

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Analýza hodnocení zaměstnanců

Analysis of employees assessment

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Personální management v průmyslových podnicích

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Klára Šimonová

KALHOUSOVÁ

LUCIE

2018

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	<u>Kalhousová</u>	Jméno:	<u>Lucie</u>	Osobní číslo:	<u>461031</u>
Fakulta/ústav:	<u>Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)</u>				
Zadávací katedra/ústav:	<u>Oddělení manažerských studií</u>				
Studijní program:	<u>Ekonomika a management</u>				
Studijní obor:	<u>Personální management v průmyslových podnicích</u>				

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:
Analýza hodnocení zaměstnanců

Název bakalářské práce anglicky:
Analysis of Employees Assessment

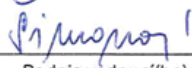
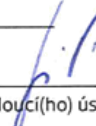
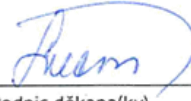
Pokyny pro vypracování:
CÍL: Cílem BP je analyzovat hodnocení zaměstnanců ve firmě XY. Následně porovnat výsledky analýzy s teoretickými poznatky. Určit, do jaké míry se výsledky shodují nebo si odporují, popřípadě kde dělá firma při hodnocení zaměstnanců chyby.
PŘÍNOS: Zjištění úrovně hodnocení zaměstnanců ve firmě XY. Odhalení chyb a nedostatků, které se při hodnocení ve firmě nachází, a následný návrh řešení na odstranění těchto problémů.
OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část-hodnocení zaměstnanců, metody a kritéria hodnocení, příprava a průběh hodnocení, chyby při hodnocení; 3. Praktická část-představení společnosti, analýza hodnocení zaměstnanců ve společnosti, návrhy opatření; 4. Závěr

Seznam doporučené literatury:
DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Management lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck, 2007.
ŠIKÝŘ, Martin. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2014.
KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015.
ARMSTRONG, Michael. Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti. Praha: Fragment, 2011.


Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:
Ing. Klára Šimonová, MÚVS ČVUT v Praze, oddělení manažerských studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: 5.12.2017 Termín odevzdání bakalářské práce: 5.5.2018
Platnost zadání bakalářské práce: 31.8.2019

 Podpis vedoucí(ho) práce
 Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry
 Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

23-04-2018 Datum převzetí zadání
 Podpis studenta(ky)

KALHOUSOVÁ, Lucie. *Analýza hodnocení zaměstnanců*. Praha: ČVUT 2018. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

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

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

V Praze dne: 12. 3. 2018

Podpis:

Poděkování

Chtěla bych poděkovat vedoucí své bakalářské práce Ing. Kláře Šimonové za cenné rady i vedení práce. Zároveň bych chtěla poděkovat řediteli TUKAS Auto-Staiger CZ panu Miroslavu Procházkovi a HR specialistce Ing. Daně Texlové za odborné rady, konzultace a materiály poskytnuté k vypracování této práce. Na závěr bych ráda poděkovala své rodině za podporu poskytovanou v průběhu celého mého studia.

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá hodnocením zaměstnanců. Teoretická část zabývající se hodnocením zaměstnanců, metodami hodnocení, hodnotiteli a hodnocenými zaměstnanci vychází z odborné literatury. Praktická část se skládá z představení společnosti TUKas, vyhodnocení dotazníkového šetření a dvou polostrukturovaných rozhovorů. Cílem této bakalářské práce je analyzovat hodnocení ve společnosti TUKas a zjistit, nakolik se teoretické poznatky shodují se skutečností. Závěr práce se věnuje návrhům na opatření pro zlepšení současného hodnocení ve firmě.

Klíčová slova

Hodnocení zaměstnanců, hodnotitel, metody hodnocení, hodnotící pohovor

Abstract

This bachelor thesis deals with ways to evaluate employees. The theoretical part which deals with the employee evaluation itself, with evaluation methods, evaluators and evaluated employees is based on professional literature. The practical part consists of an introduction of company TUKas, evaluation of a questionnaire survey and of two semi-structured interviews. The goal of the thesis is to analyse evaluation techniques in the company TUKas and to determine to which extent does theoretical knowledge coincides with reality. The thesis concludes with suggestions for measures to improve the current evaluation techniques in the company.

Key words

Employee assessment, assessor, methods of employee assessment, assessment interview

Obsah

Úvod	5
1 Metodologie práce.....	6
1.1 Předmět a cíl práce	6
1.2 Techniky a metody výzkumu	6
1.2.1 Cíl výzkumu a výběrový soubor	6
1.2.2 Dotazníkové šetření.....	6
1.2.3 Rozhovory.....	7
2 Řízení pracovního výkonu	9
2.1 Přístupy k řízení pracovního výkonu.....	11
2.1.1 Tradiční přístup k řízení pracovního výkonu	11
2.1.2 Moderní přístup k řízení pracovního výkonu	11
3 Hodnocení zaměstnanců	12
4 Kritéria pro hodnocení zaměstnanců	14
5 Metody hodnocení pracovníků.....	15
5.1 Základní metody hodnocení pracovníků	15
5.1.1 Motivačně-hodnotící pohovor	15
5.1.2 MBO (Management by Objectives).....	15
5.1.3 Hodnocení pomocí hodnotící stupnice	16
5.1.4 Hodnocení volným popisem.....	16
5.2 Doprovodné metody hodnocení	17
5.2.1 Metoda klíčové události	17
5.2.2 Assessment Centre a Development Centre	18
5.2.3 360° zpětná vazba	18
5.2.4 Mystery Shopping.....	19
5.3 Hodnotící metody z hlediska hodnotitele.....	19
5.3.1 Přímý nadřízený.....	19
5.3.2 Nadřízený bezprostředního nadřízeného.....	19
5.3.3 Pracovník personálního oddělení	20
5.3.4 Hodnocení zákazníky	20
5.3.5 Spolupracovníci nebo podřízení	20

