vyjádření využil pouze jeden respondent, jehož pracovní zařazení je teamleader. Ročnímu hodnocení vytkl příliš formální charakter a zároveň upozornil, že má pouze malé možnosti své zaměstnance motivovat finančně a také že jim nemůže nabídnout zajímavou práci.

Možnost negativně nebyla vybrána nikým z dotazovaných.

Graf č. 14: Smysl ročního hodnocení



Zdroj: Vlastní zpracování

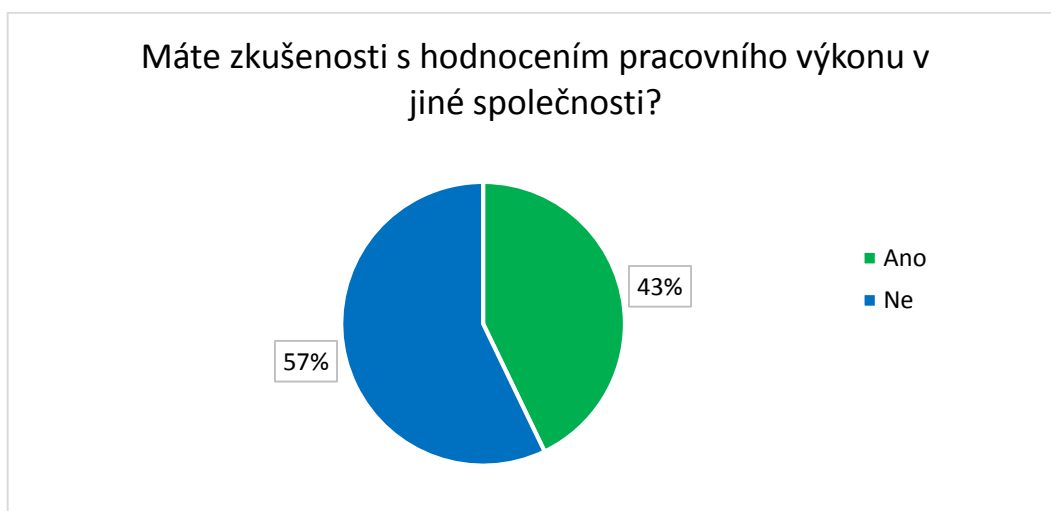
Otázka č. 16: Máte zkušenosti s hodnocením pracovního výkonu v jiné společnosti?

Otázka č. 17: Pokud ano, v čem se hodnocení pracovního výkonu v této společnosti liší?

Otázky č. 16 a 17 měly za cíl zjistit, zda mají respondenti nějakou předešlou zkušenost s hodnocením jejich pracovního výkonu v jiné společnosti.

43 % dotazovaných má předešlou zkušenost s hodnocením pracovního výkonu v jiné společnosti. 30 % z nich uvedlo, že jejich předešlá zkušenost s hodnocením pracovního výkonu se nijak zásadně neliší od současného systému hodnocení ve společnosti. 13 % dotazovaných vytklo hodnocení v Bance příliš formální charakter a nedostatek individuálního přístupu. 7 % dotazovaných vidí rozdíl v nastavení hodnotící stupnice – Banka využívá procentuální plnění pracovních úkolů, v předchozím zaměstnání byl pracovník hodnocen prostřednictvím známek (jako ve škole).

Graf č. 15: Zkušenost s hodnocením pracovního výkonu v jiné společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

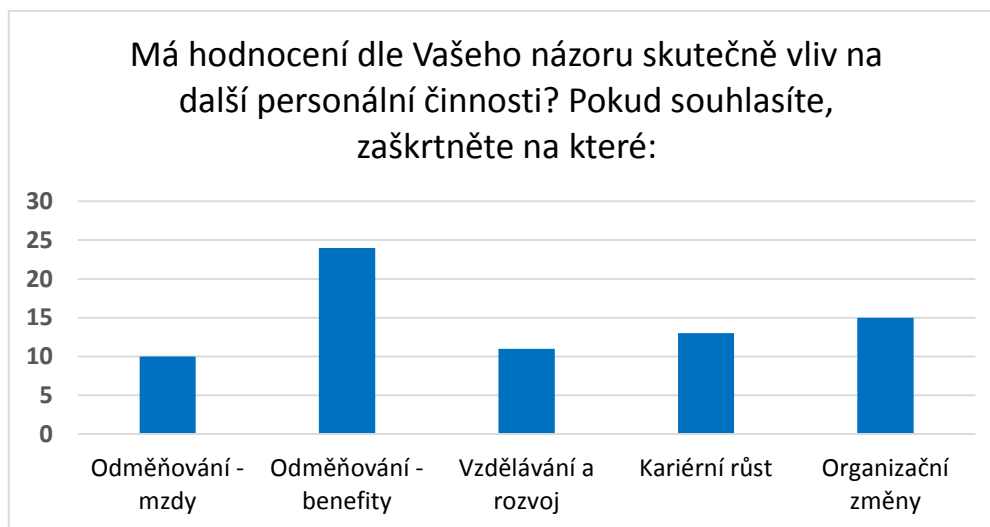
Otázka č. 18: Má hodnocení dle Vašeho názoru skutečně vliv na další personální činnosti? Pokud souhlasíte, zaškrtněte na které:

