



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

**Masarykův ústav vyšších studií
Katedra inženýrské pedagogiky**

Hodnocení zaměstnanců

Employee evaluation

Bakalářská práce

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

Kateřina Valentová

Praha 2015



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Masarykův ústav vyšších studií

Kolejni 2637/2a, 160 00 Praha 6

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

studijní program: Ekonomika a management

studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích

akademický rok: 2014/2015

Jméno a příjmení studenta: Kateřina Valentová

Zadávací katedra: Katedra inženýrské pedagogiky

Téma bakalářské práce: Hodnocení zaměstnanců

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

Zásady pro vypracování:

- Teoreticky zpracujte současný stav problematiky hodnocení zaměstnanců
- Proveďte průzkum hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci TEVA pharmaceuticals CR, s.r.o. a navrhnete vhodné řešení modelu a zdůvodněte
- Zpracujte a vyhodnoťte data získaná průzkumem a vyhodnoťte výsledky
- Porovnejte výsledky teoretické analýzy s výsledky průzkumu nebo s praktickými přístupy
- Navrhnete konkrétní doporučení pro zlepšení hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci Teva pharmaceuticals CR, s.r.o.

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 pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. 1. vyd., překlad 4. rev. vyd. Překlad Josef Koubek. Praha: Fragment, 2011, 400 s. Management (Grada). ISBN 978-802-5311-981.

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006, 789 s. ISBN 80-247-1458-2.

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

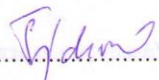
KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Překlad Daniel Hradilák. Praha: Management Press, 2007, 399 s. Management (Grada). ISBN 978-80-7261-168-3.

PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2005, 120 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5.

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006, 117 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.

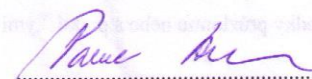
Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Markéta Šnýdrová, Ph.D

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

Valentová, Kateřina. *Hodnocení zaměstnanců*. Praha: ČVUT 2015. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií, Katedra inženýrské pedagogiky.

Prohlášení

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

Velice ráda bych poděkovala PhDr. Markétě Šnýdrové, Ph.D., za vedení bakalářské práce, za její cenné rady a připomínky. Dále bych ráda poděkovala celé mojí rodině za podporu a dodávání odvahy v období psaní bakalářské práce.

Abstrakt

Tématem bakalářské práce je hodnocení zaměstnanců. Cílem bakalářské práce je prozkoumat pomocí dotazníkového šetření a rozhovorů současný stav procesu hodnocení zaměstnanců ve vybrané společnosti. Na základě výsledků z výzkumu jsou navržena doporučení pro zlepšení procesu hodnocení zaměstnanců. Bakalářská práce je rozdělena na dvě hlavní části. Teoretická část má dvě kapitoly. První kapitola popisuje samotný proces hodnocení, jeho význam pro organizaci, kompetence, kritéria a metody hodnocení, návaznost hodnocení na ostatní HR procesy a hodnotící pohovor. Druhá kapitola popisuje implementaci procesu a trendy v současné době. Praktická část má čtyři kapitoly. První kapitola představuje vybranou společnost. Druhá kapitola se věnuje současnému stavu procesu hodnocení zaměstnanců. Ve třetí kapitole jsou popsány výsledky výzkumu. V poslední kapitole jsou navržena doporučení pro zlepšení procesu.

Klíčová slova

Hodnocení zaměstnanců, metody hodnocení, hodnotící pohovor, HR procesy, pracovní výkon, zpětná vazba.

Abstract

The topic of this bachelor thesis is employee evaluation. The aim of this bachelor thesis is explore the current state of employee evaluation in chosen organization, through questionnaires and interview. Recommendations for improving the process of employee evaluation are suggested based on the results of the research. The thesis is divided into two main parts. The theoretical part has two chapters. The first chapter describes the evaluation process, its importance for the organization, competence, criteria and methods of evaluation, follow-up reviews on the other HR processes and evaluation interview. The second chapter describes the implementation of process and its trends. The practical part has four chapters. The first chapter introduces the chosen organization. The second chapter examines the current state of employee evaluation process. In the third chapter there are the results of the research. In the last chapter there are suggested the recommendations for improving the process.

Key words

Employee evaluation, methods of employee evaluation, evaluating interview, HR process, work performance, feedback.

Obsah

Úvod.....	3
I. Teoretická část.....	5
1 Hodnocení.....	5
1.1 Proces hodnocení	5
1.2 Kompetence a kritéria	8
1.3 Vztah s ostatními HR procesy.....	10
1.4 Metody hodnocení.....	14
1.5 Hodnotící rozhovor	18
2 Systém hodnocení v organizaci	21
2.1 Implementace systému hodnocení	21
2.2 Trendy v současné době	24
II. Praktická část.....	26
3 Teva Pharmaceuticals CR, s.r.o.....	26
3.1 Představení společnosti	26
3.2 Historie společnosti.....	29
3.3 Organizační struktura	31
4 Hodnocení zaměstnanců ve společnosti Teva Pharmaceuticals CR.....	33
5 Dotazníkové šetření a rozhovory.....	39
6 Výzkumné předpoklady a doporučení.....	47
Závěr	49
Seznam použité literatury	51
Seznam grafů	53
Seznam příloh	56

Úvod

Téma hodnocení zaměstnanců si autorka pro bakalářskou práci vybrala proto, že z jejího pohledu je to jeden z nejvýznamnějších procesů v oblasti řízení lidských zdrojů. Hodnocení zaměstnanců je proces, který má velký význam jak pro zaměstnance, tak pro společnost. Je to především nástroj pro sledování a následné zlepšování pracovního výkonu.

Společnost díky hodnocení ví, jaké výkony její zaměstnanci podávají, jak plní své cíle, jak se během pracovního výkonu chovají, jak spolupracují se svými kolegy, jaký mají přístup k práci. Zaměstnanec potřebuje znát názor na svou práci, jestli svou práci vykonává správně, co lze zlepšit, v čem je naopak výjimečný.

Hodnocení probíhá jak na formální, tak na neformální úrovni. Během celého roku zaměstnanec dostává zpětnou vazbu od svého nadřízeného ke svému pracovnímu výkonu. Neformální hodnocení neodpovídá žádnému plánu procesu, ale vzniká dle situace. Naopak formální hodnocení je plánovaná činnost, při které se hodnotí zaměstnanci společnosti pomocí různých metod hodnocení. Vyústěním procesu je hodnotící pohovor, který se většinou koná jednou ročně za účelem sdělení výsledků hodnocení zaměstnancům. Nadřízený individuálně projedná s každým zaměstnancem jeho výsledky, na jejichž základě se stanovuje plán pro následující období. Nadřízený má možnost vyjádřit se k pracovnímu výkonu svého zaměstnance. Na druhé straně zaměstnanec podá svůj názor nejen na sebe, ale i na svého nadřízeného, na oddělení, na celou společnost.

Hodnocení slouží především jako podklad pro ostatním personální procesy. Hodnocení je pravděpodobně nejvíce propojeno se systémem odměňování. Na základě výsledků hodnocení se stanovují odměny pro zaměstnance, stanovuje se výše bonusů, případně se upravuje výše mzdy. V procesu hodnocení vyjdou najevo silné a slabé stránky zaměstnance, díky nimž se stanovuje rozvojový plán a vzdělávání zaměstnance. Následně se zaměstnanec rozvíjí jak v oblasti, ve které je to nezbytně nutné, tak v oblasti, ve které vyniká, a na jeho znalosti lze navázat další rozvoj. Hodnocení může být podkladem pro kariéru zaměstnance, kdy z hodnocení vyplývá potenciál zaměstnance, se kterým se poté může pracovat. V neposlední řadě proces hodnocení ovlivňuje i rozmístování pracovníků, ať už se jedná o přeřazení na jinou práci, povýšení či přeřazení na nižší funkci. V procesu lze vidět motivační účinek, jelikož zaměstnanec

v tu chvíli ví, že se někdo zajímá o jeho práci, o jeho pocity a přání a ví, že bude ohodnocen nejen slovně, ale i finančně.

Hlavním cílem práce je zjistit, jak probíhá hodnocení zaměstnanců ve společnosti a následně formulovat návrhy na zlepšení procesu hodnocení zaměstnanců pro vybranou společnost na základě výzkumu pomocí dotazníkového šetření a rozhovorů.

Bakalářská práce se rozděluje na dvě hlavní části: teoretickou a praktickou část. V teoretické části autorka popisuje pomocí obsahové analýzy sekundárních dat proces hodnocení, jeho význam, kompetence, kritéria a metody hodnocení, návaznost na ostatní HR procesy. Na začátku praktické části se autorka zabývá konkrétní společností, dále z interních materiálů popisuje její proces hodnocení zaměstnanců. Dále je popsán výzkum, z jehož výsledků si autorka ověřuje výzkumné předpoklady, které si pro svou práci stanovila. Na závěr jsou navržena doporučení pro zlepšení procesu hodnocení zaměstnanců ve vybrané společnosti.

I. Teoretická část

1 Hodnocení

1.1 Proces hodnocení

„Hodnocení pracovního výkonu (hodnocení pracovníků) lze definovat jako formální posuzování a hodnocení pracovníků jejich manažery, obvykle při každoročním setkání za účelem hodnocení (hodnotícím rozhovoru)“ (Armstrong 2007, str. 416).

Armstrong (2007, str. 416) uvádí, že pojem hodnocení pracovníků se zdiskreditoval, jelikož velmi často hodnocení fungovalo shora dolů a rozhodující roli měl spíše personální útvar místo liniových manažerů. Podobně na to nahlíží Hroník (2006, str. 12), který uvádí, že v odborné literatuře se můžeme dočíst, že pojem hodnocení pracovníků je trochu zastaralý a zprofanovaný a mnoho autorů se přiklání k „modernějšímu“ pojmu, řízení výkonnosti. Naopak Koubek (2007, str. 207) považuje hodnocení pracovníků za velmi důležitou personální činnost, která se zabývá: zjišťováním, jak pracovník plní úkoly a vykonává svou práci; jaké je jeho chování v pracovním procesu; jaké má vztahy se svými spolupracovníky, ale i se zákazníky a jinými osobami, se kterými přichází během své práce do styku; následně sdělováním získaných informací a projednání výsledků s pracovníky; a v závěru hledání způsobu, jak zlepšit pracovní výkon. Proces hodnocení zaměstnanců a řízení výkonnosti nejsou synonyma, ale oba procesy patří do současné personalistiky a mají každý zvlášť svůj velký význam (Hroník 2006, str. 13).

Hodnocení má velký význam pro celou organizaci. Díky hodnocení organizace sleduje a zvyšuje výkonnosti svých pracovníků, využívá a rozvíjí jejich potenciál, zlepšuje komunikaci mezi nadřízenými a pracovníky a také napomáhá k plánování personálních sil. Pro vedoucí pracovníky je hodnocení významné v tom, že mohou vyjádřit své názory na pracovníky, pochopí zájmy, přání a potřeby pracovníků a dávají jim zpětnou vazbu. Pro hodnoceného pracovníka je tento proces důležitý v tom, že si z něj odnese ocenění vlastní práce, získá názor vedoucího na svou práci a na sebe samého. Zaměstnanec může vyjádřit své potřeby a cíle a navrhnout rozvojové kroky, a hlavně ho motivuje k lepším výkonům (Bělohávek 2005, str. 59-60).

Podle Koubka (2007, str. 208) můžeme rozlišovat dvě podoby hodnocení pracovníků, a to neformální a formální hodnocení. Neformální hodnocení je průběžné

hodnocení pracovníka, které provádí jeho přímý nadřízený během vykonávané práce. Je spíše příležitostné a vzniká na základě nějaké konkrétní situace. Většinou je determinováno pocitem, dojmy i náladou hodnotícího, a je to na úkor faktického výsledku práce či chování pracovníka. Nebývá nijak zaznamenáváno a málokdy se stane příčinou pro nějaké personální rozhodnutí. Naproti tomu formální hodnocení, někdy nazývané také jako systematické, je racionálnější a standardizované, má pravidelnou periodu a plánování a systematizace jsou pro něj charakteristickými rysy. Z hodnocení se vytváří záznam, který se následně zakládá do osobní složky zaměstnance. Tento záznam pak tvoří podklady pro jiné personální činnosti. Bělohávek (2009, str. 60-61) doplňuje Koubka v dalších dvou podobách hodnocení: finanční hodnocení, které se používá ke spravedlivému stanovení mzdy a zároveň by se v něm mělo ukázat, jak si organizace váží práce, kterou pracovník vykonává, a jeho výsledků; a víceúrovňové hodnocení. Tento typ hodnocení spočívá v hodnocení z více stran (nadřízený, spolupracovníci, podřízení a sebehodnocení).

Z toho vyplývá, že dva hlavní typy hodnocení (neformální a formální) mají v procesu své místo, avšak formální hodnocení podstatně větší. Je důležité jak pro organizaci, která díky tomu přesně ví, jestli zaměstnanci pracují minimálně tak, jak je od nich požadováno, jak se při tom chovají a že mají správné pracovníky na správných místech, tak je důležité i pro pracovníka samotného, který má jistotu, že se o jeho práci někdo zajímá, že pokud vzniknou nějaké problémy, během hodnocení se odhalí a budou se řešit.

Wágnerová (Hyhlík, Růžička in Wágnerová 2008, str. 60) popisuje tři základní funkce hodnocení. Poznávací funkce, kdy vedoucí má možnost analyzovat činnosti svých pracovníků a ověřit si, že zvolené postupy a rozhodnutí jsou správné. Motivační funkce, kdy hodnocení pracovníka podněcuje k lepším výkonům a většímu úsilí, neboť má pocit, že jím vykonávaná práce má vyšší společenskou závažnost. Třetí funkce je personální, kdy na základě hodnocení je možné posoudit, jaký má vedoucí přístup k práci s lidmi a jestli využívá hodnotících poznatků pro řízení pracovníků. Naopak Halík (2008, str. 86) se zabývá dvěma úrovněmi, které mají důsledky hodnocení pracovníků, a to: hodnotící (personální změny a finanční ohodnocení) a rozvíjející (semináře, školení).

Jestliže organizace chce, aby hodnocení bylo efektivní, musí se zaměřit na tři oblasti, které v procesu hodnocení existují. První oblastí je výstup, který představuje výkon a výsledky pracovníka, což je velmi dobře měřitelné. Druhou oblastí je vstup, což představuje vše, co pracovník do práce vkládá, ať už to jsou kompetence nebo zkušenosti. Poslední oblastí je proces, kde se hodnotí přístup pracovníka k jednotlivým úkolům a zadáním. Je to jakýsi středobod mezi vstupy a výstupy a vypovídá o tom, jak se pracovník chová při práci (Hroník 2006, str. 21).

V procesu hodnocení by neměla chybět zpětná vazba. *„Zpětná vazba umožňuje hodnocenému zaměstnanci, vedoucímu – hodnotiteli, dalším nadřízeným a personálnímu úseku díky procesu hodnocení zasahovat do výkonu a zlepšovat ho“* (Hyhlík, Růžička in Wágnerová 2008, str. 60). Zpětná vazba je především kontrola realitou a pokud je žádoucí, aby tato kontrola byla efektivní, je zapotřebí otevřeného systému, kde zpětná vazba může probíhat z více stran a je permanentní. Aby zpětná vazba byla účinná a podávala jednoznačné a přímočaré informace, je třeba dodržovat tři podmínky. První podmínkou je informovat pracovníka o jeho chování, nikoli ve smyslu „dobře“/„špatně“. Druhou podmínkou je popis chování, předání informace, že se nám chování líbí nebo naopak nám přijde nepřiměřené. Cílem není změna pracovníka, ale zpětná vazba vytváří předpoklady k tomu, aby pracovník mohl měnit své postoje či chování. Poslední podmínkou je poskytnutí specifických informací. K žádoucí změně chování je zapotřebí přesný, stručný a srozumitelný popis jen toho daného chování (Hroník 2006, str. 51-52).

Urban (2012, str. 60) popisuje zpětnou vazbu jako jeden z nejdůležitějších předpokladů výkonnosti a především ji vidí jako faktor motivace. Urban (2011, str. 270) definuje zpětnou vazbu především jako faktor, který ovlivňuje efektivitu a dopad hodnocení na pracovníka. Armstrong (2011, str. 121) popisuje zpětnou vazbu mnohem lidštěji. Definuje ji jako poskytování informací pracovníkům o tom, jak si vedli. Může být pozitivní, pokud se pracovníkům říká, že si vedli dobře, v opačném případě se jedná o negativní zpětnou vazbu. Posledním typem zpětné vazby je konstruktivní, která poskytuje radu a pomoci v tom, jak pracovat lépe.

1.2 Kompetence a kritéria

Podle autorky této práce je v procesu hodnocení velmi důležité stanovit kritéria hodnocení a uvědomit si kompetence pracovníků, které se liší na základě jejich pracovních pozic. Je třeba myslet na to, že jsou pracovní pozice, které mají podobné kompetence. Na druhou stranu jsou pozice, které mají kompetence výrazně odlišné, z čehož vyplývá, že kritéria hodnocení se budou lišit v závislosti na kompetencích pracovníka a jeho pracovní činnosti.

„Kompetence vyjadřuje žádaný stav vývoje pracovních předpokladů pracovní způsobilosti a kvalifikace v daném pracovním zařazení a v konkrétních podmínkách“ (Bedrnová, Nový a kol. in Wágnerová 2008, str. 61). Hroník (2006, str. 29) uvádí, že kompetence jsou soubor předpokladů k určité pracovní činnosti.

Kompetence se většinou dělí na sociální a pracovní. Pracovní kompetence, které jsou někdy označovány jako „tvrdé kompetence“, se zaměřují více na výsledek než na samotné úsilí. Mohou být negativně ovlivňovány osobnostními faktory pracovníka, jako je například neprůbojnost a labilita, ale i přehnané sebevědomí aj. Co se týče motivace, pracovní kompetenci snižuje uspokojení s dosaženým cílem, pasivita aj. Sociální kompetence, někdy označovány jako „měkké kompetence“, vyjadřují schopnost člověka zvládat situace interpersonálního charakteru. Jedná se například o srdečnost, vnímavost, flexibilitu aj. (Fletcher, Armstrong, Argyle in Wágnerová 2008, str. 62-63).

Hroník (2006, str. 29-31) uvádí, že během zavádění systému hodnocení se začínají vytvářet kompetenční modely. Kompetenční model je souhrn kompetencí, které jsou uspořádány určitým způsobem. V těchto modelech lze vidět velké výhody, například: sjednocení „jazyka“ pro manažery a personalisty, možnost vytvářet cílené rozvojové programy, poskytování jednotných kritérií pro výběr pracovníků, ale především jsou základem pro systém hodnocení, odměňování a rozvoj. Aby byl kompetenční model efektivní, je zapotřebí, aby se vycházelo z očekávaného a pozorovaného chování, měl by obsahovat maximálně dvanáct jednotlivých kompetencí, zároveň by měl vytvářet most mezi firemními hodnotami a pracovním popisem, měl by platit pro všechny a po jeho vytvoření by měl být neustále aktualizován. Během pozorování chování by měly být pozorovány tyto tři skupiny chování: přístup k úkolům a věcem, vztah k druhým lidem a chování k sobě.

„Kritérium je ukazatelem výkonu (výsledek činnosti) nebo výkonnosti (připravenosti podávat výkony), podle něhož hodnotíme úspěšnost (nebo naopak neúspěšnost) zaměstnance“ (Pilařová 2008, str. 41).

Pokud chceme posuzovat a hodnotit výkon pracovníka, je nezbytné velmi důkladně zvážit, která kritéria výkonu jsou přiměřená dané práci zaměstnance. Dále je důležité zvážit, zda jsou spolehlivá a jak jsou citlivá na náhodné vlivy a rozdílné podmínky práce. Jednotlivá kritéria mohou být měřitelná, například u výsledků práce může být jedno kritérium množství vyrobených výrobků. Naopak u dovedností pracovníka se kritéria (př. znalost práce, vzdělání aj.) změřit nedají. Proto je zapotřebí výslovně a písemně stanovit normy výkonu, díky nimž je možné měřit úroveň výkonu a rozlišovat pracovníky podle jejich výkonu. Normy by měly být tzv. na míru jednotlivým povinnostem práce a nemělo by se zapomínat na rozdílnost prací vykonávaných v různých podmínkách (Koubek 2007, str. 212-214).

Pilařová (2008, str. 41-42) doplňuje Koubka v tom, že při volbě kritérií je důležité brát ohled na strategii organizace a firemní hodnoty. Strategie organizace je promítána do pracovních cílů a ukazatelů pracovníka, například: plnění termínů, počet chyb, počet vyrobených kusů aj. Firemní hodnoty se promítají do kompetencí pracovníka. Obojí by mělo být vzájemně propojeno ve smyslu příčina – důsledek, například příčinou nepřiměřeného počtu chyb v práci účetní může být neznalost daňových předpisů, tzv. kompetence. Klasický příklad kritérií, která se používají pro hodnocení, jsou: výkon člověka, samostatnost, dodržování pracovní doby, kvalita práce, spolehlivost aj. (Matoušek, Růžička in Wágnerová 2008, str. 65).