5.3.6	Sebehodnocení.....	20
5.3.7	Hodnocení zaměstnanců jejich mentory.....	21
5.3.8	Hodnocení osob dočasně přidělených do projektových týmů.....	21
5.3.9	Hodnocení zaměstnanců a manažerů ze strany interních zákazníků.....	21
5.3.10	Hodnocení externími zákazníky.....	21
5.4	Hodnotící metody z hlediska času	22
5.4.1	Průběžné hodnocení	22
5.4.2	Pravidelné hodnocení.....	22
5.4.3	Hodnocení pracovníků ve zkušební době.....	23
6	Nejčastější chyby a problémy při hodnocení zaměstnanců	24
7	Příprava pravidelného hodnocení zaměstnanců	27
7.1	Hodnotící formuláře	28
7.2	Organizační zabezpečení	29
8	Průběh a vedení hodnotícího pohovoru	31
8.1	Otázky kladené při průběhu hodnotícího pohovoru	32
9	Představení společnosti	35
9.1	Historie společnosti	35
9.2	Název společnosti	36
9.3	Současný stav společnosti	36
9.4	Podstatné okolí pobočky TUKas Auto-Staiger CZ.....	36
10	Rozhovor s ředitelem Miroslavem Procházkou.....	37
10.1	Hodnocení pohledem současného ředitele pobočky	37
10.1.1	Organizační struktura TUKas Auto-Staiger CZ	37
10.2	Hodnocení zaměstnanců z hlediska času a způsobů hodnocení	38
11	Dotazníkové šetření	39
11.1	Výsledky dotazníkového šetření.....	39
12	Závěry z dotazníku, návrhy a doporučení. Rozhovor s paní Ing. Danou Texlovou.....	52
12.1	Styl hodnocení	52
12.2	Frekvence hodnocení.....	53
12.3	Hodnotitelé a jejich připravenost	53
12.4	Sebehodnocení a příprava hodnocených zaměstnanců.....	53
12.5	Motivace a spokojenost hodnocených	54

12.6	Závěrečný rozhovor s paní Ing. Danou Texlovou	54
13	Závěr	56
	Seznam použité literatury	58
	Seznam obrázků.....	59
	Seznam tabulek	60
	Seznam příloh.....	62
	Přílohy.....	63

Úvod

Co pro firmu znamenají její vlastní zaměstnanci a jak si je co nejlépe udržet a motivovat je? Na tuto otázku by si v dnešní době, kdy je nezaměstnanost na tak malém procentuálním čísle, měla odpovědět každá firma. Každá firma by si totiž měla plně uvědomovat, co přesně pro ni znamenají její zaměstnanci, nebo ještě lépe, co přesně pro ni znamenají její kvalitní a spolehliví zaměstnanci. To, jak důležité je udržet si jejich přízeň, motivovat je k jejich práci a k dosahování ještě lepších výsledků, by si měly uvědomit všechny firmy včas a přizpůsobit tomu svou práci s řízením lidských zdrojů. Tato personální činnost se ale netýká jen motivace, spadá sem několik dalších neméně důležitých personálních činností, jako například vzdělávání a odměňování zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců nebo přijímání zaměstnanců a jejich následná adaptace a orientace.

Tématem této bakalářské práce je právě jedna z činností spadající do řízení pracovního výkonu, a to sice hodnocení zaměstnanců. Toto téma jsem si vybrala, protože je mi blízké a už od raného věku si uvědomuji, jak je hodnocení našeho výkonu nesmírně důležité, a to nejen pro naši motivaci. V dětství to byl sport, kde jsem měla hned několik „hodnotitelů“, kteří mě ovlivňovali. Už v té době bylo důležité, že to vždy nebylo jen pozitivní hodnocení, ale častokrát i hodnocení negativní, se kterým jsem se musela vypořádat. Ve škole to byli učitelé a profesori, na jejichž hodnocení nám všem tolik záleželo, doma zase rodiče a prarodiče a v dospělosti se toto hodnocení přenáší právě na pracovní výkon, kde nás hodnotí naši nadřízení, manažeři nebo všichni ti, kteří s námi v průběhu našeho pracovního výkonu přijdou do styku.

Tato bakalářská práce se skládá ze dvou částí, z teoretické a praktické. Cílem teoretické části je analyzovat teoretická východiska pro hodnocení zaměstnanců. Tato část se bude postupně věnovat několika kapitolám. Nejprve se zaměří na hodnocení jako takové, proč je vůbec důležité hodnotit a jak hodnocení rozdělujeme. Další kapitola bude věnovaná kritériím pro hodnocení zaměstnanců, což znamená, že u každého zaměstnance je potřeba ohodnotit trochu něco jiného a nelze ke každému přistupovat stejně. Následovat bude kapitola o metodách hodnocení zaměstnanců, protože existuje velké množství metod hodnocení, ať už z hlediska hodnotitelů, času nebo způsobu hodnocení. Poslední kapitoly teoretické části se budou věnovat samotné přípravě hodnocení a následnému průběhu hodnotících pohovorů. Celou teoretickou část zakončí kapitola s nejčastějšími chybami hodnotitele při hodnocení, protože tyto chyby mohou znehodnotit celé dlouho připravované hodnocení.

Druhá, tedy praktická část, se bude věnovat přenesení teoretických poznatků do praxe. Cílem praktické části bude analyzovat hodnocení zaměstnanců ve firmě TUKAS, zjistit, jak se hodnocení v této firmě shoduje nebo odlišuje od mých teoretických poznatků, a zjistit, jaký to má vliv na kvalitu a správnost hodnocení. V závěru práce se pokusím navrhnout firmě opatření, která by mohla odstranit jejich nedostatky při hodnocení zaměstnanců a zlepšit tak motivaci a chuť k práci jejich stávajících pracovníků.

1 Metodologie práce

1.1 Předmět a cíl práce

Předmětem této bakalářské práce je analýza hodnocení zaměstnanců ve společnosti TUKas Auto-Staiger CZ, a. s.

Dále je cílem této práce zjistit, nakolik se teoretické poznatky shodují se skutečným hodnocením, jak jsou zaměstnanci sami spokojeni s hodnocením a jestli je pro ně toto hodnocení dostatečně motivující k dalším pracovním výkonům.

Pro splnění tohoto hlavního cíle je nutné určit si ještě další dílčí cíle, mezi které patří:

- studium odborné literatury zabývající se řízením pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců,
- studium firemních materiálů firmy TUKas Auto-Staiger CZ,
- představení firmy,
- analýza hodnocení zaměstnanců ve firmě,
- sestavení dotazníku pro hodnocené zaměstnance,
- oslovení co největšího počtu respondentů,
- vyhodnocení dotazníkového šetření,
- v případě zjištění nedostatků v hodnocení následné navržené opatření pro zlepšení tohoto procesu.

