



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

**Masarykův ústav vyšších studií
Katedra inženýrské pedagogiky**

System hodnocení zaměstnanců v konkrétním podniku

Evaluation System of Employees in a Specific Enterprise

Bakalářská práce

Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích
Vedoucí práce: PhDr. Markéta Šnýdrová, Ph.D.

Barbora Kořínková

Praha 2015



ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

studijní program: Ekonomika a management

studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích

akademický rok: 2014/2015

Jméno a příjmení studenta: Barbora Kořínková

Zadávací katedra: Katedra inženýrské pedagogiky

Téma bakalářské práce: Systém hodnocení zaměstnanců v konkrétním podniku

**Téma bakalářské práce
v anglickém jazyce:** Evaluation system of employees in a specific enterprise

Zásady pro vypracování:

- Teoreticky zpracujte současný stav dané problematiky hodnocení zaměstnanců a obvyklá řešení.
- Podrobně zpracujte systém hodnocení pracovníků.
- Zmapujte současnou situaci v podniku.
- Proveďte šetření v podniku na téma hodnocení zaměstnanců a získané výsledky zpracujte.
- Porovnejte výsledky teoretické analýzy s výsledky šetření a praktickými přístupy v podniku a navrhněte konkrétní doporučení.

Rozsah grafických prací: Dle potřeby a pokynů vedoucího bakalářské práce

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

Základní odborná literatura:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. 1. vyd., překlad 4. rev. vyd. Překlad Josef Koubek. Praha: Fragment, 2011. 400 s. ISBN 978-80-253-1198-1.

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. 126 s. ISBN 80-247-1458-2.

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

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.


Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Markéta Šnýdrová, Ph.D.

**Podpis vedoucího
bakalářské práce:**


.....

Termín zadání práce: 5. prosince 2014

Termín odevzdání práce: 5. května 2015



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

L.S.


.....
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

KOŘÍNKOVÁ, Barbora. *Systém hodnocení zaměstnanců v konkrétním podniku*. 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 zpřístupnění 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

Na tomto místě bych ráda poděkovala PhDr. Markétě Šnýdrové, Ph.D. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěla k vypracování mé bakalářské práce. Dále děkuji personální manažerce společnosti, ve které byl prováděn průzkum, za vstřícnou spolupráci a poskytnutí všech informací nezbytných pro vypracování praktické části této práce.

Abstrakt

Předmětem této bakalářské práce je systém hodnocení pracovníků v konkrétním podniku. Teoretická část je zaměřena na poznatky z odborné literatury o řízení pracovního výkonu, hodnocení zaměstnanců a návaznosti personálních procesů na pracovní hodnocení. V praktické části je představen vybraný podnik a následně provedeno empirické šetření. Na základě výsledků tohoto šetření byla sestavena doporučení pro daný podnik.

Klíčová slova

Pracovní výkon, řízení pracovního výkonu, hodnocení zaměstnanců, kritéria hodnocení, metody hodnocení

Abstract

The subject of the thesis is evaluation system of employees in a specific enterprise. The theoretical part focuses on knowledge of the professional literature about working performance management, employee evaluation and continuity between HR processes and occupational evaluation. In the practical part a selected company is introduced and consequently an empirical examination made. On the ground of these examination's results recommendations for the company were compiled.

Key words

Working performance, working performance management, employee evaluation, evaluation criteria, appraisal techniques

Obsah

ÚVOD	3
I. TEORETICKÁ ČÁST	4
1 Řízení pracovního výkonu	4
1.1 Východiska a základy řízení pracovního výkonu.....	6
1.2 Proces řízení pracovního výkonu	7
2 Hodnocení pracovníků	11
2.1 Organizace a kritéria hodnocení pracovníků.....	11
2.2 Metody hodnocení pracovníků	14
2.3 Proces hodnocení pracovníků.....	20
2.4 Vazba systému hodnocení na ostatní personální činnosti a jeho vliv na motivaci pracovníků	22
II. PRAKTICKÁ ČÁST.....	26
3 Systém hodnocení pracovníků v konkrétním podniku.....	26
3.1 Představení organizace	26
3.2 Systém hodnocení zaměstnanců v konkrétní společnosti.....	27
3.3 Průzkum v oblasti hodnocení zaměstnanců v konkrétní společnosti	30
3.4 Shrnutí poznatků a doporučení.....	41
ZÁVĚR	44
Seznam použité literatury	47
Seznam obrázků, tabulek a grafů	49
Seznam příloh	50

ÚVOD

Největší část života každého z nás tvoří produktivní období, kdy je to právě práce, která ovlivňuje nejen naši osobnost a rodinné vztahy, ale také sociální prostředí, ve kterém žijeme. Je důležité, abychom se na pracovišti cítili dobře, měli dobré vztahy nejen s kolegy, ale i s našimi nadřízenými a také abychom měli pocit, že se podílíme na úspěchu podniku, jehož jsme součástí. Naše spokojenost je stejně tak důležitá pro organizaci vzhledem k tomu, že jsou to právě lidé, kteří ji pomáhají dosahovat vyšší výkonnosti, která je stěžejní pro úspěch v tomto období rychlých změn a tvrdých konkurenčních bojů. A právě proto může být hodnocení zaměstnanců jedním z velmi efektivních nástrojů řízení lidských zdrojů.

Systematické hodnocení pracovníků je neodmyslitelnou součástí celého komplexu personálních činností a s těmito činnostmi je také úzce propojeno. Není důležité jen z hlediska efektivního řízení pracovního výkonu a zvyšování výkonnosti celé organizace, ale mělo by být i účinným motivačním nástrojem, který pracovníkovi ukáže nejen, kde jsou jeho slabé stránky, které by měl rozvíjet, ale ukázat mu i ty silné, kterých si firma váží a pomáhá mu je i nadále zdokonalovat.

Cílem této práce je rozebrat současnou situaci v podniku v oblasti hodnocení zaměstnanců, provést dotazníkové šetření a navrhnout doporučení. Součástí této práce je samozřejmě také teoretické zpracování systému hodnocení zaměstnanců, z čeho vychází, co ho tvoří, jaké existují metody, jaké chyby mohou nastat v jeho procesu a poukázat na důležitost, která spočívá v návaznosti na ostatní personální činnosti v organizaci.

Práce se skládá ze dvou částí, části teoretické a praktické a je členěna do tří kapitol. První kapitola se zabývá širším kontextem hodnocení pracovníků, a to řízením pracovního výkonu. Druhá kapitola se věnuje samotnému hodnocení pracovníků, kritériím a metodám hodnocení a také propojenosti s ostatními personálními činnostmi. Třetí kapitola, tedy praktická část této práce se již zabývá systémem hodnocení pracovníků v konkrétním podniku a dotazníkovým šetřením v této organizaci.

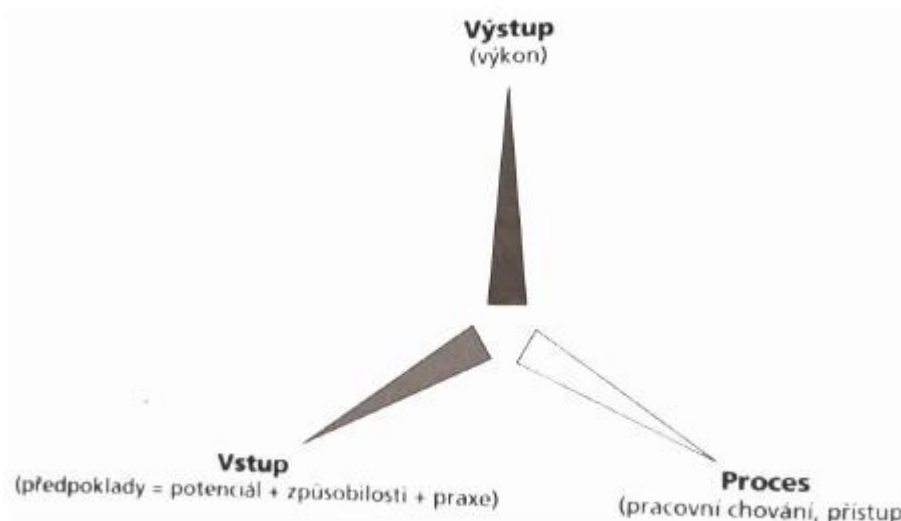
Výzkumné předpoklady:

1. Alespoň 2/3 zaměstnanců jsou spokojené s hodnotícím systémem a zároveň má pro ně systém hodnocení motivační vliv.
2. Systém hodnocení zaměstnanců plní v konkrétním podniku základní funkce, které jsou vymezeny a doporučeny v teoretické části.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 Řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu je považováno za jednu z nejpodstatnějších personálních činností, jehož neodmyslitelnou součástí je právě hodnocení pracovníků. Tureckiová (2004, s. 51) poukazuje na to, že prvořadým kritériem úspěšnosti jednotlivců, týmů i firem je neustále se rozvíjející výkonnost. Tento pojem lze chápat jako jakousi schopnost podávat pracovní výkon. Ten se pak sestává ze spojení a poměru mezi úsilím, schopnostmi a pracovními a organizačními podmínkami. Podobné faktory uvádí i Hroník (2006, s. 20). Ten popisuje tři oblasti hodnocení pracovníků, a to vstup, výstup a proces (Obrázek č. 1).



Obrázek č. 1: Tři oblasti hodnocení (Hroník, 2006, s. 20)

Z tohoto schéma je zřejmá podobnost. Hroník (2006, s. 20) označuje schopnosti souhrnně jako vstupy a myslí tím vše, co musí pracovník vložit do své práce, a to nejen schopnosti a dovednosti, ale také zkušenosti nebo praxi. Součástí procesu je pracovní chování a přístup k práci a k úkolům, což je téměř totožné s motivací, kterou uvádí Tureckiová (2004, s. 51). Avšak rozdíl je zřejmý ve výstupu. Zatímco Hroník (2006, s. 20) vnímá výstup pouze jako jednu složku pro hodnocení a řízení pracovního výkonu, Tureckiová (2004, s. 51) ho chápe jako spojení a vzájemného poměru všech tří proměnných, tedy schopností, motivace a pracovních a organizačních podmínek.

Podobně faktory výkonu pracovníků uvádí i Koubek (2007, s. 212). Ten rozlišuje úsilí,

schopnosti a vnímání pracovní role a úkolů. Úsilí je odrazem motivace a myslí se jím množství vynaloženého fyzického i psychického výkonu pracovníka. Schopnosti zde chápe stejně jako Tureckiová (2004, s. 51). Novou proměnnou je vnímání role či úkolů a jedná se o míru jejich pochopení. Pracovník může vynaložit mnoho práce, avšak pokud své roli nerozumí, může být tato práce směřována špatně a vynaložení takto velkého úsilí může být i zbytečné.

Pracovní výkon je hlavní podstatou personální práce. Armstrong (2007, s. 414-415) uvádí, že se lze setkat s tím, kdy je tento pojem formulován pouze jako splnění kvantitativních cílů. V moderní době je však důležité nejen čeho lidé dosahují, ale také jakým způsobem. Výsledkem výkonu tedy není jen kvantita, ale samozřejmě i kvalita. Zahrnuje tak správné pracovní chování, především to, které je založeno na samotném úsudku pracovníka a správné využívání znalostí, dovedností a schopností, které k tomuto výkonu potřebuje. Pracovní výkon „měří nejen množství a kvalitu práce, ale i ochotu, přístup k práci, pracovní chování, fluktuaci, absenci, docházku a další charakteristiky“ (Palán, 2000, s. 231). Organizace se snaží zaměstnávat právě takové pracovníky, kteří požadovaným výkonem naplňují jejich cíle.

Řízení pracovního výkonu je uspořádaný proces, v rámci kterého se pomocí rozvíjení výkonu jedinců i týmů zdokonaluje celkový výkon organizace. Tento přirozený proces se týká schopností, na základě kterých se stanovují cíle, standardy a různé požadavky. Tento způsob řízení slouží nejen k hodnocení, ale také k hladšímu průběhu uskutečnění změny kultury organizace a je úzce propojen s ostatními personálními činnostmi jako je řízení talentů, vzdělávání, rozvoj a také odměňování (Armstrong, 2007, s. 413; Armstrong, 2011, s. 24).

Koubek (2007, s. 203) uvádí, že „řízení pracovního výkonu představuje 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“. Při takové dohodě pak dochází k provázání tvoření pracovních úkolů, vzdělávání a rozvoje pracovníka, hodnocení pracovního výkonu zaměstnance a odměňování.

Řízení pracovního výkonu obsahuje dohody o pracovním výkonu, také dohody o vzdělávání a rozvoji pracovníků, průběžné pozorování výkonu zaměstnanců a jejich samotné hodnocení za předcházející období. Tyto dohody se projektují nejen do odměňování, ale také do kariérního řízení pracovníků (Kocianová, 2010, s. 140).

1.1 Východiska a základy řízení pracovního výkonu

Koncepce řízení pracovního výkonu se začala formovat v 70. letech 20. století jako reakce na poptávku po systematictějšímu přístupu k řízení a odměňování výkonu. Tato koncepce byla rozvinuta na základě předchozích, avšak do té doby nedostačujících systémů hodnocení zásluh a řízení podle cílů. Řízení podle cílů ztratilo na významu, a to zejména proto, že byl kladen důraz především na kvantifikaci cílů a stalo se záležitostí nařizované shora, s minimální možností participace všech účastníků. Tento systém se často zaměřoval jen na manažery a ostatní byli stále hodnoceni na základě zastaralé koncepce hodnocení podle zásluh a to z důvodu toho, že si údajně nezasloužili nic lepšího. Během této doby se také začaly objevovat techniky jako je například klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování (BARS) a metoda kritických případů. Ačkoli samotný pojem řízení pracovního výkonu byl poprvé použit v 70. letech, samotná koncepce začala nabývat zájmu v polovině 80. let (Armstrong, 2011, s. 24-25, 31-32; Wagnerová, 2008, 34-35).

Armstrong (2007, s. 416) vysvětluje, že jeho terminologie řízení pracovního výkonu se vyhýbá pojmu *hodnocení*, protože může být zaměněno s dřívější koncepcí hodnocení pracovního výkonu, kdy se jednalo pouze o hodnocení shora. Mezi řízením pracovního výkonu a hodnocením pracovního výkonu je totiž značný rozdíl. Hodnocení pracovního výkonu bylo často založeno pouze na hodnocení shora dolů a velkou roli zde hrálo nařízení personálního útvaru, nikoli role liniových manažerů jako taková. Toto hodnocení se zabývalo zejména minulostí a řešilo to, co se udělalo špatně. Tento systém autor označil za byrokratický a podotýká, že zde neexistovala žádná vazba mezi ním a potřebami organizace. Hodnocení pracovního výkonu tak ve svých knihách nahrazuje pojmem *zkoumání a posuzování pracovního výkonu* a hodnotící rozhovor *setkáním za účelem zkoumání a posuzování pracovního výkonu* (Armstrong, 2007, s. 416-417; Armstrong, 2011, s. 138).

Cílem řízení pracovního výkonu je tak dosahování lepších výsledků organizace, ať už se jedná o jednotlivce nebo týmy a to na základě společně definované a odsouhlasené společné představy o tom, čeho by mělo být v budoucnu dosaženo. Jednotlivci i týmy by měli přebírat odpovědnost za neustálé zlepšování procesů organizace a dbát na rozvoj svých dovedností na základě správného vedení lidí. Je třeba dodržovat určitý stanovený postup, chápat důvody stanovených cílů, efektivně pracovat s lidmi, ať už se jedná o manažery, kolegy či podřízené, uvědomovat si své možnosti pomocí kterých lze

dosahovat vysokého výkonu a především je nutné pojmout řízení pracovního výkonu jako přirozený proces (Armstrong, 2007, s. 413; Wagnerová, 2008, s. 33-34).

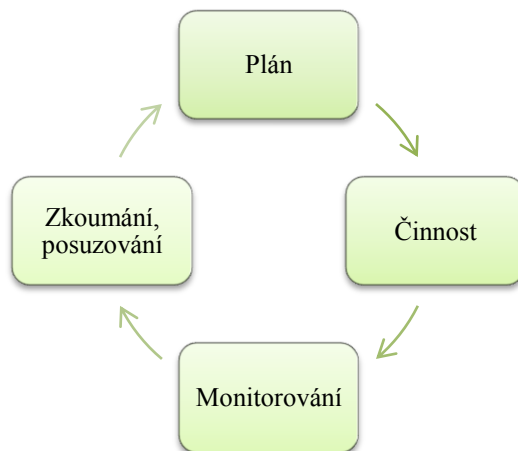
Koubek (2007, s. 208-209) upozorňuje, že se především v anglické literatuře stále objevuje pojem hodnocení pracovního výkonu. Avšak v moderním pojetí se zde už nejedná pouze o hodnocení toho, co se obvykle za výkon považuje, tj. výsledky práce. Výkon je pro účely hodnocení chápán „jako jednota výsledků práce, pracovního a sociálního chování i schopností a charakteristik osobnosti, jež mají vztah k vykonávané práci a k podmínkám a prostředí, v nichž se práce vykonává“ (Koubek, 2007, s. 208). Ať už je tedy hodnocení pracovníků zaměřeno třeba přednostně na výsledky práce nebo na chování pracovníka je třeba, aby bylo doplněno o to, jak tyto skutečnosti odpovídají požadavkům stanovených na daném pracovním místě.