U této otázky mohli zaměstnanci zaškrtnout více odpovědí. Na výběr měli z možností: odměňování – mzdy, odměňování – benefity, vzdělávání a rozvoj, kariérní růst a organizační změny. Přestože otázka nebyla povinná, odpovědělo na ní 18 pracovníků.

Nejvíce respondentů se přiklonilo k odpovědi, že hodnocení pracovního výkonu má největší vliv na odměňování formou benefitů. Na druhé příčce se umístily organizační změny, které byly vybrány v 15 případech. 13 zaměstnanců je přesvědčeno, že roční hodnocení má vliv na kariérní růst. 11 pracovníků zvolilo možnost Vzdělávání a rozvoj a 10 dotazovaných si myslí, že výsledky hodnocení mají vliv na výši mzdy.

Je zajímavé, že zaměstnanci sice vnímají vliv hodnocení na další personální činnosti, nicméně 97 % všech dotazových žádnou změnu nezaregistrovalo (otázka č. 19).

Graf č. 16: Vliv ročního hodnocení na další personální činnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 19: Změnilo se něco na základě Vašeho ročního hodnocení?(Pokud ano, napište prosím co přesně)

Respondenti měli u otázky č. 19 na výběr z negativní odpovědi či mohli využít možnost vlastního vyjádření. Pouze jeden respondent (3 %) zaznamenal snahu o odstranění nedostatků v dalším roce a bylo mu doporučeno absolvování více školení. Zbýlých 97 % respondentů odpovědělo na otázku záporně. Tento výsledek by měl být impulsem pro zlepšení organizačních a personálních procesů Banky. Pracovníci nemohou být tak motivováni k podávání lepších pracovních výkonů ve snaze například o navýšení platu, ale nebo také naopak z důvodu obavy ze ztráty zaměstnání. Tento výsledek však může být způsoben tím, že zaměstnanci nemohli dotazníku věnovat dostatek času, a proto zvolili rychlejší odpověď.

Graf č. 17: Vliv hodnocení



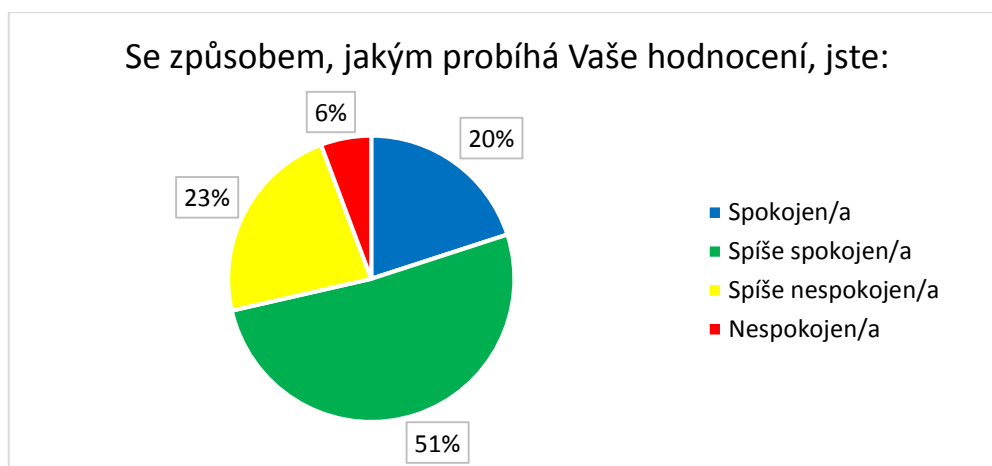
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 20: Se způsobem, jakým probíhá Vaše hodnocení, jste:

Respondenti měli u otázky č. 20 na výběr z možností: spokojen/a, spíše spokojen/a, spíše nespokojen/a a nespokojen/a. Polovina dotazovaných, přesně 51 %, je se způsobem, kterým probíhá jejich roční hodnocení v Bance spíše spokojena. Dalších 20 % se vyjádřilo ke způsobu hodnocení kladně. Na negativní odpovědi připadá jedna čtvrtina respondentů, respektive 23 % jsou spíše nespokojených a 6 % je nespokojených.