1.3 Vztah s ostatními HR procesy

„Hodnocení pracovníků je jedním z nejdůležitějších předpokladů plnění všech základních úkolů řízení lidských zdrojů“ (Koubek 2007, str. 210).

Hodnocení je bezpochyby propojeno s řadou důležitých personálních činností. Výsledky hodnocení je možné použít pro personální plánování, a to nejen při plánování personálního rozvoje, ale i při plánování potřeby pracovníků. Pro hodnocení je dále nezbytná analýza pracovních míst, která tvoří pro tento proces jakousi základní stavební jednotku. Na druhou stranu díky výsledkům hodnocení může dojít k úpravě jednotlivých popisů pracovních míst, zvláště pokud je žádoucí zlepšování pracovních podmínek a odstraňování negativních faktorů, které ovlivňují pracovní výkon. Hodnocení je dále propojeno se získáváním a výběrem pracovníků. Všechny charakteristiky procesu hodnocení ovlivňují atraktivitu organizace, její pověst, fluktuaci a v závislosti na ní i potřebu získávání pracovníků (Koubek 2007, str. 231-232). Pilařová (2008, str. 56) tvrdí, že pokud je v organizaci zavedený systém hodnocení kompetencí a výkonů, je dobré tyto principy rozšířit do procesu hodnocení uchazečů během výběrových řízení, kde se hodnotí vybrané klíčové kompetence.

Hodnocení a vzdělávání

Výsledky hodnocení zaměstnanců jsou klíčovým podkladem, který identifikuje potřeby vzdělávání zaměstnanců (Koubek 2007, str. 232). Proces hodnocení by měl být nutně navázán i na rozvoj, jelikož na základě hodnocení se formulují rozvojové cíle či oblasti, které jsou následně dále rozpracovány do úkolů. Pro lepší představu, rozvojovou oblastí může být vedení a koučování. Úkolem by pak bylo vytvoření projektového týmu s rolí leadera, jenž povede tým ke splnění úkolu před vypršením časového limitu a s výsledkem, který bude překračovat zadání (Hroník 2006, str. 82). Pilařová (2008, str. 58) dodává, že z procesu hodnocení, kdy se hodnotí kompetence, vyplývají dva druhy rozvojových plánů: rozvíjení těch kompetencí, které pracovník na své pozici nemá na odpovídající úrovni, a rozvíjení těch kompetencí, které pracovník bude potřebovat v budoucnosti při plnění cílů a úkolů, což musí být v souladu s kariéřním plánem, změnou pracovní pozice či pracovní náplně.

Z toho autorka této práce usuzuje, že pokud je v organizaci zaveden dobrý systém hodnocení, s jehož výsledky se nadále pracuje, je pravděpodobné, že její pracovníci budou pracovat dobře. Na základě hodnocení organizace zjistí, že

pracovníkům chybí podstatné informace, které potřebují pro svou práci, a v závislosti na to je mohou poslat na školení, které jim chybějící informace doplní. Díky hodnocení se může zjistit, že určitý pracovník za poslední rok udělal velké pokroky ve svém pracovním výkonu a jeho potenciál se může více využít, například přeřazením na jinou pozici či povýšením. Na druhou stranu může vyjít najevo, že určitý pracovník a jeho schopnosti a znalosti neodpovídají jeho pozici, a tím pádem není možné, aby podával takové výkony, jaké se od něj požadují. V takovém případě se buď vytvoří plán nějakého vzdělávání, nebo bude přeřazen na jinou pozici.

Hodnocení a plán rozvoje a pracovní kariéry

„Na základě výsledků pracovního hodnocení je zpracováván plán osobního rozvoje hodnocených zaměstnanců a plán jejich potencionální kariéry“ (Stýblo, 2011, online). Výsledky hodnocení a plány rozvoje je důležité zaměstnanci ihned sdělit. Formou dialogu dojde k tvorbě individuálního plánu osobního rozvoje a kariéry. Pracovník může vyslovit své potřeby a svá přání v oblasti profesního růstu a rozvoje, která se následně porovnávají s potřebami rozvoje organizace (Stýblo, 2011, online).

Hodnocení a odměňování

Pravděpodobně nejvíce je proces hodnocení spojen se systémem odměňování pracovníků. Proces hodnocení determinuje tarifní zařazení pracovníka, mzdu či plat a odměny, zvláště v těch případech, kdy odměna pracovníka je odvozena od jeho pracovního výkonu, a ovlivňuje poskytování zaměstnaneckých výhod. Spravedlivý a přiměřený systém odměňování má velký dopad na pracovní výkon a pracovní chování pracovníků (Koubek 2007, str. 232).

Plamínek (2009, str. 104) popisuje vztah mezi hodnocením a odměňováním odlišněji než ostatní autoři. Tento vztah je naprosto jednoduchý a pochopitelný, i když ne vždy je jednoduché ho zavést. Uvádí, že pracovník není součástí firmy, ale pracovníka popisuje jako specifický typ stálého dodavatele. Pohlíží i na to, že pracovník má vedle pracovního života především život soukromý, někdy rodinný, komunitní, politický. Organizace si od něj kupuje dvě složky kompetence (potenciál + výkon), přičemž za lidské zdroje poskytuje zaměstnanci pevnou složku mzdy a za momentální odvedený výkon složku pohyblivou. Podle Plamínka (2009, str. 104) by jakýkoli jiný systém postrádal smysl. Potenciál každého pracovníka, který je ovlivněn vzděláním, zkušenostmi, úspěchy, vlastnostmi a schopnostmi, má svou tržní cenu a ve chvíli,

kdy organizace přijímá pracovníky, tak si kupuje tyto zdroje za tržní cenu, a tím s tou cenou i souhlasí.

Pilařová (2008, str. 61-64) se zaměřuje na provázanost hodnocení výkonů s pohyblivou složkou mzdy a hodnocení kompetencí s pevnou složkou mzdy. Hodnocení výkonu se většinou provádí měsíčně či kvartálně a na základě toho se vytváří pohyblivá složka mzdy (bonusy, výkonové prémie). U dělnických profesí je frekvence hodnocení výkonu a vyplácení pohyblivé složky zvyšována (měsíční hodnocení výkonu a měsíční výkonové prémie), u manažerských pozic je frekvence hodnocení a vyplácení složky snižována, hodnocení probíhá kvartálně, výkonové prémie se vyplácí kvartálně a bonusy jsou vypláceny ročně. Hodnocení kompetencí se provádí většinou jednou za rok a od toho se odvíjí i možná změna pevné složky mzdy. V některých organizacích se navyšují mzdy celoplošně každý rok, a to bez ohledu na výsledky hodnocení. To však vede k přeplácením nebo naopak nedoceňováním některých pracovních pozic. V jiných organizacích je změna pevné složky mzdy závislá na množství odpracovaných let v organizaci (státní instituce), to však vytváří problémy hlavně při stabilizaci mladých kvalifikovaných pracovníků. Proto některé organizace mají takové systémy, které pružně reagují na změnu tržní hodnoty pracovních pozic a současně oceňují úroveň požadovaných kompetencí.

Hroník (2006, str. 78) tvrdí, že řada organizací má odměňování navázané pouze na hodnocení výkonnosti a hodnocení kompetencí se k tomu nijak nevztahuje. Předpokládají, že pokud hodnocený pracovník rozvine kompetence, zákonitě se to projeví i na jeho výkonnosti a není tedy nutné platit dvakrát. Jsou ale i organizace, které propojují hodnocení výkonnosti i kompetencí se systémem odměňování. Jedná se spíše však o organizace zahraniční, které dobře zavedený systém hodnocení mají už několik let.

„Ať již je odměňování provázáno s hodnocením výkonu a hodnocením kompetencí a přístupu nebo jen hodnocením výkonu, potřebujeme definovat, jak výsledek hodnocení převedeme na odměnu. Tento způsob může znehodnotit celý pracně a poctivě vytvořený systém hodnocení“ (Hroník 2006, str. 80). Existují postupy, které na tento převod působí destruktivně a negativně, jako například nerovnost převodu, kdy při 100% výkonu následuje 90% odměna a tento poměr by měl směřovat ke zvýšení výkonnosti, ale nakonec dojde k tomu, že hodnocení pracovníci jsou nadhodnocováni, aby dosáhli na 100% odměnu bez reálného zlepšení výkonu. Další chybou může být

způsob, kdy se na základě hodnocení z odměn ubírá. Pracovníkovi je na začátku přiznaná určitá odměna, na kterou může dosáhnout pouze za předpokladu, že bude ve všech parametrech hodnocení ohodnocen maximálně, což není zas tak pravděpodobné. Ve výsledku přichází zklamání, jelikož pracovník si zapamatoval tu určitou odměnu. Systém by měl fungovat tak, aby se plnilo základní pravidlo, že odměny se dávají, nikoli odebírají. Na druhou stranu jsou postupy, které působí pozitivně a konstruktivně: vazba mezi hodnocením a odměňováním, která je jednoduchá a srozumitelná a je v podstatě obdobou hodnocením ve škole; lineární či progresivní růst odměn v souvislosti s hodnocením, kdy při 100% výsledku hodnocení přichází 100% odměna, ale při výsledku 110 % je už odměna 120 % (Hroník 2006, str. 81-82).

Hodnocení výrazně zasahuje do rozmisťování pracovníků (převedení na jinou práci, přeřazení na nižší funkci propouštění nebo penzionování), jelikož právě rozmisťování pracovníků a spojování s pracovními místy se odráží ve výkonu pracovníků i celé organizace. Promyšlený a spravedlivý proces rozmisťování má významný motivační účinek. Hodnocení pracovníků dále zasahuje do oblasti pracovních vztahů, protože pokud je systém nastaven spravedlivě a objektivně, jsou následná rozhodnutí přijatelná jako argument pro personální změny. Je vhodné do celého procesu zapojit všechny pracovníky, ale i spolupráci s odbory, jelikož hodnocení je pak lépe přijímáno. Hodnocení se dále pojí i s péčí o pracovníky. Péče o pracovníky je pro pracovníky samotné motivující a výrazně to může ovlivnit výkon, pokud je péče nastavená dobře a vyplývá z potřeb pracovníků (Koubek 2007, str. 232-233).

Jak z celé této podkapitoly vyplývá, proces hodnocení pracovníků je významná personální činnost, která zasahuje do všech ostatních oblastí personalistiky. Tento proces je podkladem pro výběr pracovníků, jelikož z hodnocení jsou nastavená kritéria a kompetence a požadavky na danou pracovní pozici. Na základě hodnocení se odvíjí rozhodnutí v oblasti rozvoje a vzdělávání pracovníků, protože organizace díky hodnocení zjistí, jaký pracovník má v jaké oblasti mezery a co je třeba zlepšit. Proces hodnocení je spojen také s personálním plánováním, rozmisťováním pracovníků, péčí o pracovníky, avšak nejvíce je propojen s odměňováním. Dle autorky má hodnocení velký motivační účinek na zaměstnance. Pokud zaměstnanci ví, že jejich práce bude hodnocena, následně i odměněna a budou mít možnost rozvoje, motivuje je to k podávání vysokých pracovních výkonů.

1.4 Metody hodnocení

Hroník (2006, str. 54) rozlišuje tři skupiny metod hodnocení (podle časového horizontu): metody zaměřené na minulost – ty se orientují na to, co už se stalo; metody zaměřené na přítomnost – metody orientované na zhodnocení momentální situace; metody zaměřené na budoucnost – metody, které se zaměřují na určitou předpověď toho, co se v budoucnu může stát.

Koubek (2007, str. 219) popisuje, že metod, jak hodnotit pracovníky, je mnoho, a uvádí několik nejčastěji používaných reprezentantů.

Hodnocení podle stanovených cílů

Tato metoda se nejčastěji používá pro hodnocení manažerů a specialistů. Kociánová (2010, str. 150) dodává, že na stanovování cílů by se pracovníci měli sami podílet. Je klíčové, aby cíle byly jasně definované a termínované. Je zapotřebí zpracovat plán, jak dojde k dosažení těchto cílů, a musejí být vytvořeny podmínky pro jejich splnění. *„Při vytváření dobrých cílů je možné se orientovat tak, že budeme mít na paměti anglický výraz SMART“* (Koubek 2007, str. 220). Jednotlivá písmena charakterizují znaky těchto cílů. S (specific) = konkrétní, jasně definované a specifické. M (measurable) = měřitelné, vyjádřitelné v množství času, peněz či kvality. A (achievable) = dosažitelné pro schopného a motivovaného pracovníka. R (relevant) = relevantní, cíle pracovníka by měly mít vazbu na cíle organizace. T (time-framed) = termínované, musí být jasné, kdy mají být dosaženy (Koubek 2007, str. 220).

Volný popis

Volný popis je metoda reprezentující písemné hodnocení pracovníka, většinou podle dopředu stanovených a určených bodů hodnocení, v závislosti na kritériích pracovního výkonu. Tato metoda se nezdá být příliš efektivní, jelikož jsou kladeny velké nároky na úsudek a vyjadřovací schopnosti hodnotitele (Kociánová 2010, str. 151). S tím se Koubek (2007, str. 221) shoduje a dodává, že na základě toho, že každý hodnotitel má jiné vyjadřovací schopnosti, z čehož vychází i délka daného popisu, se pak těžko jednotliví pracovníci porovnávají, navíc na hodnocení může mít vliv i vztah mezi hodnotitelem a hodnoceným, což se v tomto popisu může projevit a lze to vyčíst mezi řádky.

Hodnocení pomocí stupnice

Metoda hodnocení pomocí hodnotící stupnice je velmi využívána a hodnotí se zde jednotlivé aspekty práce. Existují tři typy stupnice. Číselná – každé kritérium práce má svoji hodnotu a jednotlivá kritéria se odlišují bodovým rozpětím. K souhrnnému výsledku hodnocení lze dojít součtem bodů nebo aritmetickým průměrem. Dalším typem je grafická stupnice, kdy se hodnocení pracovníka zobrazuje na úsečce. Výsledkem hodnocení je křivka, která spojuje jednotlivé body vyznačené na úsečce. Posledním typem je slovní stupnice, kdy je každé kritérium výkonu hodnoceno slovně, nebo má hodnotitel předem připravenou hodnotící škálu (Koubek, 2007, str. 221-222).

BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales)

Metoda BARS se používá pro hodnocení chování pracovníka, které je požadované k úspěšnému výkonu práce. Zaměřuje se na přístup k práci, účelnosti výkonu a dodržování postupů během vykonávání práce. Je to v podstatě varianta checklistu (dotazník s otázkami, které se týkají chování pracovníka) a hodnotící stupnice (stupnice, kde se hodnotí různé aspekty práce – kvalita, množství práce, samostatnost apod.). Stupnice je zpracovávána pro jednotlivé pracovní úkoly, při jejichž plnění je pracovní chování zařaditelné do pěti až sedmi stupňů, přičemž každý stupeň je doplněn slovním popisem, což většinou slouží jako vodítko pro hodnotitele (Kociánová 2010, str. 152). Koubek (2007, str. 223) dodává, že tato metoda je výhodná v tom, že při přípravě se zúčastňují již sami pracovníci, a tím pádem je to společné dílo, což zvyšuje pravděpodobnost, že hodnocení a jeho výsledky budou pro pracovníky přijatelné. Jednotlivé popisy vyplývají ze skutečnosti a odpovídají realitě. Na druhou stranu největší nevýhodou této metody je čas, kterého je hlavně při přípravné fázi nejvíce potřeba.

AC/DC

„Assessment centre (AC) je komplexní metoda hodnocení realizovaná prostřednictvím souboru metod (pozorování, psychologické testy a dotazníky, strukturované rozhovory, zadávání individuálních úkolů a cílů, zadávání skupinových úkolů a cílů, hraní rolí aj.) a užívaná k hodnocení jednotlivců a skupin“ (Pilařová 2008, str. 39). Koubek (2007, str. 224) doplňuje výhody a nevýhody této metody. Výhodou může být komplexnost posouzení, nevýhodou je fakt, že AC podává informace o momentálním výkonu pracovníka, ale v jiném, uměle vytvořeném prostředí, které ale

vůbec nemusí korespondovat s výkonem v reálné práci. Development centre (DC) je metoda, která se zaměřuje na identifikování jednotlivých schopností pracovníka. Posuzují se jeho silné a slabé stránky, jeho rozvojový potenciál, to vše za účelem zjištění a stanovení potřeb vzdělávání a rozvoje pracovníka (Kociánová 2010, str. 152).

360° zpětná vazba

360° zpětná vazba je metoda hodnocení, jejíž pomocí se získávají vstupy o výkonu z několika různých zdrojů. Účelem této metody je získat hodnocení ze všech možných stran a následně zlepšit pracovníkův růst a rozvoj (Arthur 2010, str. 51). Wágnerová (2008, str. 76) uvádí, že 360° zpětná vazba se navrhuje tak, aby podávala komplexní přehled o činnosti pracovníka. Pracovníci jsou hodnoceni nadřízeným, jak přímým, tak nepřímým; kolegy, přičemž Hroník (2006, str. 66) rozděluje kolegy na „laskavé“ a „přísné“. Pracovníci jsou dále hodnoceni interními a externími zákazníky, podřízenými, a nemělo by chybět sebehodnocení. Koubek (2007, str. 218) mezi hodnotitele doplňuje o stupeň vyššího manažera, personalistu a externího experta. Hodnocení pomocí 360° zpětné vazby je efektivní jen v takové situaci, kdy hodnotitelé znají cíle a odpovědnosti zaměstnanců a mají dostatek příležitostí k tomu, aby mohli sledovat jejich výkonnost (Urban, 2010, online).

Metody hodnocení z hlediska hodnotitele

Průběh hodnocení nezávisí konkrétně jen na metodě hodnocení, ale i na tom, kdo pracovníka hodnotí. „*Nejkompetentnější osobou pro hodnocení pracovníka je jeho bezprostřední nadřízený*“ (Koubek 2007, str. 216). Urban (2010, online) dodává, že přímý nadřízený zná nejlépe svého pracovníka, jeho pracovní náplň, jeho cíle a skutečný výkon. Přímý nadřízený poskytuje zaměstnanci zpětnou vazbu a z neformálního hodnocení v průběhu roku se hodnotícím pohovorem stává formální hodnocení (Koubek 2007, str. 216).

Zaměstnanec může být dále hodnocen pracovníkem personálního útvaru, což není příliš častý jev a dochází k němu v případech, kdy neexistuje nejbližší přímý nadřízený. Hodnotit pracovníka mohou i zákazníci, což je efektivní ve chvíli, kdy se zaměstnanec se zákazníkem stýká pravidelně, př. obchodní zástupci. Dalšími osobami, které hodnotí zaměstnance, mohou být spolupracovníci, externí hodnotitel či podřízený.

V současné době nabývá na významu sebehodnocení (Koubek 2007, str. 217). Díky metodě sebehodnocení se posiluje sklon zaměstnance k zamyšlení se nad svou

vlastní práci a jejími výsledky, zaměstnanec přemýšlí o možnostech zlepšení svého výkonu, zvyšuje to jeho motivaci a procesu hodnocení přidává na objektivitě (Urban, 2011, str. 262). Wágnerová (2008, str. 75-76) doplňuje autory o výhody této metody: pracovníci znají svou práci ze všech nejlépe; sebehodnocení může být pro pracovníka motivací, jelikož mu to dodává odvalu k tomu, aby se zamyslel nad svými slabými a silnými stránkami a sám si stanovil své cíle na další období; sebehodnocením lze snížit defenzivní reakci zaměstnance na hodnocení, jelikož ví, že je opravdu součástí procesu a jeho názor je více než podstatný.

1.5 Hodnotící rozhovor

Hodnotící pohovor je diskuse, díky které nadřízený se svým zaměstnancem dojdou k závěrům ohledně rozvojových potřeb zaměstnance (Wágnerová 2008, str. 83). Kociánová (2010, str. 153) popisuje hodnotící rozhovor jako příležitost k tomu, aby mohlo dojít k výměně názorů mezi nadřízeným a hodnoceným pracovníkem. Během rozhovoru se sladují požadavky, které jsou kladené na výkon a schopnosti pracovníka. Cílem tohoto rozhovoru by měla být bilance nad uplynulým obdobím a zároveň diskuse na téma následujícího období. Koubek (2007, str. 225) popisuje hodnotící rozhovor jako způsob, kterým se hodnocenému pracovníkovi sdělují výsledky hodnocení, přičemž je velmi podstatné, aby pracovník měl právo se k těmto výsledkům vyjádřit. Pomocí rozhovoru lze najít způsob, jak napravit nedostačující výkon nebo řešení problémů, které se díky hodnocení objevily.