1.2 Proces řízení pracovního výkonu

Proces řízení pracovního výkonu by měl být v souladu se strategickými cíli organizace a měl by naplňovat organizační potřeby. Tureckiová (2004, s. 53-54) uvádí, že samotný proces řízení pracovního výkonu je cyklus skládající se ze čtyř činností. Na samotném začátku probíhá dohoda na cílech, poté dochází k plánování a stanovování kritérií hodnocení, následuje monitorování výkonu a poskytování zpětné vazby a také dochází k samotnému hodnocení, které je spojeno s odměňováním, případně s rozvojem nebo rozmisťováním. Tento samotný proces vychází z řízení podle cílů, různých motivačních teorií a systémů formálního hodnocení. Avšak dodává, že řízení pracovního výkonu se od nich odlišuje „svojí komplexností a základními principy, za něž lze považovat: návaznost na firemní strategii, na firemní hodnoty a na klíčové faktory úspěchu, spjatost s personálními systémy a procesy (...), zaměřenost na uspokojování potřeb a očekávání všech zainteresovaných skupin (...) a důraz na efektivní komunikaci a angažovanost manažerů (firmy), týmů i jednotlivých zaměstnanců (...)“ (Tureckiová, 2004, s. 53-54).

Také Armstrong (2011, s. 78) popisuje tento cyklus jako čtyři hlavní činnosti (Obrázek č. 2). Tyto činnosti nenásledují bezprostředně po sobě, ale jejich průběh se může i vzájemně překrývat. Na samotném počátku zahrnují tyto činnosti plánování samotného výkonu a rozvoje a definování kritérií, na základě kterých se bude měřit pracovní výkon. Poté je třeba definovat a uzavřít dohody o pracovním výkonu, na základě kterých probíhá samotné řízení výkonu během roku. V průběhu roku tak dochází k monitorování výkonu pracovníka, jeho posuzování a analyzování. V tomto kroku se hodnotí pokrok a úspěšnost a na základě toho se nadále připravují plány akcí na různých úrovních řízení pracovního

výkonu, tak aby tento pracovní výkon mohl být následně hodnocen (Armstrong, 2007, s. 419; Armstrong, 2011, s. 78).



Obrázek č. 2: Cyklus řízení pracovního výkonu (Armstrong, 2011, s. 78)

Plánování

Plánováním pracovního výkonu a rozvoje začíná samotný cyklus řízení pracovního výkonu. Zahrnuje dohodu o pracovním výkonu mezi manažerem a pracovníkem, ve které se stanoví, jaký pracovní výkon se od pracovníka očekává. Tyto očekávané výsledky jsou formulovány v rámci určité pracovní role nebo také v podobě různých cílů či úkolů. Na základě pracovních rolí jednotlivých pracovníků, jsou očekávané různé výsledky, které z toho vyplývají. Profily těchto rolí je třeba často aktualizovat a to po vzájemné dohodě manažera s pracovníkem. Je žádoucí, aby pracovník věděl, co se od něj očekává, co musí znát, být schopen dělat, jaké by měl uznávat hodnoty a především jaké jsou hlavní oblasti výsledků. Dohoda o pracovním výkonu obsahuje nejen to, co se od pracovníka očekává, ale také to, jaké se mu dostane podpory od jeho manažera. Tyto dohody vyplývají jak z analýzy požadavků pracovní role, tak z pozorování pracovního výkonu. Jak už bylo zmíněno, stanovují se v nich cíle, to, čeho musí být dosaženo či splněno. Stanovování cílů stojí na samotném začátku a je základem pro řízení pracovního výkonu. Armstrong (2007, s. 420) rozlišuje různé typy cílů. Prvním takovým typem jsou průběžné, stabilní cíle role nebo práce. Též označovány jako klíčové oblasti výsledků. Druhým typem jsou výsledky neboli výsledkové cíle, což jsou kvantifikovatelné výsledky, měřitelné v podobě výstupu a třetím typem je dokončování různých úkolů či projektů nebo splnění jednotlivých výsledků ke konkrétnímu dni. V neposlední řadě je nutné vymezit očekávání týkající se chování. Tyto cíle by měly být tzv. SMART. To znamená specifické, měřitelné, dosažitelné, relevantní a časově ohraničené. Někdy je možné se také setkat

se zkratkou KARAT. Ta znamená, že cíle by měly být konkrétní (jasně definované s měřitelným výstupem), ambiciózní (neměly by být příliš náročné, ale ani skromné), reálné (dosažitelné), akceptovatelné (cíle jsou stanoveny na základě dohody mezi manažerem a pracovníkem) a termínované (Armstrong, 2007, s. 420; Armstrong, 2011, s. 79-80; Wagnerová, 2008, s. 51-52).

Kocianová (2010, s. 142) píše, že tato dohoda může být jak ústní, tak písemná. Součástí této fáze je také stanovení kritérií hodnocení, tedy měření pracovního výkonu. Toto měření slouží jako podklad pro zpětnou vazbu pracovníkovi a také pro další plány týkající se výkonu a rozvoje. Při tomto měření je nutno oddělovat měřitelné výstupy od výsledků úsilí, které se vyjadřují kvalitativními pojmy. Je také nutné brát v úvahu dosažené znalosti, dovednosti a chování odpovídající standardům, které do tohoto výkonu pracovník vynaložil. Také Armstrong (2007, s. 421; 2011, s. 84-85) podotýká, že měření výkonu je snadnější u pracovníků, kteří dosahují převážně kvantifikovatelných výstupů (například u prodeje). Obtížnější je pak v případě vzdělaných pracovníků, kteří do svého výkonu projektují i své úsilí, které nelze měřit kvantitativními nástroji. Jedná se o dosažené standardy nebo úroveň schopností, které mohou být vyjádřeny v kvalitativních pojmech. Je tedy třeba porovnat to, co se očekávalo a to, čeho bylo dosaženo.

Řízení pracovního výkonu v průběhu daného období

Řízení pracovního výkonu by mělo být považováno za přirozený proces, nikoli za něco, co je povinné dělat. Armstrong (2007, s. 423) tento systém porovnává s předchozí koncepcí, kdy se provádělo pravidelné hodnocení pracovníků s roční periodicitou, které bylo zaměřeno na minulost. Výsledky z těchto hodnocení však byly často nevyužity, jelikož se tato akce prováděla jen povrchně a na příkaz personálního útvaru.

Tato formální roční hodnocení jsou stále důležitou součástí řízení pracovního výkonu, ne však tou nejdůležitější. Aby řízení pracovního výkonu správně fungovalo, musí ho podporovat vrcholové vedení, které by mělo dát jasně najevo, že přesně tento nástroj je stěžejním pro chod organizace, stejně tak, že se očekává od dobrých manažerů. K hlavním činnostem, které probíhají v průběhu daného období, patří poskytování zpětné vazby, aktualizování cílů a neustálý rozvoj schopností a dovedností v průběhu výkonu práce. Průběžné monitorování výkonu pracovníků a podávání zpětné vazby by mělo zajistit, aby v případě zjištěných problémů, kdy dochází k nedostatečnému výkonu, byla zajištěna okamžitá náprava s podporou vedení. Pracovníci by se měli také sami podílet na hodnocení svého výkonu. Ve spolupráci s nadřízenými by měli řešit problémy

s dosahováním cílů na základě zkoumání a posuzování svého pracovního výkonu a zlepšovat svůj výkon do budoucna. Na počátku je třeba identifikovat problém a shodnout se na něm. Dále je potřeba určit příčinu tohoto problému, ať už se jedná o příčinu ze strany pracovníka či špatně nastaveného systému. Následně se musí dohodnout na krocích, které je třeba udělat k odstranění tohoto problému, případně zajistit rozvoj schopností a dovedností pracovníka, zařízení potřebných k bezproblémovému výkonu práce, atp. Poté je třeba znovu monitorovat pracovníkovu činnost a podávat mu kvalitní zpětnou vazbu (Armstrong, 2007, s. 423; Armstrong, 2011, s. 86, 107-108; Kocianová, 2010, s. 143; Wagnerová, 2008, s. 53-54).

Zkoumání a posuzování pracovního výkonu

Další součástí procesu řízení pracovního výkonu je zkoumání a posuzování pracovního výkonu. Ačkoli se v případě řízení pracovního výkonu jedná o přirozený, neustále probíhající cyklus, je třeba, aby alespoň jednou ročně proběhlo „*formální setkání za účelem prozkoumání a posouzení pracovního výkonu pracovníka*“ (Armstrong, 2007, s. 423). Zkoumání a posuzování pracovního výkonu může probíhat jak formálně, tak neformálně. Neformálním způsobem se řídí v průběhu roku pracovní výkon pracovníků. Pracovníci a manažeři si vlastně sdělují neformální zpětnou vazbu a za jejím účelem se i setkávají, aby mohli zkoumat současný výkon a porovnávat tak svoje vzájemná očekávání. Formálně se pak pracovní výkon analyzuje podrobněji a systematictěji. Jedná se o hodnocení pracovníků v moderním pojetí a o hodnotící pohovor (Armstrong, 2011, s. 138-139). Těmto pojmům se podrobněji věnuje druhá kapitola.

2 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků je významnou součástí řízení pracovního výkonu. V dnešním neustále se rozvíjejícím světě musí organizace naplno a efektivně využívat své zdroje, a to nejen finanční, ale i lidské. Pilařová (2008, s. 11) píše, že tyto organizace musí vést své pracovníky k podání maximálních výkonů a odměňovat je na základě jejich přidané hodnoty organizaci. Na jedné straně se tedy jedná o zvyšování výkonnosti, avšak na straně druhé je ke zvyšování výkonnosti potřeba motivovaných pracovníků. A právě hodnocení pracovníků by mělo sloužit jako jeden z vhodných motivačních nástrojů ke zvyšování výkonu a výkonnosti zaměstnanců. Podle Hroníka (2006, s. 15-16) se kromě zvyšování výkonnosti zavádí hodnocení personálu také kvůli změně či posílení kultury organizace, lepšímu sdělování strategie nebo ke koordinaci zájmů všech zainteresovaných stran. Při navrhování systému hodnocení je nutné tento systém provázat s náplní práce na daných pozicích a měly by být stanoveny základní očekávání a smysl těchto pozic. Je nutná i provázanost s motivačním systémem a s ostatními personálními činnostmi, personální strategií a s firemní kulturou.

2.1 Organizace a kritéria hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků se provádí při různých příležitostech a může mít různá kritéria, mohou k němu být použity různé metody a také může být uskutečňováno v rozdílných systémech. V literatuře se objevují dvě podoby hodnocení pracovníků, a to hodnocení neformální a formální. V rámci neformálního hodnocení se jedná o průběžnou zpětnou vazbu pracovníkovi od jeho nadřízeného během výkonu práce. Je spíše podmíněno nahodilou situací a subjektivními názory nadřízeného na bezprostřední výkon pracovníka. Ačkoli má tato činnost významnou roli v procesu hodnocení pracovníků, zpravidla se nezaznamenává a zřídka bývá využito k vyvozování personálních důsledků. Oproti tomu formální hodnocení je prováděno v pravidelném intervalu. V rámci tohoto hodnocení vznikají dokumenty, které se zařazují do osobních spisů pracovníků a bývají podkladem pro další navazující personální činnosti (Hroník, 2006, s. 54; Kocianová, 2010, s. 146; Koubek, 2007, s. 208).

Hroník (2006, s. 103) podotýká, že nejčastějším hodnocením je jednoroční cyklus. Což neznamená, že by hodnocení probíhalo pouze jednou do roka, ale je to takový cyklus, během kterého probíhají dílčí hodnocení. Oproti tomu Koubek (2007, s. 210) sice připouští, že je v literatuře často uváděno, že se doporučuje provádět hodnocení jednou

ročně, avšak v praxi se častěji přihlíží ke konkrétní povaze práce, podmínkám a také potřebám organizací. Hodnocení se pak provádí tak často, jak je to z vylpynutí těchto podmínek potřeba. Kromě tohoto formálního hodnocení je také třeba vykonávat alespoň dvakrát až třikrát do roka i neformální hodnocení, a to v podobě různých schůzí, kde se může diskutovat o úkolech, problémech s nimi spojenými a jejich řešení.

K tomu aby bylo hodnocení efektivní a splňovalo svůj účel, je třeba, aby bylo propojeno s ostatními personálními činnostmi v organizaci. K tomuto účelu slouží systematické hodnocení pracovníků, které by mělo odpovídat na to, z jakého důvodu hodnotit pracovníky, co se bude hodnotit, jakým způsobem, kdo bude hodnotitelem, také jak často a kdy by se mělo hodnotit a především jak využívat výsledků hodnocení. Základním cílem systematického hodnocení pracovníků je zvyšování výkonnosti pracovníků, jejich rozvoj a identifikace potřeb vzdělávání. Výsledky hodnocení by také měly sloužit jako podklad pro odměňování, rozmisťování pracovníků, ale také pro zjištění potřeb pracovníků, jejich představ a zefektivnění komunikace (Kocianová, 2010, s. 147-148; Koubek, 2007, s. 211).

Typy hodnotitelů

Různé situace a typy hodnocení si žádají různé typy hodnotitelů. Kocianová (2010, s. 146-147) uvádí hned několik možností, kdo může být hodnotitelem: bezprostřední nadřízený, spolupracovníci, podřízení, třetí osoba, psycholog, skupina hodnotitelů nebo sebehodnocení.

Koubek (2007, s. 216) označuje za nejkompentnější osobu pro hodnocení bezprostředního nadřízeného pracovníka, který také obvykle vyhodnocuje veškeré podklady hodnocení, vede hodnotící rozhovor, a který se také zamýšlí spolu s pracovníkem nad opatřeními, které z toho vyplývají. Dle Kocianové (2010, s. 146-174) poskytuje i zpětnou vazbu pracovníkům k jejich výkonům průběžně, při nejrůznějších příležitostech a také v rámci systematického hodnocení pracovníků. Hodnotit mohou i spolupracovníci, ti se v této roli vyskytují například v systému 360° zpětné vazbě, ve které se objevují v této roli i podřízení nebo třetí osoba, například zákazník. Hodnotitelem může být také psycholog, který hodnotí pracovníky většinou psychodiagnostikou nebo formou rozhovorů či v písemné formě a to především při posuzování způsobilosti pracovníka na dané pracovní pozici. Dalším možností jak hodnotit, je skupina hodnotitelů a neméně důležité je sebehodnocení pracovníka.

Kritéria hodnocení

Jedním ze zásadních okamžiků procesu hodnocení zaměstnanců je stanovení kritérií, na základě kterých bude hodnocení probíhat. Špatně nastavená kritéria mohou totiž negativně ovlivnit celý následující proces a je třeba dbát jejich správnému sestavení. Jak uvádí Kocianová (2010, s. 149), různé typy hodnocení pracovníků, probíhají na základě nejrozličnějších kritérií. Je-li hodnocení zaměřeno na výkon pracovníka, bude většinou použito jako podklad pro odměňování. Je-li zacíleno na rozvoj a motivaci pracovníků, hodnocení bude zaměřeno na pracovní chování a na schopnosti. Pilařová (2008, s. 41) píše, že *„kritérium je ukazatelem výkonu (výsledek činnosti) nebo výkonnosti (připravenosti podávat výkon), podle něhož hodnotíme úspěšnost (nebo naopak neúspěšnost) zaměstnance“*.