Předpokládám, že negativní odpovědi jsou důsledkem nejasné návaznosti hodnocení na ostatní personální činnosti, nespokojenost s velikostí vlivu pracovníků na tvorbu vlastních KPI's a malý motivační charakter hodnocení.

Graf č. 18: Spokojenost se způsobem hodnocení

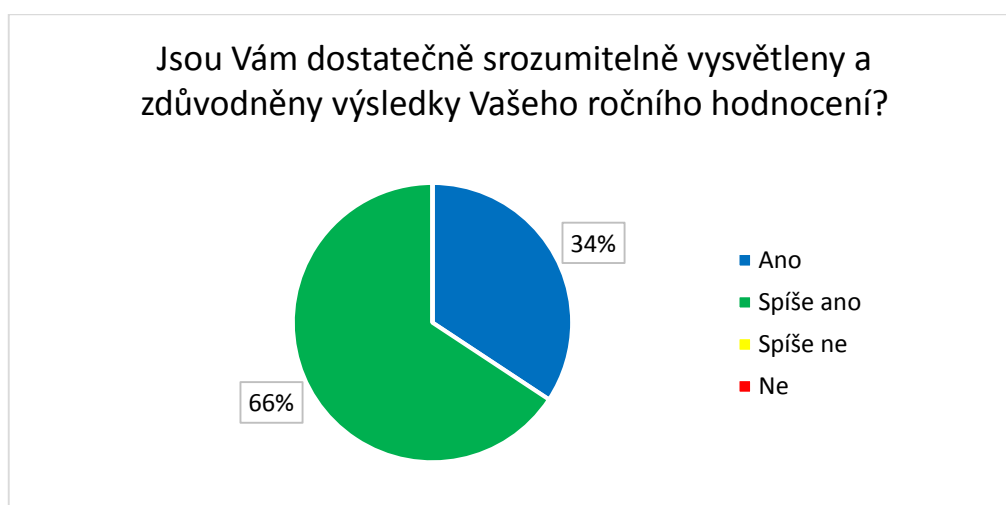


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 21: Jsou Vám dostatečně srozumitelně vysvětleny a zdůvodněny výsledky Vašeho ročního hodnocení?

Tato otázka zkoumá, jak efektivně probíhá komunikace mezi hodnoceným pracovníkem a hodnotitelem. Výsledky hodnocení jsou zaměstnanci sděleny na hodnotícím rozhovoru, který slouží jako zpětná vazba a zároveň vyjasňuje vzájemné očekávání do budoucna. Pouze kladná výsledná data potvrzují, že komunikace v organizaci probíhá správným způsobem. 34 % dotazovaných souhlasilo s tím, že výsledky hodnocení jsou jim dostatečně srozumitelně vysvětleny a zdůvodněny a 66 % zvolilo možnost spíše ano.

Graf č. 19: Zdůvodnění výsledků hodnocení



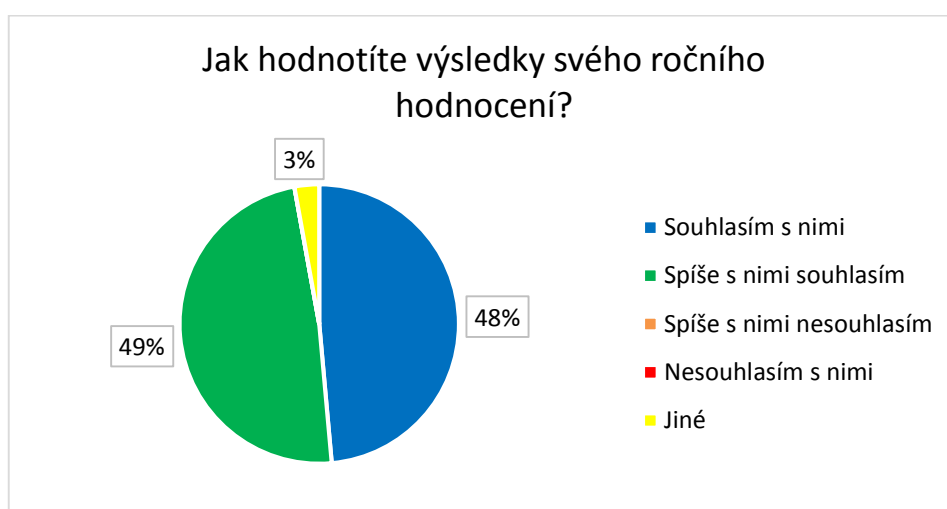
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 22: Jak hodnotíte výsledky svého ročního hodnocení?