1.2 Techniky a metody výzkumu

1.2.1 Cíl výzkumu a výběrový soubor

Cílem výzkumu je zjistit, jaký je podle oslovených respondentů stav hodnocení zaměstnanců v jejich firmě, jak jsou s tímto hodnocením spokojeni a jak je toto hodnocení motivuje k dalším výkonům, popřípadě co by chtěli změnit nebo udělat pro lepší hodnocení. Cílovou skupinou výzkumu budou zaměstnanci z firmy TUKas Auto-Staiger CZ, a to z různých oddělení. Tato společnost má nyní více než 340 zaměstnanců, záměrem dotazníkového šetření bude oslovit co největší možný počet z nich.

1.2.2 Dotazníkové šetření

„Dotazník je způsob písemného kladení otázek (dotazování se osob-respondentů), který vede k hromadnému získávání odpovědí. Patří mezi nejfrekventovanější výzkumné metody.“ (Šábalová, 2011, s. 108)

Dotazník je uveden průvodním dopisem, v němž žádám všechny respondenty o jeho vyplnění. Dále příslibuji, že je zcela anonymní a že jeho výsledky budou sloužit pouze k mým studijním účelům.

V závěru je uveden kontakt pro případ jakýchkoliv dotazů ohledně dotazníků a krátké poděkování. Vzor dotazníku je v příloze 5.

Samotný dotazník se skládá z 23 otázek. Převážně jsou zde otázky uzavřené, vyskytují se zde ale i otázky s možností doplnění vlastní odpovědi nebo otázky, které požadují po respondentech přiřazení různé váhy k odpovědím. Otázky by se daly rozdělit do několika okruhů, prvním okruhem jsou otázky rozřazovací, ať už na základě pohlaví, vzdělání nebo pracovního zařazení. Následují pak otázky týkající se spokojenosti, motivace a kritérií hodnocení.

Výsledky dotazníkového šetření budou zpracovávány pomocí tabulkového editoru MS Office Excel. Tyto výsledky budou následně slovně ohodnoceny a porovnány s informacemi zjištěnými pomocí polostrukturovaného rozhovoru.

1.2.3 Rozhovory

Součástí praktické části a analýzy hodnocení ve společnosti TUKas budou také dva rozhovory. První z nich bude s ředitelem pobočky TUKas Auto-Staiger CZ, panem Miroslavem Procházkou. Tento rozhovor bude sloužit především k získání interních informací o stylu a úrovni hodnocení, které probíhá v této pobočce, tzn. o jeho frekvenci, o jeho metodách, o přístupu k hodnocení nejen ze strany podřízených zaměstnanců, ale také ze strany právě pana ředitele.

Druhý rozhovor bude probíhat s HR specialistkou pro celou skupinu TUKas, paní Ing. Danou Texlovou. Tento rozhovor by měl proběhnout až v samotném závěru analýzy hodnocení, tedy až poté, kdy budu mít sesbírané a vyhodnocené dotazníky. S paní inženýrkou se společně podíváme na výsledky dotazníků týkajících se hodnocení v pobočce TUKas Auto-Staiger CZ a zkusíme konzultovat moje návrhy na opatření pro zlepšení hodnocení do budoucnosti.

TEORETICKÁ ČÁST

2 Řízení pracovního výkonu

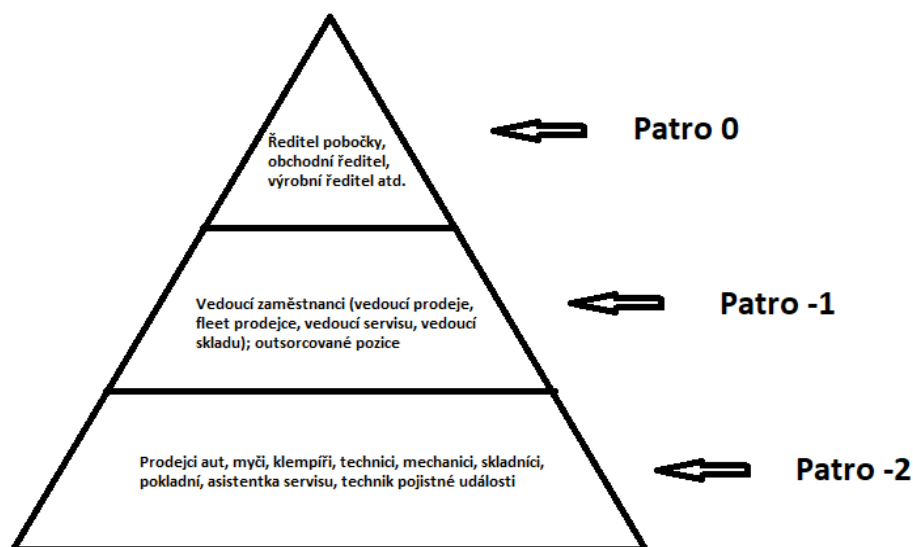
„Řízení pracovního výkonu představuje integrovanější přístup založený na principu řízení lidí na základě ústní dohody nebo písemné smlouvy mezi manažerem/nadřízeným a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu a osvojování si schopností potřebných k tomuto pracovnímu výkonu.“ (Koubek, 2007, s. 203) Díky zmíněné smlouvě dochází k vzdělávání a rozvoji zaměstnanců, jeho následnému hodnocení a odměňování, k větší provázanosti pracovních úkolů a celkově se zvyšuje účast samotného pracovníka na řízení. (Koubek, 2007, s. 203)

Brumbach (1988) uvádí: *„Výkon znamená jak chování, tak výsledky. Chování vychází, vyzařuje z vykonavatele a transformuje výkon z abstrakce k akci. Chování není jenom nástrojem pro dosahování výsledků, ale je také samo o sobě výsledkem – je produktem duševního a tělesného úsilí použitého k plnění úkolů – a může být posuzováno odděleně od výsledků.“*

Dvořáková (2012, s. 251) se ve své knize odkazuje na Armstronga, který definuje řízení pracovního výkonu jako *„systematický proces zlepšování pracovního výkonu organizace pomocí rozvíjení výkonů jedinců a týmů. Znamená to odvádět lepší výsledky pomocí znalostí a řízení pracovního výkonu v dohodnutém rámci plánování cílů, standardů a požadavků týkajících se schopností. Z toho pak vyplývá, že obecným cílem řízení pracovního výkonu je nastolit kulturu vysokého výkonu, v níž jedinci a týmy přebírají odpovědnost za soustavné zlepšování podnikových procesů a svých vlastních dovedností a přínosů v rámci jim poskytovaného efektivního vedení“.* (2007, s. 392)

Řízení pracovního výkonu v sobě tedy zahrnuje individuální zlepšování pracovního výkonu i výkonu organizace, adaptaci zaměstnanců na hodnoty organizace a v neposlední řadě rozvoj pracovních schopností zaměstnanců. *„Tomu však musí být přizpůsobeno řízení odměňování a rozvoj efektivnosti řízení formováním postojů vedoucích pracovníků/manažerů.“* (Koubek, 2007, s. 203) Celý princip řízení pracovního výkonu je vidět na následujícím schématu.