Nesprávně zvolená kritéria mohou způsobit nežádoucí chování, které může mít dopad i na výsledek hospodaření organizace. Je tedy žádoucí, volit tato kritéria důkladně a to tak, aby byly vždy v souladu se strategií organizace a jejími hodnotami. Je také potřeba volit taková kritéria, která budou odpovídat dané pozici a typu vykonávané práce. Je nutné posoudit autentičnost těchto kritérií a posuzovat je v kontextu různých situací, které by mohly nastat. Existují kritéria, která lze po přizpůsobení využít v rámci celé organizace. Jedná se například o odpovědnost, iniciativu či samostatnost. Jiná kritéria zase mohou být uzpůsobena v rámci pracovních týmů (např. orientace na zákazníka, konkrétní znalost, aj.). U vedoucích zaměstnanců je potřeba do kritérií zahrnout i jejich schopnost vedení lidí (Pilařová, 2008, s. 41; Urban, 2010).

Koubek (2007, s. 212) fakticky uvádí, že primárními a všestrannými kritérii je kvantita, kvalita a včasnost vykonávání, avšak tato kritéria málokdy k hodnocení stačí a je třeba se zabývat i jinými faktory, jak ukazuje následující přehled (Tabulka č. 1):

Tabulka č. 1: Vybraná kritéria hodnocení pracovníků (Koubek, 2007, s. 213-214; Pilařová, 2008, s. 42-43; upraveno)

Výsledky	Chování		Dovednosti a znalosti, potřeby, vlastnosti
	Pracovní	Sociální	
Prodané výrobky/poskytnuté služby	Ochotnost přijímat úkoly	Snaha spolupracovat	Znalost práce
Kvalita výrobků/služeb	Snaha při vykonávání úkolů	Vztahy s lidmi (se spolupracovníky, nadřízenými, podřízenými, zákazníky, dodavateli, aj.)	Dovednosti
Odpadovost/zmetkovost	Plnění instrukcí	Styl vedení lidí	Fyzická síla
Závažnost chyb	Ohlašování problémů		Vzdělání
Úrazovost	Hospodárnost		Diplomy a osvědčení
Počet obslužených zákazníků	Nakládání se zařízením		Rozhodnost
Spokojenost zákazníků	Požizování potřebných záznamů		Ambicióznost
Počet reklamací a jejich závažnost	Dodržování pravidel		Samostatnost
Dodržení stanovených termínů	Absence		Spolehlivost
Dodržení rozpočtu	Předkládání návrhů		Vytrvalost
Množství nových zákazníků	Kouření, požívání alkoholu, drog na pracovišti		Flexibilita
			Organizační schopnosti
			Jazyková vybavenost
			Loajalita
			Kreativita
			Smysl pro zodpovědnost
			Odolnost vůči stresu a zátěži

2.2 Metody hodnocení pracovníků

Existuje několik metod hodnocení pracovníků a je běžná jejich kombinace. Vyskytují se metody, které se zaměřují pouze na pracovní výkon a to jen z části, v rámci dalších metod pak není třeba umožněno detailní srovnávání s ostatními pracovníky, některé jsou určeny jen pro určité skupiny pracovníků a významnou metodou, která se povětšinou využívá ve všech systémech hodnocení je hodnotící pohovor (Kocianová, 2010, s. 150).

Hroník (2006, s. 55) se domnívá, že nejlepší možnou variantou při výběru metody je taková metoda, která se zaměřuje na všechny oblasti hodnocení pracovníka. Tohoto

ideálního stavu by bylo možné dosáhnout při jednom hodnotícím cyklu pouze s vynaložením velkých finančních a časových nákladů. Nejvhodnější je tedy vybrat si jednu ze základních metod (motivačně-hodnotící rozhovor, řízení podle cílů, Balanced scorecard) a doplnit ji jednou z doplňkových metod hodnocení (metoda kritických případů, Assessment centre, Development centre, 360° zpětná vazba, sociogram, manažerský audit, Mystery shopping, metoda pořadí, metoda hodnotící škály, psychologické testy a dotazníky, aj.) (Hroník, 2006, s. 54-76; Pilařová, 2008, s. 30). Hroník (2006, s. 54) rozlišuje metody na 3 typy z časového hlediska a to metody zaměřené na minulost, na přítomnost a na budoucnost. Tyto metody je možné dělit podle toho, co u pracovníka hodnotíme a na jaké oblasti se zaměřují. Palán (2002, s. 73) zase rozděluje metody na hodnocení podle výsledků práce, hodnocení podle způsobu jeho prezentace (volný popis, eseje), porovnávací metody (metoda srovnávací, klasifikace prací, grafické a slovní škály, klasifikace odstupňování, párové srovnávání), dialogové metody (rozhovor, hodnotící a motivační pohovor, hodnocení podle cílů) či dotazníkové metody. V následujícím textu budou popsány vybrané metody hodnocení pracovníků.

Hodnotící pohovor

Nejčastěji využívanou metodou, kterou by měl zahrnovat každý systém hodnocení pracovníků je hodnotící pohovor. Koubek (2007, s. 225-226) vysvětluje, že se jedná o formální a oficiální setkání za účelem hodnocení pracovníků. V případě, že je hodnotící pohovor špatně připraven, může mít i demotivační účinek a to jak na hodnoceného, tak na samotného hodnotitele. Pokud totiž není hodnotitel dobře připraven a hodnocený lépe argumentuje, může se stát, že hodnotitele postaví do velmi nepříjemné role. Tato metoda bývá poměrně často označovaná za nepříjemnou, jelikož lidé neradi říkají do očí negativní názory. Z tohoto důvodu je důležité, aby měl hodnotící rozhovor pevně danou obsahovou osnovu a také jasný časový harmonogram. Záleží i na tom, v jakém stylu bude takovýto pohovor veden. Autor připouští dvě varianty, v té první se jedná o nadřazenost hodnotitele, v druhé variantě jsou pak hodnotitel a hodnocený rovnocennými partnery. V žádném případě by však nemělo dojít k převaze hodnoceného. Nejvhodnějším typem rozhovoru je podle něj druhá varianta, tedy situace, kdy se na pohovoru aktivně podílejí obě strany.

Plamínek (2011, s. 68) podotýká, že hodnotící rozhovor by neměl být založen pouze na kritice. Hodnotící pohovor by měl být v klidu vedený účelný dialog s cílem získat informace z obou stran a porovnat to, co bylo očekáváno a to, co se doopravdy událo. Na základě toho, by mělo dojít k dohodě na cílech pro další období, vyřešení zjištěných

problémů a také k ocenění práce hodnoceného. Koubek (2007, s. 226) píše hned o několika důvodech, proč by se měl hodnotící rozhovor provádět. Mělo by být především posouzeno, jaký byl výkon pracovníka v minulém období a jaký je v současné době. Následně by mělo dojít k sestavení plánu za účelem zlepšení výkonu pracovníka pro nadcházející období a měly by se identifikovat problémy či příležitosti v oblasti pracovní činnosti. Z hodnotícího pohovoru by mělo také vyplynout, zda na pracovníkův výkon nemá negativní vliv nějaký faktor, který pracovník nemůže sám ovlivnit. Tento dialog by měl také zlepšit komunikaci mezi podřízeným a nadřízeným, umožnit hodnotiteli vyslechnout názor hodnoceného pracovníka, zjistit jaký je potenciál pracovníka a kariérní možnosti. Na základě tohoto pohovoru by měly vzejít podklady pro odměňování, rozvoj pracovníka a ostatní personální činnosti.

Hodnotící pohovor by tak měl mít jasně danou strukturu a pro jeho efektivitu by měly být dodržovány určité zásady. Na hodnotící pohovor by se měl připravit jak hodnocený, tak hodnotitel. Vedoucí pohovoru by si měl zrekapitulovat práci hodnoceného za uplynulé hodnotící období, projít si jeho osobní záznamy a všechnu dokumentaci, která se v rámci hodnotícího procesu vede. Pracovník by měl být vyrozuměn o termínu hodnotícího pohovoru s dostatečným předčasnem a tento čas využít k přípravě sebehodnocení. Měl by mu být vysvětlen nejen cíl a účel pohovoru, ale také jeho průběh a celý systém hodnocení. Hodnotící pohovor by měl být uskutečněn v klidném prostředí, kde by měly být eliminovány všechny vlivy, které by ho mohly narušovat. Při samotném pohovoru by se měl ke všem oblastem nejdříve vyjádřit sám hodnocený a až poté hodnotitel, jelikož hodnotitel se tímto způsobem dozví více o názorech hodnoceného. V případě problémových oblastí je vhodné, aby se řešení této situace pokusil navrhnout sám hodnocený nebo aby k němu byl hodnotícím naveden. Hodnocení by se mělo vyvíjet od úspěchů k vytknutí toho negativního. Tím, že se začne hovořit o pozitivních věcech, by mělo alespoň částečně odstranit nervozitu hodnoceného. U negativních skutečností by mělo být vše jasně doloženo konkrétními fakty, aby nevznikal prostor pro zbytečné diskuze. Stejně tak by se mělo postupovat od přítomnosti (minulosti) do budoucna a zaměřit se na to, jak využít silné stránky pracovníka a posílit ty slabé. Dohodnout plán na další období, stanovit další cíle, konkrétní úkoly a také potřeby rozvoje a vzdělávání. Hodnotící pohovor by měl být zakončen motivačně a měl by povzbuzovat hodnoceného k dalším krokům (Bělohávek, 2000, s. 61-62; Kocianová, 2010, s. 153-154; Plamínek, 2011, s. 68).

Koubek (2007, s. 226) také uvádí zásady, které by měl uplatňovat sám hodnotitel. Kromě toho, co již bylo uvedeno, se jedná o zdůraznění, že cílem hodnotícího rozhovoru je pomoc hodnocenému. Hodnotitel by měl hodnoceného pobízet k sebehodnocení, zabývat se výkonem v průběhu celého období hodnotícího cyklu, oceňovat všude, kde je to možné, ale třeba také to, že by neměl hodnotit osobnost hodnoceného, ale jeho výkon a odvedenou práci.

Řízení podle cílů

Jednou z dalších metod hodnocení pracovníků je řízení podle cílů. Palán (2002, s. 187) tento termín definuje jako „*systém řízení organizace umožňující a usnadňující transformování podnikových cílů do individuálních cílů jednotlivých pracovníků*“.

Řízení podle cílů bylo hojně využíváno v 70. až 80. letech minulého století, avšak setkalo se s poměrně velkou kritikou. Tato metoda byla kritizována za to, že se z ní stal poměrně náročný administrativní proces, místo toho, aby fungovala jako efektivní metoda hodnocení. Avšak řízení podle cílů se neustále obměňuje, a i když již dnes nemá výsadní postavení, je stále jednou z metod hodnocení (Hroník, 2006, s. 58-59).

Základní myšlenkou Druckera (2002, s. 101-106) je to, že jednotliví pracovníci v organizaci přispívají k dosahování společných cílů organizace něčím jiným. Tyto jednotlivé díly pracovníků, kterými přispívají, by do sebe měly zapadat jako celek. Všichni pracovníci v organizaci by měli mít jasně nadefinované cíle a také by měli vědět, jaké jsou cíle celého útvaru, ve kterém pracují. Od samého začátku je tak kladen důraz na týmovou práci, společné výsledky a jednotlivé cíle pracovníků by tak měly vycházet z celkových cílů organizace. Také manažeři by měli brát zřetel na to, že k plnění celopodnikových cílů je třeba vyváženého úsilí ve všech oblastech v organizaci, nejen v těch klíčových. Je vhodné, aby si manažer vytyčoval své cíle sám, podílel se tak na přínosu vyššímu útvaru a cítil vlastní odpovědnost za svou práci. Na schválení těchto cílů by se mělo samozřejmě podílet vyšší vedení.

Význam cílů je pro organizaci značný. Jsou základem pro hodnocení výkonu organizace, pro koordinaci činností v organizaci a také pro identifikaci organizace ve společnosti. Cíle mohou též přilákat zajímavé lidské zdroje, které se s nimi ztotožňují a které zaujmou. Tato metoda má však i svoje nevýhody, které spočívají jednak ve špatné implementaci, ale také v časové a jak již bylo zmíněno v administrativní náročnosti, v obtížném nastavování cílů a v tom, že by tento způsob hodnocení mohl být rigidní.

Je tedy neustále potřeba tyto stanovené cíle přizpůsobovat současné situaci (Stýblo, 2008, s. 35).

Balanced scorecard (BSC)

Další metodou je Balanced scorecard (BSC). Palán (2002, s. 24) definuje BSC jako „*metodiku převedení strategií a vizí do cílů, které mají jasně hodnotitelné výstupy na všech úrovních (s úkoly a cíli pro všechny pracovníky na všech úrovních), které jsou rozděleny do čtyř různých hledisek (zákaznické hledisko, finanční hledisko, procesní hledisko a učení a růst)*“.

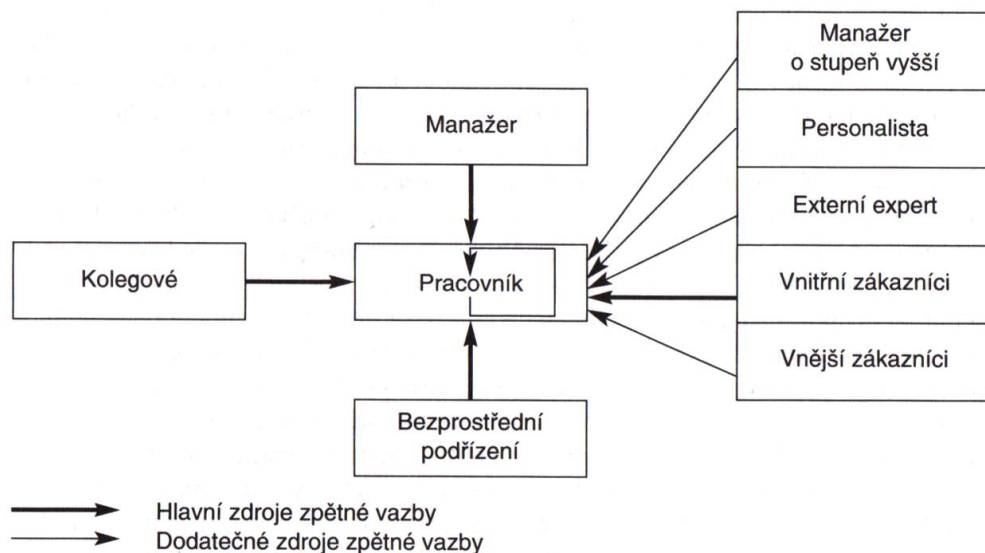
Tato metoda vznikla jako reakce na zjištění, že finanční ukazatele, s kterými se doposud pracovalo, nejsou dostačující a efektivní zpětnou vazbou pro zlepšování výkonnosti organizace. Bylo tedy třeba zaměřit se i na jiné ukazatele a uspořádat je do „*systému vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku*“ (Kaplan, Norton, 2005, s. 9).

Ukazatele BSC vycházejí ze strategie a vize podniku a soustředí se na výkonnost podniku hned ze čtyř hledisek. Prvním je finanční hledisko, které zahrnuje měřitelné ekonomické ukazatele a jeho cílem tak mohou být různé zisky organizace. Druhým je zákaznické hledisko, to zahrnuje například spokojenost a loajalitu zákazníků, získávání nových zákazníků a také jejich ziskovost. Třetím hlediskem je oblast interních procesů, kde je úkolem manažerů identifikovat kritické interní procesy, ve kterých musí být podnik maximálně úspěšný. Posledním hlediskem je oblast učení se a růstu. Je totiž třeba identifikovat budoucí potřeby v oblasti celoorganizačního rozvoje, aby byl podnik schopný reagovat na nadcházející situace a měl tak prostor pro rekvalifikování svých zaměstnanců, pro vývoj nových informačních technologií a zdokonalování interních procesů (Kaplan, Norton, 2005, s. 9-12, 19, 21, 32-35).

360°zpětná vazba

360°zpětná vazba, také známá jako vícezdrojové hodnocení či vícenásobná zpětná vazba je metoda poskytující hodnocení pracovníkovi, jak již název sám napovídá, z více zdrojů (Obrázek č. 3). Všechny tyto zdroje zahrnují lidi, kteří s hodnoceným přichází pracovně do styku, poskytují pracovníkovi svůj názor na jeho práci i chování v různých situacích a není opomenuto ani sebehodnocení. Tato metoda by měla sloužit jako nástroj podporující růst organizace a díky této zpětné vazbě může být organizace připravena na neustále se měnící prostředí. Výhoda tohoto hodnocení spočívá v tom, že je objektivnější, než kdyby byl pracovník hodnocen pouze nadřízeným. Hodnocený tak

objektivněji vidí své chování a může učinit další potřebné kroky směřující ke zlepšení a rozvoji. Důležitým aspektem hodnocení je sebehodnocení, kdy by měl pracovník odhadnout svoje silné a slabé stránky. Mělo by následovat hodnocení nadřízeným, což je standardním postupem téměř ve všech organizacích. Avšak jedná se zde o jediný subjekt, který není anonymní a nadřízený tak musí být připraven čelit nastalé situaci, která z toho plyne. Dalším hodnotícím subjektem jsou podřízení. Jejich hodnocení poskytuje velmi cennou informaci pracovníkovi. Zejména pak u manažerů se jedná o schopnost vést svůj tým, která se projevuje v efektivnosti práce tohoto týmu. K zaručení anonymity hodnotitelů a tedy objektivního hodnocení je potřeba, aby měl pracovník alespoň pět podřízených. Aby firma poskytovala stále lepší služby, je vhodné, aby do systému hodnocení zařadila i zákazníky, kteří přijdou s tímto hodnoceným pracovníkem do styku (Kubeš, Šebestová, 2008, s. 9, 14, 18-20).