Převážná část respondentů potvrzuje správnost výsledků jejich ročního hodnocení. 48 % s výsledky souhlasí a 49 % spíše souhlasí. Jeden respondent zvolil možnost jiné, kde vysvětlil, že jeho poslední hodnocení proběhlo pouze kvůli splnění, jelikož v dané době probíhal jeho transfer na jiné oddělení.

Z odpovědí zároveň vyplývá, že zaměstnanci jsou se svými kritérii dobře seznámeni, díky čemuž jsou schopni objektivně posoudit, jak úspěšně splnili své KPI's a kompetence.

Graf č. 20: Spokojenost s výsledky ročního hodnocení

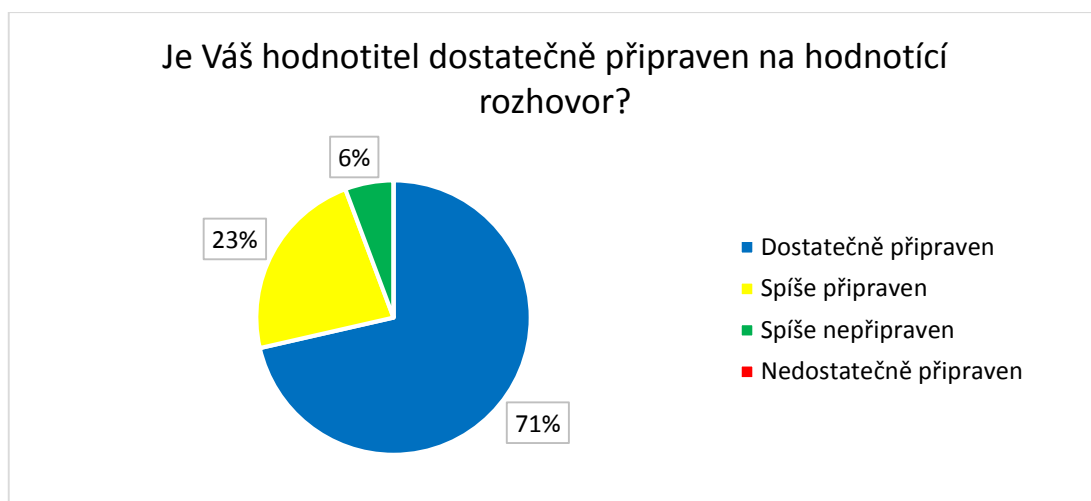


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 23: Je Váš hodnotitel dostatečně připraven na hodnotící rozhovor?

Necelé tři čtvrtiny dotazovaných jsou spokojeni s připraveností svého hodnotitele na hodnotící rozhovor. Podle 23 % respondentů je hodnotitel spíše připravený a 6 % se domnívá, že je spíše nepřipraven. Tuto negativní odpověď jsem zaznamenala u zaměstnanců, jimž není v průběhu roku poskytována zpětná vazba. Je tedy k zamyšlení, zda by nebylo vhodné zahrnout při ročním hodnocení i posouzení pracovního výkonu vedoucího zaměstnance ze strany jeho podřízených. Tím by se zlepšila jak efektivita samotného hodnocení, tak i komunikace mezi nadřízeným a podřízeným, což by mohlo mít za následek zlepšení pracovních výsledků.

Graf č. 21: Připravenost hodnotitele



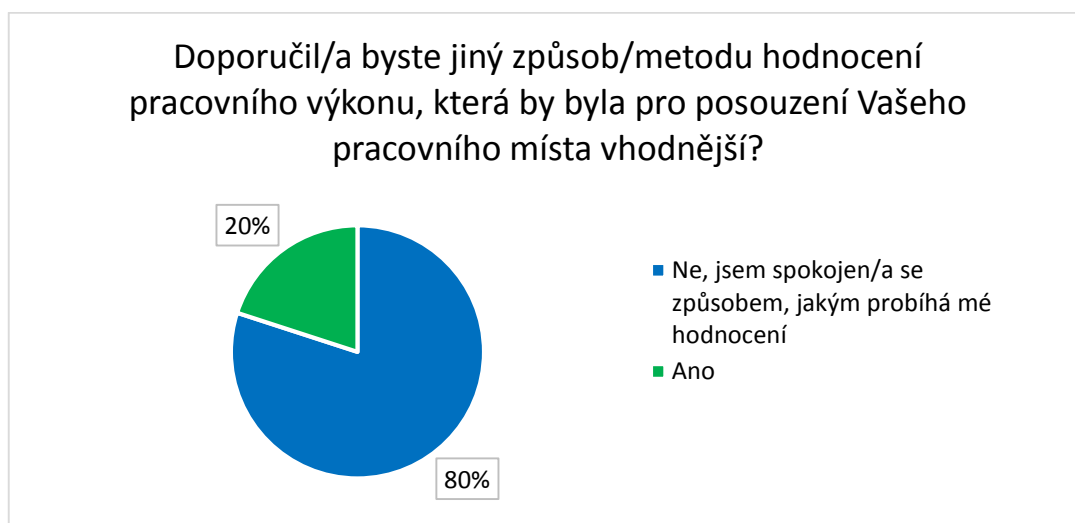
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 24: Doporučil/a byste jiný způsob/metodu hodnocení pracovního výkonu, která by byla pro posouzení Vašeho pracovního místa vhodnější?