Obrázek 1 – Řízení pracovního výkonu

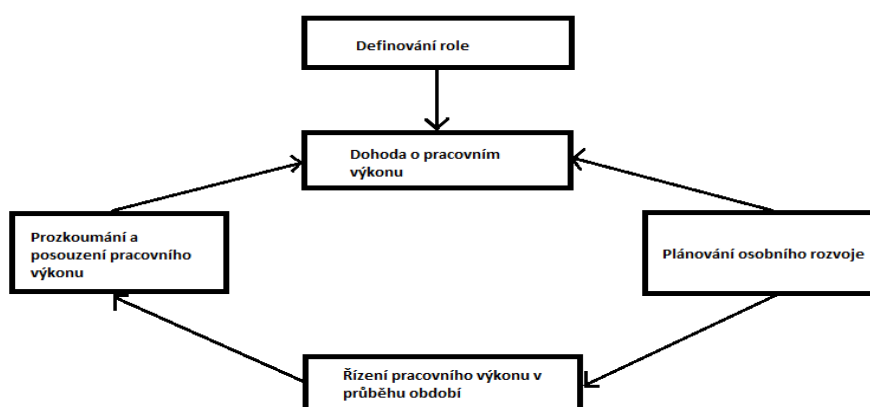


Zdroj: KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 204.

Na schématu je vidět, že smlouva o výkonu práce se promítá nejen do oblasti odměňování za dohodnutý výkon, ale také do oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, kde je zapotřebí, aby si zaměstnanec skutečně osvojil znalosti a dovednosti, které jsou potřebné pro výkon jeho práce. Dohoda tak obsahuje závazky obou stran, jak zaměstnance, tak vedoucího pracovníka a organizace. Úkolem vedoucího pracovníka je udržovat zaměstnance neustále motivovaného pro pracovní výkon. V závěru období dochází k další spolupráci obou stran, a to při společném hodnocení pracovního výkonu, které často bývá úzce spjato s odměňováním. (Koubek, 2007, s. 203–204)

Řízení pracovního výkonu představuje určitý cyklus, který můžeme vidět na následujícím obrázku.

Obrázek 2 – Cyklus řízení pracovního výkonu



Zdroj: KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 204.

2.1 Přístupy k řízení pracovního výkonu

Přístup k řízení pracovního výkonu by se dal rozdělit na dva druhy, na tradiční přístup k řízení lidí a jejich práce a moderní přístup k řízení lidských zdrojů. (Koubek, 2007, s. 202)

2.1.1 Tradiční přístup k řízení pracovního výkonu

Kořeny tohoto přístupu sahají až do Taylorových zásad vědeckého řízení, tedy na přelom 19. a 20. století. „*Klade důraz na specializaci práce, přesně definované úkoly a postupy, a tím i na jednoznačně definovaná pracovní místa. Opírá se o hierarchii a o moc a o kontrolu a direktivní přístup k lidem.*“ (Koubek, 2007, s. 202) Při tomto způsobu řízení je zaměstnanec pouze objektem řízení a rozhodování, musí přijímat rozkazy, které jsou mu udělovány a které musí plnit. Direktivní přístup je zde dodržován ve všech směrech, nejsou zde vítány dialogy, naopak jsou upřednostňovány příkazy nadřízených, větší důraz je také při hodnocení kladen na minulost než na budoucí cíle a rozvoj zaměstnance.

Důležité je, že pracovní výkony, které jsou po zaměstnancích vyžadovány, jednotně vycházejí z průměrného výkonu pracovníka. Avšak vedení společnosti častokrát považuje za průměrný výkon takový výkon, který odvedl nadprůměrný zaměstnanec, a tento výkon je pak požadován od všech ostatních. Nepřihlíží se k takovým faktorům, jako je například pohlaví, věk, vrozené schopnosti a sklony, zkušenosti, zdravotní stav a další faktory, které sám zaměstnanec nemůže zcela ovlivnit. Výsledkem tohoto stylu řízení je to, že se lidé přepínají, když chtějí dosáhnout pro někoho „průměrných“ výsledků, nejsou v práci spokojeni, jsou demotivováni a dochází ke zvyšování fluktuace. Na druhou stranu zaměstnanci, kteří mají fyzické nebo duševní předpoklady k tomu, aby odváděli nadstandardní výkon, se cítí dostatečně nevyužití a také dochází k jejich nespokojenosti (Koubek, 2007, s. 202).

2.1.2 Moderní přístup k řízení pracovního výkonu

Moderní přístup se snaží být jakýmsi opakem tradičního přístupu k řízení lidí. Tento moderní přístup se snaží slovo „řízení“ lidí nahradit slovem „vedení“. Uvědomuje si, že je nesmírně důležité vytvářet pracovní místa tzv. na míru, což znamená uzpůsobit pracovní místo konkrétním schopnostem a preferencím jednotlivých zaměstnanců. Další důležitou změnou je v moderním přístupu změna názoru na přesně definovaná pracovní místa. Moderní řízení si plně uvědomuje, že v dnešní době je flexibilita jednou z nejoceňovanějších faktorů, a proto tato místa nahrazuje za systém flexibilnějších rolí s volně definovanými profily. Věcí, která také hodně odlišuje tradiční a moderní přístup k vedení lidí, je pohled na hodnocení a motivaci zaměstnanců. Moderní přístup zastává názor, že je nutné co nejvíce zvyšovat motivaci zaměstnance například neustálým vkládáním nových motivačních prvků (Koubek, 2007, s. 202–203).

3 Hodnocení zaměstnanců

Bude-li se v následujících částech tato práce věnovat analýze hodnocení zaměstnanců, měli bychom se nejprve zaměřit na pojem hodnocení zaměstnanců jako takový.