Obrázek č. 3: Model 360° zpětné vazby (Koubek, 2007, s. 218)

Hroník (2006, s. 67-68) rozlišuje hned 3 formy vstupů hodnotitelů a to klasickou dotazníkovou formu, hodnocení po jednotlivých kompetencích a také zkrácenou formu o 9-12 otázkách, která je tedy časově nenáročná. Pro použití 360° zpětné vazby je nutné vyhodnotit situaci ve skupině, předpovídat rizika s tím spojená a zvážit vhodnost této metody.

Tato metoda může být velmi užitečná a efektivní při poskytování zpětné vazby pracovníkovi. Avšak má i svá rizika a nevýhody. Jak zmiňuje Armstrong (2007, s. 438-439), k těmto nevýhodám patří to, že pro některé lidi může být nepříjemné přijímat i poskytovat zpětnou vazbu. Také zde může nastat problém

neobjektivního hodnocení od některého z hodnotících subjektů, špatná implementace, další neefektivní manipulace s výsledky této zpětné vazby a především zbytečná administrativní náročnost. K úspěšnému fungování tohoto systému je tedy třeba podpora vrcholového vedení, informovanost pracovníků o této metodě a s tím spojená snaha dozvědět se něco o své práci a chování a využít to ve prospěch svého zdokonalování se. Významnou roli v efektivnosti této metody hraje také správná návaznost ostatních činností v podniku, anonymita hodnotících a snadno pochopitelné dotazníky.

2.3 Proces hodnocení pracovníků

V praxi je poměrně časté, že má hodnocení zaměstnanců demotivační účinek, který může souviset se špatným zaváděním systému hodnocení, s nevhodným výběrem kritérií hodnocení, s neodborným vedením hodnotící pohovoru nebo snad s dalšími personálními systémy, které špatně navazují či dokonce úplně chybí. Během hodnocení může dojít k řadě problémů, ať už souvisejících s osobností hodnotitele nebo s tím, že spoustu hledisek pracovního výkonu nejde měřit objektivně. Jak již bylo zmíněno, problémy mohou také souviset s faktory, které působí na pracovníkův výkon, avšak sám je nemůže nijak ovlivnit. Příčiny problémů je tedy možné hledat jak na straně hodnotitele a hodnoceného, tak na straně organizace, jak je znázorněno níže (Tabulka č. 2), (Koubek, 2007, s. 229; Pilařová, 2008, s. 11).

Tabulka č. 2: Chyby v procesu hodnocení (Koubek, 2007, s. 230, Pilařová, 2008, s. 85-86; Wagnerová, 2008, s. 90-91; upraveno)

Chyby na straně hodnotitele	Chyby na straně hodnoceného	Chyby na straně organizace
<ul style="list-style-type: none"> • Velká shovívavost/přísnost • Chyba centrální tendence • Předčasné závěry • Sympatie, antipatie • Porovnávání • Haló efekt • Stereotypy, předsudky • Zvýhodňování známých, příbuzných 	<ul style="list-style-type: none"> • Nadhodnocování • Podhodnocování • Nesouhlas s hodnotitelem • Nereálné požadavky • Nedostatečná motivace ke změně 	<ul style="list-style-type: none"> • Cíle hodnocení nejsou v souladu s cíli organizace • Náročná kritéria • Nenáročná kritéria • Nedostatečná dokumentace • Nevyužití výsledků hodnocení

K chybám dochází často kvůli subjektivitě. Ke zdrojům subjektivity patří nejen osobní vztahy mezi manažery a podřízenými, ale také systematické hodnotitelské chyby nebo nedostatek údajů. Hodnotitelskou chybou může být příliš velká shovívavost nebo naopak přísnost, přiklání se k hodnocení středními hodnotami, hodnocení na základě svých vlastních kritérií, ovlivňování na základě svých osobních sympatií, antipatií či ovlivnění momentální náladou. Hodnotitel se také může nechat unést nějakým výrazně pozitivním či negativním znakem hodnoceného a na základě toho hodnotí i jiné vlastnosti. V literatuře se lze ve spojitosti s tímto, setkat s pojmem tzv. halo efektu. Dalším problémem pak může být usuzování v rámci stereotypů a předsudků vůči určitým skupinám. Hodnotitel by se měl také vyvarovat chybám, ke kterým může dojít na základě porovnávání, ať už porovnávání hodnoceného se sebou samotným nebo s ostatními pracovníky. Jednoznačnou chybou je také to, kdy různí hodnotitelé hodnotí s jinou náročností, nebo když dojde ke zvýhodňování příbuzných, přátel a známých (Koubek, 2007, s. 231; Urban, 2009; Wagnerová, 2008, s. 90).

Hodnotitel se často setkává s tím, kdy se hodnocený sám nadhodnocuje nebo naopak podhodnocuje. Tento problém může souviset jak se špatnou komunikací a s poskytováním nedostatečné zpětné vazby, tak se špatným pochopením kritérií hodnocení a pracovník tak nabývá špatného dojmu o svém pracovním výkonu. Také může nastat situace, kdy se hodnocený neshoduje s hodnotitelem. I v tomto případě může být opět na vině nevhodné podávání zpětné vazby, ale také nevhodně nastavená kritéria či nedostatečná dokumentace o výkonu pracovníka, která dává prostor pro zbytečné diskuze. Další problémové situace, které mohou nastat, jsou situace, kdy má hodnocený nereálné požadavky, není motivován k nějaké změně nebo nechce uznat vlastní díl neúspěchu (Pilařová, 2008, s. 85-90).

Proces hodnocení pracovníků je vhodné rozdělit na **tři časová období**. Je nutné si uvědomit, že v každém tomto období mohou nastat zásadní chyby, které by mohly ovlivnit systém hodnocení pracovníků. Žádná z těchto fází se tak nesmí podcenit, aby nedošlo k narušení efektivity tohoto procesu. Chce-li mít organizace efektivní a motivující systém hodnocení pracovníků, měla by dodržovat určité postupy v tomto procesu:

- Prvním časovým obdobím je přípravné období, kde je třeba identifikovat a stanovit co se bude hodnotit, jakým způsobem a také připravit hodnotící formuláře, pokyny a vysvětlivky. Je třeba podrobně propracovat a vybrat kritéria a metody hodnocení tak, aby odpovídaly povaze hodnocené práce. Mělo by být zajištěno zaškolení hodnotitelů a jejich příprava, zejména v oblasti komunikačních dovedností,

sestavení plánu hodnoticích rozhovorů, doplnění informací o hodnocených. Součástí této fáze by mělo být také vytvoření nebo aktualizování popisů a specifikací pracovních míst a informování pracovníků o následujícím hodnocení tak, aby měli čas se na hodnocení připravit. Hodnocení by měli vědět, za jakým účelem toto hodnocení probíhá a na základě jakých kritérií bude provedeno (Koubek, 2007, s. 215, 230; Wagnerová, 2008, s. 82).

- Druhým obdobím je získávání informací a podkladů. V rámci této fáze procesu se zjišťují informace o pracovní činnosti pracovníka, ať už pozorováním nebo zkoumáním výsledků práce. Pořizuje se dokumentace o plnění úkolů a celkově o pracovním výkonu pracovníka. Tato dokumentace je efektivním vodítkem při následném podávání zpětné vazby a je důležité, aby byla vedena důsledně, obsahovala faktické informace a aby pak nedocházelo ke zbytečným diskuzím mezi pracovníkem a hodnotitelem (Koubek, 2007, s. 215; Pilařová, 2008, s. 75).
- Třetím časovým obdobím je samotné vyhodnocování informací o pracovním výkonu. V této fázi se vyhodnocují pracovní výsledky i chování a schopnosti pracovníka. Porovnávají se dosažené výstupy a výsledky s těmi očekávanými. V této fázi se uskutečňuje hodnotící pohovor, kde se také projednávají výstupy z tohoto zatím proběhnutého hodnocení. Po uskutečnění pracovního pohovoru následuje doplnění dokumentace, projednání závěrů a různých doporučení s personálním útvarem a jejich samotná aplikace. Je také důležité zkoumat efektivnost tohoto hodnocení a na jeho základě poskytovat pomoc a podporu při zlepšování pracovního výkonu (Koubek, 2007, s. 215-216; Wagnerová, 2008, s. 83).

2.4 Vazba systému hodnocení na ostatní personální činnosti a jeho vliv na motivaci pracovníků

Aby bylo hodnocení pracovníků efektivní, je třeba, aby bylo propojeno s ostatními činnostmi v organizaci. Výstupy z hodnocení pracovníků jsou důležitou součástí **personálního plánování** nejen rozvoje pracovníků, ale i jejich budoucí potřeby. Na základě těchto výstupů může organizace zjistit, do jaké míry bude moci tuto budoucí potřebu pokrýt i z vlastních zdrojů (Koubek, 2007, s. 231). Palán (2002, s. 155) definuje personální plánování jako „*předvídání vývoje lidských zdrojů a jejich zajištění podle plánovaných změn v souladu s podnikovými cíli a podnikovým plánem rozvoje*“. Kromě stávající struktury pracovníků v organizaci a stávajících pracovních podmínek včetně

odměňování, je třeba znát i hodnocení jednotlivých pracovníků, to, jaký mají vztah ke své kariéře, jak jsou ochotni přijímat rizika, jejich kreativitu nebo také schopnost se vzdělávat.

Dalším základním kamenem pro hodnocení pracovníků jsou podle Pilařové (2008, s. 53) **popisy a specifikace pracovních míst**. Popisy pracovních míst jsou základem při tvorbě efektivního systému hodnocení. Na jejich základě se stanovují kritéria a volí vhodné metody hodnocení pracovníků. Koubek (2007, s. 232) podotýká, že lze využít výstupů hodnocení pracovníků i k *„redesignu jednotlivých pracovních míst, zejména ke zlepšování pracovních podmínek a vůbec odstraňování faktorů negativně ovlivňujících pracovní výkon pracovníka, ale nezávislých na pracovníkovi samém, na jeho vůli“*.

Hodnocení pracovníků, zejména pak těch nových, napomáhá organizaci zjišťovat také efektivnost **získávání a výběru pracovníků**, a to především vhodnost metod a stanovených kritérií při získávání a výběru nových pracovníků. Přístup k výběru zaměstnanců pak totiž může ovlivňovat i pracovní výkon. Stejně tak spravedlivost systému hodnocení může ovlivnit pohled potenciálního uchazeče na atraktivitu organizace a stejně tak fluktuaci pracovníků (Koubek, 2007, s. 232; Pilařová, 2008, s. 56).

Výstupy z hodnocení pracovníků slouží také jako podklad pro **rozvoj a vzdělávání**. Výstupem z hodnotícího pohovoru by měla být podle Hroníka (2006, s. 82-83) dohoda o rozvoji, která je následně rozpracována do rozvojového plánu. V této dohodě by měly být stanoveny rozvojové cíle a oblasti a měla by obsahovat důvody tohoto rozvoje.

Hodnocení pracovníků hraje podle Koubka (2007, s. 232) důležitou roli v systému **odměňování**. Na základě výstupů z hodnocení je odvozována výše mzdy či platů pracovníků a také nejrůznější zaměstnanecké výhody. Je žádoucí, aby byl systém odměňování spravedlivý a transparentní, protože má výrazný dopad jak na pracovní výkony, tak chování pracovníků. Bělohlávek (2000, s. 64-65) podotýká, že pohyblivá část mzdy bývá často jediným účelem hodnocení. Avšak hodnocení by se spíše mělo zaměřovat na odstraňování nedostatků pracovníka a rozvoj jeho výkonnosti. Do odměny se sice projektuje pracovní výkon, ale měla by být postavena i na dalších faktorech.

Významnou roli má hodnocení pracovníků i při jejich **rozmisťování**. Výstupy z hodnocení slouží jako důležitý podklad pro povýšení, převedení na jinou práci, přeřazení na nižší funkci a propouštění či odchod zaměstnanců do penze. Efektivní systém rozmisťování se odráží jednak ve výkonu, tak v motivaci pracovníků (Koubek, 2007, s. 236).

V této práci byla již několikrát zdůrazněna důležitost hodnocení zaměstnanců z hlediska **motivačního efektu** jak na hodnocené, tak na hodnotitele. Pracovní výkon každého pracovníka je podle Bedrnové a Nového (2002, s. 79-80; 255-256) nejen kritériem pro hodnocení, ale také jedním z významných ukazatelů činnosti pracovníka. Pracovní výkon je dán následujícím vzorcem:

$$V = f(K * M * P),$$

kde V je výkonem měřitelným jak kvantitativně, tak kvalitativně, K je kvalifikace pracovníka, M je pracovníková motivace k pracovní činnosti a P jsou myšleny pracovní podmínky. Ze vzorce jasně vyplývá, že motivace má na výkonnost významný vliv. Škodit však může jak nedostatečná motivace, tak příliš vysoká motivovanost pracovníka. Každá pracovní činnost má tak jinou optimální úroveň motivace, která závisí i na obtížnosti úkolu. Armstrong (2007, s. 229) také upozorňuje na fakt, že není dokázáno, že by vztah mezi motivací a spokojenosti s prací vedl nutně k vyššímu výkonu. Naopak podotýká, že je to právě vysoký výkon, který vede ke spokojenosti s prací a tudíž lze zlepšení výkonu dosáhnout, poskytne-li organizace pracovníkovi příležitost k tomuto výkonu. Bude rozvíjet jeho schopnosti, znalosti a dovednosti a také ho za podaný výkon bude spravedlivě odměňovat. Avšak *„někteří lidé mají tendenci podávat vysoký výkon v podstatě vždy a ve všech sférách lidské činnosti, v nichž je měřítko výkonu uplatnitelné, zatímco u jiných lidí tato tendence zřejmě není, popř. vůbec schází“* (Bedrnová, Nový, 2002, s. 256). Tuto skutečnost popisuje pojem výkonová motivace, který úzce souvisí *„s tendencí (potřebou) dosáhnout úspěchu a protikladnou tendencí (potřebou) vyhnout se neúspěchu“* (Bedrnová, Nový, 2002, s. 256). U lidí jsou tyto potřeby zastoupeny v různé míře a u někoho může převažovat potřeba úspěchu, u druhého naopak potřeba vyhnout se neúspěchu. Úroveň této výkonové motivace je možné usměrňovat správným směrem. Za obecný recept je možné považovat pozitivní hodnocení a zpětnou vazbu. Naopak kritičnost a neustálé poukazování na chyby může být demotivující (Bedrnová, Nový, 2002, s. 256-257).

Motiv je hlavním pojmem motivační teorie. Bělohlávek (2000, s. 39-40) rozlišuje dvě složky motivů. Hnací sílu a energii do jednání lidí vnášejí energizující motivy a směr jejich jednání udávají motivy řídící. Špatnou domněnkou mnoha organizací bývá však to, že jedinou motivací zaměstnanců jsou peněžní odměny. Peníze jsou sice důležitým stimulem, ne však jediným. Další dělení motivů nabízí Nakonečný (1992, s. 122-123), který rozlišuje motivy související se samotnou prací na tzv. motivy intrinsické a motivy, které naopak s prací nesouvisí na tzv. motivy extrinsické.

K nejdůležitějším intrinsickým motivům patří:

- potřeba činnosti;
- potřeba kontaktu s dalšími lidmi – zejména u profesí, kde je hlavní pracovní náplní právě kontakt s lidmi;
- potřeba výkonu – neboli radost a uspokojení, které je spojeno s podáním úspěšného výkonu;
- touha po moci;
- potřeba smyslu života a seberealizace.

K nejdůležitějším extrinsickým motivům patří:

- potřeba peněz;
- potřeba jistoty – která je spojena nejen s potřebou peněz, ale také s budoucím směřováním člověka;
- potřeba potvrzení vlastní důležitosti;
- potřeba sociálních kontaktů - pro uspokojení této potřeby poskytuje práce vhodný prostor;
- potřeba sounáležitosti, partnerského vztahu (Nakonečný, 1992, s. 122-123).