Více než tři čtvrtiny pracovníků sdílí názor, že zvolená metoda hodnocení je vhodná pro posouzení jejich pracovního výkonu. 20 % dotázaných využilo možnosti pro napsání svého návrhu na zlepšení.

Mezi návrhy bylo zvýšení individuality hodnocení, zavedení hodnocení po projektu a připojení hodnocení ze strany projektových manažerů a kolegů v neformální atmosféře tak, aby hodnocení neprobíhalo „podle šablony“. Jednomu zaměstnanci vadí, že individuální hodnocení je výrazně ovlivněno výsledky dalších projektů, na které ale nemá žádný vliv. Navíc jsou pak výsledky hodnocení zprůměrovány, čímž se individuální výsledek hodnocení potlačuje. Jeden z dotázaných nevnímá vliv hodnocení na organizační změny – postrádá následky hodnocení u nedostatečně výkonných zaměstnanců.

Graf č. 22: Spokojenost se stávajícím způsobem ročního hodnocení



Zdroj: Vlastní zpracování

12.1 Shrnutí poznatků

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že zaměstnanci jsou se systémem ročního hodnocení Banky převážně spokojeni. Více než dvě třetiny respondentů považují roční hodnocení za spravedlivé a se svými výsledky souhlasí. Výsledky jsou hodnoceným srozumitelně vysvětleny a zdůvodněny na hodnotícím pohovoru, na který chodí jejich hodnotitel dobře připraven. Kladné reakce jsem zaznamenala i u otázek týkajících se kompetentnosti hodnotitelů. Většina dotázaných považuje svého hodnotitele za dostatečně způsobilého k posouzení jejich pracovního výkonu a žádné výhrady k němu nemá. Pro zlepšení objektivnosti výsledků by někteří zaměstnanci uvítali hodnocení i ze strany teamleadera, projektového manažera a spolupracovníků na projektu.

Poměrně však špatný výsledek jsem zaznamenala u poskytování zpětné vazby pracovníkům v průběhu roku. Více než jedna čtvrtina dotázaných žádnou zpětnou vazbu během roku nedostává. Zaměstnanci tak nejsou dostatečně stimulováni ke správnému pracovnímu výkonu a objevují se u nich pocity nejistoty, které mohou ovlivnit jejich pracovní výkony. Negativní ohlasy se objevily na otázku týkající se motivačního faktoru hodnocení. Kromě jednoho respondenta nezaregistrovali pracovníci žádnou změnu, která by byla provedena na základě výsledků jejich pracovního hodnocení. Chybí tedy zcela motivace k lepším pracovním výsledkům například prostřednictvím povýšení na lepší pracovní pozici

či zvýšení platu. Na nedostatek motivačních nástrojů upozorňují i teamleadeři. Více než polovina dotázaných považuje svůj vliv na tvorbu vlastních KPI's za nedostatečný.

Pro zobektivnění výsledků ročního hodnocení požadují zaměstnanci individuálnější přístup. Individuální hodnocení je totiž často výrazně ovlivněno výsledky dalších projektů, na které však zaměstnanci nemají žádný vliv. Ročnímu hodnocení dále vytýkají příliš formální charakter a navrhují zavést hodnocení v méně formální atmosféře.

12.2 Návrh na zlepšení

Na začátku dotazníkového šetření byly zvoleny dva výzkumné předpoklady:

1. Se systémem hodnocení jsou zaměstnanci ve společnosti spokojeni
2. Zaměstnanci mají vliv na nastavení vlastních pracovních cílů na následující hodnotící období

Z provedeného výzkumu vyšlo najevo, že většina pracovníků je se současným systémem hodnocení v Bance spokojena, čímž se potvrdil první výzkumný předpoklad. Velkou zásluhu na jejich spokojenosti přičítám spravedlivým výsledkům hodnocení. Neobjevila se žádná reakce, která by poukazovala na nedostatečnou objektivnost hodnotitelů při posuzování pracovních výkonů. Objevila se pouze mírná nespokojenost s příliš formálním charakterem hodnocení.