„Hodnotící rozhovor je oficiální, formální setkání, a musí mít tedy nějakou pevnou obsahovou strukturu a pevný časový plán“ (Koubek 2007, str. 225). Rozhovor by měl být standardizovaný, což znamená, že by měl probíhat podle předem připraveného scénáře. Otázky jsou jasně definované, je určen způsob vedení rozhovoru a jeho postup a v neposlední řadě způsob zpětné vazby (Pilařová 2008, str. 33). Koubek (2007, str. 225) uvádí několik zásad, které by rozhovor měl mít. Je třeba prodiskutovat a zhodnotit momentální výkon pracovníka, případně i minulý výkon, a na základě toho definovat a formulovat plán pro zlepšení výkonu. Klíčové je zaměření se na komunikaci mezi podřízeným a nadřízeným a s tím související právo pracovníka vyjádřit svůj názor na danou věc a problém. V neposlední řadě je podstatné poznat potřeby rozvoje a vzdělání pracovníka v závislosti na jeho práci a výkonu. Wágnerová (2008, str. 84) doplňuje Koubka v tom, že rozhovor by měl být orientován především na budoucnost a měl by být zaměřen na motivaci a rozvoj. Během hodnotícího pohovoru je dobré se zaměřit na čtyři základní oblasti: hodnocení stanovených cílů, hodnocení chování pracovníka, shrnutí závěrů hodnocení a stanovení nových cílů na další období. Jak již bylo zmíněno, je zásadní, aby se hodnotící pohovor zaměřil jak na minulost, tak i na budoucnost (Urban, 2005, online).

Autoři se shodují v tom, že hodnotící rozhovor vede s pracovníkem jeho bezprostřední nadřízený. Zásadní význam má volba stylu rozhovoru. Rozhovor může být veden ve sdělovacím stylu, kdy hodnotitel výrazně dominuje, což je velmi kontraproduktivní, jelikož v takovém rozhovoru se nanejvýš sdělují informace. Další

styl rozhovoru je kombinace sdělování informací s přesvědčováním, což je určitě lepší varianta, než dominance hodnotitele. Avšak pokud hodnotitel nemá dobré přesvědčovací schopnosti, je velmi pravděpodobné, že hodnocený pracovník nebude brát v potaz to, co se do něj vyžaduje. Dalším a opět o něco lepším stylem rozhovoru je sdělování informací spojené s nasloucháním, kdy v tomto druhu už je hodnocený pracovník zapojen, má možnost se vyjádřit k situaci, zaujmout nějaké stanovisko a prodiskutují se možnosti zlepšení výkonu. Nejlepší a nejvhodnější typ rozhovoru je participativní rozhovor, během kterého se z hodnotitele a hodnoceného pracovníka stávají dva rovnocenní partneři, od čehož se odvíjí jednání hodnotitele s pracovníkem a společně hledají řešení. Pracovník je zapojen do řešení problémů, má možnost si je vlastně najít sám a nic mu není přikazováno (Koubek 2007, str. 226).

Kociánová (2010, str. 153) popisuje několik pravidel, která jsou zásadní pro hodnotitele a jeho vedení hodnotícího rozhovoru: rozhovor je oboustranná diskuse, která se musí týkat především pracovní činnosti. Vychází se z nároků konkrétní pracovní pozice. Informace, ze kterých hodnotitel vychází, musejí být ověřené, relevantní a spravedlivé, zároveň informace musejí být sdělovány jasně, konkrétně a srozumitelně. Koubek (2007, str. 226) doplňuje, že je důležité nezačít hned kritikou a chválit všude, kde je to možné. Dát jasně najevo, že účelem rozhovoru je pomoc, nikoli ponížení a kritika. Je dobré vyzývat pracovníka k sebehodnocení, nechat ho mluvit.

Bělohlávek (2009, str. 69-70) dodává, že je velmi důležité prostředí, ve kterém se rozhovor odehrává. Je podstatné vyloučit jakékoli rušení ať už telefonem, nebo návštěvou, snažit se, aby rozhovor proběhl v klidu a nestal se negativním a nepříjemným setkáním. Je důležité hodnoceného pracovníka motivovat a především ho nesrovnávat s ostatními pracovníky. Arthur (2010, str. 86) zdůrazňuje, že je zásadní mít dostatek času, vymezený konkrétní čas na rozhovor a raději mít nějakou časovou rezervu, aby nedošlo po uplynutí času k výše zmíněnému rušení apod. Bělohlávek (2005, str. 64) uvádí, že je třeba nezapomínat na to, že rozhovor má být ukončen zadáním konkrétních úkolů, které povedou ke zlepšení výkonu a pomohou pracovníkovi odstranit nedostatky v jeho práci, jelikož bez jasných výstupů nemá hodnotící rozhovor smysl a ztrácí svůj účel.

Na druhou stranu se vyskytuje mnoho chyb, kterých se hodnotitelé dopouštějí během rozhovoru. Wágnerová (2008, str. 89-90) uvádí mezi nejčastější chyby kontrast, kdy hodnocený pracovník je spíše porovnáván s ostatními pracovníky než s konkrétními

standardy výkonnosti. Další chybou je centrální tendence, kdy hodnotitelé všechny pracovníky hodnotí průměrně. Takové chyby dělají ti nadřízení, kteří nechtějí vybočovat, nijak se odlišovat a vytvářet „problémy“. Dalšími chybami jsou předčasné závěry, sympatie-antipatie, kdy hodnocení je ovlivněno vztahem mezi hodnotitelem a nadřízeným. Stýblo (2014, str. 120) popisuje chybu haloefektu, kdy se jeden jev povýší oproti ostatním, a přenesení se na celé pracovní jednání a chování pracovníka.

Kociánová (2010, str. 154) dodává aroganční a egocentrickou chybu. Aroganční chyba je situace, kdy hodnotitel hodnotí podle vlastních měřítek a svůj vlastní názor považuje za jediný správný. Egocentrická chyba znamená posuzování druhého podle sebe samého.

Z této kapitoly vyplývá, že hodnotící pohovor je nedílnou součástí formálního hodnocení. Proces hodnocení by měl být zakončen právě hodnotícím pohovorem, kdy hodnotitel (nadřízený) sděluje hodnocenému pracovníkovi výsledky hodnocení, jednotlivé závěry, problémy, které vyšly najevo, a jejich způsob řešení. Určitě by to mělo být příjemné setkání, kdy si dva rovnocenní partneři pohovoří o daném problému a společně najdou řešení. Z pohledu autorky této práce je hodnotící pohovor skvělým nástrojem pro sdělování informací a hledání nových nápadů, nových kroků ke zlepšení, má motivační efekt, jelikož pracovník si v tu chvíli uvědomuje, že se o něj a o jeho práci někdo zajímá, že jeho práce je oceněna a má možnost se nějakým způsobem rozvíjet a posouvat dál.

2 Systém hodnocení v organizaci

2.1 Implementace systému hodnocení

„Zavádění pracovního hodnocení, ať už jde o nový systém nebo změnu daného systému, je záležitostí zpravidla dlouhodobou. Je třeba postupovat systematicky a začít objasněním cílů a účelu systému“ (Wágnerová 2008, str. 79). Pilařová (2008, str. 51) popisuje několik zásadních pravidel pro úspěšnou implementaci: sdílená strategie firmy a firemních hodnot; popisy a požadavky pracovních míst, z čehož vyplývá seznam kompetencí a klíčových úloh; návaznost systému na ostatní personální činnosti. Systém musí být transparentní, srozumitelný a objektivní, důležité je načasování implementace a v neposlední řadě také to, aby byl systém akceptován uvnitř firmy a měl podporu vrcholového managementu. S tím se shoduje Hroník (2006, str. 86) a dodává, že systém hodnocení by měl být nepřetržitý a také vyhodnocován (hodnocení hodnotícího systému).

Pilařová (2008, str. 51) uvádí, že systém hodnocení by měl být jasně a srozumitelně uveden v interních směrnících spolu se stanovením zodpovědnosti, termínů a vztahů k ostatním personálním činnostem. S tím souhlasí Wágnerová (2008, str. 79) a doplňuje přední firmy v ČR, které to takhle mají, jako například ČEZ, Komerční banka, Léčiva a další. Také dodává, že uvedení do směrnic nebo vypracování příručky vede k vyšší validitě hodnocení a lépe se dodržují pravidla procesu.

Na začátku zavádění systému je žádoucí odpovědět si na několik klíčových otázek: koho a co se bude hodnotit, jak (metoda), jak bude systém zaveden, kdo a jak bude kvalifikován, jak se zajistí spravedlivost, nezávislost a nestrannost, jak bude získána důvěra, jak bude probíhat dokumentace a v neposlední řadě jak bude probíhat kontrola systému (Hroník 2006, str. 88).

Po zodpovězení výše uvedených otázek je zásadní definovat konkrétní kroky, díky nimž dojde k rozvoji systému hodnocení. V prvním řadě je nutný výběr systému, jelikož ten se odvíjí od jednotlivých profesí, které budou hodnoceny. Pro manažerské pozice je vhodný přístup, který je založen na řízení podle cílů. Nicméně pokud je hodnocení propojeno s odměňováním a tedy i platovými změnami, musí v systému hodnocení existovat diference mezi jednotlivými pracovními úrovněmi. Systém hodnocení by měl být hodnocen a to podle následujících kritérií: praktičnost – systém je chápán a přijímán jak hodnotiteli, tak hodnocenými pracovníky, je nenáročný a

jednoduchý k používání, validita – systém měří to, co měřit má, reliabilita – systém je spolehlivý, minimalizace chyb – systém snižuje výskyt hodnotitelských chyb.

Dalším důležitým krokem je rozvrh a časový plán. Obvykle je hodnocení prováděno jednou ročně, což ale vede k tomu, že jak vedoucí pracovníci, tak podřízení se soustředí jen na to jedno konkrétní hodnocení a nic jiného už není. Je dobré během jednoho období zavést i pár krátkých neformálních hodnocení, která zlepšují komunikaci mezi nadřízeným a podřízeným a nadřízený má větší dohled na výkon pracovníka. Dalším zásadním krokem je školení hodnotitelů, jež by mělo být zaměřeno především na: koučování, komunikaci, stanovování cílů, poskytování zpětné vazby, průběh hodnotícího pohovoru, určování problémů pracovní výkonnosti a vyhýbání se hodnotitelským chybám. Školení by nemělo probíhat pouze formou přednášky, to by bylo velmi neefektivní. Je dobré do školení zahrnout řízené diskuse, různá videa, velmi efektivní je hraní rolí, kdy si hodnotitelé vyzkouší jak roli hodnotitele, tak roli hodnoceného. Dalším podstatným krokem je monitoring hodnotitelů, čímž by se neměli zabývat jejich nadřízení, ale i personální útvar, a to z důvodů odhalení hodnotitelských chyb, diskriminace či zaujatosti. Při zavádění samotného programu hodnocení je klíčové začít informováním všech pracovníků o tom, že bude hodnocení probíhat, a sdělit jim formu, důvody a cíle hodnocení (Wágnerová 2008, str. 79-81).

Pilařová (2008, str. 109-113) popisuje nejčastější příčiny neúspěšné implementace systému hodnocení: Odpor ke změnám – často je možné se setkat s odporem pracovníků ke změně, jež pro ně znamená přechod z komfortní zóny, kdy vše znají, mají osvědčené postupy, do nekomfortní zóny, kde se musí učit něčemu novému. Špatné načasování – nesprávný čas pro implementaci systému hodnocení většinou bývá období vývojová fáze organizace. Zavádět systém hodnocení je dobré ve fázi stability, což znamená že, se vytváří systémy pro podávání zpětné vazby, díky níž se zachytí odchylky od předem stanovených cílů. Organizace je ve stavu, kdy už ví, co přesně chce dělat (fáze užitečnosti) a, jak to dělat tak, aby to bylo efektivní (fáze efektivity). Nesoulad cílů personálního oddělení se strategií organizace – pokud personální cíle nejsou v souladu se strategií organizace, je velmi pravděpodobné, že většina manažerů se těmito cíli nebude zabývat, jelikož nevedou k dosažení strategických cílů celé organizace. Nenávaznost hodnocení na ostatní personální systémy – viz kapitola 1.3. Chybná implementace nese sebou několik závažných

důsledků, jako například byrokratický přístup, pracovníci nemají ochotu k otevřené zpětné vazbě nebo nepoužívání systému hodnocení.

Z pohledu autorky této práce je implementace a samotné zavádění systému hodnocení velmi významnou a klíčovou záležitostí. Je to v podstatě začátek, start celého systému, a pokud se již od začátku dělají chyby, celý systém se brzy zhroutí a nikdy nebude fungovat.

2.2 Trendy v současné době

Hroník (2006, str. 18) popisuje, že hodnocení je ne příliš populární aktivitou. V mnoha případech se lze doslechnout, že hodnocení nefunguje, je vnímáno jako nutné zlo a už vůbec nepřináší jakýkoli efekt. Na druhou stranu je důležité se uvědomit, že bez procesu hodnocení se ztrácí možnost ovlivnit výkon pracovníků. A proto je tak zásadní, aby se organizace zabývala tím, jak vytvořit dobře fungující systém hodnocení, který budou všichni přijímat a bude mít žádoucí efekt.

Pokud se podíváme do minulosti, můžeme vidět značné rozdíly v procesu hodnocení. Už se neregistruje to, co se stalo, a nehodnotí se minulost, naopak hodnocení se zaměřilo více na budoucnost, a to na základě motivace. Od pouhého „známkování“ se přešlo k řešení zásadních problémů. V nejlepším případě je cílem procesu hodnocení zlepšení výkonu pracovníka v budoucnosti a toho organizace nedosáhne byrokratickým způsobem, ani papírovým hodnocením od stolu, ale tím, že s lidmi bude mluvit, probírat konkrétní situace a problémy a motivovat je k tomu, aby ze sebe dostali mnohem víc než doposud. V souvislosti s tím se změnily i role, kdy hodnotitel není učitelem a hodnocený žákem, ale hodnotitel se stal porodníkem a hodnocený rodičem, kdy společnými silami přijde na svět něco nového (Hroník 2006, str. 18).

Wágnerová (2008, str. 99) uvádí a popisuje studii, která se zabývala hodnocením ve velkých a významných firmách v České republice (ČEZ, Léčiva, Komerční banka a ZČE). Z její studie vyplývá, že hodnocení je používáno ve všech firmách, ale u ZČE se jedná o velmi jednoduchou formu. V Komerční bance a v ČEZu je hodnocení věnována sice větší pozornost, ale stále se jedná o izolovaný přístup, kdy systém hodnocení není provázán se strategií firmy a nebere se jako jeden z možných nástrojů řízení lidských zdrojů. Navíc z pohledu pracovníků je systém hodnocení vnímán jako obrovská přítěž. Na druhou stranu je jasné, že do systému bylo vloženo velké úsilí, jak časové, tak i finanční. V organizaci Léčiva je zaveden systém hodnocení, který se blíží k modernímu pojetí, kdy systém je propojen jak s managementem organizace, tak s ostatními personálními procesy a je považován za účinný nástroj k řízení lidských zdrojů.

Koubek (2007, str. 230) autory doplňuje a popisuje zásady a předpisy, které byly přijaty ve vyspělých zemích v oblasti hodnocení pracovníků: Organizace je povinna písemně zpracovat pokyny, které jsou závazné pro hodnotitele, a následně hodnotitele proškolit. Je nezbytné, aby si organizace ověřila, že předmět hodnocení, jeho obsah, kritéria hodnocení a hodnotící metody jsou v souladu s platnými zákony v dané zemi.

Hodnocení se musí odvíjet od důsledné analýzy práce, která je vykonávána na pracovních místech. Výsledky hodnocení se vždy projednávají s hodnoceným pracovníkem, aby měl možnost se k výstupům hodnocení sám vyjádřit.

II. Praktická část

3 Teva Pharmaceuticals CR, s.r.o

3.1 Představení společnosti

Teva Pharmaceuticals CR, s.r.o je přední farmaceutická společnost, která působí na českém trhu od roku 1997. Je dceřinou společností Teva Pharmaceuticals Industries Ltd., která má sídlo v Izraeli a její historie sahá až do roku 1901. Teva je největším světovým výrobcem generických léčiv, jejíž globální portfolio zahrnuje více než 1300 molekul. Teva je zastoupena ve více než 60 zemích po celém světě, má 46 000 zaměstnanců a v roce 2011 dosáhla tržeb ve výši 18,3 mld. USD (Teva Pharmaceuticals CR, intranet společnosti, 2015).

Společnost Teva má v ČR dvě jednotky. První komerční jednotkou je Teva Pharmaceuticals CR, která má 150 zaměstnanců v ČR a sídlo v Praze. Druhou jednotkou je výrobní závod v Opavě, Teva Czech Industries s.r.o. Teva je druhá největší farmaceutická společnost v počtech prodaných balení a šestá největší farmaceutická společnost v tržbách na českém trhu. Vývojem, výrobou a prodejem cenově dostupných generických léčiv, inovativních a brandových farmaceutických přípravků a aktivních farmaceutických substancí společnost usiluje o zlepšení přístupu pacientů ke zdravotní péči. Mezi její hlavní terapeutické oblasti patří: kardiovaskulární onemocnění, onemocnění centrálního nervového systému, onkologie, imunologie, transplantologie a volně prodejné léky (OTC) (Teva Pharmaceuticals CR, intranet společnosti, 2015).

„Činnosti Tevy jsou rozmanité, přičemž pracovní postupy jsou jednoduché a „štíhlé“. To dovoluje Tevě si udržet konkurenční výhodu“ (Teva Pharmaceuticals CR, intranet společnosti, 2015). Teva se zaměřuje na:

Generická léčiva

Teva jako celosvětová jednička v generických léčivech má jeden z nejrozsáhlejších vývojových programů v tomto odvětví. Rozmanitost a kreativita jsou pro Tevu zásadní, protože jedině tak může reagovat na potřeby, které si dynamicky se vyvíjející generický průmysl žádá. Ten je ovlivňován slučováním poskytovatelů zdravotní péče, velkoobchodníků a velkých lékárenských řetězců (Teva Pharmaceuticals CR, intranet společnosti, 2015).

Brandové produkty

Inovativní výzkum a vývoj, který se soustředí na léčbu centrálního nervového systému (CNS), především na léčbu roztroušené sklerózy, onkologických onemocnění, respiračních potíží, autoimunitních chorob a péči o zdraví žen.

Na trhu má Teva několik inovativních přípravků: **Copaxone** – lék na roztroušenou sklerózu, schválený v 52 zemích světa; **Přípravky pro léčbu dýchacích cest** – ProAir, Qvar. **Přípravky pečující o zdraví žen** – portfolio zahrnuje orální a nitroděložní antikoncepci, hormonální přípravky pro ženy v menopauze atd. (Teva Pharmaceuticals CR, intranet společnosti, 2015).

Účinné farmaceutické látky (Teva Active Pharmaceuticals Ingredients = TAPI)

Teva je světovým dodavatelem API (Active Pharmaceuticals Ingredients), což jsou nezbytné suroviny pro výrobu léčiv. TAPI je pro Tevu jedna ze samostatných obchodních jednotek (Teva Pharmaceuticals CR, intranet společnosti, 2015).

Teva má čtyři hlavní obchodní jednotky: Retail, Pharmacy, Innovative a Hospital. Retail má svoje další podlinie: pharmacy Gx – portfolio primární péče, vybrané produkty CNS; respirátory – antihistaminika, antivertiginoza, antiasmatika; WHC – kontraceptiva a produkty pro léčbu osteoporózy. Pharmacy se zabývá OTC – volně prodejné léky. Teva OTC portfolio zahrnuje více než 50 značek, mezi nejznámější patří Stoptussin, Vicks a Vibovit. Innovative působí v oblasti léčby roztroušené sklerózy. V České republice je 19 000 pacientů s tímto onemocněním, kteří jsou léčeni prostřednictvím produktů Tevy v 15 centrech po celé republice. Teva vynalezla svůj originální produkt Copaxone s tržní pozicí č. 1 a ročním obratem 386 mil. Kč. Hospital zajišťuje podporu přípravku Tevy používané v nemocnicích a specializovaných zdravotnických centrech (cca 150 zdrav.center) a výběrová řízení a poptávky v nemocnicích, které se týkají celkového portfolia společnosti (Teva Pharmaceuticals CR, intranet společnosti, 2015).

Hlavním posláním společnosti je vývoj a dodávání portfolia bezpečných a účinných léků, které řeší zdravotní problémy pacientů po celém světě. To znamená, že společnost bude pokračovat v dodávání léků, které jsou důležité pro populaci pacientů a zároveň bude reagovat na změny a globální výzvy. Z Tevy se stal globální lídr trhu

na základě odlišení se od ostatních a mimořádným charakterem firmy, který vychází ze společných firemních hodnot. **Základní hodnoty** (viz příloha č. 1):

Integrita

Jednáme čestně, naše rozhodnutí jsou transparentní.

Respekt

Ke každému přistupujeme s respektem a důstojností, vážíme si jeden druhého a věnujeme pozornost našim zaměstnancům.

Spolupráce

Týmová spolupráce a otevřená komunikace je základ, oceňujeme výměnu odborných znalostí a myšlenek. Naše úspěchy spočívají ve vzájemné spolupráci.