Z uvedeného výčtu motivů, které jsou pro člověka v pracovním procesu stěžejní, vyplývá, že nejen peníze jsou hnací silou pracovníka po dosahování většího výkonu, ale že je těchto motivů mnohem víc. Není to pouze odměňování, na co by měl být v organizaci kladen důraz, ale také hodnocení pracovníků a poskytování průběžné zpětné vazby, které pomůže pracovníkům uspokojit i další z těchto potřeb.

Na základě předchozích kapitol lze vyvodit základní funkce, které by měly vést k efektivnímu systému hodnocení:

- Hodnocení zaměstnanců by mělo být napojeno na systém odměňování.
- Hodnocení zaměstnanců by mělo být napojeno na jejich rozvoj a vzdělávání.
- Jednotlivá kritéria, na základě kterých je hodnocení prováděno, by měla být jasná každému pracovníkovi v organizaci.
- V rámci hodnocení pracovníků by měla proběhnout dohoda (písemná či ústní) na cílech a úkolech pracovníka pro nadcházející období.
- Hodnocení pracovníků by mělo zaměstnance motivovat ke zvyšování výkonnosti a k osobnímu rozvoji.
- Pracovníkům by se měla dostávat dostatečná zpětná vazba i v průběhu roku.
- Pracovníkům by v rámci zpětné vazby nemělo být vytýkáno pouze to špatné.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 Systém hodnocení pracovníků v konkrétním podniku

V předcházejících dvou kapitolách byla uvedena teoretická východiska pro systém hodnocení pracovníků v konkrétní firmě, který je hlavním předmětem této bakalářské práce. V této kapitole bude představena organizace, v rámci které průzkum probíhal. Vzhledem k tomu, že nelze zveřejnit název společnosti, bude pro účely této práce použito fiktivní zástupné jméno: *Barustav a. s.*

3.1 Představení organizace

Barustav a. s. je česká stavební společnost, která vznikla na konci roku 1990, avšak tradice této společnosti sahá až do 70. let 20. století. Barustav a. s. byla původně specializována a založena pouze za účelem jednoho specializovaného projektu, avšak za dobu působení této firmy, se z ní stala univerzální stavební společnost, která řídí i velké a složité projekty jak na domácím, tak i na zahraničním trhu. V portfoliu této společnosti je možné nalézt, dopravní stavby, mosty, tunely a také velké projekty pro průmyslové firmy. V současné době se snaží také o získání významného tržního postavení v rámci menších regionálních zakázek (Barustav, 2015).

Barustav a. s. podniká především v oborech: občanské stavby, bytová výstavba, průmyslová výstavba, dopravní stavby, podzemní stavby a ostatní inženýrské stavby, jako vodohospodářské stavby, atp. Tato společnost je členem mnoha profesních organizací. Zmínila bych především sdružení zabývající se vztahem mezi výstavbou a ekologií, vzhledem k tomu, že si společnost zakládá na ochraně životního prostředí a v okolí svých stavenišť je chráněna zeleň. Stejně tak se tato společnost snaží být součástí života běžných lidí a pomáhá v oblasti rozvoje občanské společnosti v různých obcích, podporuje sportovce nebo kulturní zařízení. Poskytuje zdarma materiál při živelních katastrofách nebo také napomáhá neziskovým organizacím či dokonce sociálně znevýhodněným skupinám osob (Barustav, 2015).

Organizační struktura

Vzhledem k tomu, že nelze zveřejnit jméno organizace, musela být zjednodušena a pouze naznačena i organizační struktura, aby nedošlo k jejímu rozpoznání (Příloha č. 1).

Nicméně pro účely této práce zůstaly ponechány podstatné informace. Na samém počátku organizační struktury organizace Barustav a. s. stojí generální ředitel, zástupci vedení a jednotliví ředitelé úseků, jako je například obchodní ředitel, ekonomický ředitel, personální ředitel, aj. Těmto ředitelům se nadále zodpovídají jednotlivé útvary společnosti, které mají na starosti například marketing, vztahy s veřejností, účetnictví, nakupování, personální činnosti, technickou oblast, aj. Společnost se dále člení do jednotlivých divizí, kdy každá divize má ve své působnosti jinou oblast činností a služeb (Barustav, 2015).

V této bakalářské práci se bude jednat pouze o jednu konkrétní divizi, kde pracuje cca 400 zaměstnanců a kde bylo autorce této práce povoleno udělat dotazníkové šetření a umožněn přístup k interním materiálům.

3.2 Systém hodnocení zaměstnanců v konkrétní společnosti

Systém hodnocení zaměstnanců ve společnosti Barustav a. s. je dán organizačně řídicí normou, která stanovuje pravidla pro hodnocení pracovníků. V této společnosti probíhá hodnocení personálu jednou ročně. Hlavním cílem této organizačně řídicí normy, potažmo celého hodnocení zaměstnanců, je především podpora odborného a osobnostního rozvoje zaměstnanců ve shodě s celoorganizační strategií a s firemní kulturou. Důraz je také kladen na podporu liniových manažerů v oblasti vedení spolupracovníků a motivování pracovních týmů k vyšší pracovní výkonnosti, efektivitě a kvalitě vykonané práce. Proces hodnocení pracovníků je realizován od vyšších pozic k nižším a skládá se z několika etap.

Na samotném počátku je vydání příkazu generálního ředitele k uskutečnění procesu hodnocení personálu v daném roce. Tento proces zahrnuje přípravu hodnotitelů a hodnocených, hodnotící rozhovory, vyhodnocení hodnotících rozhovorů a samotnou aplikaci závěrů z hodnocení. Hodnotitelem v tomto procesu hodnocení je vždy přímý nadřízený hodnoceného zaměstnance. Hodnoceným je tedy každý zaměstnanec společnosti, který byl v době hodnocení v pracovním poměru po dobu jednoho roku. V rámci tohoto procesu se zaměstnanci dělí do 3 skupin. První skupinou jsou manažeři a mistři, druhou skupinou jsou technicko-hospodářské pozice a třetí skupinou jsou zaměstnanci na dělnických pozicích. Hodnotící rozhovor je osobním setkáním hodnotitele a hodnoceného, jehož účelem je dosažení hlavních cílů, které byly uvedeny výše. Pracovním nástrojem při vedení hodnotícího rozhovoru je tzv. *List hodnocení*. Tento list obsahuje závěry hodnocení a je součástí osobního spisu zaměstnance. Na hodnotící rozhovor by měla být vyhrazena zpravidla hodina času ve vhodném prostředí (Barustav a. s., 2014).

Proces hodnocení

Prvním impulsem pro hodnocení personálu je vydání příkazu generálního ředitele, který udává základní pokyny pro hodnocení personálu za uplynulé období a obsahuje věcný a časový harmonogram hodnocení a také pokyny, na co se v budoucnu zaměřit při hodnocení z hlediska celopodnikové strategie, firemní kultury a hospodářského plánu organizace. Druhou částí procesu hodnocení je příprava hodnotitele a hodnoceného pracovníka. Před samotným hodnocením je hodnotitel povinen účastnit se kvalifikační přípravy k ročnímu hodnocení pracovníků, kterou organizuje útvar vzdělávání společnosti. Na této kvalifikační přípravě se hodnotitel mimo jiné dozví pravidla hodnocení, metodiku přípravy a vedení hodnotícího pohovoru, psychologické aspekty vedení pohovoru nebo také zásady vedení obtížných pohovorů. Je povinen prostudovat si podklady k hodnocení personálu, shromáždit informace o práci a jednání svých podřízených zaměstnanců za uplynulé období, předat listy hodnocení podřízeným zaměstnancům s dostatečným předstihem a dohodnout termín hodnotícího pohovoru (Barustav a. s., 2014).

List hodnocení zaměstnanců

List hodnocení zaměstnance se skládá z několika částí:

- První část vyplňuje sám zaměstnanec a to ještě před zahájením hodnotícího rozhovoru. Tato část slouží jako podklad pro přípravu hodnotitele a k posouzení pracovního prostředí v organizaci.
- Druhá část se týká úkolů zaměstnance za minulé roční období. V případě, že je hodnocený zaměstnanec připravován na vyšší nebo jinou manažerskou pozici, je součástí této části i zhodnocení úkolů, které byly stanoveny v rámci osobního kvalifikačního rozvoje zaměstnance.
- Třetí část listu se týká hodnocení způsobilostí zaměstnance a zahrnuje stanoviska ke schopnostem, vlastnostem, dispozicím a způsobům jednání zaměstnance, rozhodujících pro jeho úspěšný výkon práce.
- Čtvrtá část se týká stanovení úkolů a cílů zaměstnance pro následující období v oblasti pracovního výkonu a odborného a osobnostního rozvoje. Tyto úkoly by měly být objektivně měřitelné a měly by být stanoveny v souladu s rozvojem zaměstnance a s potřebami organizace.
- Další částí listu je celkové shrnutí hodnocení zaměstnance. Toto shrnutí se liší u jednotlivých skupin pracovníků. U technicko-hospodářských zaměstnanců

hodnotitel může navrhnout buď k ponechání ve stávající pozici, k posouzení uplatnění v jiné pozici nebo ukončení pracovního poměru. Také může navrhnout k zařazení, potvrzení nebo ukončení individuální kvalifikační přípravy na vyšší nebo jinou pozici. U zaměstnanců dělnických profesí, může hodnotitel navrhnout k ponechání ve stávající profesi, k posouzení o zařazení do rekvalifikace na další nebo jinou profesi, případně k ukončení pracovního poměru. Stejně tak může zaměstnance navrhnout k zařazení do kvalifikační přípravy na pozici mistra. Další prostor pro vyjádření, resp. shrnutí hodnotitele nebo hodnoceného je v závěru listu hodnocení (Barustav a. s., 2014).

Tento list by měl být pro manažera závazným podkladem pro další procesy, jako je úprava hmotné stimulace nebo doplnění kvalifikace podřízeného zaměstnance pro další období.

Fáze po hodnotícím pohovoru

Na základě vyplněných listů hodnocení se zpracovává analýza výsledků tohoto hodnocení. Analýzu výsledků na úrovni pracovního týmu, zpracovává příslušný hodnotitel podle vlastní potřeby, na úrovni divize tuto analýzu zajišťuje personální manažer a na úrovni celé společnosti pak útvar, který má na starosti personální analýzy. Souhrnnou zprávu o výsledcích hodnocení pak předkládá personální ředitel k projednání na poradě vedení společnosti.

Za dodržování stanovených úkolů a cílů, stejně tak za svůj kariérový rozvoj je zodpovědný sám zaměstnanec a spoluodpovědnost má pak jeho přímý nadřízený. Konečné rozhodnutí v jednotlivých oblastech v rámci pracovního a kariérového rozvoje zaměstnance má příslušný ředitel. Za realizaci a kontrolu plnění závěrů hodnocení odpovídá personální manažer a útvar, který má na starosti personální služby. V případě námitek ze strany zaměstnance k výsledkům hodnocení je řešitelem nadřízený hodnotitele, za účasti hodnoceného a hodnotitele, případně za účasti personálního manažera.

Nedílnou součástí ročního hodnocení zaměstnanců společnosti je také oceňování personálu čestným titulem v různých kategoriích. O udělení těchto titulů rozhoduje generální ředitel na základě předchozího projednání na poradě vedení společnosti. Kromě titulu získává také oceněný zaměstnanec finanční/nefinanční odměnu nebo věcný dar. Databáze oceněných zaměstnanců je vedena v personálním informačním systému (Barustav a. s., 2014).

3.3 Průzkum v oblasti hodnocení zaměstnanců v konkrétní společnosti

Hlavním cílem dotazníkového šetření, které proběhlo mezi pracovníky, bylo zjistit, jak jsou zaměstnanci spokojeni se systémem hodnocení zavedeným v této organizaci - tedy se samotnou frekvencí, průběhem, jaký má poskytování hodnocení a zpětná vazba dopad na tyto pracovníky a také jakým způsobem je systém hodnocení provázán s ostatními personálními činnostmi v organizaci.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 32 pracovníků, což jsou téměř 2/3 oslovených (50) a jednalo se pouze o pracovníky v rámci jedné divize. Na základě dotazníkového šetření dojde k potvrzení či vyvrácení výzkumného předpokladu č. 1:

Alespoň 2/3 zaměstnanců jsou spokojené s hodnotícím systémem a zároveň má pro ně systém hodnocení motivační vliv.

A na základě výsledku z dotazníkového šetření a porovnání popisu systému hodnocení v konkrétní společnosti s teorií dojde k potvrzení či vyvrácení výzkumného předpokladu č. 2:

Systém hodnocení zaměstnanců plní v konkrétním podniku základní funkce, které jsou vymezeny a doporučeny v teoretické části.

Průzkum zaměřený na spokojenost zaměstnanců se systémem hodnocení v dané společnosti proběhl v elektronické podobě na základě požadavku personální manažerky divize a jeho výsledky samozřejmě nejsou veřejně dostupné. V dotazníku (Příloha č. 2) bylo celkem 23 otázek, z toho 5 otevřených, 6 polouzavřených a 12 uzavřených. U polouzavřených otázek měli respondenti vybrat z variant odpovědí, a/nebo doplnit svůj vlastní názor. Respondenti měli dostatek času na vyplnění dotazníku a nebyli tedy stresováni odevzdáním. Dotazovaní volili vždy pouze jednu odpověď z předem určených možností odpovědí, pokud nebylo uvedeno jinak, v případě některých možností byla kombinována možnost zvolení s doplněním vlastní odpovědi. Technika dotazníkového šetření byla vybrána zejména z důvodu malé časové náročnosti pro respondenty, jednoduchosti a přehlednosti.

První okruh otázek obsahoval základní informace o dotazovaném – jeho pohlaví, věk, délku pracovního poměru v organizaci a pracovní pozici.

Obsahem **druhého** okruhu otázek bylo, zda je respondent spokojen s frekvencí hodnocení, které zde probíhá jednou ročně.

Třetí okruh otázek se zaměřoval na kritéria hodnocení, přičemž má za úkol objasnit, zda respondent tato kritéria zná. Poté ověřit, zda je schopen napsat o jaká kritéria se jedná, zdali je považuje za adekvátní a zda jeho nadřízený hodnotí pouze výsledky jeho práce nebo také způsob jakým pracuje a plní zadané úkoly.

Čtvrtý okruh otázek řešil problematiku sebehodnocení, tedy zda má zaměstnanec vůbec možnost poskytnout svému hodnotiteli zhodnocení své práce za předchozí období. Součástí tohoto okruhu byly také otázky na možnost ohodnocení svého nadřízeného a svých kolegů. Obsahem bylo i zjištění, zda měli dotazovaní někdy připomínky či komentáře k samotnému hodnocení pracovníků.

Pátý okruh se již zaměřoval na samotnou metodu hodnocení, konkrétně na hodnotící pohovor. Tedy na to, zda je hodnotící pohovor v organizaci vůbec veden a pokud ano, zda je tomu tak pravidelně či nepravidelně. Také na to, jestli se dotazovaný na tento hodnotící pohovor předem připravuje a jak dlouho tento pohovor trvá.

Obsahem **šestého** okruhu je zpětná vazba a význam celkového hodnocení pro respondenty. Zda dotazovaní vůbec dostávají v průběhu roku dostatečnou zpětnou vazbu ke svému pracovnímu výkonu, jaký význam pro ně má a zda jí považují za užitečnou, stejně tak, jaký význam na ně má celkové hodnocení. Součástí tohoto okruhu byla také otázka na objasnění provázanosti systému hodnocení s ostatními personálními činnostmi. Tedy zda zaměstnanci vědí, jak se hodnocení promítne do jejich odměňování, kariérního plánu, rozvoje nebo jestli se na základě hodnocení upravuje i jejich pracovní náplň.

Na konci dotazníku dostali respondenti možnost volně se vyjádřit ke stávajícímu systému hodnocení. Zejména, je-li něco, co by na současném systému hodnocení změnili.

Výsledky dotazníkového šetření budou v první části vyhodnoceny v rámci okruhů jak jednotlivě, tak s korelacemi mezi některými proměnnými a druhá část se bude věnovat shrnutí poznatků a doporučení, kde budou komparovány poznatky z teoretické části bakalářské práce s popisem systému hodnocení ve společnosti Barustav a. s. a s výsledky dotazníkového šetření a na základě toho doporučena konkrétní opatření.