„Počátky lze nalézt ve výzkumné práci Taylora ze začátku 20. století. Ale tam byl i původ prakticky celé moderní psychologie práce a řízení lidských zdrojů jako takového. Formální a oddělené pracovní hodnocení se začalo používat na konci druhé světové války, nicméně lze říci, že sahá hluboko do historie a patří neoddělitelně k práci samotné.“ (Wágnerová, 2008, s. 9)

Hodnocení zaměstnanců neboli zpětná vazba je v dnešní době nepostradatelným prvkem v jedné z manažerských činností, a to sice v řízení pracovního výkonu. Dle Armstronga (2011, s. 121–122) je zpětná vazba poskytování informací lidem o tom, jak si vedli, pokud se jedná o výsledky, události, kritické případy a důležité, žádoucí chování. Dále pak Armstrong rozlišuje zpětnou vazbu zaměstnancům jako pozitivní, konstruktivní a negativní. O pozitivní zpětnou vazbu se jedná tehdy, pokud hodnotitel hodnoceného chválí, o konstruktivní zpětné vazbě mluví tehdy, pokud hodnotitel poskytuje návrhy na zlepšení a rady, jak lépe postupovat, a jako negativní Armstrong vidí zpětnou vazbu takovou, při které se lidem říká, že si vedli špatně. (2011, s. 121)

Šikýř k Armstrongově definici přidává ještě to, že hodnocení zaměstnanců *„umožňuje manažerům kontrolovat, usměrňovat a podněcovat zaměstnance v průběhu vykonávání sjednané práce, dosažení požadovaného pracovního výkonu“* (Šikýř, 2014, s. 109).

„Hodnocení pracovníků je velmi důležitá činnost zabývající se

- a) zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa či své role, jaké je jeho pracovní chování a jaké jsou jeho vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům či dalším osobám, s nimiž v souvislosti s prací přichází do styku;*
- b) sdělováním výsledků zjišťování jednotlivým pracovníkům a projednáváním těchto výsledků s nimi a*
- c) hledáním cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizací opatření, která tomu mají napomoci.“* (Koubek, 2007, s. 207–208)

Podle Šikýře (2014, s. 109) je zpětná vazba pro manažery důležitá zejména proto, aby mohli svoje podřízené co nejlépe vést a řídit a dosahovat tak požadovaného pracovního výkonu. Stejně tak ale Šikýř (2014, s. 113) zdůrazňuje, jak je důležité dát hodnocenému prostor pro sebehodnocení a možnosti se vyjádřit k hodnocení jako takovému. Nakonec by měla mezi hodnoceným a hodnotitelem vzniknout vzájemná dohoda o další spolupráci, popřípadě o odstranění chyb a nedostatků, které byly při hodnocení vytýkány.

Nejdůležitějším úkolem hodnotitelů není chyby najít a následně za ně potrestat zaměstnance, ale naopak chybám předcházet, popřípadě najít včas nedostatky, které by mohly k chybám vést. Vedoucí pracovníci by měli své podřízené správně korigovat a vést tak, aby společně za jejich podpory dosáhli stanovených cílů organizace. Je nutné uvědomit si důležitost podávání zpětné vazby vůbec.

Popularita hodnocení se dá srovnat s popularitou vrcholových sportů, při kterých účastníci i diváci mohou neustále sledovat skóre. Zaměstnanci, u kterých hodnocení neprobíhá pravidelně, někdy dokonce jen zřídka, se mohou dostat do pocitu nejistoty a obav ze svého pracovního výkonu. Závěrem je nutné upozornit na to, že i přes veškerou důležitost hodnocení více než 40 % průmyslových zaměstnanců ve vyspělých zemích nedostává hodnocení svého pracovního výkonu nikdy a velká část hodnocených zaměstnanců je hodnocena špatně. Manažerská povinnost hodnotit zaměstnance se častokrát neobejde bez pomoci personalistů. (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2011, s. 257–258)

4 Kritéria pro hodnocení zaměstnanců

Podle Šikýře (2014, s. 113) existují dva faktory, které mají zásluhu na tom, zdali bude hodnocení zaměstnanců úspěšné, nebo neúspěšné. Jsou to metody hodnocení a kritéria hodnocení zaměstnanců. Koubek (2007, s. 212–213) klade důraz na správný výběr kritérií a je podle něj třeba dobře zvážit, která kritéria se váží k určitému pracovnímu výkonu, důležitá je jejich citlivost, spolehlivost na náhodné vlivy nebo rozdílné podmínky práce. Koubek jako základní kritéria uvádí kvalitu, kvantitu a včasnost splnění.

Podle Šikýře „kritéria hodnocení zaměstnanců zahrnují faktory, které charakterizují a ovlivňují pracovní výkon zaměstnanců“. (2014, s. 113)

Koubek (2007, s. 213–214) jako příklady vybraných kritérií pro hodnocení zaměstnanců uvádí:

1. výsledky
2. chování
3. dovednosti a znalosti, potřeby, vlastnosti

Jako výsledky práce mohou být posuzovány například množství obslužených zákazníků nebo jejich spokojenost, kvalita výrobků nebo jejich vyrobené množství.

Chování se rozděluje na dva typy. První je pracovní, mezi které patří dodržování pravidel, řádná docházka, ochota přijímat úkoly nebo úsilí při jejich plnění. Druhým typem chování je pak chování sociální, například kooperace s lidmi (vztahy se zákazníky, spolupracovníky atd.) nebo styl vedení lidí.

Mezi dovednosti, znalosti, potřeby a vlastnosti pak patří například vzdělání a osvědčení, dovednosti a fyzická síla, spolehlivost, ale také odolnost vůči stresu nebo sociální potřeby.

Koubek (2007, s. 214) poukazuje na to, že výsledky práce jsou jediným skutečně měřitelným kritériem, ostatní kritéria jsou otázkou subjektivního posouzení hodnotitele. Proto je důležité pro každou pracovní povinnost stanovit tzv. normu výkonu, podle které lze hodnotit, měřit a srovnávat výkony jednotlivců. Tyto normy musejí ale brát v potaz rozdílnost prací a také různost podmínek, ve kterých je pracovní výkon prováděn.

Při hodnocení zaměstnanců nesmíme zapomenout na kritéria, která nejsou spjata s pracovníkem, pracovní výkon ovlivňují, ale hodnocený zaměstnanec je ovlivnit nemůže. Koubek (2007, s. 214) jako příklad těchto faktorů uvádí:

- „nedostatečné využívání času pracovníka (nedostatečné zadávání úkolů) nebo přetížení navzájem si konkurujícími úkoly
- zařízení a vybavení nepřiměřené dané práci
- teplota, osvětlení, hluk aj.“ (Koubek, 2007, s. 214)

5 Metody hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků může být formální a neformální. Mezi neformální hodnocení mohou patřit například každodenní pochvaly, výtky nebo připomínky jak ze strany nadřízených, tak ze strany podřízených nebo spolupracovníků. Zde se ale budeme zabývat právě hodnocením formálním. Podle Hroníka (2006, s. 55) by se metody hodnocení pracovníků daly rozdělit do dvou velkých skupin, a to na základní metody hodnocení pracovníků a doprovodné metody hodnocení pracovníků. K základním metodám patří takové metody, které mají obecný charakter. Patří sem například Motivačně-hodnotící pohovor, MBO nebo BSC.