Dokonalost

Klademe důraz na kvalitu a inovace. Nepřetržité zlepšování nás vede kupředu. Pracujeme na tom, abychom byli odlišní od ostatních.

Vedoucí postavení

Máme odvahu a schopnosti věci vyřešit, usilujeme o dosažení ambiciózních cílů. Udáváme tempo, jsme lídrem trhu, inspirujeme ostatní.

Tyto základní hodnoty jsou těžištěm firemní kultury a představují základ, na kterém Teva stojí. Je to způsob, jakým se společnost chová k zákazníkům, akcionářům a dalším zainteresovaným stranám a určují její vztah se společností (Teva Pharmaceuticals CR, intranet společnosti, 2015).

Teva se také snaží pomáhat těm, kteří jsou zdravotně, mentálně nebo sociálně handicapovaní či se ocitli na okraji společnosti. Teva tím buduje značku jako společensky odpovědnou. Ve společenské odpovědnosti Teva vidí přínos jako například pozitivní publicitu, zvýšení povědomí o značce v očích zákazníků, zaměstnanců a partnerů. Teva finančně podporuje zdraví (děti, senioři, nemocnice) a sport (handicapované občany). K hlavním partnerům patří Nadace Křižovatka a Sportovní klub vozíčkářů Praha. Dodává věcné dary do dětských domovů ve všech krajích ČR (Teva Pharmaceuticals CR, intranet společnosti, 2015).

3.2 Historie společnosti

Teva ve světě

Společnost Teva byla založena v roce 1901 v Jeruzalémě jako velkoobchod, který distribuoval dovážené léky na velbloudech a oslech, kteří dovezli léky pacientům do všech koutů země. Ve 30. letech 20. století došlo v Jeruzalémě k záplavě imigrantů z Evropy, mezi kterými bylo mnoho farmaceutů, odborníků a technických vědců, kteří společně budovali farmaceutický průmysl včetně společností Teva, Assia a Zori. Během druhé světové války farmaceutický průmysl rychle rostl a malé farmaceutické továrny byly jediným zdrojem léčiv. Na začátku 50. let vstupuje Teva na Telavivskou burzu. Od počátku 60. let větší firmy kupovaly menší farmaceutické společnosti z důvodu zvýšení efektivity v oblasti výzkumu a vývoje. V roce 1964 došlo ke sloučení společností Assia a Zori s Tevou. Následně se vytvářely divize výzkumu a vývoje a byly vytvořeny biologické laboratoře Teva Ltd v Izraeli. Roku 1976 Assia-Zori získávají kontrolní podíl akcií v Tevě a následně společnost mění svoje jméno na Teva Pharmaceuticals Industries Ltd a stává se tak největší izraelskou farmaceutickou společností. Do konce 20. století dochází k dalším akvizicím po celém světě: GRY – Německo, Prosintex – Itálie, Biocraft – Velká Británie, Pharbil – Nizozemí, Copley – USA a další. V 21. století Teva pokračuje v expanzi a stává se největším výrobcem generických léčiv na světě (Teva Pharmaceuticals CR, intranet společnosti, 2015).

Teva v ČR

Historie společnosti Teva Pharmaceuticals CR sahá ještě dále. V roce 1883 Gustav Hell, starosta Slezského grémia lékárníků, mimořádný člen zemské zdravotní rady a předseda Rakouské farmaceutické společnosti, zakládá firmu Gustav Hell & Co. Roku 1939 se společnost přejmenovala na HELICO a roku 1952 na Galena n.p. V letech 1953-1993 je Galena státem řízený podnik. O rok později společnost IVAX kupuje majoritní podíl společnosti Galena. V roce 1997 společnost TEVA vstupuje i na český trh. Na počátku 21. století se IVAX stává 100% vlastníkem Galeny. V roce 2006 dochází k akvizici Tevy a společnosti IVAX. O dva roky později Teva oznamuje gigantickou investici do opavského výrobního závodu. Opavský závod byl určen pro výrobu pevné lékové formy a ostrý provoz byl spuštěn 1. září 2010. Stavba závodu trvala pouhý jeden rok a vyžádala si investici 1,2 miliardy korun. Se zavedením nového závodu bylo vytvořeno 350 nových pracovních míst a společnost oznámila další investici ve výši 0,6 miliardy korun do rozšiřování výrobních kapacit. Opavský závod

vyrábí finální lékové formy, které tvoří 74 % objemu tržeb a účinné farmaceutické látky, které tvoří 26 % objemu tržeb. Opava má vlastní útvar výzkumu a vývoje, ročně vyrobí 4,5 miliard tablet a své produkty exportuje do více než 60 zemí světa, například USA, Maďarsko, Slovensko a další. Po investici do výstavby závodu v Opavě dochází k dalším akvizicím společností, jako jsou Ratiopharm, Cephalon, Pliva nebo PGT Healthcare (Teva Pharmaceuticals CR, intranet společnosti, 2015).

3.3 Organizační struktura

Orgány společnosti Teva jsou: jediný společník a jednatelé. Jediný společník, jenž je nejvyšším orgánem společnosti, je společnost Teva Pharmaceuticals Europe B.V. Jednatel společnosti je jmenován a odvoláván jediným společníkem přijatým v souladu se zakladatelskou listinou. Pod vedením generálního ředitele společnosti, který je rovněž jednatelem společnosti, jsou ve společnosti 4 obchodní jednotky (BU = Business Unit) a 7 oddělení (organizační struktura viz příloha č. 2).

BU **Retail** se zaměřuje na uvádění na trh, propagaci a prodej svého portfolia. Podpora produktového portfolia zajišťuje, aby léčivé přípravky společnosti konkurovaly lékům jiných společností v oblasti kardiologie, diabetologie, alergologie, neurologie, gynekologie atd.

BU **Pharmacy** má ve svém portfoliu volně prodejné léky (OTC) a léky na předpis. Mezi nejznámější patří Vicks, Vibovit, Stoptusin, Algifen neo, Herpesin a další.

BU **Hospital** má na starosti podporu přípravků Tevy, které se používají v nemocnicích a specializovaných zdravotnických centrech. Zajišťuje výběrová řízení, která se týkají portfolia v nemocniční oblasti.

BU **Innovative** podporuje prodej originálního přípravku Copaxone, který slouží k léčbě roztroušené sklerózy, spolupracuje s patientskými sdruženími a provozuje patientský program RS kompas.

Oddělení **PR** zajišťuje interní a externí komunikaci společnosti. Nastavuje komunikační kanály s médii, stará se o vztahy s externími partnery. Prosazuje zájmy společnosti v profesních a zájmových sdruženích, řídí aktivity v rámci společenské odpovědnosti Tevy.

Oddělení **Commercial Affairs** je podpůrné oddělení, které je ovšem nezbytné pro prodejní aktivity společnosti. Je zodpovědné za strategické postupy v oblasti vstupu na trh, za registraci léků, farmakovigilanci, artwork, cenovou politiku a ovlivňování prostředí v oblasti léků.

Oddělení **Logistiky**, jejímž hlavním úkolem jsou objednávky, nákupy a distribuce přípravků Teva. Prioritou tohoto oddělení je zajištění skladových zásob a dostatek množství léčivých přípravků společnosti Teva na trhu.

Oddělení **IT** má na starosti podporu uživatelů a systému v oblasti výpočetní techniky a telekomunikací. Zajišťuje správný chod informačních technologií, infrastruktury, rozvoj a implementace informačních systémů, zaškolování zaměstnanců v oblasti nových technologií.

Oddělení **HR** řídí agendu lidských zdrojů a vytváří personální politiku, která je v souladu se strategií společnosti. Zabezpečuje se o implementaci HR procesů (řízení výkonnosti, nábor, vzdělávání, odměňování) a zodpovídá za pracovně-právní vztahy.

Oddělení **Medical** dodává odborný vhled do jednotlivých úrovní společnosti a propaguje pacienta jako střed zájmu. Spolupracuje s významnými externími zákazníky, odbornými společnostmi nebo patientskými organizacemi. Podporuje marketingové aktivity a vzdělávání obchodních zástupců.

Oddělení **Finance** má na starosti veškeré finanční služby a vozový park společnosti. Hlavní činností oddělení je business controlling a zodpovídá za přípravu finančních analýz, plánů, výkazů. Provádí revize nákladů a rozpočtu a poskytuje doporučení pro management.

Generální ředitel má svou asistentku, která je zároveň manažerkou pražské kanceláře (stará se o celkový chod kanceláře) a asistentek, které podporují jednotlivá oddělení (Commercial Support Specialist) (Teva Pharmaceuticals CR, intranet společnosti, 2015).

4 Hodnocení zaměstnanců ve společnosti Teva Pharmaceuticals CR

Hodnocení zaměstnanců je proces, který je součástí procesu řízení výkonnosti. Do řízení výkonnosti patří vše, co se dělá pro efektivní vedení, řízení, rozvoj, odměňování a hodnocení zaměstnanců. Cílem řízení výkonnosti je zajistit, aby zaměstnanci společnosti pracovali na správné věci a tím plnili požadované podnikové cíle. Tento proces má čtyři hlavní cíle: sladění úsilí jednotlivců s cíli společnosti Teva; vyhodnocování výsledků činností za účelem zajištění splnění cílů a očekávání; sledování a vedení individuálního rozvoje a růstu; zlepšování dialogu a spolupráce mezi zaměstnanci a manažery s účelem podpory individuálního a týmového úspěchu (Teva Pharmaceuticals CR, intranet společnosti, 2015).

„Proces hodnocení je jednoznačně jedna z nejdůležitějších věcí v životním cyklu zaměstnance. Je to zpětná vazba zaměstnanci k tomu, jak vykonává práci. A pokud jde firmě o pracovní efektivitu a rozvoj, tak hodnocení musí být stěžejní součástí HR procesů“ (rozhovor s HR manažerkou, 2015). Hodnocení je proces, který probíhá kontinuálně, prakticky v průběhu celého roku. Můžeme ho rozdělit na dva typy. Neformální hodnocení, což je hodnocení bezprostřední, je základem celého procesu a je velmi důležité. Je to průběžná zpětná vazba manažera zaměstnanci, ale i naopak. Nastává ve chvíli, kdy dojde k uzavření, ukončení nějakého úkolu a je vhodné dát zaměstnanci zpětnou vazbu okamžitě, aby zaměstnanec ihned věděl, co udělal dobře a co naopak špatně. Druhý typ, formální hodnocení, což je přístup, který probíhá dvakrát ročně a zahrnuje hodnocení jak jednotlivých úkolů, tak hodnocení kompetencí, které má Teva nastavené celoplošně pro všechny zaměstnance. Jsou to: schopnost a možnost spolupráce, ovlivňování ostatních, týmová spolupráce a organizace, přesnost, profesionalita výkonu v dané pozici. Zároveň se hodnocení zaměřuje na schopnosti a způsobilosti, které společnost považuje za nejdůležitější při dosahování konkurenční výhody oproti jiným společnostem (Teva Pharmaceuticals CR, intranet společnosti, 2015).

Proces hodnocení

Celý proces hodnocení začíná každý rok na konci října. Zaměstnanec je vyzván manažerem k přípravě svého vlastního hodnocení, **sebehodnocení**. Je to příležitost pro zaměstnance k vyhodnocení vlastních cílů pro daný rok a možnost upřímně zvážit, zda byly cíle úspěšně splněny. Zároveň je zde prostor pro určení oblastí, které je možné zlepšit. Vše se zaznamenává do G-TOPu (Global Talent Operational Program), což je globální systém pro hodnocení, sledování motivace a výkonu zaměstnanců. Po sebehodnocení následuje **manažerské hodnocení**, kdy manažer sám zhodnotí svého zaměstnance. Manažerské hodnocení probíhá do konce listopadu a opět se zaznamenává do G-TOPu (Teva Pharmaceuticals CR, intranet společnosti, 2015).

Ve chvíli, kdy všichni manažeři ukončili svá hodnocení, přichází na řadu **kalibrace**, která probíhá od konce listopadu do poloviny ledna. Kalibrační schůzky jsou setkání, na kterých manažeři jednotlivých divizí sdělují navrhovaná hodnocení svých zaměstnanců svým kolegům, přímému nadřízenému a HR oddělení. „*Cílem kalibrace je lidově řečeno vzájemně si sladit noty před zpětnou vazbou nebo před procesem hodnocení*“ (rozhovor s HR manažerkou, 2015). Během kalibrační schůzky se top-manažeři podělí o perspektivy, diskutují, získávají zpětnou vazbu a především se shodnou ohledně výsledného hodnocení (Teva Pharmaceuticals CR, intranet společnosti, 2015).

Jakmile se manažer dozví odsouhlasené hodnocení, domluví si individuální schůzky (**hodnotící pohovory**) se svými zaměstnanci. Termín osobní hodnotící schůzky navrhuje manažer a týká se každého hodnoceného zaměstnance. Hodnotící pohovory probíhají od konce ledna do konce února. Po dokončení všech schůzek se zaměstnanci se potvrzuje celkové hodnocení na předchozí rok a vše se opět zaeviduje do G-Topu. Tím je hodnocení předchozího roku uzavřeno. V návaznosti na hodnotící pohovory se do konce února koná další schůzka manažera se zaměstnancem, která se týká **nastavování cílů** a rozvojového plánu (plánované oblasti zlepšení, účasti na projektech, školení aj.). Účelem této schůzky je možnost zaručení zaměstnanci, že snaha a priority budou jasně cílené, dosažitelné a budou plně v souladu se strategickými cíli Tevy. Po nastavení cílů ze strany zaměstnance, dochází k diskuzi s nadřízeným a pochopení, co se od zaměstnance očekává s ohledem na osobní výkon a zároveň se sladuje každodenní práce s cíli, hodnotami a vizí Tevy. V rámci úspory času je efektivní, když ze dvou schůzek se koná pouze jedna, hodnotící pohovor na konci ledna, při níž dojde

nejen k zhodnocení výkonu zaměstnance za předešlý rok, ale i k diskusi nad cíli a rozvojem pro rok následující (Teva Pharmaceuticals CR, intranet společnosti, 2015).

Poté, v průběhu celého roku dochází k **neformálnímu hodnocení** (viz výše) a podávání zpětné vazby zaměstnanci. Zpětnou vazbu Teva vnímá jako jednu z nejpodstatnějších věcí pro zaměstnance a pokud ji zaměstnanec nedostává, je chyba na straně manažera a je potřeba to napravit. Přibližně v polovině roku (červenec) nastává půlroční hodnocení, které spadá do **formálního hodnocení**. Je to jasně daný krok, který všichni zaměstnanci musí udělat. Cílem osobní schůzky zaměstnance s manažerem v polovině roku je prodiskutování výkonu zaměstnance, jeho cílů, dosažených i nedosažených, potřeb a přání. Je v tom i jakási forma pomoci, která je nabídnuta ze strany manažera zaměstnanci při dosahování jeho cílů, a zároveň si manažer ověří, že vše funguje tak, jak se na začátku roku domluvili (Teva Pharmaceuticals CR, intranet společnosti, 2015).

Metody hodnocení

K hodnocení zaměstnanců společnosti Teva Pharmaceuticals se nejvíce používají tyto metody: hodnocení na základě stanovených cílů, hodnotící stupnice, development centrum, hodnotící pohovor, občas volný popis (Teva Pharmaceuticals CR, intranet společnosti, 2015).

Hodnocení na základě stanovených cílů

Vše se odvíjí od harmonogramu hodnocení (viz výše). První metodou hodnocení je hodnocení na základě stanovených cílů, které se stanovují na začátku každého roku. Každý zaměstnanec si sám zvolí vlastní cíle, které následně projednává se svým přímým nadřízeným a schvalují se cíle pro další rok a rozvojový plán zaměstnance. Během stanovování cílů se zaměstnanci musí držet anglické zkratky SMART, která jim při stanovení cílů pomůže. S = specifická – popsat výsledky, ke kterým zaměstnanec míří; M = měřitelnost – definovat kvalitativní a kvantitativní standardy výkonu; A = dosažitelnost – cíl představuje určitou výzvu, ale i přesto cíl musí být dosažitelný a zaměstnanec ho musí mít pod kontrolou; R = relevance – musí být jasný vztah mezi daným cílem a popisem pracovního místa; T = časová vázanost – všechny cíle musí mít určené termíny. Cíle si stanovují všichni zaměstnanci společnosti! V polovině roku probíhá další metody hodnotící pohovor, kdy se zaměstnanec se svým nadřízeným

potká, a prodiskutují, jaké cíle jsou splněny, jaké ne, jestli zaměstnanec potřebuje pomoc při dosažení cílů atd.

Před hodnotícím pohovorem na konci procesu přímý nadřízený vyhodnotí cíle svého zaměstnance a kompetence pomocí pětibodové hodnotící stupnice (viz příloha č. 3). Pomocí **pětibodové hodnotící stupnice** přímý nadřízený vyhodnotí své zaměstnance, a následně to s ostatními manažery probere na kalibrační schůzce. Po schválení top managementem nadřízený během závěrečného hodnotícího pohovoru sdělí zaměstnanci své výsledky a zhodnotí dosažení/nedosažení jeho cílů.

Hodnotící pohovor

Hodnotící pohovor je metoda hodnocení, která je v Tevě nedílnou součástí celého procesu. Před samotným začátkem pohovoru se musí nadřízený ujistit, že zvažil všechny náležitosti, které bude u svého zaměstnance hodnotit: stanovené cíle a zdokumentované výsledky, kompletní rozsah pracovních povinností, příspěvní zaměstnance k úspěchům celé společnosti, způsoby chování (kompetence), zpětnou vazbu získanou v průběhu celého roku od kolegů, zákazníků, vedoucích týmu atd. Nadřízený se dále musí ujistit, že všechny informace, které má k hodnocení svého zaměstnance, jsou objektivní, bez jakýchkoli hodnotících soudů a neobsahují domněnky.

Cílem hodnotícího pohovoru je zvýšení úsilí zaměstnanců, vyjasnění a sladění očekávání, ocenění konkrétních úspěchů a rozvoje zaměstnance, identifikace problémů a překážek v pracovním výkonu a jejich následné řešení. V Tevě je hodnotící schůzka brána především jako dialog a oddechový čas pro zaměstnance a nadřízeného, v žádném případě to není kritický monolog, kde se zaměstnanec dozví pouze to, co udělal špatně. Je to oboustranný proces komunikace mezi nadřízeným a jeho zaměstnancem, díky němuž si obě strany mohou vyměnit svoje názory, podělit se o pocity a postřehy z každodenní práce. Hodnotící pohovor slouží nejen k zhodnocení celoročního výkonu zaměstnance, ale také k zamyšlení nad rokem budoucím a přípravou individuálního rozvojového plánu. Klíčem k úspěchu je důsledná příprava z obou stran a myšlenka, že hlavním aktérem je zaměstnanec, takže by se během pohovoru nemělo odbíhat k obecným tématům a mluvit o záležitostech, které se netýkají zaměstnance.

Hodnotící pohovor je především zpětná vazba, pro obě strany. Hlavní cílem je samozřejmě zaměstnanec, ale i ten má v průběhu pohovoru možnost vyjádřit své pocity

ohledně svého nadřízeného a sdělit mu, co se mu líbilo a co naopak ne. V návaznosti na to nadřízený pracuje sám na sobě, aby byl lepším manažerem a nadřízeným pro své zaměstnance.

Doprovodné metody

Mezi doprovodné metody, které doplňují celý proces hodnocení, patří Development centrum a Volný popis. **Development centrum** se koná na základě potřeby rozvoje zaměstnance v konkrétní dané oblasti. Takže neprobíhá pravidelně (1x ročně), ale tak, jak je potřeba. Development centrum, jak již z názvu vyplývá, je metoda pro rozvoj potřeb zaměstnance. Ale aby mohlo dojít k samotnému rozvoji, musí mu předcházet hodnocení kompetencí. Teva nemá stanovený kompetenční model či konkrétní kompetence k dané pracovní pozici. Na základě definování rozvojové oblasti se definují kompetence daného zaměstnance, které odpovídají jeho pracovní pozici a pracovní náplni. Tyto kompetence se zhodnotí a následně se vytváří individuální rozvojový proces pro zaměstnance.

Volný popis je metoda, kdy nadřízený „volně“ popíše svého zaměstnance. Tuto metodu například využívá manažerka asistentek, které pracují pro jednotlivá oddělení. Asistentky hodnotí jak jejich přímý nadřízený, tak jejich manažerka (asistentka generálního ředitele). Tato metoda je jakýsi podklad pro jejich nadřízeného a zpětná vazba jak asistentkám, tak nadřízenému. Manažerka stručně popíše, co se dané asistentce podařilo, co ne a na čem by mohla pracovat (Teva Pharmaceuticals CR, intranet společnosti, 2015).

Vztah hodnocení s ostatními HR procesy

Hodnocení zaměstnanců je proces, který je součástí procesu řízení výkonnosti, do něhož spadají procesy: odměňování, hodnocení, vzdělávání a rozvoj, plánování pracovních sil. Výsledky hodnocení se tedy používají pro plánování rozvojových aktivit a zároveň jsou vstupní informace pro proces odměňování, stanovování bonusů, navyšování mezd atd. (Teva Pharmaceuticals CR, intranet společnosti, 2015).