Vyhodnocení dotazníku

1. Obecné informace

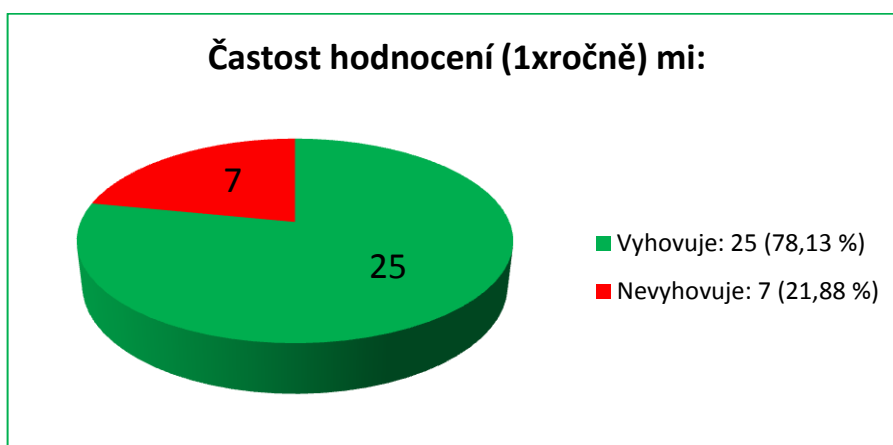
Informativní část dotazníku zahrnovala otázku na pohlaví a věk respondenta, které byly jediné povinné z tohoto okruhu otázek. Další otázky byly zaměřené na praxi ve firmě a pracovní pozici. Dotazníkového šetření se zúčastnilo **17 mužů a 15 žen**, což je poměrně vyvážený počet. Co se týče pracovních pozic respondentů, šetření se zúčastnilo minimálně pět vedoucích zaměstnanců, pět referentů, dva účetní, dva přípravaři, dva technici, ekolog, specialista a 14 respondentů si nepřálo svou pracovní pozici uvést. Z tohoto výčtu vyplývá, že průzkumu se zúčastnili lidé na nejrůznějších pozicích a tedy i s různými pohledy na systém hodnocení pracovníků v této organizaci. Další otázka byla zaměřena na délku praxe v organizaci. Ačkoli se jednalo opět o nepovinnou otázku, 13 respondentů délku svojí praxe u společnosti neuvědlo, avšak minimálně 9 zúčastněných respondentů pracuje ve společnosti 11-20 let, 4 respondenti pracují ve společnosti 20 let a více, stejně tak 4 dotazovaní pracují v organizaci 5-10 let a z uvedeného vyplývá, že pouze 2 lidé, kteří uvedli, jak dlouho jsou u společnosti zaměstnání, zde pracují méně než 5 let. Poslední informativní otázka se týkala věkového složení respondentů. Z uvedeného vyplývá, že průzkumu se zúčastnilo nejvíce osob z věkové kategorie mezi 41-50 lety, 11 lidí ve věku 31-40 let, 5 lidí ve věku 51 a více let a nejméně osob z věkové kategorie 18-30 let (Graf č. 1).



Graf č. 1: Věková struktura respondentů (vlastní zpracování)

2. Perioda hodnocení

První otázka směřovaná do oblasti systému hodnocení v daném podniku se týkala častosti hodnocení. V tomto případě se jedná o frekvenci jednou ročně a dotaz na spokojenost respondentů s tímto cyklem. 25 z 32 pracovníků uvedlo, že periodicitu hodnocení jim vyhovuje, oproti tomu pouze 7 respondentů není s častostí hodnocení spokojeno (Graf č. 2). Jak se následně ukázalo, periodicitu hodnocení nevyhovuje především respondentům ve věkové kategorii 31-40 let (6/11).



Graf č. 2: Frekvence hodnocení (vlastní zpracování)

3. Kritéria hodnocení

Další okruh otázek se týkal kritérií hodnocení. První otázka v této oblasti se ptala na to, zda respondenti vůbec znají kritéria hodnocení, na základě kterých je nadřízený pracovník hodnotí. Byly zde nabídnuty pouze tři uzavřené odpovědi a to *Ano*, *Dokázal/a bych je odhadnout* a *Ne*. 24 z 32 dotazovaných uvedlo, že tato kritéria zná, 7 respondentů by je dokázalo odhadnout a pouze 1 člověk zvolil poslední možnou odpověď, tedy že mu tato kritéria nejsou známa. Na základě možné odpovědi byl dál respondent nasměrován na další otázku. Pouze v případě třetí odpovědi *Ne*, se ho již další otázky ohledně kritérií netýkaly a tyto otázky mu bylo umožněno přeskočit. Další otázka byla otevřená a dotazovaní měli popsat kritéria, podle kterých si myslí, že jsou hodnoceni. Nejčastější odpovědí (27 respondentů) zde bylo, že kritériem pro hodnocení je především množství a kvalita práce a úkolů. Také se zde objevil subjektivní názor a spokojenost nadřízeného (4 respondenti), délka pracovního poměru (3 respondenti), znalosti, délka praxe, schopnost týmové spolupráce, samostatnost, aj. Dva respondenti, kteří v předchozí otázce uvedli, že kritéria hodnocení znají nebo dokážou odhadnout, odpověď neuvedli. Je předpokládáno, že to bylo z důvodu nutnosti vypsání vlastní odpovědi, nikoli z důvodu neznalosti těchto

kritérií. Třetí otázkou v oblasti kritérií hodnocení byl dotaz na subjektivní posouzení, zda kritéria, podle kterých jsou dotazovaní hodnoceni, jsou vhodně zvolena vzhledem k náplni jejich práce a pracovní pozici. 24 respondentů uvedlo, že jsou tato kritéria spíše vhodně zvolena vzhledem k náplni jejich práce a pracovní pozici, 4 respondenti zvolili úplnou shodu a 3 dotazovaní uvedli, že jsou tato kritéria spíše nevhodně zvolena vzhledem k náplni jejich práce a pracovní pozici. Že jsou kritéria nevhodně zvolena vzhledem k náplni práci a pracovní pozici si nemyslí ani jeden dotazovaný pracovník (Graf č. 3).



Graf č. 3: Subjektivní názor na vhodnost kritérií (vlastní zpracování)

Cílem další otázky bylo odpovědět na to, zda si respondent myslí, jestli jeho nadřízený hodnotí pouze výsledky jeho práce, nebo také způsob, kterým pracuje a plní zadané úkoly. 17 z 32 dotazovaných zde uvedlo, že si myslí, že jejich nadřízený nehodnotí pouze výsledky jejich práce, ale také způsob, jakým pracují a plní zadané úkoly. Následovalo 13 respondentů, kteří si myslí, že jejich nadřízený spíše nehodnotí jen výsledky jejich práce, ale také způsob, kterým pracují a plní zadané úkoly a pouze 2 respondenti se domnívají, že jejich nadřízený spíše hodnotí pouze výsledky jejich práce. Poslední možnost nevyužil ani jeden z dotazovaných.

4. Sebehodnocení, hodnocení nadřízeného a kolegů, připomínky k hodnocení

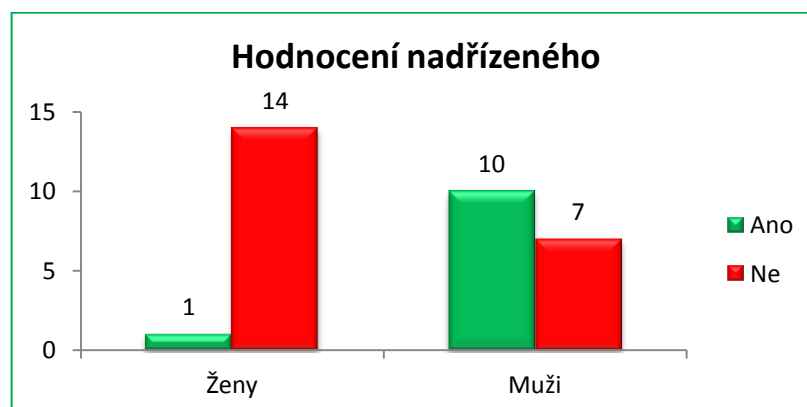
Pro přehlednost byly následující otázky zpracovány do přehledné tabulky (Tabulka č. 3). Cílem další otázky bylo zjistit, zda a pokud ano, jakým způsobem mohou dotazovaní pracovníci poskytnout sebehodnocení svému nadřízenému. 22 z 32 respondentů se vyjádřilo, že mají možnost poskytnout svému hodnotiteli své sebehodnocení, avšak 10 respondentů uvedlo, že takovou možnost nemají. V případě kladných odpovědí měli

dotazovaní také uvést, jakým způsobem mohou toto sebehodnocení poskytnout svému nadřízenému. Zde shodně respondenti odpovídali, že tato možnost je v rámci ročního hodnocení a to jak písemně (vyplněním části Listu hodnocení), tak následným rozhovorem nad tímto dotazníkem. Jeden respondent však poznamenal, že je tomu tak pouze v případě, kdy o to má hodnotitel zájem.

Tabulka č. 3: Sebehodnocení, hodnocení nadřízeného a kolegů (vlastní zpracování)

Otázka	Odpověď	Počet respondentů
Máte možnost poskytnout svému hodnotiteli vlastní sebehodnocení?	Ano	22/32
	Ne	10/32
Máte možnost hodnotit svého nadřízeného?	Ano	11/32
	Ne	21/32
Máte možnost oficiálně hodnotit práci svých kolegů?	Ano	2/32
	Ne	30/32

Na základě teorie o vícezdrojovém hodnocení (viz kap. 2.2) bylo cílem další otázky zjistit, zda mají pracovníci této divize možnost hodnotit svého nadřízeného, pakliže ano, jakým způsobem. Převážná většina respondentů (21 z 32) uvedla, že tuto možnost nemají. Zbylí dotazovaní většinou uváděli, že tuto možnost mají při hodnotícím pohovoru, avšak dva z nich také poznamenal, že s jistou opatrností. Zajímavostí zde je uvedení nemožnosti hodnotit svého nadřízeného u 14/15 žen, oproti tomu pouze 7/17 mužů prezentovalo stejnou odpověď (Graf č. 4). Lze se domnívat, že muži mají menší problém vyjádřit svůj názor svému nadřízenému než ženy.



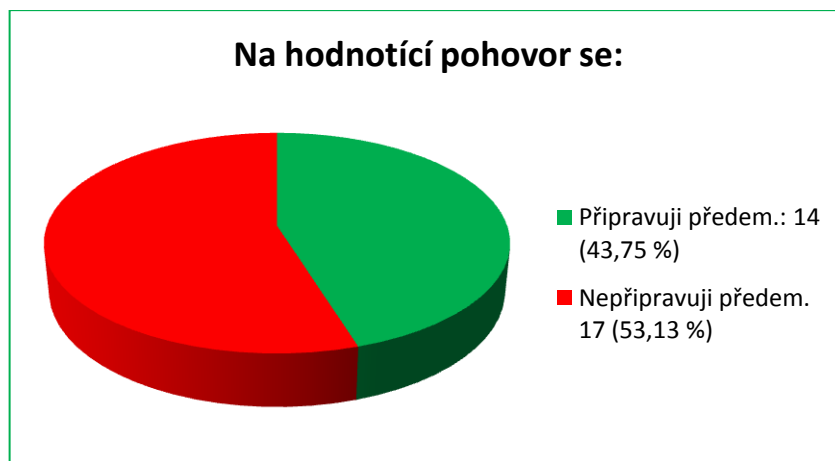
Graf č. 4: Hodnocení nadřízeného, muži vs. ženy (vlastní zpracování)

Ze stejného důvodu jako u předchozí otázky bylo cílem dozvědět se, zda mají respondenti možnost hodnotit své kolegy. 30 dotazovaných uvedlo, že tuto možnost nemá, pouze 2 pracovníci ano. Další otázka byla zaměřena na to, zda by pracovníci tuto možnost uvítali. Kladně vyhodnotilo tuto možnost celkem 11 respondentů. Avšak 3 respondenti se vyjádřili, že by tuto možnost uvítali pouze v případě zachování anonymity a v případě, že by byla jasně nastavená pravidla pro všechny zúčastněné. Bylo by to srovnání s jiným pohledem než z pozice nadřízeného. Negativně se vyjádřilo 12 respondentů. Zde je uváděn například důvod toho, že respondent nemá problém si vše potřebné s kolegou říci sám, další respondent nemá potřebu hodnotit, avšak možnost konzultovat by ocenil a také je u těchto odpovědí kladen důraz na obavy ze zhoršení vztahů na pracovišti. Neutrálně se vyjádřilo 7 dotazovaných. Jedná se o respondenty, u kterých by bylo obtížné hodnotit své kolegy, vzhledem k vykonávané pracovní pozici a objevil se zde i názor, že by hodnocení kolegů nebylo potřeba, pakliže by bral nadřízený v potaz faktické připomínky k těmto pracovníkům. Za zajímavé lze opět označit korelaci mezi odpověďmi mužů a žen. Zatímco hodnocení kolegů by uvítala pouze 1/5 dotázaných žen, u mužů dosahuje tento počet téměř polovinu dotazovaných (8/17).

Na tyto otázky také navazoval další dotaz, zda měli hodnocení někdy nějaké komentáře či připomínky k systému hodnocení a čeho se tyto komentáře a připomínky týkaly. Většina respondentů (24/32) žádné připomínky ani komentáře k systému hodnocení nikdy neměla. Zbývající dotazovaní měli jinak připomínky ke kritériím hodnocení (3), k náplni práce a ohodnocení. A také se zde objevila stížnost, že byl na hodnocení poskytnut krátký čas. Dvakrát byl v tomto případě také uveden komentář, že námítky nebyly vyslyšeny.

5. Hodnotící pohovor

Následující okruh otázek byl zaměřen na průběh hodnotícího pohovoru. První otázkou samozřejmě bylo, zda je hodnotící pohovor v organizaci vůbec prováděn, kde kladně odpověděla většina, v tomto případě 31 respondentů. Navazující otázka měla za úkol zjistit, zda se hodnocení na tento pohovor nějakým způsobem připravují (Graf č. 5). Celkem 14 hodnocených se na hodnotící pohovor připravuje, oproti 17 respondentům, kteří se vyjádřili, že nemají potřebu se na hodnotící pohovor připravovat.



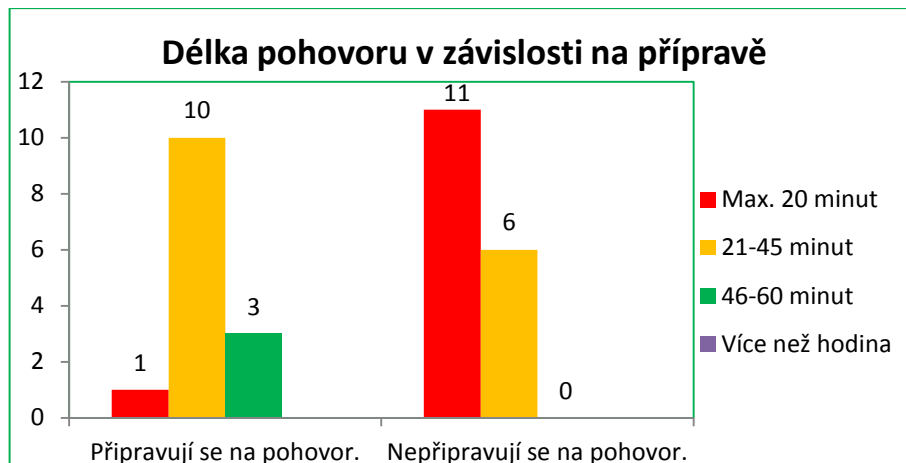
Graf č. 5: Připravenost hodnocených na hodnotící pohovor

Další otázka se týkala délky hodnotícího pohovoru. U této otázky docházelo ke značným odlišnostem. Zatímco podle organizačně řídicí normy by měla být pro účely hodnotícího pohovoru vyhraněna zhruba hodina čistého času, víc jak polovina respondentů (16/31) uvedla, že hodnotící pohovor trvá 21-45 minut. Pouze 3 dotázaní uvedli, že pohovor trvá 46-60 minut, nikdo ne zvolil možnost, že rozhovor trvá více jak hodinu, avšak 12 z 31 respondentů uvedlo, že tento pohovor trvá maximálně 20 minut (Tabulka č. 4).

Tabulka č. 4: Délka hodnotícího pohovoru (vlastní zpracování)

Jak dlouho přibližně trvá hodnotící pohovor?	
Odpověď	Počet respondentů
Max. 20 minut	12/31
21-45 minut	16/31
46-60 minut	3/31
Více jak hodinu	0/31

Z korelace odpovědí zaměstnanců, kteří se připravují na pohovor, má téměř každý (13/14) možnost poskytnout svému nadřízenému své sebehodnocení. Oproti tomu téměř polovina dotazovaných, co se na pohovor nepřipravuje (8/17), tuto možnost nemá. Co se týče dotazovaných, kteří se na hodnotící pohovor nepřipravují, se zde liší i četnost u možnosti s nejkratší délkou hodnotícího pohovoru (Graf č. 6).