V průběhu hodnotícího pohovoru, při kterém se zaměstnanci dozvídají výsledky svého hodnocení, probíhá i nastavování KPI's na následující hodnotící období. Toto nastavení by mělo probíhat formou dialogu, kdy obě strany mají možnost vyjádřit své představy. Avšak 54 % dotázaných považuje svůj vliv na tvorbu vlastních KPI's za zanedbatelný. Tímto se mi vyvrací druhý předpoklad.

Autorka navrhuje následující řešení:

Individuálnější přístup při posuzování výsledků hodnocení

Autorka se domnívá, že přístup k vyhodnocování výsledků v Bance je nedostatečně individuální. Ne všechny pracovní pozice lze objektivně hodnotit pouze jedním způsobem a vyžadují pohled z více stran. Při vyplňování dotazníků sami zaměstnanci navrhovali zavést hodnocení od teamleadera, kolegů či podřízených. Současně je také důležité odlišit výkon daného zaměstnance od výkonu celého pracovního týmu.

Zavedení pravidelných meetingů

Na základě vyhodnocených dotazníků vyplývá, že téměř 30 % zaměstnanců v průběhu roku nedostává zpětnou vazbu od svého nadřízeného. Komplexním zavedením pravidelných měsíčních meetingů napříč celou společností by se posílil vztah důvěry mezi zaměstnancem a nadřízeným, potlačila by se nejistá atmosféra panující na pracovišti a zvýšila by se informovanost a tím i zainteresovanost zaměstnanců k dosažení stanovených cílů.

Zároveň by zavedení pravidelných meetingů přispělo k lepší komunikaci v rámci společnosti. Pracovníkům by byla nejen poskytována pravidelná zpětná vazba, ale současně by se dozvěděli o plánech do budoucna např. o budoucích projektech. Zvýšil by se tím jejich vliv na nastavení vlastních pracovních cílů na následující hodnotící období, neboť by mohli během hodnotícího rozhovoru nadřízenému poskytnout podnětné připomínky při jejich formulaci. Zaměstnanci, kterým je dáována zpětná vazba pouze jedenkrát ročně, si nemohou být jisti, jak je jejich pracovní výkon vedením vnímán a zda odvádějí svou práci dostatečně úspěšně či nikoliv.

Závěr

Hodnocení zaměstnanců je důležitým nástrojem personálního řízení. Poskytuje organizaci informace o výkonech jejich zaměstnanců, o jejich nedostatcích ve vzdělávání a případných potřebách rozvoje. Zároveň dává hodnocení zaměstnancům impuls pro zlepšení jejich pracovních schopností a dovedností, které je v dnešním konkurenčním prostředí nezbytné neustále rozvíjet. V případě správně nastaveného systému má hodnocení významný motivační účinek. V opačném případě jej však zaměstnanci vnímají jako zbytečnou činnost, jejíž výsledky nejsou využívány pro zlepšení efektivity fungování organizace.

Cílem mé práce bylo srovnat výsledky teoretické analýzy s praktickými přístupy organizace a navrhnout doporučení pro zlepšení. Průzkum byl proveden prostřednictvím dotazníkového šetření mezi 35 zaměstnanci vybrané společnosti a jeho hlavním zaměřením bylo zjistit míru spokojenosti zaměstnanců se současným systémem hodnocení. Předpoklad o spokojenosti zaměstnanců s hodnocením byl potvrzen, nicméně se v současném systému vyskytují i místa pro zlepšení. Druhá hypotéza, která předpokládala, že zaměstnanci mají vliv na nastavení vlastních pracovních cílů na následující období, byla vyvrácena. Zaměstnanci považují svůj vliv za zanedbatelný.

Na základě zjištěných výsledků byly pro společnost navrženy dvě doporučení. Prvním doporučením bylo zavést individuálnější přístup, při kterém by byl zaměstnanec hodnocen nejen od svého nadřízeného, ale obdržel by posouzení i od svého teamleadera a spolupracovníků na projektu. Dále bylo navrženo zavedení pravidelných meetingů mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými. Meetingy by se měly konat minimálně jednou měsíčně a měly by poskytnout pracovníkovi zpětnou vazbu k jeho pracovnímu výkonu a zároveň ho seznámit s plány do budoucna. Tím pádem by měl zaměstnanec lepší představu a budoucím vývoji a mohl by tak hodnotiteli poskytnout cenné podněty při formulování svých pracovních cílů na následující hodnotící období.