Na základě hodnocení se tedy stanovuje rozvojový plán a proces vzdělávání. Jde o identifikaci slabých míst a zaměření se na ně, ale i identifikaci silných stránek zaměstnance a jejich následný rozvoj. Rozvojem není myšleno jen školení, různé trainee programy, ale i forma samostudia, sdílení zkušeností s ostatními, různé konference a jiné (Teva Pharmaceuticals CR, intranet společnosti, 2015).

Hodnocení je také spojeno s profesním růstem a pracovní kariérou zaměstnance. Je logické, že pokud se ve společnosti uvolní pracovní pozice, společnost hledá vhodného kandidáta nejprve uvnitř mezi svými zaměstnanci, až pak následně probíhá výběrové řízení. I na něj má hodnocení vliv, jelikož během procesu se určitým způsobem definují kompetence a požadavky na zaměstnance na dané pozici, které se pak následně používají při výběru nového pracovníka. Co se týče kariéry, pokud zaměstnanec dlouhodobě vykazuje výborné výsledky a překračuje svoje cíle a očekávání společnosti, zvažuje se jeho povýšení na vyšší pozici, pokud to příležitost dovolí. Nejvíce je hodnocení propojeno se systémem odměňování (viz rozhovor s HR manažerkou). Na základě výsledků hodnocení se stanovují roční bonusy pro zaměstnance, případně individuální prémie za přínos pro společnost a zvýšení zisku (Teva Pharmaceuticals CR, intranet společnosti, 2015).

5 Dotazníkové šetření a rozhovory

Výzkum ve společnosti Teva Pharmaceuticals byl proveden pomocí dotazníků a rozhovorů (viz přílohy č. 4 a č. 5), které slouží pouze jako doplňující souhrn informací o procesu hodnocení zaměstnanců. Před výzkumem byly stanoveny dva výzkumné předpoklady, které výzkumem budou buď ověřeny, nebo vyvráceny.

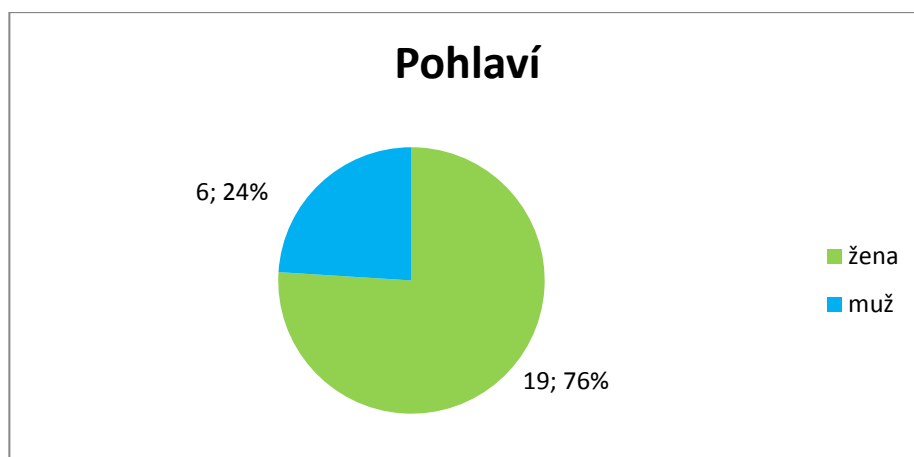
- 1. výzkumný předpoklad:** Proces hodnocení zaměstnanců je propojen s ostatními HR procesy společnosti.
- 2. výzkumný předpoklad:** Hodnotící pohovor je oficiální setkání a je součástí každého hodnotícího procesu.

Dotazník měl celkem 26 otázek, z čehož první 4 otázky byly identifikační (pohlaví, věk, délka pracovního poměru a pracovní pozice). Dotazník byl odeslán celkem 50 respondentům, bohužel odpověděla pouze polovina, 25 respondentů, což lze vysvětlit například tím, že někteří zaměstnanci si mohli myslet, že výsledky budou sloužit dál i společnosti, ne jen pro účely bakalářské práce, a to i přes to, že to na začátku dotazníku bylo jasně uvedeno. Na druhou stranu lze poloviční návratnost zodpovězených dotazníků klást za vinu období se zvýšenou pracovní vytížeností, která byla navíc umocněna blížícím se daňovým přiznáním. Dotazník byl konzultován jak s vedoucí této práce, tak s HR oddělením společnosti a v této podobě (viz příloha č. 4) byl schválen.

Rozhovory byly vytvořeny celkem 3 (viz příloha č. 5). Nižší počet je z toho důvodu, že rozhovory slouží jako doplňující souhrn informací pro výzkum, ve kterém jsou hlavní dotazníky. Počet rozhovorů byl schválen vedoucí této práce. Rozhovory probíhaly s HR manažerkou, IT manažerem a Asistentkou ředitele, která je zároveň manažerkou asistentek (Commercial Support Specialist), které podporují jednotlivá oddělení ve společnosti. Z výsledků dotazníku vyplynuly následující závěry:

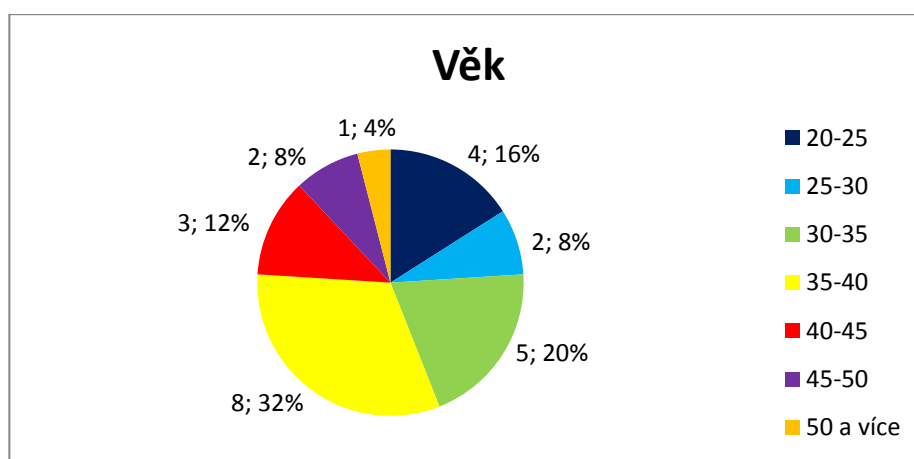
Na dotazník odpověděly ve většině ženy, konkrétně 19 žen, což je z celkového počtu 76 %. Mužů odpovědělo pouze 6, což tvoří 24 %. Z grafu č. 2 můžeme vidět, že respondenti byli převážně ve střední věkové kategorii. Co se týče délky zaměstnání ve společnosti, tak větší třetina (36 %) respondentů pracuje ve společnosti v rozmezí 0-2 roky, čtvrtina respondentů 2-4 roky, 16 % respondentů pracuje v rozmezí jak 4-6 let, tak 8 a více let.

Graf č. 1 Pohlaví



(Zdroj: Vlastní výzkum)

Graf č. 2 Věk



(Zdroj: Vlastní výzkum)

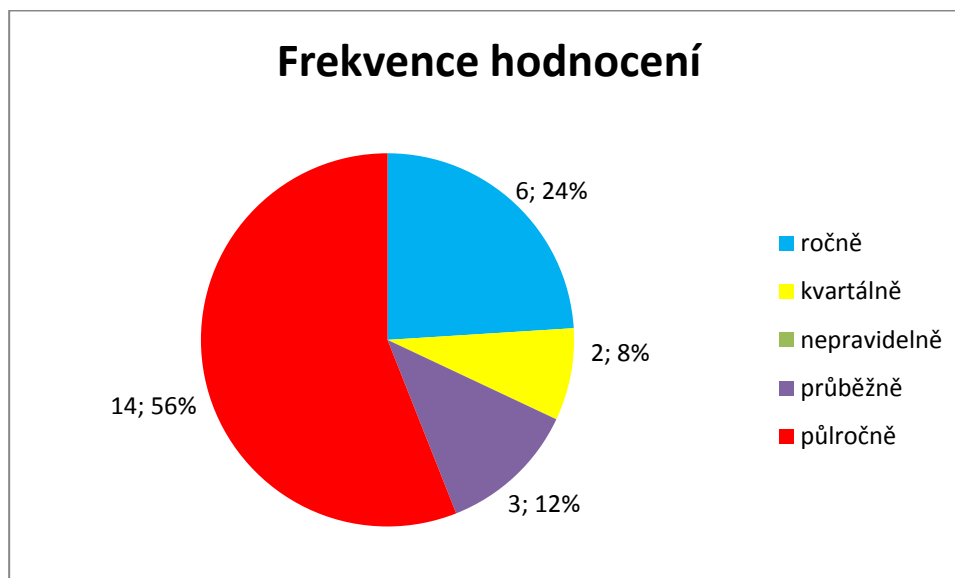
Pracovní pozice byly kvůli anonymitě rozděleny pouze na dvě kategorie: řadový pracovník a vedoucí pracovník. Na tuto otázku odpovědělo pouze 21 respondentů z celkových 25, 19 respondentů pracuje jako řadový pracovník a 2 respondenti jsou vedoucími pracovníky. 4 respondenti, z nichž 3 byli muži a 1 žena, neodpověděli nijak, což si autorka vysvětluje tak, že se nechtěli uvádět jako vedoucí pracovníci.

Otázka č. 5 Jak často probíhá hodnocení zaměstnanců?

Na otázku č. 5 odpovědělo 25 respondentů. Větší polovina (56 %) odpověděla půlročně, necelá čtvrtina (24 %) zaškrtnla ročně, 12% průběžně a 8 % kvartálně. Hodnocení zaměstnanců probíhá především ročně, ale hodnotící schůzky se konají

každý půlrok. Proces ale probíhá kontinuálně, takže někdo to může brát tak, že proces probíhá průběžně, jelikož zpětnou vazbu (neformální hodnocení) dostávají zaměstnanci často v průběhu celého roku.

Graf č. 3 Frekvence hodnocení



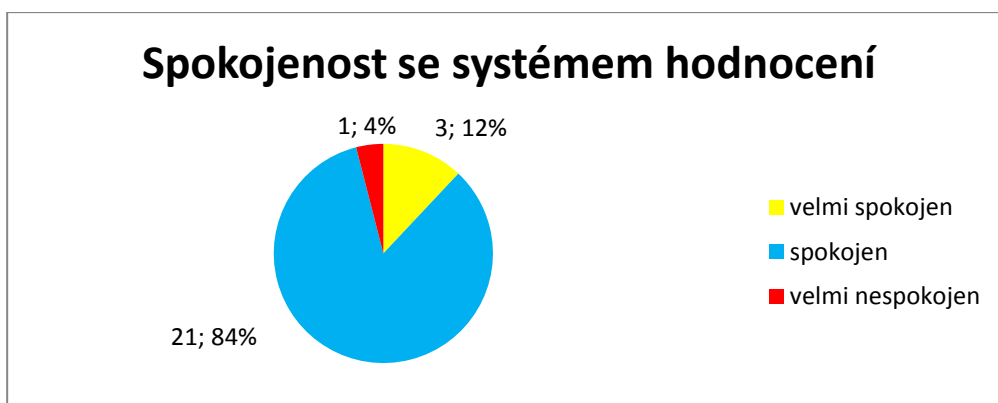
(Zdroj: Vlastní výzkum)

Otázka č. 6 Se systémem hodnocení jsem:

Otázka č. 7 Pokud byste na systému hodnocení mohli něco změnit, co by to bylo?

Se systémem hodnocení zaměstnanců je většina respondentů spokojena 84 %, dokonce 12 % velmi spokojena. Pouze jeden respondent odpověděl, že je velmi nespokojen. Na druhou stranu v následující otázce 10 respondentů popsalo, co by chtěli změnit. Například: stanovené cíle by měly být jasně měřitelné, jsou pozice, u kterých se cíle těžko měří; sebehodnocení, otázky se po čase nemění, jsou stejné a po delším čase se na tyto otázky hůře odpovídá, jelikož zaměstnanec odpovídá stále stejně, jen tu odpověď musí jinak formulovat. Zaměstnanec, který je se systémem velmi nespokojený by si přál, aby stanovení cílů bylo jasnější, nebyla možná jejich úprava a výsledky hodnocení byly transparentní. V tomto případě vidím problém v jeho nadřazeném, jelikož i v dalších otázkách zaměstnanec uvádí, jak je nespokojen. Někomu systém připadá nepružný, někdo by uvítal více zpětné vazby od svého nadřazeného. Systém se může zdát nepružný, jelikož proces hodnocení je pevně stanovený a řídí se podle určitých pravidel a harmonogramu.

Graf č. 4 Spokojenost se systémem hodnocení



(Zdroj: Vlastní výzkum)

Otázka č. 8 Jaké metody se používají při hodnocení? (lze zaškrtnout více odpovědí)

Otázka č. 9 Máte pocit, že je nějaká metoda používána více než ostatní?

Otázka č. 10 Máte z předchozích zaměstnání zkušenosti s jinými metodami než v Tevě?

Z odpovědí na otázku č. 8 je jasné, že hlavní metodou je hodnocení podle stanovených cílů. V návaznosti na to se používá hodnotící stupnice, kde se vyhodnotí splněné/nesplněné cíle. Další častou metodou je volný popis. Pouze 2 respondenti odpověděli také AC/DC, přičemž Development centrum neslouží primárně k hodnocení zaměstnanců, ale hodnotí se zde kompetence jednotlivých pozic jako podklad pro rozvojové aktivity. S otázkou č. 8 souvisí otázka č. 9, na kterou většina respondentů odpověděla, že nemá takový pocit, 2 respondenti odpověděli, že metody jsou používány rovnoměrně, 3 respondenti uvedli hodnocení podle stanovených cílů, 1 hodnotící stupnici a 1 hodnotící pohovor. Na otázku č. 10 většina respondentů odpověděla, že nemají jiné zkušenosti či mají obdobné.

Otázka č. 11 Kdo provádí hodnocení?

Na otázku č. 11 odpovědělo 25 respondentů, z nichž 96 % uvedlo, že hodnocení provádí jejich přímý nadřízený, jen jeden respondent odpověděl, že hodnocení provádí manažer oddělení. Tato otázka byla položena proto, že jsou situace, kdy je manažer oddělení, který má pod sebou zaměstnance, kteří mají pod sebou ale další své zaměstnance, a autorka chtěla zjistit, kdo ty nejnižší postavené hodnotí. Z odpovědí vyplývá, že zaměstnanec hodnotí jeho přímý nadřízený, protože ten je s ním

v každodenním styku, práci mu zadává, probírá s ním jeho stanovené cíle a je mu nápomocný, takže logicky on nejlépe ví, jak daný zaměstnanec pracuje a proto ho hodnotí právě on, nikoli manažer celého oddělení. Výjimečná situace je u asistentek oddělení, kdy je hodnotí jak manažerka asistentek, tak manažer oddělení. S oběma jsou asistentky v každodenním styku a pracují jak pro dané oddělení, tak podporují chod celé kanceláře a spoluprací s asistentkou generálního ředitele.

Otázka č. 12 Hodnocení je vždy zakončeno hodnotícím pohovorem.

Otázka č. 13 Jak probíhá hodnotící pohovor? (lze zaškrtnout více odpovědí)

Otázka č. 14 Hodnotící pohovor má předem stanovený termín.

Otázka č. 15 Hodnotící pohovor se zaměřuje na:

Otázky č. 12, 13, 14 a 15 se týkaly hodnotícího pohovoru. Všechny 25 respondentů odpovědělo, že hodnocení je vždy zakončeno hodnotícím pohovorem a že hodnotící pohovor má předem stanovený termín. V otázce č. 13 23 respondentů uvedlo, že pohovor probíhá pouze s vedoucím pohovoru, ale 3 uvedli, že pohovor probíhá i ve skupině. Z odpovědí dále vyplývá, že pohovor je zaměřen jak na negativa, tak na pozitiva. Podle 20 respondentů je hodnotící pohovor objektivní, ale 3 respondenti uvedli, že je subjektivní v závislosti na vedoucím a jeden dokonce uvedl, že nadřazený zvyšuje hlas během schůzky, což je ten zaměstnanec, který je se systémem hodnocení jako jediný velmi nespokojen.

Otázka č. 16 Dostáváte zpětnou vazbu?

Otázka č. 17 Jakým způsobem dostáváte zpětnou vazbu?

Otázka č. 18 Je pro Vás zpětná vazba důležitá? Berete ji jako přínos?

Otázky č. 16, 17, a 18 se týkaly zpětné vazby. 92 % respondentů uvedlo, že dostávají zpětnou vazbu, 8 % zpětnou vazbu nedostávají. Zpětnou vazbu dostávají formou setkání (76 %), 1 respondent uvedl formu e-mailu, 1 uvedl formu dopisu a 2 telefonem. 2 respondenti nemohli zvolit žádnou z variant, jelikož v předchozí otázce zaškrtnuli, že zpětnou vazbu nedostávají. Všichni respondenti uvedli, že zpětná vazba je pro ně důležitá a berou ji jako přínos.

Otázka č. 19 Hodnocení je propojeno se systémem odměňování.

Otázka č. 20 Pozitivní hodnocení se projeví na Vaší výplatě.

Otázka č. 21 Pozitivní hodnocení se projeví ve formě:

Otázka č. 22 Negativní hodnocení se projeví na Vaší výplatě.

Otázka č. 23 Negativní hodnocení se projeví ve formě:

Otázka č. 24 Výsledky hodnocení ovlivňují proces řízení výkonnosti.

Otázka č. 25 Výsledky hodnocení ovlivňují Váš další profesní rozvoj, např. kurzy anglického jazyka.

Otázka č. 26 Hodnocení má vliv na Vaši kariéru v Tevě.

Otázky č. 19 až 26 (grafy č. 5, 6, 7, 8, 9, 10, viz příloha č. 6) se týkaly návaznosti hodnocení na ostatní HR procesy. 14 (56 %) respondentů souhlasí s tím, že hodnocení je propojeno se systémem odměňování a 8 respondentů (32 %) spíše souhlasí. 3 zaměstnanci odpověděli, že neví. Z 22 zaměstnanců, kteří souhlasí nebo spíše souhlasí všichni, kromě 3 zaměstnanců, potvrzují, že pozitivní hodnocení se projeví na jejich výplatě. Větší polovina z nich uvedla, že v jednorázové formě – bonusy, 6 uvedlo, že se to projeví jak ve formě bonusu, tak ve formě zvýšení platu a jeden zaměstnanec uvádí, že se to projeví pouze zvýšením platu. Na projev negativního hodnocení na výplatě větší třetina odpověděla, že ano, dále menší třetina ne a zbylá menší třetina neví. Pokud jsou výsledky hodnocení zaměstnance negativní, projeví se to v jednorázové formě – neobdržení bonusu, což uvedlo 44% respondentů, ale 56 % z celkového počtu odpovědělo nevim, přičemž většina respondentů pracuje ve společnosti 4 let a více. Nevědomost si můžeme vysvětlit tak, že málo zaměstnanců mají výsledky hodnocení tak špatné, aby neobdrželi bonus, takže se s takovou situací třeba nesetkali.

S propojením hodnocení a řízení výkonnosti souhlasí 48 % zaměstnanců, 32 % spíše souhlasí, zbytek neví. Se spojením návaznosti hodnocení na profesní rozvoj (vzdělávání, rozvojový plán) souhlasí 36 % respondentů a 44 % spíše souhlasí, 3 respondenti neví a 2 spíše nesouhlasí. S propojením hodnocení a kariérou souhlasí 28 % respondentů, 40 % spíše souhlasí, 24 % neví, 4 % spíše nesouhlasí a poslední zbylá 4 % nesouhlasí, což odpověděla žena, která ale pracuje ve společnosti již několik let, takže

zřejmě neměla příležitost na povýšení nebo nepodává tak dobrý výkon, který by byl hoden povýšení.

Z rozhovorů vyplývá následující:

Manažeři se shodují v tom, že proces hodnocení je velmi důležitý proces jak pro zaměstnance, tak pro celou společnost. Všichni manažeři uvádějí prakticky to samé. Hodnocení probíhá především kontinuálně celý rok a pak následně podle daného harmonogramu, kdy v polovině roku a na konci roku se koná hodnotící pohovor. V rámci hodnocení se hodnotí především výkon pracovníka za celý rok a kompetence, které má Teva nastavené pro všechny zaměstnance. Společnost zatím nemá vytvořený nějaký kompetenční model a jednotlivé pozice nemají svoje dané kompetence, které by se následně mohly hodnotit v rámci hodnotícího procesu. Manažeři dále uvádějí, že základem celého procesu je hodnotící pohovor, který musí být hlavně dialogem a měla by to být přátelská diskuze, během které se prodiskutují splněné/nesplněné cíle, výkon zaměstnance a cíle pro rok budoucí. Pro hodnocení se používají metody hodnocení na základě stanovených cílů, následně hodnotící stupnice, občas volný popis a vše vyústí v hodnotící pohovor.