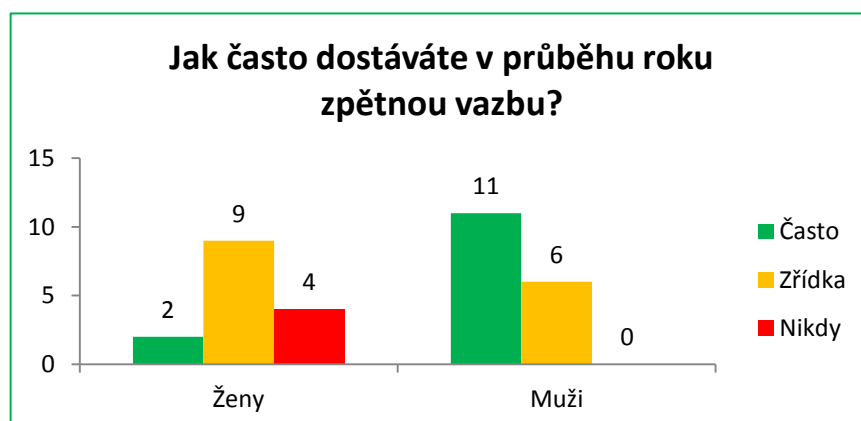


Graf č. 6: Délka pohovoru v závislosti na přípravě na pohovor (vlastní zpracování)

Součástí tohoto okruhu otázek bylo také zjistit, zda je hodnotící pohovor zaměřen více na budoucnost nebo na předcházející období. Více než 2/3 dotazovaných uvedlo, že pohovor se zaměřuje spíše na minulost.

6. Význam zpětné vazby a celkového hodnocení

Tento okruh otázek je zaměřen na poskytování průběžné zpětné vazby, která je nepochybně součástí systému hodnocení pracovníků. Úkolem bylo zjistit, jak často dostávají hodnocení v průběhu roku zpětnou vazbu od jejich nadřízeného. Pouze 4 respondenti uvedli, že zpětné vazby se jim nedostalo nikdy. 15 dotazovaných pak zpětnou vazbu dostává v průběhu roku zřídka a jen 13 pracovníků má dostatečnou zpětnou vazbu a uvedli třetí možnost, tedy *často*. Dále bylo zjištěno, že častější zpětnou vazbu dostávají mnohem výrazněji muži (Graf č. 7).

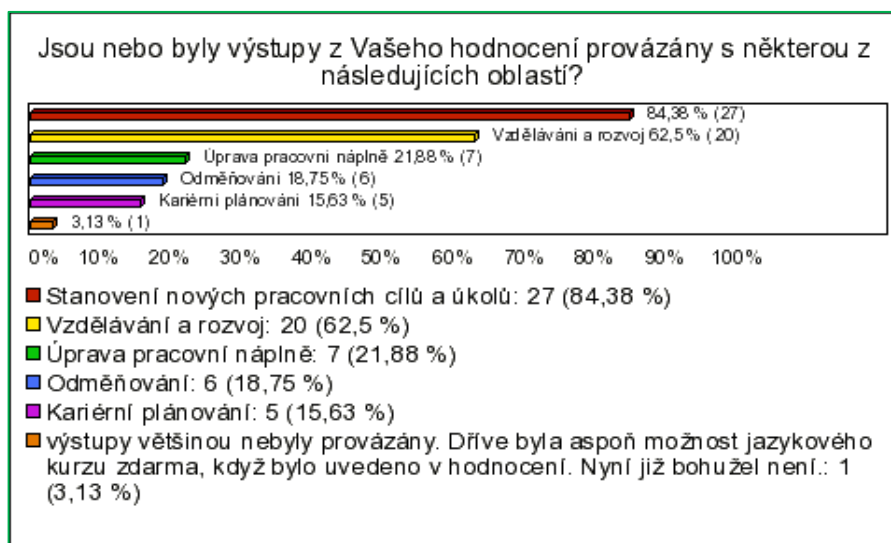


Graf č. 7: Častost podávání zpětné vazby, ženy vs. muži (vlastní zpracování)

Následující otázka se zabývala významem poskytování průběžné zpětné vazby. Respondenti měli možnost vybrat i několik možných odpovědí. Nejčastější odpovědí bylo, že se pracovníci dozvědí, v čem dělají chyby (13 z 28 respondentů), v čem by se měli rozvíjet a vzdělávat (11 z 28 respondentů), motivuje je (9 z 28 respondentů), v čem jsou dobří (7 z 28 respondentů), avšak 4 dotazované tato zpětná vazba demotivuje a pro 3 respondenty nemá velký význam.

Další otázka se ptala na to, jaký význam má pro respondenty samotné hodnocení. U této otázky bylo opět možno zvolit více možností. 17 z 32 respondentů uvedlo, že díky hodnocení ví, co se od nich v následujícím období očekává, 12 z 32 respondentů na základě toho také ví, jaké jsou jejich cíle na další období a podle jakých kritérií se bude hodnotit; stejný počet dotazovaných uvedl, že se z hodnocení dozví, v jakých oblastech by se měli dále rozvíjet. O něco méně dotazovaných pracovníků (8/32) z hodnocení ví, jaké jsou představy firmy o jejich kariéře ve firmě a pouze 3 respondenti vědí, zda a jak se výsledek hodnocení pracovníků promítne do jejich odměňování. Stejně tak pro 3 dotazované nemá hodnocení žádný význam.

Cílem další otázky bylo zjistit, zda a pokud ano, jaké personální činnosti jsou s hodnocením pracovníků provázány. U této otázky měl dotazovaný možnost zvolit hned několik odpovědí. Následující graf (Graf č. 8) ukazuje, že nejčastěji zvolenou odpovědí, zde byla možnost *Stanovení nových pracovních cílů a úkolů*, kdy tuto možnost volilo 27 z 32 respondentů, následovalo *Vzdělávání a rozvoj* (20/32), na druhou stranu *Úprava pracovní náplně* (7 z 32 respondentů), *Odměňování* (6 z 32 respondentů) a *Kariérní plánování* (5 z 32 respondentů) zvolilo poměrně malé množství dotazovaných.



Graf č. 8: Provázanost systému hodnocení s ostatními personálními činnostmi (vlastní zpracování)

7. Prostor pro vyjádření respondentů k systému hodnocení

Dotazovaní dostali volný prostor k vyjádření v otázce č. 24, zda je něco, co by na současném systému hodnocení změnili. Z výčtu odpovědí vyplývá, že 17 z 32 respondentů by na stávajícím systému hodnocení nic neměnilo, dva dotazovaní uvedli, že neví, jak systém změnit, ale v současné době jim nepřijde moc efektivní. 5 dotazovaných pak upozorňuje na nespravedlnost v systému hodnocení, 3 dotazovaní by uvítali častější hodnocení. Také se zde vyskytla výtku (3x), že připomínkám a požadavkům pracovníků se nepřikládá žádná důležitost. Stejně tak je zde několikrát (5x) zmíněná malá nebo žádná provázanost se systémem odměňování. Po prozkoumání jednotlivých návazností bylo zjištěno, že výtku na zlepšení uváděli častěji pracovníci ve věkových kategoriích 41-50 let a 51 a více let.

3.4 Shrnutí poznatků a doporučení

System hodnocení zaměstnanců je dán ve společnosti Barustav a. s. organizačně řídicí normou, kterou se musí řídit jak hodnotitelé, tak hodnocení. Hlavním cílem hodnocení personálu v této společnosti je podpora odborného a osobnostního rozvoje zaměstnanců ve shodě s celooorganizační strategií a s firemní kulturou. Tato společnost klade také důraz na podporu liniových manažerů v oblasti vedení spolupracovníků a motivování pracovních týmů k vyššímu pracovnímu výkonu (Barustav a. s., 2014). Ačkoli tento proces by se měl zaměřovat na hodnocení z hlediska celooorganizační strategie, firemní kultury a hospodářského plánu a naplňuje tím některé znaky řízení pracovního výkonu, jak se v praxi ukázalo, má tento systém značné rezervy.

Při zhodnocení všech dotazníků vyplynulo, že se systémem hodnocení je spokojeno více než 2/3 dotázaných. Autorka této práce spokojenost přisuzuje faktu, že většině respondentů vyhovuje četnost hodnocení. Většina dotazovaných také uvedla, že nikdy neměla připomínky či komentáře k samotnému procesu hodnocení pracovníků. Respondenti znají kritéria, podle kterých jsou hodnoceni a většina z nich uvedla, že jsou spíše vhodně nastavená vzhledem k náplni jejich práce, což je jednoznačně velké pozitivum zkoumané organizace, avšak z odpovědí respondentů je patrné, že by bylo vhodné tato kritéria trochu poupravit. Více než polovina hodnocených pak odchází z procesu hodnocení s tím, že ví, co se od ní v následujícím období očekává. Společnost uspěla i u otázky, zda nadřízený hodnotí pouze výsledky práce nebo také způsob, jakým jeho podřízený pracují a plní zadané úkoly. Respondenti nejčastěji uváděli, že nejsou hodnoceni jen na základě výsledků jejich práce. Na základě výsledků šetření by měla být určitě vyzdvihnuta provázanost systému hodnocení s rozvojem a vzděláváním, na kterou je v organizaci kladen důraz a je hlavním cílem systému hodnocení.

Avšak výsledky hodnocení zaměstnanců by měly být vedle stanovení potřeb rozvoje a vzdělávání využívány i pro potřeby odměňování. Jak se ukázalo, pouze necelá pětina dotázaných uvedla, že výstupy z jejich hodnocení se odrazily v jejich odměňování. O polovinu méně dotázaných pak skutečně ví, jak se výsledek ročního hodnocení do jejich odměňování promítne. O moc lépe to nevypadá ani s provázaností na kariérní plánování nebo úpravu pracovní náplně. Autorka této práce se domnívá, že v těchto oblastech má organizace značné rezervy. Průzkum ukázal, že systém hodnocení pracovníků má i další slabé stránky. Pouze třetina dotázaných má možnost ohodnotit svého nadřízeného. Zarážející zde je, že se jedná převážně o muže. Jak bylo několikrát zdůrazněno v teorii,

nadřízený pracovník by měl dostávat zpětnou vazbu a vědět, kde má své slabé nebo silné stránky ve vedení svých podřízených zaměstnanců.

Na základě poznatků v teoretické části je doporučeno vyhradit si na hodnotící pohovor hodinu času. Stejně tak je uvedeno v organizačně řídicí normě společnosti, ve které bylo prováděno dotazníkové šetření. Avšak výstup z tohoto šetření ukázal, že pouze ve 3 případech z 31 tomu tak skutečně bylo. Alarmujícím zjištěním je, že třetina dotázaných uvedla délku hodnotícího pohovoru menší než je 20 minut. Z korelace odpovědí také vyplynulo, že téměř většina zaměstnanců, kteří označili tuto možnost, se na hodnotící pohovor ani nepřipravuje. Na hodnotící pohovor se stejně tak předem nepřipravuje nadpoloviční většina všech dotázaných.

Součástí průzkumu bylo také zjistit, jaká je pracovníkům poskytovaná zpětná vazba. Necelá polovina dotazovaných uvedla, že zpětnou vazbu dostává zřídka, o dva lidi méně dostává zpětnou vazbu často, avšak čtyři lidé nedostali zpětnou vazbu nikdy. Autorka této práce se domnívá, že dostatečná a správně podaná zpětná vazba může vést k větší motivovanosti pracovníků. Zde však výsledky průzkumu ukázaly, že pouze třetinu dotázaných současná zpětná vazba motivuje. Naopak necelá polovina respondentů přiznala, že pomocí zpětné vazby se dozvídá především to, co dělá špatně a co z autorčina pohledu může být demotivující.

Doporučení

- Firma by měla provázat systém hodnocení pracovníků se systémem odměňování. Hodnocení pracovníků by mělo být podpůrným nástrojem pro odměňování a pracovníci by měli vědět, jak se výsledky jejich hodnocení do odměňování promítnou.
- Proškolit pracovníky na vedoucích pozicích v oblasti poskytování průběžné zpětné vazby a motivování, protože motivace zaměstnanců by měla být odpovědností jejich nadřízeného. U zpětné vazby by nemělo docházet pouze ke kritice, zpětná vazba by měla především motivovat. Optimálně motivovaní pracovníci dosahují lepších pracovních výkonů a je potřeba na ně zapůsobit, aby byli sami ochotni těchto lepších výkonů dosahovat.
- Konzultovat se zaměstnanci vhodnost hodnotících kritérií v závislosti na pracovním místě, upravit je podle pracovní náplně na daných pozicích a umožnit tak zaměstnancům, aby se na stanovování kritérií týkajících se konkrétně jejich pozice

mohli podílet.

- Pevně stanovit minimální délku hodnotícího pohovoru a dbát na její dodržování, aby všichni zaměstnanci dostali dostatek prostoru pro vyjádření a vlastní sebehodnocení. Z dotazníkového šetření vyplynuly zajímavé výsledky, se kterými by mělo personální oddělení společnosti pracovat a posoudit, zda by nešel pracovní výkon zaměstnanců zlepšit důslednější přípravou na hodnotící pohovory.
- Dát hodnoceným dostatečný čas na připomínky k již proběhnutému formálnímu hodnocení. Z výsledků dotazníkového šetření vzešly informace, kdy respondenti uváděli, že systém hodnocení jim nepřipadá efektivní, spravedlivý, anebo že měli na připomínky k němu krátký čas, což může být demotivující.
- Roční formální hodnocení doplnit o schůzku se zaměstnanci za účelem verifikace stanovených cílů a úkolů a řešení jejich připomínek. Podřízení by měli být nejen dostatečně motivováni k přijetí těchto cílů, ale také k průběžnému plnění.

ZÁVĚR

Cílem systému hodnocení zaměstnanců je řízení pracovního výkonu tak, aby pracovníci dosahovali co nejlepších výsledků. Hodnocení pracovníků by mělo zahrnovat nastavení kritérií adekvátně k dané pracovní pozici, vhodně zvolené metody hodnocení, přípravu hodnotitele i hodnoceného a mělo by být propojené s ostatními činnostmi v podniku.

Cílem bakalářské práce bylo rozebrat současnou situaci hodnocení pracovníků v konkrétní organizaci, provést dotazníkové šetření a navrhnout doporučení, která by měla tento proces zefektivnit.

První část práce se zabývá teoretickými poznatky řízení pracovního výkonu a systému hodnocení, jehož je významnou součástí. Teoretická část práce byla rozdělena do dvou kapitol. V první kapitole byl uveden širší kontext hodnocení pracovníků, tedy řízení pracovního výkonu, jehož je součástí. V neustále narůstající konkurenci je cílem firmy zvyšovat výkonnost a jsou to právě jednotlivci i týmy, kteří, pokud jsou správně řízeni, významně napomáhají dosahovat cílů celé organizace. Proces řízení pracovního výkonu by měl proto vycházet z potřeb firmy, avšak měl by být správně nastaven tak, aby přinášel výhody i samotným zaměstnancům. Aby byl proces řízení výkonu úspěšný, je nutné provést všechny hlavní činnosti s ním spojené. Nedílnou součástí tohoto procesu je samotné hodnocení pracovníků, kterému se věnuje druhá kapitola. Hodnocení pracovníků může být jak formální, tak neformální. V případě neformálního hodnocení se jedná o poskytování průběžné zpětné vazby v průběhu roku, které by mělo pracovníky motivovat k podávání lepších výkonů. Formální hodnocení pracovníků by pak mělo být prováděno pravidelně a výstupy z toho hodnocení by měly sloužit jako podklady pro další navazující činnosti v organizaci, jako je odměňování, kariérní plánování nebo také pro vzdělávání a rozvoj. Aby bylo hodnocení pracovníků v organizaci efektivní, mělo by se dodržovat několik pravidel. Hodnocení by měli být obeznámeni s tímto procesem, měli by vědět, podle jakých kritérií budou hodnoceni, jaká metoda bude použita, měli by mít dostatek času na přípravu a také by měli vědět, jak se promítnou výsledky jejich hodnocení do odměňování, vzdělávání a rozvoje nebo také kariérního plánování. V rámci tohoto formálního hodnocení by měly být zaměstnancům stanoveny také cíle a úkoly pro nadcházející období. Důležitost je také třeba přikládat přípravě hodnotitelů a zamezit tak chybám, které by mohly v tomto procesu nastat. Hodnotitele je třeba důsledně proškolit

v oblasti podávání zpětné vazby a stanovit taková kritéria hodnocení, která budou jasná jak hodnotitelům, tak hodnoceným.