5.1 Základní metody hodnocení pracovníků

5.1.1 Motivačně-hodnotící pohovor

Tento druh hodnocení se skládá ze dvou částí, v první části probíhá tzv. sebehodnocení, kdy pracovník hodnotí sám sebe, ohlíží se zpět za svými dosaženými výsledky, ale nepozastavuje se u toho příliš dlouho. Naopak se rychle snaží přeorientovat na budoucnost a ke kontextu s pracovištěm. Minimálně týden či čtrnáct dní předem dostává pracovník seznam otázek a bodů k sebehodnocení. V tomto textu můžeme najít otázky zaměřené na: vlastní silné a slabé stránky; největší úspěch a nezdar; co potřebuji, abych dosáhl svých profesionálních cílů; co bych jako první změnil u firmy atd. Tento text si poté s sebou může a nemusí přinést k hodnotícímu pohovoru. V druhé části nastává hodnocení nadřízeným, který kontroluje splnění předem zadaných úkolů. Tato část by se měla držet následujících čtyř pilířů: pozitivní hodnocení, rezervy (pracovník může pracovat více, ale z určitých důvodů se tak neděje), perspektiva (budoucnost pracovníka v kontextu firmy) a návrh řešení, opatření, stanovení cílů a úkolů.

Tato metoda hodnocení je součástí většiny hodnotících systémů, přičemž její struktura může být mírně odlišná. Hlavní výhodou motivačně-hodnotícího pohovoru je to, že se může věnovat všem oblastem a časovým horizontům hodnocení. (Hroník, 2006, s. 56–58)

5.1.2 MBO (Management by Objectives)

Tato metoda má několik synonym, někdy je nazývána jako metoda řízení podle výsledků, plánování a kontrola práce nebo řízení podle cílů. Zde je důležité, že se orientuje především na budoucnost a na hodnocení výstupů. Celá MBO stojí na čtyřech základních prvcích:

- Stanovení cílů – nejpodstatnější pilíř ze všech, který by měl být měřitelný. Nejdůležitější je stanovit dlouhodobé cíle do budoucna, poté se věnuje cílům organizace, a nakonec menším organizačním cílům a cílům individuálním. Cíle musí být formulovány pozitivně, nepřipustné je formulovat cíle jako něco, co nechci nebo čeho nelze nedosáhnout. Každý cíl musí být SMART nebo KARAT.

Tabulka 1 – Cíle

SMART		KARAT	
S	Specifický	K	Konkrétní
M	Měřitelný	A	Ambiciózní
A	Akceptovatelný	R	Reálný
R	Realistický	A	Akceptovatelný
T	Termínovaný	T	Termínovaný

Zdroj: HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. Vedení lidí v praxi, s. 59.

- Plánování akcí, úkolů – tato část volně navazuje na stanovování cílů, tzn. že plány akcí a cílů upřesňují, jak toho má být dosaženo.
- Sebeřízení – pro úspěch celé této metody je důležitá kvalitní motivace a úsilí, které je nenahraditelné pro řádné splnění úkolů.
- Průběžná pravidelná kontrola, respektive koučování – tento pilíř je spjat s pilířem sebehodnocení, nelze se však spolehnout pouze na něj, pravidelná kontrola zabezpečuje zpětnou vazbu, která je nepostradatelná při plnění dílčích úkolů.

Další věcí, která je pro MBO typická, je paradox měření, což znamená, že čím snáze lze změřit některou proměnnou, tím méně vypovídající hodnotu budou mít výsledky tohoto měření. Často je této metodě vytýkáno, že se až příliš zaměřuje pouze na to, co je měřitelné.

5.1.3 Hodnocení pomocí hodnotící stupnice

„Hodnotící škály patří k nejhojněji využívaným psychometrickým metodám. Umožňují hodnotit chování, osobnost, výsledky práce, vztahy aj. Jejich vyplňování i interpretace výsledků jsou relativně jednoduché a časově nenáročné.“ (Pilařová, 2008, s. 33)

Jde o metodu, u které se každé kritérium pracovního výkonu hodnotí zvlášť. Mezi tato kritéria patří množství práce, kvalita práce, včasnost provedení práce atd. Hodnotí se tak, že se ke kritériím přiřazují určité stupně pracovního výkonu, například 1 = nedostatečný; 5 = výborný. Šikýř (2014, s. 116) dále upozorňuje na to, čeho se při používání této metody vyvarovat:

- subjektivní hodnocení
- využívání jen průměrných stupňů hodnocení
- sklon k přílišné shovívavosti nebo přísnosti
- hodnocení pouze na základě výrazných pozitiv nebo negativ

5.1.4 Hodnocení volným popisem

Tato metoda je používána zpravidla pro hodnocení manažerů a specialistů, kdy hodnocený hodnotí pracovní výkon podle předem daných kritérií pracovního výkonu. (Hroník, 2006)

5.2 Doprovodné metody hodnocení

Podle Hroníka (2006, s. 61) se doprovodné metody používají jako doplnění pro metody základní. Samostatně je nelze brát jako metody s velkou vypovídající hodnotou, ale na druhou stranu se bez nich některé hlavní metody neobejdou. Těchto metod existuje celá řada, já zmíním jen některé z nich.

5.2.1 Metoda klíčové události

Metoda je založena na krátkodobém pozorování, při kterém si pozorovatel pečlivě zaznamenává jednu pozitivní a jednu negativní událost po dobu předem k tomu určenou např. 14 dní. Každá tato událost se poté přiřazuje v tabulce k hodnotící stupnici.

Tabulka 2 – Ukázka formuláře

Metoda klíčové události				
Jméno a příjmení posuzovaného				
Hodnotitel				
Každý týden popište u svého podřízeného, které chování se vám líbilo a které ne, tzn. že každý týden je potřeba nalézt u podřízeného jak kladné, tak záporné chování, bez ohledu na jejich poměr či závažnost. U každého zápisu je potřeba vyznačit váhu události (1 = minimálně závažná událost; 5 = maximálně závažná událost)				
Datum	Pozitivní událost	Váha	Negativní událost	Váha
29.3.01	Řešil situaci s rozzlobeným zákazníkem Novákem tak, že se nevymlouval, orientoval vše hned do řešení, navrhoval konkrétní postup, jak vyřešit situaci...	5	Dotaz nové kolegyně na to, jak má postupovat při chybné platbě kartou, odbyl tím, že to není jeho starost.	3

Zdroj: HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. Vedení lidí v praxi, s. 62.