Doufám, že má bakalářská práce poskytla jak z teoretického, tak i praktického hlediska objektivní pohled na problematiku hodnocení zaměstnanců a poslouží k hlubšímu zamyšlení v oblasti řízení lidských zdrojů.

Seznam použité literatury

Základní odborná literatura:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 339 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-1300-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. v Praze: C.H. Beck, 2012, xxvi, 559 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 128 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1458-5.

CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 265 s. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-1369-4.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 281 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.

KUBEŠ, Marián, Roman KURNICKÝ a Dagmar SPILLEROVÁ. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 183 s. Manažer. ISBN 80-247-0698-9.

MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. *Obchodní podnikání ve 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 520 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4780-4.

PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 120 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5.

PLAMÍNEK, Jiří a Roman FIŠER. *Řízení podle kompetencí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 180 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-1074-9.

STÝBLO, Jiří, Jan URBAN a Margerita VYSOKAJOVÁ. *Personalistika*. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2011, 1008 s. ISBN 978-80-7357-627-1.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 207 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.

ŠTĚPANÍK, Jaroslav. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 109 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2494-2.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 685 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 159 s. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-1770-8.

VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 322 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2614-4.

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 117 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti a controlling*. Vyd. 1. Praha: České vysoké učení technické v Praze, 2011, 42 s. ISBN 978-80-01-04967-9.

WAGNEROVÁ, Irena. *Pracovní hodnocení*. 1. vyd. Brno: Marek Konečný, 2005, 78 s. ISBN 80-903516-4-6.

Internetové zdroje:

Banka, interní zdroj, 2013

Banka, interní zdroj, 2014

Seznam obrázků a grafů

Obrázek č. 1.....	Příklady posuzovací (hodnotící) stupnice
Obrázek č. 2.....	Model třistašedesátistupňové zpětné vazby
Graf č. 1	Struktura respondentů dle pohlaví
Graf č. 2	Struktura respondentů dle jejich pracovního zařazení
Graf č. 3.....	Struktura respondentů dle hierarchického postavení v organizaci
Graf č. 4.....	Počet absolvovaných ročních hodnocení
Graf č. 5...Znalost průběhu ročního hodnocení před prvním oficiálním hodnocením zaměstnance	
Graf č. 6.....	Zdroj informací ohledně průběhu ročního hodnocení
Graf č. 7.....	Zpětná vazba v průběhu roku
Graf č. 8.....	Frekvence zpětné vazby
Graf č. 9.....	Kompetentnost hodnotitele k posouzení pracovního výkonu
Graf č. 10.....	Spravedlnost hodnocení
Graf č. 11.....	Motivace hodnocení
Graf č. 12.....	Přístup k sebehodnocení
Graf č. 13.....	Vliv zaměstnanců na tvorbu vlastních KPI's
Graf č. 14.....	Smysl ročního hodnocení
Graf č. 15.....	Zkušenost s hodnocením pracovního výkonu v jiné společnosti
Graf č. 16.....	Vliv ročního hodnocení na další personální činnosti
Graf č. 17.....	Vliv hodnocení
Graf č. 18.....	Spokojenost se způsobem hodnocení

Graf č. 19.....	Zdůvodnění výsledků hodnocení
Graf č. 20.....	Spokojenost s výsledky ročního hodnocení
Graf č. 21.....	Připravenost hodnotitele
Graf č. 22.....	Spokojenost se stávajícím způsobem ročního hodnocení

Seznam příloh

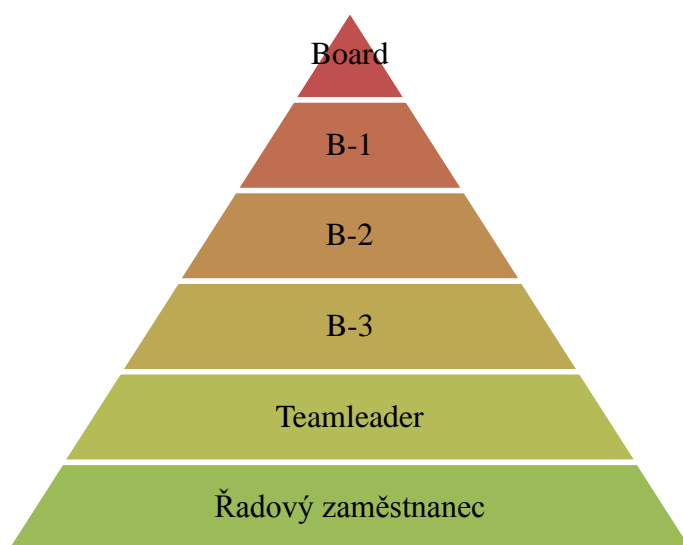
Příloha č. 1.....	Organizační struktura společnosti
Příloha č. 2.....	Hierarchický model společnosti
Příloha č. 3.....	Dotazník