V druhé části byl popsán stávající systém hodnocení pracovníků v konkrétní stavební společnosti, jejíž jméno nemohlo být zveřejněno a také bylo provedeno dotazníkové šetření v rámci jedné divize, jehož cílem bylo zjistit spokojenost pracovníků s tímto systémem a jeho význam. V této části je uvedeno, jakými činnostmi se podnik zabývá a byla nastíněna jeho organizační struktura. Systém hodnocení pracovníků je zde dán organizačně řídicí normou a cílem tohoto procesu je zaměřit se na hodnocení z hlediska celopodnikové strategie, firemní kultury a hospodářského plánu organizace. Ačkoli stávající systém této společnosti vykazuje znaky řízení pracovního výkonu, ukázalo se, že v praxi má určité mezery. Za jednu ze základních funkcí systému hodnocení lze na základě teorie považovat provázanost se systémem odměňování. Ačkoli v popisu stávajícího systému hodnocení společnost uvádí, že výstupy by měly sloužit jako podklad pro odměňování, v praxi se ukázalo, že se tak zdaleka neděje. Za jednu z dalších základních funkcí je považována provázanost se vzděláváním a rozvojem. Cílem hodnocení pracovníků v dané organizaci je právě zjištění potřeb pro vzdělávání a rozvoj, což také dotazníkové šetření prokázalo. V šetření bylo také zjištěno, že téměř většina respondentů zná kritéria, podle kterých je hodnocena a uvedla, že jsou spíše vhodně zvolena vzhledem k náplni jejich práce, z čehož plyne, že by dotazovaní uvítali drobné změny. Průzkum však ukázal i další slabé stránky než jen problematiku odměňování. Značné rezervy má podnik v organizaci samotných hodnotících pohovorů. Ačkoli literatura i organizačně řídicí norma společnosti doporučuje hodinu času vyhraněnou na jeden hodnotící pohovor, v praxi tento pohovor u třetiny dotázaných netrvá ani 20 minut, u zbylé většiny je to pak maximálně 45 minut. Z korelace odpovědí bylo zjištěno, že se tak děje hlavně u pracovníků, kteří se na pohovor předem nijak nepřipravují. Součástí dotazníkového šetření bylo také zjistit, zda je pracovníkům poskytována dostatečná zpětná vazba a jaký pro ně má význam. Pouze třetina dotazovaných uvedla, že je současná zpětná vazba motivuje, avšak nejčastější odpověď respondentů bylo, že se jejím prostřednictvím dozví především, co dělají špatně. Ačkoli bylo zjištěno několik slabých stránek, z porovnání určitých otázek lze usoudit, že zaměstnanci jsou zde ve větší míře spokojeni. Vzhledem k velikosti společnosti a důrazu, který klade na lidské zdroje, nebude jistě těžkým úkolem tyto problémové oblasti zefektivnit.

Na začátku práce byly stanoveny dva výzkumné předpoklady.

Výzkumný předpoklad: **Alespoň 2/3 zaměstnanců jsou spokojené s hodnotícím systémem a zároveň má pro ně systém hodnocení motivační vliv**, byl verifikován jen zčásti. Prokázalo se, že 2/3 zaměstnanců jsou v organizaci spokojené se systémem hodnocení, avšak tento systém pro ně není motivující.

Výzkumný předpoklad: **Systém hodnocení zaměstnanců plní v konkrétním podniku základní funkce, které jsou vymezeny a doporučeny v teoretické části**, nebyl verifikován, protože v teoretické části byla za základní funkci vymezena mimo jiné provázanost se systémem odměňování, kterou ačkoli firma uvádí ve své organizačně řídicí normě, v praxi není plněna.

V této bakalářské práci vidí autorka zejména přínos v informacích, které byly zjištěny v rámci dotazníkového šetření mezi pracovníky. Vzhledem k počtu respondentů nelze tyto informace zobecňovat, avšak věří, že zjištěné informace pomůžou personálnímu oddělení uvědomit si slabiny v systému hodnocení personálu a zefektivnit tak jeho proces.

Na základě závěrů z provedené komparace teoretických poznatků, systému hodnocení v konkrétní společnosti a výsledků dotazníkového šetření byla formulována opatření pro zefektivnění stávajícího systému hodnocení pracovníků. Tímto posledním krokem, byl cíl práce naplněn. Podle zjištěných nedostatků v systému hodnocení konkrétní společnosti bylo dáno několik doporučení (viz kap. 3.4 *Shrnutí poznatků a doporučení*). Jedná se zejména o:

- provázání systému hodnocení se systémem odměňování;
- motivování pracovníků prostřednictvím systému hodnocení a poskytování dostatečné zpětné vazby v průběhu roku;
- pevné stanovení minimální délky hodnotícího pohovoru a dbání na její dodržování;
- doplnění ročního formálního hodnocení o schůzku se zaměstnanci za účelem verifikace stanovených cílů a úkolů a řešení jejich připomínek.

Seznam použité literatury

Tištěné zdroje:

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

ARMSTRONG, Michael, 2011. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. 1. vyd., překlad 4. rev. vyd. Překlad Josef Koubek. Praha: Fragment, 400 s. ISBN 978-80-253-1198-1.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 2002. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 586 s. ISBN 80-7261-064-3.

BĚLOHLÁVEK, František, 2000. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 92 s. ISBN 80-7226-308-0.

DRUCKER, Peter Ferdinand 2002. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 300 s. ISBN 80-7261-066-x.

HRONÍK, František, 2006. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 126 s. ISBN 80-247-1458-2.

KAPLAN, Robert Samuel a David P. NORTON, 2005 *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 4. vyd. Praha: Management Press, 267 s. ISBN 80-7261-124-0.

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

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

KUBEŠ, Marián a Ľubica ŠEBESTOVÁ, 2008. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. 1. vyd. Praha: Grada, 147 s. ISBN 978-80-247-2314-3.

NAKONEČNÝ, Milan, 1992. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 258 s. ISBN 80-85603-01-2.

PALÁN, Zdeněk, 2002. *Lidské zdroje. Výkladový slovník*. 1.vyd. Praha: Academia, 280 s. ISBN 80-200-0950-7.

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

PLAMÍNEK, Jiří, 2011. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 4., zcela přeprac. vyd. Praha: Grada, 157 s. ISBN 978-80-247-3664-8.

STÝBLO, Jiří, 2008 *Management a lidé ve firmě: (podnikový personální management, řízení lidských zdrojů, personální práce)*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 101 s. ISBN 978-80-86754-98-7.

TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

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

Elektronické zdroje:

Barustav. *Barustav* [online]. 2015 [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://barustav.cz/>

URBAN, Jan, 2009. *Jak kontrolovat a hodnotit (a přitom neničit motivaci pracovníků)*.

In: *Mzdová praxe* [online]. [cit. 2014-10-29]. Dostupné z:

http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d4746v6741-jak-kontrolovat-a-hodnotit-a-pritom-nenicit-motivaci-pracovniku/?search_query=hodnocen%C3%AD+pracovn%C3%ADk%C5%AF&order_by=&order_dir=&type=&search_results_page=2

URBAN, Jan, 2010. *Metody a nástroje hodnocení*. In: *Mzdová praxe* [online].

[cit. 2014-10-29]. Dostupné z:

http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d28617v35768-metody-a-nastroje-hodnoceni/?search_query=kpi+%24index%3D1116&order_by=&order_dir=&type=&search_results_page=1

Ostatní zdroje:

BARUSTAV A. S. 2014. *Organizačně řídicí norma č. OŘN 21-103: Roční hodnocení personálu*. Praha.

Seznam obrázků, tabulek a grafů

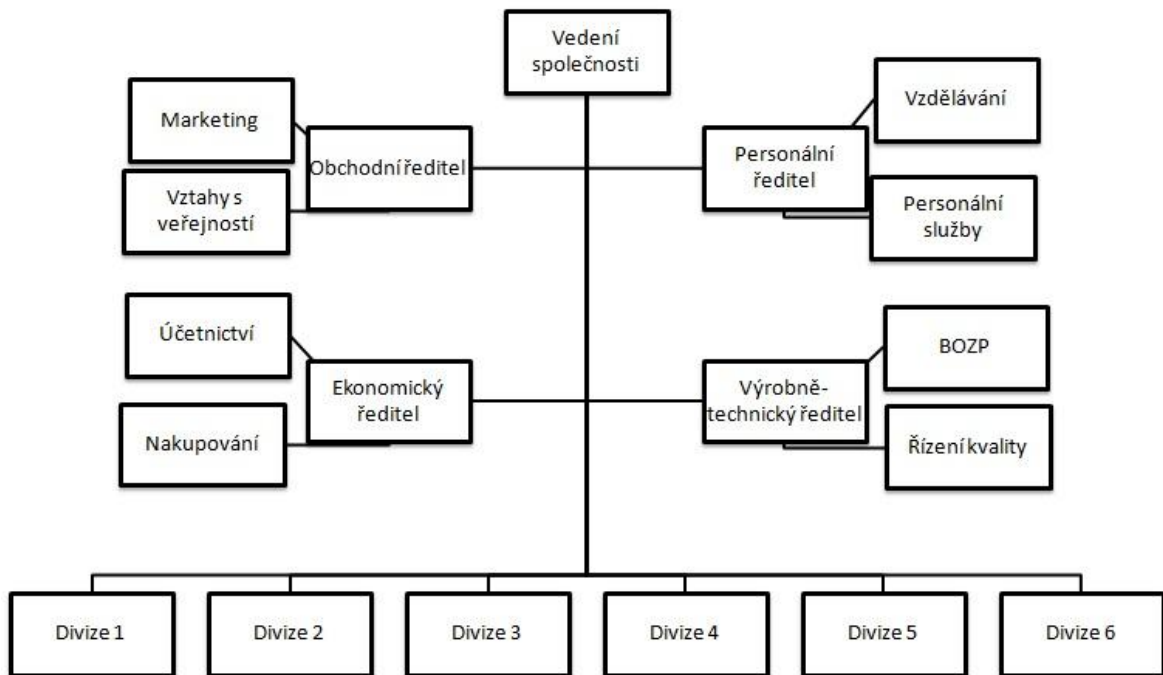
- Obrázek č. 1** Tři oblasti hodnocení
- Obrázek č. 2** Cyklus řízení pracovního výkonu
- Obrázek č. 3** Model 360° zpětné vazby
- Tabulka č. 1** Vybraná kritéria hodnocení pracovníků
- Tabulka č. 2** Chyby v procesu hodnocení
- Tabulka č. 3** Sebehodnocení, hodnocení nadřízeného a kolegů
- Tabulka č. 4** Délka hodnotícího pohovoru
- Graf č. 1** Věková struktura respondentů
- Graf č. 2** Frekvence hodnocení
- Graf č. 3** Subjektivní názor na vhodnost kritérií
- Graf č. 4** Hodnocení nadřízeného, muži vs. ženy
- Graf č. 5** Připravenost hodnocených na hodnotící pohovor
- Graf č. 6** Délka pohovoru v závislosti na přípravě na pohovor
- Graf č. 7** Častost podávání zpětné vazby, ženy vs. muži
- Graf č. 8** Provázanost systému hodnocení s ostatními personálními činnostmi

Seznam příloh

Příloha č. 1 Organizační struktura

Příloha č. 2 Dotazník k systému hodnocení pracovníků

Příloha č. 1: Organizační struktura (Barustav, 2015)



Příloha č. 2: Dotazník – Systém hodnocení zaměstnanců



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Masarykův ústav vyšších studií
Katedra inženýrské pedagogiky

Dotazník – Systém hodnocení zaměstnanců

Vážená paní, vážený pane,

obracím se na Vás jako studentka ČVUT v rámci průzkumu, jehož výsledky budou použity do bakalářské práce, která se zabývá hodnocením zaměstnanců. Cílem tohoto dotazníkového šetření je zjistit Vaši spokojenost se stávajícím systémem.

Tento dotazník je anonymní. Věřím, že pochopíte jeho přínos a dotazník vyplníte s pečlivostí.

S pozdravem a poděkováním za spolupráci,

Barbora Kořínková

1. Jste:

- Žena
- Muž

2. Jaký je Váš věk?

- 20 - 30 let
- 31 – 40 let
- 41 – 50 let
- 51 a více let

3. Častost hodnocení (1xročně) mi:

- Vyhovuje
- Nevyhovuje

4. Znáte kritéria, na základě kterých Vás nadřízený pracovník hodnotí?

- Ano
- Ne (dále k otázce č. 7)
- Dokázal/a bych je odhadnout.

5. Můžete popsat kritéria, podle kterých si myslíte, že jste hodnocen/a?

6. Myslím si, že kritéria, podle kterých jsem hodnocen/a, jsou:

- Vhodně zvolena vzhledem k mojí náplni práce a pracovní pozici.
- Spíše vhodně zvolena vzhledem k mojí náplni práce a pracovní pozici.
- Spíše nevhodně zvolena vzhledem k mojí náplni práce a pracovní pozici.
- Nevhodně zvolena vzhledem k mojí náplni práce a pracovní pozici.

7. Myslím si, že můj nadřízený:
- Nehodnotí pouze výsledky mojí práce, ale také způsob, jakým pracuji a plním zadané úkoly.
 - Spíše nehodnotí pouze výsledky mojí práce, ale také způsob, jakým pracuji a plním zadané úkoly.
 - Spíše hodnotí pouze výsledky mojí práce, než způsob, jakým pracuji a plním zadané úkoly.
 - Hodnotí pouze výsledky mojí práce.
8. Máte možnost poskytnout svému hodnotiteli vlastní sebehodnocení? Pokud ano, jakým způsobem?
- Ano: _____
 - Ne
9. Máte možnost hodnotit svého nadřízeného? Pokud ano, jakým způsobem?
- Ano: _____
 - Ne
10. Máte možnost oficiálně hodnotit práci svých kolegů?
- Ano (dále k otázce č. 12)
 - Ne
11. Jak byste se díval/a na možnost hodnotit oficiálně práci svých kolegů?
- _____
12. Probíhají ve Vaší firmě hodnotící pohovory?
- Ano, pravidelně
 - Ano, nepravidelně
 - Ne (dále k otázce č. 16)
13. Na hodnotící pohovor:
- Se připravuji.
 - Se nepřipravuji.
14. Jak dlouho přibližně trvá hodnotící pohovor?
- Max. 20 minut
 - 21 - 45 minut
 - 46 - 60 minut
 - Více jak hodinu
15. Je hodnotící pohovor zaměřen pouze na minulé období?
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne

16. Měl/a jste někdy připomínky či komentáře k samotnému průběhu hodnocení Vaší práce?

Ano, mé připomínky či komentáře se týkaly: _____

Ne

17. Jak často dostáváte v průběhu roku zpětnou vazbu od Vašeho nadřízeného?

Nikdy (dále k otázce č. 19)

Zřídka

Často

18. Jaký význam má pro Vás poskytování průběžné zpětné vazby? (více možných odpovědí)

Dozvim se, v čem dělám chyby.

Dozvim se, v čem jsem dobrý/á.

Dozvim se, v jakých oblastech bych se měl/a rozvíjet a vzdělávat.

Motivuje mě.

Demotivuje mě.

Nemá pro mě velký význam.

Jiný: _____

19. Jsou nebo byly výstupy z Vašeho hodnocení provázány s některou z následujících oblastí? (více možných odpovědí)

Odměňování

Vzdělávání a rozvoj

Kariérní plánování

Stanovení nových pracovních cílů a úkolů

Úprava pracovní náplně

Ostatní: _____

20. Jaký význam má pro Vás hodnocení? (více možných odpovědí)

Vím, co se ode mě v následujícím období očekává.

Vím, jaké jsou moje cíle na další období a podle jakých kritérií se budou hodnotit.

Vím, ve kterých oblastech bych se měl/a dále rozvíjet.

Vím, jaké jsou představy firmy o mém dlouhodobějším směřování ve firmě.

Vím, zda a jak se výsledek ročního hodnocení promítne do mého odměňování.

Jiný: _____

21. Je něco, co byste na současném systému hodnocení změnil/a?

22. Jaká je Vaše pracovní pozice ve firmě? (nepovinné)

23. Jak dlouho jste ve společnosti zaměstnán/a? (nepovinné)

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení

V Praze dne

podpis:

Jméno	Katedra / Pracoviště	Datum	Podpis