Nejdůležitější u této metody je způsob popisu události. Aby byla metoda co nejefektivnější, musí být popis události co nejvíce konkrétní a podrobný, aby se v něm dalo zorientovat i po delším časovém úseku.

Výhodou této metody je, že se v ní prolíná formální hodnocení s neformálním, při němž musí hodnotitel dávat zpětnou vazbu častokrát bezprostředně hned na místě. (Hroník, 2006, s. 62)

5.2.2 Assessment Centre a Development Centre

Šikýř (2014, s. 114) tuto metodu popisuje jako metodu pro hodnocení pracovního výkonu, odborné způsobilosti a k rozvoji potenciálu klíčových zaměstnanců v rámci personálního rozvoje zaměstnanců. Dále charakterizuje několik důležitých faktorů:

- skupinové a individuální řešení úkolů
- případové studie

Hroník (2006, s. 63) při popisu této metody zmiňuje ještě další faktory, jako například:

- vícero očí, tzn. že se při této metodě využívá více hodnotitelů, kteří poté společně diskutují výsledky a zajišťují tak pohled z několika různých stran
- psychodiagnostické metody (standardizované měření)
- profesionální assessoři

Toto hodnocení je velice vhodné pro zjištění potřeb vzdělávání a rozmístění pracovníků. Díky jeho komplexnosti a neosobnímu hodnocení je zaměstnanci často kladně akceptováno. (Koubek, 2007, s. 2018–219)

Při spojení profesionálních assessorů a nadřízených je to jedna z nejefektivnějších metod pro hodnocení zaměstnanců, pro rozvoj jedince, ale i celé skupiny. Asi jedinou nevýhodou této metody je její finanční a časová náročnost. (Hroník, 2006, s. 63–65)

5.2.3 360° zpětná vazba

V této metodě, stejně tak jako v AC/DC je uplatňován princip vícera očí. Jde o metodu, kdy hodnoceného hodnotí různí lidé z různých sfér, od nadřízených přes podřízené až k zákazníkům. Tito hodnotitelé se dají rozdělit do sedmi základních skupin. V těchto skupinách pak probíhá hodnocení:

- sebehodnocení
- hodnocení nadřízeným
- hodnocení kolegy nebo kolegů, ti se pak dále rozdělují do skupin „laskaví“ nebo „kritičtí a nároční“
- hodnocení podřízenými
- hodnocení zákazníkem
- hodnocení dodavatelem
- hodnocení „žolíkem“, tedy člověkem, kterého si hodnocený vybere sám, převážně je to člověk, který hodnoceného dobře zná, například kamarád nebo bývalý kolega

Hodnotitelé hodnotí buď pomocí dotazníku, který se skládá z řady položek, ke kterým hodnocený připisuje bodovou škálu, nebo pomocí tzv. mini 360° zpětné vazby, což je dotazník formou otevřených otázek a komentářů. Poslední možností je hodnocení podle jednotlivých kompetencí, kdy hodnotitel popisuje chování hodnoceného a spojuje jeho chování s určitými kompetencemi. Hodnotitelé se pak mohou sami rozhodnout, jestli jejich hodnocení bude plně anonymní, částečně anonymní nebo zcela odkryté.

Velikou výhodou této metody je získání velkého množství setříděných a koncentrovaných informací od mnoha respondentů. Na závěr této metody je možné uspořádat tzv. facilitovanou zpětnou vazbu, kdy hodnocený vystoupí před ostatními a seznámí je s výsledky jeho hodnocení, pozastavuje se nad tím, co ho překvapilo nebo s čím má problémy se ztotožnit. (Hroník, 2006, s. 66-68)

5.2.4 Mystery Shopping

Jde o anonymní pozorování zaměstnanců, které může být například ve formě utajeného zákazníka nebo volajícího (Mystery Calling). Používá se převážně tam, kde dochází k přímému kontaktu se zákazníky, a musí být prováděn neznámými pracovníky. Pro tuto metodu je důležité, aby se pracovalo s tzv. pozorovacím plánem a záznamovým archem pozorování, které by měly zajistit, aby nedocházelo k vyvozování dalekosáhlých závěrů, které mohou zapříčinit řadu nedorozumění a poškození. (Hroník, 2006, s. 74)

5.3 Hodnotící metody z hlediska hodnotitele

Dalším druhem metod hodnocení jsou metody, které se dělí podle toho, kdo je hodnotitelem. V následující kapitole je uvedeno několik metod, díky kterým lze posoudit rozdíly v hodnocení například při hodnocení od přímého nadřízeného, přes personální oddělení až po sebehodnocení.

5.3.1 Přímý nadřízený

Nejrozumnější, nejvíce kompetentní a nejlépe přijímané hodnocení je hodnocení přímým nadřízeným. Je to hned z několika důvodů, přímý nadřízený by měl hodnoceného nejlépe znát, a tudíž i umět ohodnotit a ocenit jeho vykonávanou práci, stejně tak jako prostředí, ve kterém je práce vykonávána, podmínky, ve kterých se zaměstnanec pohybuje, a v neposlední řadě jeho zázemí. Přímý nadřízený také ve svém formálním hodnocení zpravidla potvrzuje své průběžné hodnocení neformální, které svému zaměstnanci poskytuje průběžně. Hodnocení od přímého nadřízeného je přijímáno velice kladně, častokrát je nadřízený považován za znalce v dané problematice a má se svým podřízeným „otcovský“ vztah. Přímý nadřízený by měl provádět závěrečné vyhodnocování zpětné vazby zaměstnance, ať už podklady pro toto hodnocení připravoval kdokoliv (Koubek, 2007, s. 216–217).

Toto hodnocení je jedním z nejlepších nástrojů pro budování podnikové kultury (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2011, s. 261).

5.3.2 Nadřízený bezprostředního nadřízeného

Ne všude je tomu ale tak, že hodnocení provádí pouze přímý nadřízený, v takovýchto případech se mnohdy účastní i nadřízený bezprostředního nadřízeného, který má především funkci kontrolní a ověřovací, tzn. zabezpečuje správnost a spravedlivost hodnotícího procesu. Někdy vede hodnocení nadřízený bezprostředního nadřízeného zaměstnanec sám. Mezi výhody tohoto hodnocení patří podle Koubka (2007, s. 216) například ještě větší autorita než u hodnocení bezprostředním

nadřízeným, také pokud má hodnocení sloužit i jako možnost pro povýšení či odměňování. Mezi jisté nevýhody patří ne tak úzký kontakt s hodnocenými a jejich pracovišti.