Co se týče návaznosti hodnocení na ostatní HR procesy, z rozhovorů jasně vyplývá, že hodnocení je propojeno s ostatními personálními činnostmi. Nejvíce však s odměňováním, kdy výsledky hodnocení mají vliv především na výši a obdržení bonusu, dále se vzděláváním a rozvojovým plánem, kdy výsledky hodnocení jsou podklad pro vytvoření rozvojových aktivit zaměstnance. Hodnocení logicky ovlivňuje i kariéru zaměstnance.

Manažeři jsou se systémem hodnocení v této podobě spokojeni, jen manažerka asistentek by uvítala změnu ohledně nastavování cílů pro asistentky, jelikož 3 cíle pro asistentky jsou z jejího pohledu pro danou pozici až moc, navíc u těchto pozic není prostor pro měřitelný výkon.

Závěrečné shrnutí

Výsledky dotazníku a rozhovory se v téměř všech oblastech hodnocení shodují. Hodnocení je velmi důležitý proces a vychází ze stanovení cílů každého zaměstnance, které se následně během roku hodnotí. Hlavní součástí procesu je hodnotící pohovor, který se koná v polovině roku a na konci roku, kdy dochází k vyvrcholení celého procesu hodnocení zaměstnanců. I přesto, že se hodnotící pohovor bere jako přátelská diskuze, tak několik zaměstnanců to tak nevnímá a evidentně cítí tlak ze strany svého nadřízeného. Ve většině případů ale pohovor probíhá na přátelské úrovni. Hodnocení je ve společnosti propojeno s ostatními HR procesy, ale ne všichni zaměstnanci v některých případech (vliv negativního hodnocení na odměňování, kariéra, profesní rozvoj) ví, jakou mají tyto procesy na sebe návaznost. Většina zaměstnanců i manažerů jsou s procesem hodnocení spokojeni, ale jsou zde místa pro zlepšení.

6 Výzkumné předpoklady a doporučení

Na začátku práce byly stanoveny dva výzkumné předpoklady:

- 1. výzkumný předpoklad:** Proces hodnocení zaměstnanců je propojen s ostatními HR procesy společnosti.
- 2. výzkumný předpoklad:** Hodnotící pohovor je oficiální setkání a je součástí každého hodnotícího procesu.

Z výsledků výzkumu vyplývá, že hodnocení zaměstnanců je propojeno s ostatními personálními činnostmi, ale ne všichni zaměstnanci jsou o tom dostatečně informováni. 1. výzkumný předpoklad byl ověřen na základě rozhovorů s manažery. 2. výzkumný předpoklad byl ověřen jak od manažerů, tak od zaměstnanců. Hodnotící pohovor je oficiální setkání, které má svá určitá pravidla a je součástí každého hodnocení zaměstnance. Zároveň je brán jako přátelská diskuze a dialog, pomocí kterého se zhodnotí výkon zaměstnanců za celý rok, a nastaví se cíle pro rok následující.

Doporučení

Autorka by společnosti doporučila zlepšení ve dvou hlavních oblastech:

1. Doplnění metody hodnocení BARS. Z výsledků výzkumu autorka nabyla pocit, že i přesto, že se nadřizený během hodnotícího pohovoru má zabývat kompetencemi, chováním a jednáním pracovníka, je hodnotící pohovor zaměřen především na výkon a splnění cílů a probírají se cíle na rok budoucí. A jelikož má Teva kompetence pro všechny zaměstnance stejné, ráda by autorka společnosti doporučila, aby do hodnocení zařadila i metodu, která se zabývá přímo a jen pracovním chováním, jednáním zaměstnance, například metodu BARS, kterou autorka uvádí v teoretické části, v kapitole metody hodnocení. Je to užitečná metoda, která spojuje dotazník s otázkami, které se zabývají chováním zaměstnance a hodnotící stupnici, kde se hodnotí aspekty konkrétní pozice, čili kompetence. Navíc zaměstnanec je součástí přípravy této metody (měl by být), takže dané aspekty a kompetence lze nastavit společně a je zde menší riziko subjektivity a vyšší šance výsledků, které odpovídají realitě.

2. Větší informovanost o návaznosti hodnocení na ostatní HR procesy.

V každé otázce dotazníku, která se týkala propojenosti hodnocení a jiných HR procesů, se od několika zaměstnanců objevila odpověď, že neví, jak se například pozitivní/negativní výsledky hodnocení projeví na jejich výplatě, nebo jaký vliv má hodnocení na profesní kariéru, či rozvojový plán. Jak zmínila HR manažerka v rozhovoru, hodnocení je i motivační nástroj. V tomto místě procesu se ukazuje prostor pro zlepšení. Bylo by dobré zajistit určité informativní schůzky v rámci celého procesu hodnocení, zařadit je každoročně do celého harmonogramu procesu (viz praktická část). Různé HR změny, či důležité věci občas chodí skrze e-maily. Bylo by určitě tedy na místě zajistit vyšší informovanost ve všech oblastech, protože každého motivuje něco jiného, někoho motivují peníze, někoho motivuje profesní rozvoj a možnost kariérního růstu.

Dále by se společnost mohla zaměřit na hodnotící pohovor a nadřízené, kteří hodnotící pohovor vedou. Ve výzkumu se, sice výjimečně, ale objevila odpověď, že hodnotící schůzka není objektivní a je subjektivní v závislosti na manažerovi, došlo i na zvýšení hlasu. Objevily se také odpovědi, že hodnotící pohovor je zaměřen pouze na minulý výkon, nikoli i na budoucí. Jelikož společnost bere hodnotící pohovor jako přátelskou diskuzi, ze které zaměstnanci především nemají mít strach, a hodnotící pohovor by měl být zaměřen jak na minulost, tak na budoucnost, tak toto mohou být pouze minoritní nedostatky. Ale určitě jsou to věci, kterými by se měla společnost zabývat a prozkoumat, jak vlastně hodnotící pohovory probíhají a jestli opravdu probíhají tak, jak manažeři popisují v rozhovorech nebo jak se to uvádí v interních materiálech.

Závěr

Proces hodnocení zaměstnanců je jeden z nejdůležitějších procesů v oblasti personalistiky. Hlavním významem hodnocení je zpětná vazba zaměstnanci, která může probíhat jak na neformální úrovni (okamžitá zpětná vazba dle situace), tak na formální úrovni, většinou během hodnotícího pohovoru na konci celého procesu. Pro společnost je hodnocení způsob, jak sledovat a zvyšovat pracovní výkon zaměstnanců. Na zaměstnance má hodnocení motivační efekt. Velmi významnou částí procesu je hodnotící pohovor. Je to příležitost k projednání všeho, co se během celého roku událo. Nadřízený vyjadřuje svůj názor na pracovní výkon zaměstnance a naopak, kdy zaměstnanec určitým způsobem dává zpětnou vazbu svému nadřízenému.

V procesu hodnocení se hodnotí pracovní výkon, kompetence a chování zaměstnance pomocí různých metod hodnocení. S výsledky hodnocení se dále pracuje v mnoha dalších HR procesech, tedy hodnocení je základ pro ostatní personální činnosti. Proto je hodnocení zaměstnanců tak klíčové pro společnost. Hodnocení se nejvíce pojí se systémem odměňování, kdy se na základě výsledků procesu stanovuje např. výše bonusu. Dále hodnocení úzce souvisí se vzděláváním a profesním rozvojem zaměstnanců, jejich kariérou a s dalšími HR procesy.

Cílem bakalářské práce bylo zjistit, jak probíhá hodnocení zaměstnanců ve vybrané společnosti a pomocí výzkumu (dotazníkové šetření, doplňující rozhovory) ověřit/vyvrátit stanovené výzkumné předpoklady. 1. výzkumný předpoklad – Proces hodnocení zaměstnanců je propojen s ostatními HR procesy společnosti, byl potvrzen ze strany manažerů, ale pomocí dotazníkového šetření bylo zjištěno, že informovanost zaměstnanců o návaznosti jednotlivých procesů je nízká. 2. výzkumný předpoklad – Hodnotící pohovor je oficiální setkání, a je součástí každého hodnotícího procesu byl potvrzen, vyplývá to jak z dotazníkového šetření, tak z rozhovorů. Ale i v této oblasti jsou minimální nedostatky.

Na základě výsledků výzkumu byla společnosti navržena doporučení pro zlepšení procesu hodnocení zaměstnanců. Za hlavní doporučení by autorka považovala zvýšení informovanosti o návaznosti procesu hodnocení na ostatní personální činnosti, jelikož je klíčové, aby zaměstnanci znali význam a důležitost procesu ne jen samotného, ale důležitost i pro ostatní HR procesy. Pokud zaměstnanci budou vědět dopad negativního hodnocení na výši bonusů a mezd, budou se snažit podávat vyšší výkony.

Zaměstnanci by měli vědět, že společnost si jich váží a že jí záleží na tom, aby měla kvalitní a kvalifikované zaměstnance, z čehož vyplývají rozvojové a vzdělávací plány. Dále bylo navrženo přidat metodu hodnocení BARS, která by měla sloužit k hodnocení chování a kompetencí zaměstnance. Jako poslední návrh na zlepšení byl průzkum hodnotících pohovorů ze strany nadřízených, jelikož ve výzkumu se objevilo několik nedostatků v této oblasti, například že hodnotící pohovor je subjektivní nebo že nadřízený zvyšuje hlas.

I přes drobné nedostatky, které byly zjištěny výzkumem, společnost podle autorky této práce ve výzkumu obstála. Společnost si uvědomuje, že lidské zdroje jsou pro ni základní stavební jednotkou, váží si jich a pracuje s nimi skrze moderní personální procesy.

Seznam použité literatury

Základní odborná literatura:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Grada, 2007, 789 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 978-802-5311-981.

ARTHUR, Diane. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Překlad Daniel Hradilák. Praha: Grada, 2010, 160 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2937-4.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 4. vyd. Brno: CP Books, 2005, viii, 100 s. ISBN 80-251-0505-9.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky: cesta k efektivitě a výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 133 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2313-6.

HALÍK, Jiří. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 128 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2475-1.

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

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

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

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

PLAMÍNEK, Jiří. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 120 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2796-7.

STÝBLO, Jiří a kolektiv. *Abeceda personalisty*. 5. vydání. Olomouc: ANAG, 2014, 487 s. ISBN 978-80-7263-869-7.

URBAN, Jan a kolektiv. *Meritum Personalistika*. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwers ČR, a. s., 2011, 1008 s. ISBN 978-80-7357-627-1.

URBAN, Jan. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků: jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 123 s. ISBN 978-80-247-3955-7.

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

Internetové zdroje:

Intranet společnosti. Teva Pharmaceuticals CR, 2015.

Mzdová praxe. STÝBLO, Jiří. *Hodnocení výkonnosti zaměstnanců a jeho souvislosti v praxi* [online]. 2011 [cit. 2015-03-31]. Dostupné z: http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d34068v43545-hodnoceni-vykonnosti-zamestnancu-a-jeho-souvislosti-v-praxi/?search_query=hodnocen%C3%AD+zam%C4%9Bstnanc%C5%AF&order_by=&order_dir=&type=&search_results_page=1.

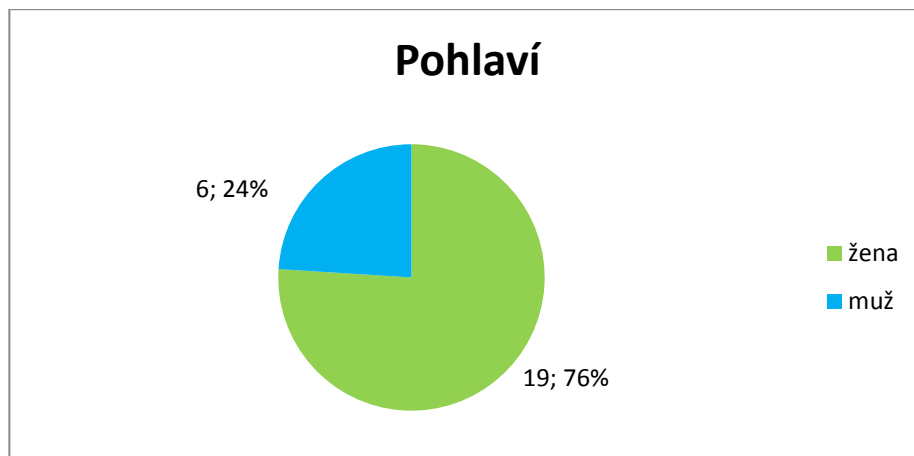
Mzdová praxe. URBAN, Jan. *Praktické zásady pravidelného hodnocení zaměstnanců* [online]. 2005 [cit. 2015-03-31]. Dostupné z: http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d1120v1096-prakticke-zasady-pravidelneho-hodnoceni-zamestnancu/?search_query=hodnocen%C3%AD+zam%C4%9Bstnanc%C5%AF&search_results_page=.

Mzdová praxe. URBAN, Jan. *Metody a nástroje hodnocení* [online]. 2010 [cit. 2015-03-31]. Dostupné z: http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d28617v35768-metody-a-nastroje-hodnoceni/?search_query=hodnocen%C3%AD%20zam%C4%9Bstnanc%C5%AF&order_by=&order_dir=&type=&search_results_page=1.

Seznam grafů

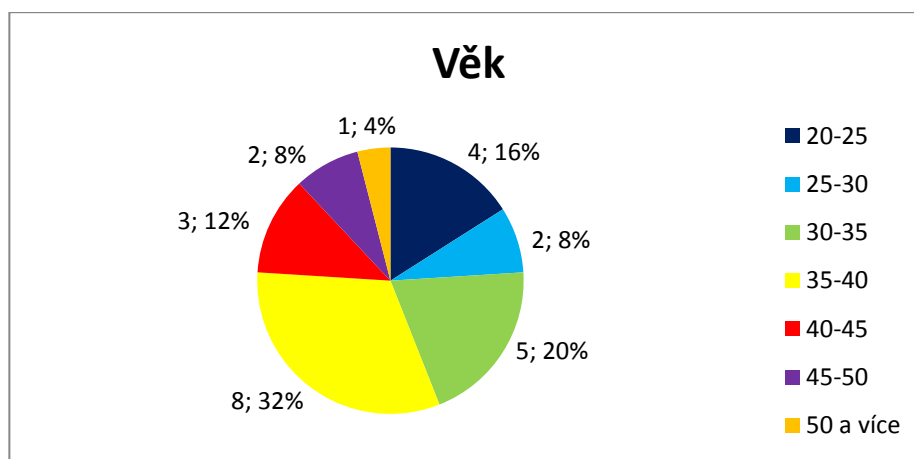
Graf č. 1.....	Pohlaví
Graf č. 2.....	Věk
Graf č. 3.....	Frekvence hodnocení
Graf č. 4.....	Spokojenost se systémem hodnocení

Graf č. 1 Pohlaví



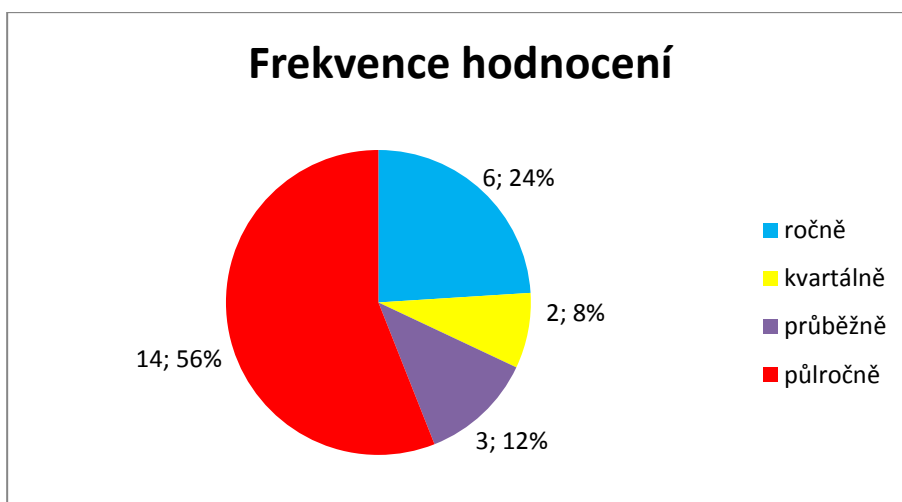
(Zdroj: Vlastní výzkum)

Graf č. 2 Věk



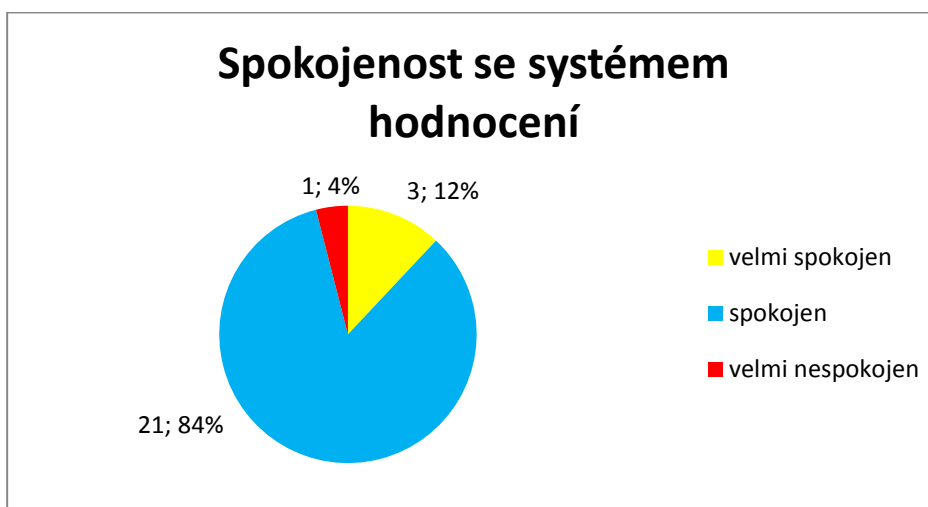
(Zdroj: Vlastní výzkum)

Graf č. 3 Frekvence hodnocení



(Zdroj: Vlastní výzkum)

Graf č. 4 Spokojenost se systémem hodnocení



(Zdroj: Vlastní výzkum)

Seznam příloh

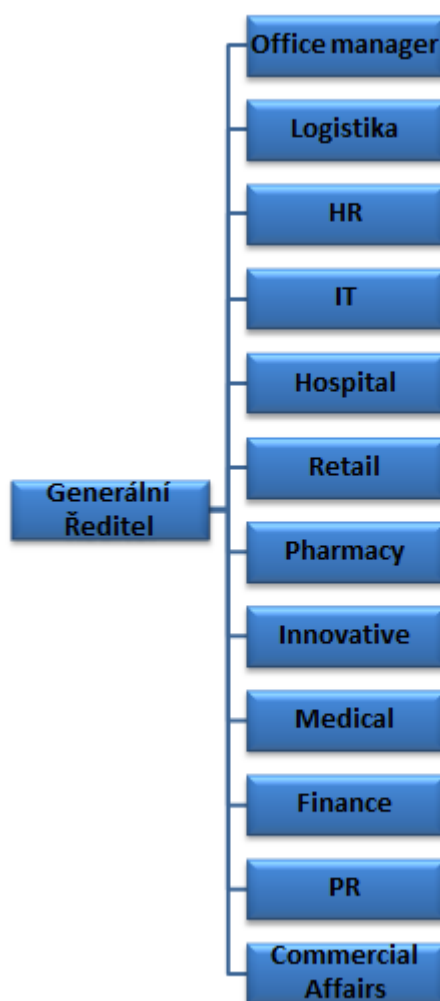
Příloha č. 1.....	Základní hodnoty
Příloha č. 2.....	Organizační struktura
Příloha č. 3.....	Pětibodová hodnotící stupnice
Příloha č. 4.....	Dotazník
Příloha č. 5.....	Rozhovory
Příloha č. 6.....	Grafy č. 5-10

Příloha č. 1



(Zdroj: Teva Pharmaceuticals CR, intranet společnosti, 2015)

Příloha č. 2



(Zdroj: Teva Pharmaceuticals CR, intranet společnosti, 2015)

Příloha č. 3

1. Nesplňuje očekávání – situace, kdy individuální výkonnost zásadně a výrazně zaostává. Výsledky jeho výkonu jsou nízké kvality, soustavně neplní požadovaný přínos pro podnik. Nezlepšuje své schopnosti. Nenese odpovědnost za plnění povinností své funkce.

2. Většinou splňuje očekávání – výkonnost zaměstnance splňuje většinu očekávání, požadavků na výkon dle pracovní pozice, cílů a úkolů. Občas ale klesá pod požadovanou úroveň. Občas nepřispívá k úspěchu celé společnosti. Nemá zájem o rozvoj vlastní osobnosti, ani rozvoj svého týmu.

3. Splňuje očekávání – zaměstnanec plní očekávání, občas i překročí očekávání, požadavky na výkon dle pracovní pozice, cíle a úkoly. Jeho výsledky jsou v souladu s jeho funkcí nebo jsou lepší, než se očekávalo. Nese odpovědnost za svou funkci a přispívá Tevě k úspěchu. Podporuje změnu a je to týmový člověk a vůdce, zajímá se o rozvoj svůj i týmu.