Příloha č. 1: Organizační struktura společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha č. 2: Hierarchický model společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha č. 3: Dotazník

28. 4. 2015

Roční hodnocení

Roční hodnocení

Dobrý den,

jsem studentkou Masarykova ústavu vyšších studií na ČVUT v Praze a provádím výzkum, který se zabývá problematikou ročního hodnocení v této společnosti. Výzkum poslouží jako podklad pro mou bakalářskou práci. Chtěla bych Vás proto tímto požádat o vyplnění krátkého dotazníku. Dotazník je naprosto anonymní a dobrovolný. Předem Vám moc děkuji za spolupráci.

Pohlaví?

- Žena
 Muž

Do jaké divize na úrovni B1 spadá Vaše pracovní pozice?

- Řízení lidských zdrojů
 Vnitřní audit
 Komunikace
 Právní služby
 Řízení rizik skupiny
 Řízení financí
 Operační řízení a technologie (včetně IT)
 Vztahové bankovníctví
 Pojištění, trhy a investice
 Integrované služby pro retailovou klientelu
 Compliance
 Změnová zóna

Na jaké úrovni je Vaše pracovní pozice?

- B1
 B2
 B3
 Teamleader
 Řadový zaměstnanec

Kolik ročních hodnocení jste již absolvovali?

- 1 - 2
- 3 - 5
- 6 a více

Byl/a jste dostatečně obeznámen/a se způsobem, jakým probíhá Vaše roční hodnocení před svým prvním hodnocením?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Odkud jste získali nejvíce informací ohledně průběhu ročního hodnocení?

- Nadřízený
- HR
- Intranet
- Jiné

Dostáváte během roku průběžnou zpětnou vazbu od svého nadřízeného?

- Ano
- Ne

Pokud ano, jak často tuto zpětnou vazbu dostáváte?

- Denně
- Každý týden
- Každý měsíc
- Po projektu
- Jiné

Myslíte si, že je Váš hodnotitel dostatečně kompetentní k posouzení Vašeho pracovního výkonu?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Popřípadě kdo by byl dle Vašeho názoru kompetentnější k posouzení Vašeho pracovního

výkonu?

Je dle Vašeho názoru hodnocení spravedlivé?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Je dle Vašeho názoru hodnocení motivující?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Jak přistupujete k sebehodnocení?

- Kladně
- Nejistě
- Nutné zlo
- Negativně
- Jiné

Váš vliv na tvorbu vlastních KPI's při hodnotícím rozhovoru vnímáte jako:

- Dostatečně velký
- Spíše velký
- Spíše malý
- Malý

Jak vnímáte smysl ročního hodnocení?

- Pozitivně
- Opatrně
- Zbytečná byrokracie
- Negativně
- Jiné

Máte zkušenosti s hodnocením pracovního výkonu v jiné společnosti?

- Ano
- Ne

Pokud ano, v čem se hodnocení pracovního výkonu ve Vaší společnosti liší?

Má hodnocení dle Vašeho názoru skutečně vliv na další personální činnosti? Pokud souhlasíte, zaškrtněte na které:

- Odměňování - mzdy
- Odměňování - benefity (bonusy)
- Vzdělávání a rozvoj
- Kariérní růst
- Organizační změny (propouštění..)
- Jiné

Změnilo se něco na základě Vašeho ročního hodnocení?

Pokud ano, napište prosím co přesně

- Ne
- Jiné

Se způsobem, jakým probíhá Vaše hodnocení, jste:

- Spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Nespokojena

Jsou Vám dostatečně srozumitelně vysvětleny a zdůvodněny výsledky Vašeho ročního hodnocení?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Jak hodnotíte výsledky svého ročního hodnocení?

- Souhlasím s nimi
- Spíše s nimi souhlasím
- Spíše s nimi nesouhlasím
- Nesouhlasím s nimi
- Jiné

Je Váš hodnotitel dostatečně připraven na hodnotící rozhovor?

- Dostatečně připraven
- Spíše připraven
- Spíše nepřipraven
- Nedostatečně připraven

Doporučil/a byste jiný způsob/metodu hodnocení pracovního výkonu, která by byla pro posouzení Vašeho pracovního místa vhodnější?

- Ne, jsem spokojen/a se způsobem, jakým probíhá mé hodnocení
- Jiné

Zdroj: Vlastní zpracování