4. Předčí očekávání – zaměstnanec trvale překračuje očekávání, požadavky na výkon dle pracovní pozice, cíle a úkoly. Pracuje důsledně a podává výrazně lepší výsledky, než které se od něj očekávají. Aktivně se podílí na zlepšování výsledků společnosti. Pracuje na sobě, na svém rozvoji a prosazuje změnu. Je to klíčový vůdce týmu.

5. Výjimečný – výkonnost zaměstnance je vynikající, trvale překračuje očekávání, požadavky na výkon dle pracovní pozice, cíle a úkoly. Úroveň práce, kterou podává, je mimořádná a to se následně projevuje na výsledcích celé společnosti. Zavádí firemní změny. Je to vzor pro tým, oddělení, pro celou společnost.

(Zdroj: Teva Pharmaceuticals CR, intranet společnosti, 2015)

Příloha č. 4

Dotazník – hodnocení zaměstnanců

Dobrý den, jmenuji se Kateřina Valentová a dokončuji bakalářské studium na ČVUT, Masarykův ústav vyšších studií, obor Personální management. Chtěla bych Vás požádat o pár minut Vašeho času a vyplnění dotazníku, který bude sloužit pro výzkum pro mou bakalářskou práci. Veškeré odpovědi jsou anonymní a výsledky výzkumu jsou pouze pro účely bakalářské práce!!!

1. Jste:

- a) muž
- b) žena

2. Věk

- a) 20-25 let
- b) 25-30 let
- c) 30-35 let
- d) 35-40 let
- e) 40-45 let
- f) 45-50 let
- g) 50 a více let

3. Jak dlouho pracujete ve společnosti Teva?

- a) 0-2 roky
- b) 2-4 roky
- c) 4-6 let
- d) 6-8 let
- e) 8 a více let

4. Pracujete na pozici:

- a) řadový pracovník
- b) vedoucí pracovník

5. Jak často probíhá hodnocení zaměstnanců?

- a) ročně
- b) kvartálně
- c) nepravidelně
- d) průběžně
- e) půlročně

6. Se systémem hodnocení jsem:

- a) velmi spokojen
- b) spokojen
- c) nespokojen
- d) velmi nespokojen

7. Pokud byste na hodnocení mohli něco změnit, co by to bylo?

.....

8. Jaké metody se používají při hodnocení:

- a) hodnotící pohovor
- b) AC/DC
- c) volný popis
- d) hodnocení podle stanovených cílů
- e) hodnotící stupnice
- f) 360 zpětná vazba

9. Máte pocit, že nějaká metoda je využívána více než ostatní? Pokud ano, vypište jaká.

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

10. Máte z předchozích zaměstnání zkušenosti s jinými metodami hodnocení, než které se používají v Tevě? Pokud ano, vypište jaké.

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

11. Kdo provádí hodnocení?

- a) HR oddělení
- b) přímý nadřízený
- c) manažer oddělení

12. Hodnocení je vždy zakončeno hodnotícím pohovorem.

- a) ano
- b) ne

13. Jak probíhá hodnotící pohovor (lze zaškrtnout více odpovědí):

- a) pouze s vedoucím pohovoru
- b) ve skupině

- c) v soukromí, nikdo nás neruší
- d) mimo soukromí
- d) vedoucí se zaměřuje jen na pozitiva
- e) vedoucí se zaměřuje jen na negativa
- f) vedoucí se zaměřuje jak na pozitiva, tak na negativa
- g) vedoucí mluví klidným hlasem
- h) vedoucí zvyšuje ton hlasu
- i) je objektivní
- j) je subjektivní v závislosti na vedoucím

14. Hodnotící pohovor má předem stanovený termín.

- a) ano
- b) ne

15. Hodnotící pohovor se zaměřuje na:

- a) pouze na minulý výkon
- b) na minulý i na budoucí výkon

16. Dostáváte zpětnou vazbu?

- a) ano
- b) ne

17. Jakým způsobem dostáváte zpětnou vazbu?

- a) e-mailem
- b) formou setkání
- c) telefonem
- d) dopisem
- e) není aplikovatelná (pokud bylo ne v otázce č. 16)

18. Je pro vás zpětná vazba důležitá? Berete ji jako přínos?

- a) ano
- b) ne

19. Hodnocení je propojeno se systémem odměňování.

- a) souhlasím
- b) spíše souhlasím
- c) nevím
- d) spíše nesouhlasím
- e) nesouhlasím

20. Pozitivní hodnocení se objeví na Vaší výplatě.

a)ano

b)ne

21. Pozitivní hodnocení se projeví ve formě:

a)jednorázové - bonusy

b)trvalé - zvýšení platu

c)obojí

d)nevím

22. Negativní hodnocení se projeví na Vaší výplatě:

a)ano

b)ne

23. Negativní hodnocení se projeví ve formě:

a)jednorázové – neobdržení bonusy

b)trvalé - snížení platu

d)nevím

24. Výsledky hodnocení ovlivňují proces řízení výkonu.

a)souhlasím

b)spíše souhlasím

c)nevím

d)spíše nesouhlasím

e)nesouhlasím

25. Výsledky hodnocení ovlivňují Váš další profesní rozvoj, např. kurzy anglického jazyka.

a)souhlasím

b)spíše souhlasím

c)nevím

d)spíše nesouhlasím

e)nesouhlasím

26. Hodnocení má vliv na Vaši kariéru v Tevě:

a)souhlasím

b)spíše souhlasím

c)nevím

d)spíše nesouhlasím

e)nesouhlasím

(Zdroj: Vlastní)

Příloha č. 5

Rozhovor s HR manažerkou

Jak byste popsala celý systém hodnocení, respektive hodnocení jako proces?

Proces hodnocení je jedna z nejdůležitějších věcí v životním cyklu zaměstnance. Je to zpětná vazba zaměstnanci k tomu, jak vykonává práci. A pokud firmě jde o pracovní efektivitu a rozvoj, tak hodnocení musí být stěžejní součástí HR procesu.

Jak probíhá proces jako takový? Začíná sebehodnocením, nastavováním cílů, pohovory, kalibračními procesy, mítinky?

Hodnocení je proces, který se nedělá dvakrát do roka, ale měl by probíhat jako kontinuální zpětná vazba zaměstnanci. Můžeme rozlišovat hodnocení bezprostřední - to znamená zpětnou vazbu na konkrétní úkol nebo projekt ve smyslu neformálního hodnocení. To je prvotní a důležité. Ale pak je tu formální hodnocení - ucelenější přístup, který by měl probíhat dvakrát ročně, možná i čtyřikrát. To záleží na firemní kultuře. A samozřejmě musí zahrnovat hodnocení nejenom dílčích úkolů, ale i hodnocení přístupu a hodnocení kompetencí zaměstnance ve smyslu znalostí a dovedností, které pro svou práci potřebuje.

Je stanovený plán hodnocení celého procesu?

V Tevě je hodnocení nastaveno jako proces, který je sledován a monitorován dvakrát ročně. To znamená pololetní interim review neboli průběžné hodnocení, které se odehrává víceméně na bázi hodnocení průběhu výkonu zaměstnance za první půlrok a poté celoroční hodnocení po uzavření roku. Průběžné hodnocení slouží k přezkoumání cílů, jak byly nastaveny, jestli odpovídají potřebám, do jaké míry dochází k plnění nebo neplnění a popřípadě to podle zjištění upravit. Hodnocení probíhá dvakrát ročně, ale úkolem manažera je, aby dával zpětnou vazbu zaměstnanci co nejčastěji. Samozřejmě se nepředpokládá, že mu každý den řekne, že dělá všechno skvěle nebo že dělá všechno špatně. Ale v momentě, kdy je příležitost zhodnotit, tak by měla následovat zpětná vazba. A to je jedna ze zásadních zodpovědností, které manažer ve své roli má.

Co se týče metod hodnocení na základě stanovených cílů, využíváte v Tevě nějakou hodnotící stupnici, hodnotící pohovor nebo volný popis, development centrum?

To, co má Teva nastavené, je systém hodnocení neboli performance management hodnocení výkonu zaměstnance s pětibodovou stupnicí. S tím, že nejlépe hodnocený výkon má zároveň nejvyšší bodové hodnocení, to znamená pět. Nejhuře hodnocený výkon, respektive nesplnění cílů nebo neadekvátní výkon, je hodnocen jedničkou. Obdobným způsobem má Teva nastavené i kompetence, které jsou hodnoceny. Kompetence jsou hodnoceny stejnou škálou, tedy od jedné do pěti. A na to by měly navazovat i rozvojové aktivity. S tím, že slovní hodnocení je tam rozděleno tak, že k nejlepšímu výkonu se váže hodnocení za mimořádné výsledky, hodnocení čtyřkou reflektuje překročení očekávání. Na trojce máme zaměstnance, kteří splňují očekávání, což znamená 100% výkon, spokojenost s tím, jaké bylo očekávání a jaký byl finální výstup. Dvojka znamená, že téměř splňuje očekávání nebo splňuje očekávání s určitou výhradou, jinými slovy máme tam rezervy a je potřeba se na ně zaměřit. A jednička znamená, že nesplňuje očekávání, je tam nulový výstup.

Zpět ke kompetencím. Jaký je rozdíl mezi tím, když se hodnotí zaměstnanec, manažer a řadový pracovník, třeba asistentka nebo officer z logistiky? Je rozdíl jen ve stanovování cílů nebo i v kompetencích jako takových? Podle literatury nejde hodnotit stejně manažera a asistentku, protože mají úplně jinou práci a náplň práce. Tím pádem i jinak podávají svůj výkon.

Teva má skupinu kompetencí, které hodnotí u všech zaměstnanců. To znamená: schopnost a možnost spolupráce a ovlivňování ostatních, týmová spolupráce a organizace, přesnost, profesionalita výkonu v té konkrétní roli. Tyto kompetence jsou obecné, ale zároveň by měly být vlastní všem zaměstnancům Tevy. V tomto případě se neorientujeme jen na manažerské kompetence nebo na kompetence v podpůrných rolích a pozicích, kde očekáváme větší podporu. Zajímají nás opravdu kompetence, v nichž by měl každý zaměstnanec Tevy mít dobré hodnocení nebo odpovídající hodnocení, což pak umožňuje plnit jednotlivé cíle. Zatím nemáme stanovenou pro konkrétní pozici konkrétní sadu kompetencí nebo kompetenční model, ale máme opravdu stanovené kompetence, které jsou hodnoceny u každého zaměstnance.

Je hodnotící pohovor součástí každého hodnocení nebo součástí hodnotícího procesu?

Musí být. Hodnocení není záležitost monologu. Hodnocení vždycky musí být dialog. Musí následovat fáze sebehodnocení či sebereflexe ze strany zaměstnance. Vedle toho

vzniká hodnocení ze strany manažera. V momentě, kdy máme hodnocení ze strany zaměstnance i manažera, tak musí dojít ke společnému setkání, kdy manažer dává zpětnou vazbu zaměstnanci a zároveň zaměstnanec manažerovi. Proto pro každého manažera je hodnotící pohovor jednoznačně skvělou příležitostí získat také zpětnou vazbu na svoji práci a obecně na to, jakým způsobem probíhá komunikace. Ve finále se jak manažer, tak zaměstnanec shodují na tom, jaké je finální hodnocení. Samozřejmě s odpovídající argumentací. A pokud je tam nějaká neshoda, úkolem manažera je vysvětlit své hodnocení a zdůvodnit, popř. pochopit z jakého důvodu zaměstnanec nesouhlasí s případným hodnocením. Podmínkou je, aby to byl dialog, nesmí to být pouze monolog manažera typu: „Tady vám sděluji, že jsem vás takto ohodnotil, tečka.“ A vy pak vůbec nemáte žádnou šanci se k tomu vyjádřit. Tak to fungovat nesmí.

Je hodnotícím pohovorem zakončeno i půlroční hodnocení, nebo se využívá jen u celoročního hodnocení?

V obou dvou fázích, jak v průběžném hodnocení po půl roce, tak v celoročním hodnocení má podstatnou roli osobní rozhovor.

Takže hodnotící pohovor je vlastně oficiálním formátem, určitým formálním setkáním?

Přesně tak. Má svůj řád a pravidla, která se musí dodržet. Úkolem manažera je to celé řídit, sledovat a monitorovat. Zaměstnanci mají do určitého datumu poskytnout svůj pohled na plnění cílů a zhodnotit své působení v uplynulém období. Stejně tak manažer provede hodnocení cílů. Pak následuje období, kdy probíhá osobní zpětná vazba formou individuálních rozhovorů. A závěrem se dostáváme k finálnímu hodnocení formálním zaznamenáním hodnocení, v rámci něhož manažer ohodnotí zaměstnance. A ten mu zároveň potvrdí, že je s tím seznámen. Tím se celý proces uzavírá. Pokud zaměstnanci nedostávají zpětnou vazbu, zcela zásadním způsobem se to podepisuje na jejich motivaci. Pokud něco dělám dobře, potřebuji vědět, že to dělám dobře. A pokud něco dělám špatně, pak je na místě, aby mě na to někdo upozornil.

Jakým způsobem jako manažerka dáváte zaměstnancům zpětnou vazbu? Na setkání, e-mailem, telefonicky?

Pro mě osobně je důležité dávat zpětnou vazbu, jakmile se vyskytne příležitost. Pokud je rozpracovaný nějaký projekt, za který někdo sám zodpovídá, tak je vhodné říci: „Je to

skvělé, tohle se podařilo”. Nebo jen prostě „Díky”. Pokud na druhou stranu vnímám, že existuje nějaký prostor, kde bychom se mohli setkat s rizikem, tak je vhodné říci: „Pozor, tady se můžeme dostat do nějakého problému”. Zpětná vazba z mé strany je hodně operativní. Souvisí to s tím, co dělá HR. Ta témata jsou natolik aktuální a mění se ze dne na den, že ani není možné čekat u některých projektů a říct si, že třeba jednou za měsíc to zhodnotíme. Zkrátka to hodnocení po stránce HR probíhá permanentně.

Co je to G-top?

G-top je řešení pro evidenci hodnocení a sledování motivace a výkonu zaměstnanců. Global Talent Operational Process. Pravidla jsou stejná pro všechny zaměstnance, ať už v České republice, ve Velké Británii, Izraeli nebo Japonsku. Je zde stejný vstupní požadavek, hodnocení a procesy, které se vážou k motivaci zaměstnanců. Znamená to, že odměňování a talent management jsou ukotveny v jediném systému. Nesmí to však být systém sám o sobě, ale je to technické řešení, ve kterém probíhají/zaznamenávají se procesy hodnocení pracovního výkonu, odměňování, talent management, sledování retence – program stabilizace a motivace zaměstnance k setrvání ve společnosti.

Jak byste popsala kalibrační mítink?

Kalibrační mítink se realizuje jednou ročně. Cílem kalibrace je lidově řečeno vzájemně si sladit noty před zpětnou vazbou nebo před procesem hodnocení. To znamená, aby si manažeři, kteří zodpovídají za manažery či přímo zaměstnance pod sebou, byli jistí, že jejich přístup z hlediska hodnocení je stejný nebo velmi podobný tomu, jak hodnotí jiní manažeři. Jednoduše řečeno, jde o to, jak si nastavíme ten metr. Aby někdo nehodnotil mírněji, někdo přísněji. Výstup může být stejný, ale hodnocení velmi rozdílné. Přísnější manažer bude náročnější a bude možná hodnotit toho zaměstnance hůře, kdežto stejný zaměstnanec v jiném oddělení na stejné nebo podobné pozici bude mít výrazně lepší hodnocení, protože manažer se při hodnocení orientuje na jinou stránku a není tak přísný. Kalibrační mítink probíhá na úrovni top managementu. To znamená generální ředitel společně s manažery takzvané první linie, tedy s těmi, kteří jsou mu podřízeni. V rámci kalibračního mítinku se probírají jednotliví zaměstnanci a manažeři si do určité míry sdělují nebo obhajují hodnocení, jak je předpřipraveno, ale není ještě sděleno zaměstnanci. Jedná se o velmi otevřenou diskusi, ale v důsledku platí zásadní pravidlo, že cokoliv se řekne na kalibračním mítinku, tak musí zůstat za dveřmi místnosti, ve které kalibrační mítink probíhá. Nesmí se nic komunikovat ani jednomu jedinému

zaměstnanci, o kterém se tam mluvilo. A nejenom vůči zaměstnancům. Nesmí se sdělovat obecně jakékoliv závěry a informace, které tam byly řečeny, i když se netýkaly žádného konkrétního zaměstnance, ale třeba jen stylu, jakým hodnotí konkrétní manažer.

Kdo to hodnocení provádí? Zaměstnance hodnotí přímý nadřízený nebo manažer oddělení? Kdo hodnotí ty nejnižší postavené zaměstnance, když manažer oddělení má pod sebou lidi a ty mají pod sebou další zaměstnance?

To je situace, která nastává ve firmách, které nemají plochou hierarchii, ale stupňovitou organizaci. Z logiky věci musí zpětnou vazbu dávat zaměstnanci ten, kdo s ním probírá cíle, kdo mu zadává cíle, kdo ho hodnotí i na operativní bázi. To znamená, že zpětnou vazbu nemůže dávat zaměstnanci někdo, kdo s ním nepracuje dennodenně a kdo je jeho nadřízeným, ale už v další řídicí linii.

Hodnotíte všechny své zaměstnance? Nejen ty, co mají hlavní pracovní poměr, ale i ty, co mají poloviční úvazek, zaměstnance ve zkušební době, brigádníky?

System, který je ve firmě nastavený, se orientuje na dlouhodobé zaměstnání. Což znamená, že pracujeme s někým, komu jsme v nějakém čase schopni dát jak krátkodobé, tak dlouhodobé cíle. Z tohoto režimu automaticky vylučujeme kolegy, kteří jsou krátkodobě zaměstnaní nebo jsou to jenom výpomoci na oddělení, čili nejedná se o systematickou dlouhodobou práci. System hodnocení je určen pro ty zaměstnance, kteří pro firmu dlouhodobě pracují. Nehraje roli to, jestli má někdo úvazek plný nebo poloviční. Což neznámá, že pokud někdo dlouhodobě dochází „jen“ na výpomoc, nedám mu zpětnou vazbu. I tento člověk potřebuje zpětnou vazbu a potřebuje vědět, jestli svoji práci dělá dobře nebo ne. Už to ovšem nebude v tak robustním formátu. Co se týká zkušební doby, je to ve své podstatě období, kdy by se měl sledovat výkon toho zaměstnance velmi podrobně a s větší pozorností. A konec zkušební doby musí být příležitostí pro vyhodnocení toho, jak si zaměstnanec vedl a jak prvotní cíle, které byly určeny pro zkušební dobu, splnil. Po zkušební době musí nastat standardní nastavení cílů pro následující období.

Jakým způsobem je system hodnocení propojen se systémem odměňování?

Máme system odměňování zahrnující bonusy a meziroční zvyšování mezd tzv. merit. System bonusů Sales je vázán na podporu (doručování výsledků) obchodních aktivit

společnosti a je určen pro obchodní reprezentanty, key account manažery a jejich manažery. Dále se přiznávají roční bonusy, které připadají v úvahu pro manažery a zaměstnance pražské kanceláře. Svázanost hodnocení výkonu a odměňování je jednoznačná a logická zároveň. V momentě, kdy máme k dispozici hodnocení, tak každý hodnotící stupeň má svůj vnitřní rozptyl. V kategorii 1 je jednoznačně nula, tam žádný rozptyl není. V kategorii 2 můžeme hodnotit částečné splnění cílů, tam je rozptyl 0-75 %, v kategorii 3 je rozptyl 90-110 %, což pořád odpovídá tomu, že splnil očekávání. V kategorii 4 má 115-130 %, kategorie 5 je 135-150 %. Toto hodnocení s vlivem na bonus je pouze jedna část. Při kalkulaci má vliv na výši bonusu individuální výkon zaměstnance, tedy hodnocení na roční bázi. Druhou proměnou při kalkulaci bonusu je business performance factor, což je výkonnost konkrétní obchodní jednotky, kam zaměstnanec patří. Takže finální bonus se počítá z roční základní mzdy, z toho odpovídající procento bonusu v rozpětí 12-25 % (12 = podpůrné pozice office, 25 = top management) stanovené pro tu danou pozici, krát výkonový faktor té obchodní jednotky, krát výkon zaměstnance. To vše nám dá dohromady výši bonusu.

Jakým způsobem je hodnocení propojeno se vzděláváním a rozvojem zaměstnanců?

Součástí hodnocení je i diskuze nad potřebami rozvoje zaměstnance. Cílem je podpora slabých míst v oblasti znalostí a dovedností pomoci k dosažení dohodnutých výkonových cílů zaměstnance. Rozvoj neznamená jen realizaci školení a trainingů pro zaměstnance, ale představuje spíše komplexní přístup, kdy rozvoj probíhá, jak vlastním studiem zaměstnance, sdílením zkušeností s ostatními kolegy, proaktivním zájmem o danou oblast, on the job training, mentoring ze strany kolegy, coaching od manažera. Rozvoj a vzdělávání je tedy velmi podstatnou součástí performance managementu.

Jakým způsobem je hodnocení propojeno s procesem řízení výkonnosti?

Zcela úzce- celý proces řízení výkonnosti v sobě zahrnuje jako jeden z předpokladů hodnocení.

Používáte výsledky hodnocení pro personální plánování? (prognozy výstupů, nástupů atd.)

Hodnocení výkonnosti (roční, průběžné) není v naší společnosti přímo spojeno s případným ukončením pracovního, pokud se nejedná o disciplinární řízení, ve kterém se stanovuje nebo hodnotí splnění pracovních úkolů popřípadě jejich neplnění.

Mají výsledky hodnocení vliv na kariéru zaměstnance?

Logicky ano- pokud je zaměstnanec dlouhodobě hodnocen ve smyslu překračuje očekávání, splňuje očekávání je zcela jistě v případě příležitosti na pracovní posun /povýšení navržen/zvažován na danou pozici. V úvahu je nutné brát i další aspekty především vlastní motivaci zaměstnance k takovému kroku a obecné předpoklady /požadavky nové pozice, např. na znalosti, dovednosti, kompetence.

Jste se systémem hodnocení spokojena? Změnila byste na něm něco jak z pohledu hodnotitele, tak z pohledu HR manažerky?

Žádný systém není dokonalý, v každém případě je to o stálém trainingu a podpoře zaměstnanců a manažerů, aby si uvědomovali význam a dopady hodnocení jak pozitivní tak bohužel i negativní. Tak jako ve většině společností se v tomto procesu průběžně doplňují a zdokonalují přístupy a doporučení.

(Zdroj: Vlastní)

Rozhovor s IT manažerem

Jak byste popsal proces hodnocení zaměstnanců?

Podoba procesu vychází z toho, že je kontinuální. Hned na začátku daného období dostane zaměstnanec okruhy, ve kterých by si měl stanovit cíle tak, aby bylo jasné jeho směřování a také přibližné očekávání, které od něho mám. Pak si písemně připraví své cíle, abychom se na to mohli společně podívat. Následně v rámci diskuze nad těmito cíli doladíme jejich detaily a rovněž je přizpůsobíme podle očekávání, které mám ze strany stakeholderů. Když budu konkrétnější, tak ty cíle by měly vypadat například takto: systémy budou fungovat na 100 %, uživatelská spokojenost bude vyšší než 90 % nebo že budeme mít proškoleny 100 a více zaměstnanců. Jde o to, aby zaměstnanci byli schopni si říct, co je cíl, a pak případně ještě existoval prostor pro hodnocení, pokud ten cíl například překročili. Některé cíle, které se jeví „černobíle“, to znamená, že buď je hotovo, nebo není hotovo, mohou být překročeny v závislosti na daném očekávání například jen ve chvíli, kdy k těm systémům, které byly na začátku, přibýly nějaké další systémy, a tím se zvedá očekávání, pokud všechno dopadlo dobře. Pokud se zaměstnanci něco nepovedlo například z toho důvodu, že se věnoval něčemu jinému, tak tam musí být vyvážení. Co se týče hodnocení konkrétních cílů, zpětná vazba probíhá kontinuálně podle nastavených deadlinů vzhledem k tomu, že sdílíme kancelář. Je to i dáno tím, že musíme spolupracovat na splnění všech těch věcí s ostatními skupinami. Nezávisí to jen na tom, co jsou zaměstnanci schopni sami ovlivnit. I já se snažím ověřovat, jestli nepotřebují pomoci, jestli není třeba motivovat někoho dalšího, kdo jim brání ve splnění jejich cílů v tom čase, který jsme si zadali. Velmi často se stává, že v rámci korporace se cíle, ze kterých vycházíme, posléze mění na vyšší úrovni, a tomu musíme přizpůsobovat hodnocení těch cílů. Po půl roce pak probíhá oficiální hodnocení. Je to nejen hodnocení, ale i odsouhlasení toho, že cíle tak, jak jsme si je na začátku nastavili, opravdu odpovídají tomu, jaká situace byla nebo jaká situace bude. Jsme velmi flexibilní společnost, takže je potřeba se tomu nějakým způsobem přizpůsobovat. Proto je hodnocení jak pololetní, tak závěrečné, protože je potřeba o všech věcech diskutovat. Není to jen o tom zapsat to do systému, ve kterém si zaměstnanci udělají přípravu, a pak se z toho stane jakýsi záchytný bod ve vztahu ke konkrétnímu cíli. Ten proces je i o tom, že se vrátíte v čase zpátky a podíváte se na to, jestli se to podařilo splnit. Některé věci byly splněné třeba v prvním kvartálu, čili je dobré připomenout, že i před čtvrt rokem se něco podařilo.

V rámci pololetní diskuse si odsouhlasíme očekávání, která mám vůči zaměstnancům. Na druhou stranu je to i ověření, zda nepotřebují nějakou podporu k tomu, aby ty cíle mohly být splněny. Co se týče závěrečného hodnocení, požaduji od zaměstnanců vlastní přípravu, ještě než odešlu výsledky systémově. Diskusi vedeme proto, abych byl vůbec schopný pochopit, jaký mají oni názor. V rámci diskuse také probereme externí vlivy, které nějak ovlivnily ty cíle, a v jaké míře zaměstnanci mohli externí vlivy ovlivnit. Pokud mi nedají vědět, že jim něco ve splnění cílů brání, tak to беру jako neplnění úkolu. Ve chvíli, kdy zaměstnanec vynaložil přiměřené úsilí k tomu, aby dostal informace, které potřebuje, pak to беру tak, že úkol splnil. Pokud projekt nebyl dokončen, nebylo to v tomto případě způsobeno jeho chybou nebo neplněním úkolu.

Jaké používáte metody a způsoby hodnocení?

Hodnocení neboli hodnotící pohovor probíhá jak individuálně, tak nějakým způsobem skupinově. Pokud se mi něco nelíbí, tak chci, aby to slyšeli oba dva zúčastnění a aby věděli, jaké mám od nich očekávání. Jde o to, aby pak nevznikl pocit, že jeden je protežovanější a druhý je persekuován za nedůležité věci. Já zastávám princip otevřené komunikace se všemi, protože tu práci nemají stejnou, tudíž se jejich práce nedá úplně srovnávat. Proto chci, aby oba věděli, co má ten druhý na starost. Jak již bylo řečeno, každý půlrok máme oficiální hodnocení s jasně dopředu stanoveným termínem. Pokud mám potřebu zaměstnancům něco sdělit během roku a zrovna se neblíží hodnotící pohovor, tak jim dám dopředu vědět, že s nimi chci něco probrat a oni mají čas se na to připravit. Pokud se nejedná o těžký úkol nebo chci využít momentu překvapení, tak si je nečekaně vytáhnu a sdělím jim to, co si myslím, rovnou a přímo, protože u některých věci se nedá čekat na oficiální hodnocení. Tyto věci je potřeba řešit v momentě, když nastala ta skutečnost anebo když nastala nějaká velká změna. Během hodnocení na základě stanovených cílů nehodnotíme jen ty takzvané „tvrdé cíle“, ale zaměřujeme se i na „softové“ cíle, které jsou v rámci nějakého vývoje. Například očekávám, že dosáhnou pokroku v angličtině.

Hodnotící proces začíná vlastně sebehodnocením. Po zaměstnancích chci, aby sami sebe ohodnotili, zhodnotili svůj výkon i celý rok strávený ve firmě. Chci vědět, jaký ze sebe mají pocit.

Zaměřuje se hodnotící pohovor jak na minulost, tak na budoucnost?

Na závěrečný pohovor navazuje ten plánovací. Některé úkoly se přesunují z roku na rok. Zaměstnancům z těchto přesunutých úkolů zůstávají cíle do příštího roku. Já používám zhodnocení minulého roku ke stanovení cílů roku následujícího. Tím, že se se zaměstnanci vidím denně, tak jsem schopný jim dát doporučení ohledně jejich práce, jejich vystupování nebo personálních vztahů. Chci, aby si z toho pohovoru odnesli i něco pro sebe, nejen pro svůj profesní rozvoj, ale třeba i rozvoj osobnostní. Ten pohovor beru jako přátelskou diskusi nad cíli, které byly stanoveny, a také nad očekáváním, které budu mít.

Jste s nastaveným systémem spokojený? Co byste změnil?

V našem oddělení bych nic neměnil. Nemyslím si, že by mělo hodnocení probíhat ještě častěji. Co se týče dopadu na plat, tak ten se hodnotí vlastně jednou za rok a nebylo by prospěšné vidět cíl těch peněz dříve nebo častěji za rok. Zaměstnancům to dává možnost v rámci celého roku fluktuovat v jejich výkonnosti, protože udržet 100% výkonnost nejde. Mně ten systém vyhovuje a já si ho upravuji dle svých potřeb tak, abych dostal tomu, co se po zaměstnancích vyžaduje.

Jakým způsobem je hodnocení propojeno s odměňováním?

Já mám velký vliv na to, jakým způsobem jsou zaměstnanci finančně ohodnoceni, a také mám velký vliv na to, jakým způsobem jsou hodnoceni v rámci kalibračního meetingu. Co se týče zvyšování platu, beru v potaz, jaká byla výkonnost v roce předcházejícím. Ten prostor pro zvýšení platu je tam menší než u bonusů. Ale ve chvíli, kdy oznamuji výši výplaty, primárně nespojuji její změnu s tím, jaký byl výkon zaměstnance v předchozím roce.

(Zdroj: Vlastní)

Rozhovor s manažerkou asistentek

Popište mi, jak hodnotíte své zaměstnance, ten proces.

Asistentky se hodnotí v rámci ročního hodnocení v únoru. Hodnotí se splnění nastavených cílů. Nicméně, feedback probíhá kontinuálně v průběhu roku, kdy je ústně a někdy i písemně hodnoceno splnění zadaného úkolu či požadavku. Když je problém, řeší se hned, když problém není a naopak něco udělají dobře, tak ta pochvala ústní kolikrát udělá víc než nějaký finanční obnos. Tím, že to hodnocení je v daný okamžik, tak zaměstnanec má dobrý pocit a ví, že něco udělal správně, lépe než od něj bylo očekáváno. Asistentky nemají v rámci své pracovní pozice měřitelné cíle, plní dodržování procesů, kontinuitu procesů, organizační zajištění akcí pro dané BU.

Jaké používáte metody při hodnocení?

U asistentek většinou ústní, ať už pozitivní feedback či negativní, nebo volný popis například skrz e-mail, který následně pošlu i jejich manažerům. Jednotlivé nastalé situace v rámci pracovního času se řeší ihned po vykonání či splnění daného úkolu. Asistentky podporují jednotlivá oddělení, jsou více hodnoceny manažery středisek v daný okamžik.

V rámci nastaveného firemního hodnocení probíhá tzv. pololetní hodnocení, kdy se opět zvažují cíle nastavené pro celý rok. Stejně tak jako u ročního hodnocení se i u tohoto hodnocení konzultují plnění, přístup a práci asistentky pro jednotlivá oddělení u manažerů jednotlivých středisek, které asistentky podporují.

Je nějaká metoda, kterou byste preferovali během hodnocení?

Tak jak je systém nastaven – roční hodnocení -zatím vyhovuje. Nicméně, u pozic, kde splnění cílů závisí na subjektivitě manažera, je daný systém občas ne příliš uživatelsky příjemný.

Je vždy zakončeno hodnocení hodnotícím pohovorem?

Ano, vždy.

Popište mi Váš hodnotící pohovor se svým podřízeným- jak probíhá, kdy, jak často, jak se dozví, že budou hodnoceni, v soukromí X ve skupině.

S daným podřízeným se zhodnotí cíle za minulý rok a to jak pozitivním feedbackem, tak případnými připomínkami k cílům. Jednotlivě se hodnotí i kompetence a způsobilost

k práci pro dané oddělení. Hodnocení je vždy 1:1. V rámci hodnocení je zaměstnancem dáván i feedback na nadřízeného.

Hodnotíte zaměstnance i mimo stanovený plán hodnocení?

Jak je uvedeno již výše, hodnocení, zejména ústní probíhá kontinuálně. V případech, kdy asistentky plní přesahový úkol, je feedback písemný.

Dostávají Vaši podřízení zpětnou vazbu?

Myslím si, že ano.

Jaký význam pro vás mají výsledky hodnocení daného zaměstnance. Jak s nimi pracujete dál? Odměna, povýšení, rozvoj – kurzy atd.

Výsledná známka z celoročního hodnocení má vliv i na bonus. Součástí nastavování cílů na příští období je i osobnostní rozvoj, který může obsahovat kombinaci samostudia, požadavku školení. Závisí pak na zvážení manažera, zda je školení na danou pozici nutné či ne.

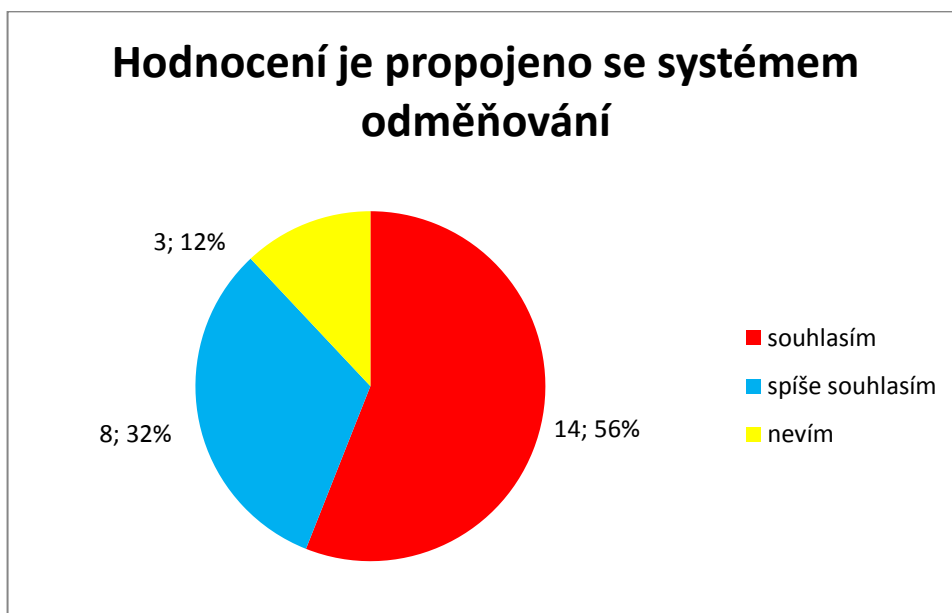
Jste se systémem hodnocení spokojen? Změnil byste na něm něco z pohledu hodnotitele?

V tuto chvíli bych na systému zřejmě nic neměnila, nicméně nejsem spokojena se systémem nastavování cílů pro určité pozice – viz asistentky – stanovování ročních cílů v rámci 3 cílů je až moc pro pozici, kde se to pořád opakuje a máte přesně dané pravidla a postupy, které můžete jenom dodržovat, maximálně proces udělat efektivněji. Není prostor pro měřitelný výkon. Je to v rámci subjektivity manažera.

(Zdroj: Vlastní)

Příloha č. 6

Graf č. 5



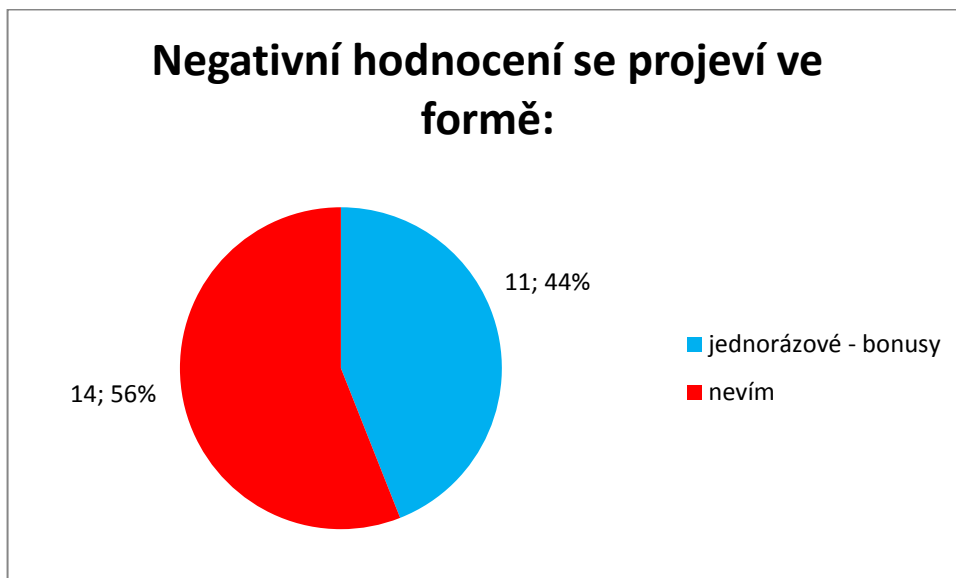
(Zdroj: Vlastní)

Graf č. 6



(Zdroj: Vlastní)

Graf č. 7



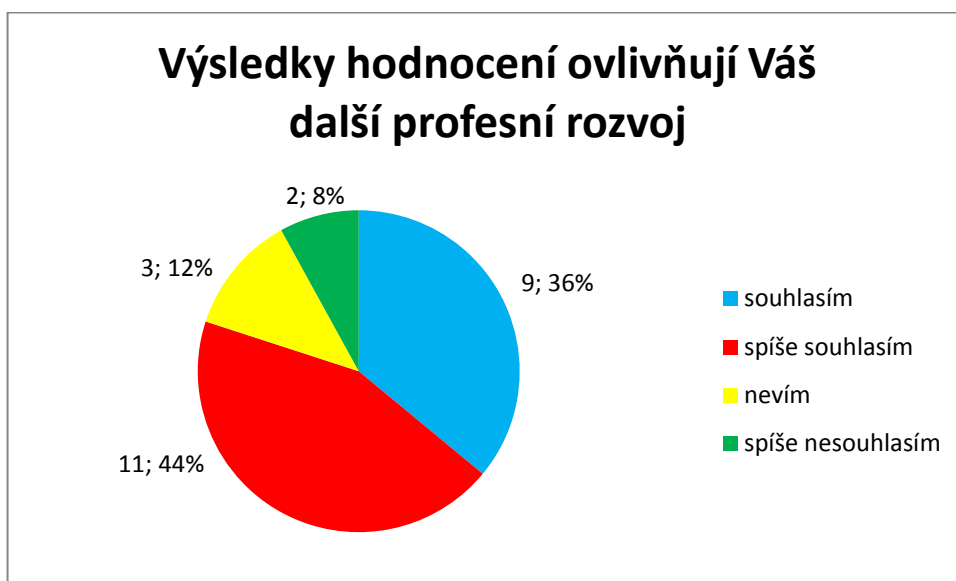
(Zdroj: Vlastní)

Graf č. 8



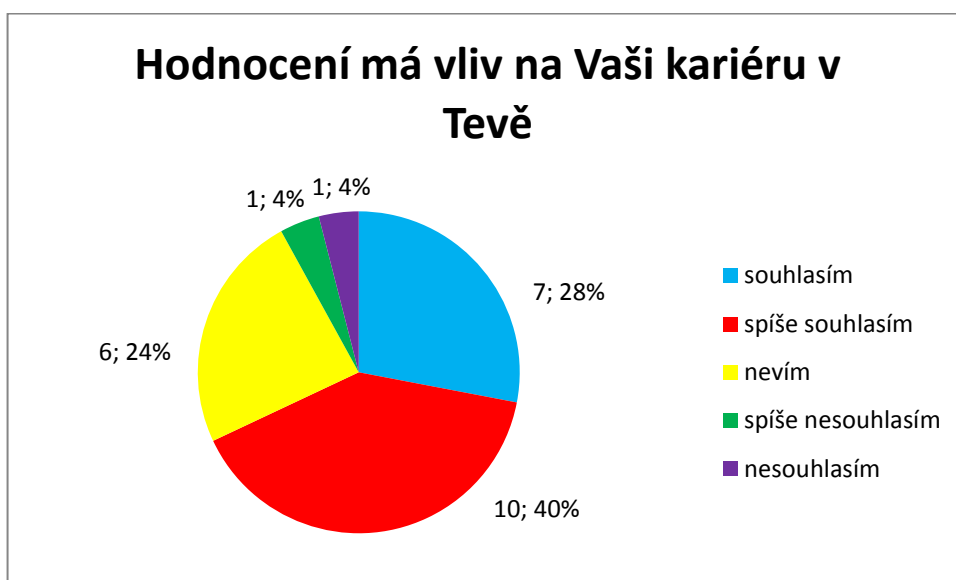
(Zdroj: Vlastní)

Graf č. 9



(Zdroj: Vlastní)

Graf č. 10



(Zdroj: Vlastní)