5.3.3 Pracovník personálního oddělení

Dalším méně častým způsobem je hodnocení prováděné pracovníkem personálního oddělení. Tento způsob hodnocení nastává tehdy, pokud ve firmě neexistuje žádný přímý nadřízený. Hodně zde záleží právě na schopnostech personalisty, jak dobře dokáže pracovat s podklady, které má, jak jsou tyto podklady kvalitní, jak dokáže posoudit správnost úkolů a požadavků dané práce, a nakonec i na tom, jak se v celé firmě orientuje. (Koubek, 2007, s. 217)

5.3.4 Hodnocení zákazníky

V případech, kdy dochází k přímému styku se zákazníky, je poměrně časté hodnocení právě zákazníky samotnými. Při tomto hodnocení ale může dojít k neoprávněně negativnímu hodnocení, například pokud zákazník není spokojen s výrobkem, může tuto negativní zkušenost převést na zaměstnance a ohodnotit ho proto záporně. Dalším problémem je to, že lidé dávají častěji najevo svoji nespokojenost než spokojenost. Pokud se od zákazníka hodnocení požaduje, častokrát např. hodnotící dotazník vyplní bez rozvahy a rychle, jen aby tuto povinnost splnil. Kvůli těmto důvodům by se z hodnocení od zákazníků neměly vyvozovat žádné velké závěry a důsledky. (Koubek, 2007, s. 217)

Zákazníky lze rozdělit na externí a interní. Cílem hodnocení od interních zákazníků je umožnit hodnocenému takovou zpětnou vazbu, která povede k pochopení potřeb a požadavků zákazníků. Opakem vnitřních zákazníků jsou zákazníci vnější. Zde je cílem hodnocení zvýšit spokojenost těchto zákazníků na nejvyšší možné procento. Slouží k podpoře zákaznické orientace. (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2011, s. 263–264)

5.3.5 Spolupracovníci nebo podřízení

Dalšími hodnotiteli mohou být podle Koubka (2007, s. 217) spolupracovníci nebo podřízení. Hodnocení od spolupracovníků bývá poměrně dobře přijímáno, protože by měli znát pracovníka, povahu jeho práce i jeho pracovní výkon. Na rozdíl od toho, hodnocení podřízenými je velmi ojedinělé, spíše zaměřené na chování nadřízeného.

5.3.6 Sebehodnocení

Velice důležitým a v poslední době se čím dál více rozrůstajícím druhem hodnocení je sebehodnocení. Sebehodnocení je důležité při přípravě na hodnotící pohovor. Někdy se používají sebehodnotící formuláře. Častokrát si zaměstnanci díky sebehodnocení uvědomí, kolik práce udělali nebo naopak neudělali. Důležité je, aby se hodnoceným zaměstnancům dalo najevo, že jejich sebehodnocení poslouží k jejich rozvoji, obohacení práce nebo ke zlepšení jejich pracovních podmínek. Velkou

nevýhodou je, že lidé k sobě často neumí být objektivní, někteří dokonce hodnotí svůj pracovní výkon v „růžových brýlích“, v opačném případě se podceňují (Koubek, 2007, s. 217).

Hlavním cílem sebehodnocení je to, aby si zaměstnanec sám uvědomil důležitost své práce, popřípadě začal nad svým pracovním výkonem ještě více přemýšlet, zvažovat, zdali existují ještě možnosti, jak tento pracovní výkon zlepšit. Dále toto hodnocení pomáhá v udržení objektivity hodnocení, ve zvýšení zájmu hodnocených o kariérní, rozvojové a výkonové cíle (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2011, s. 262).

Armstrong (2011, s. 155–156) přidává výhody a nevýhody sebehodnocení: za výhodu jednoznačně považuje omezení defenzivního chování, protože hodnocený při sebehodnocení zaujímá postavení vůdčí role. Na druhou stranu jako nevýhodu vidí stálý respekt zaměstnanců, tzn. hodnocený by se neměl bát říci si o pomoc, mít kritické poznámky k nadřízenému, například kvůli stanovování nedosažitelných cílů, nebo poskytování nedostatečných zdrojů atd.

5.3.7 Hodnocení zaměstnanců jejich mentory

Mezi další možné hodnotitele patří zkušení zaměstnanci, kteří ale nesmějí být jejich přímými nadřízenými a neměli by mít na starosti jejich dlouhodobou adaptaci v podniku. (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2011, s. 263)

5.3.8 Hodnocení osob dočasně přidělených do projektových týmů

Při tomto hodnocení dochází k hodnocení ze strany vedoucího týmu. Toto hodnocení je pak předáváno nadřízeným pro účely ročního hodnocení. Toto hodnocení najde největší uplatnění ve firmách, kde se převážnou většinu času pracuje v rámci projektových týmů, které pracují na dlouhodobých a pro firmu významných úkolech. (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2011, s. 263)

5.3.9 Hodnocení zaměstnanců a manažerů ze strany interních zákazníků

Cílem tohoto hodnocení, jak uvádí Stýblo, Urban, Vysokajová (2011, s. 263–264) je umožnit hodnoceným zpětnou vazbu z řad vnitřních zákazníků pro lepší pochopení jejich potřeb a požadavků. Interní zákazníci jsou osoby či oddělení využívající výstupy jejich práce.

5.3.10 Hodnocení externími zákazníky

Opakem interních zákazníků jsou zákazníci externí, tedy vnější. Hlavním cílem je zvýšit spokojenost těchto zákazníků na nejvyšší možné procento. Slouží k podpoře zákaznické orientace. (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2011, s. 264)

5.4 Hodnotící metody z hlediska času

Stejně tak jako je důležité, kdo zaměstnance hodnotí, tak je důležité, kdy jsou zaměstnanci hodnoceni. Proto další skupinou hodnotících metod jsou metody rozdělené z hlediska času. Následující podkapitoly poukazují na průběžné a pravidelné hodnocení, na hodnocení pracovníků ve zkušební době.

5.4.1 Průběžné hodnocení

Toto hodnocení slouží k tomu, aby vedoucí zaměstnanci správně vedli své podřízené, aby je usměrňovali. Hlavním cílem je včasné rozpoznání problémů a chyb, které mohou nastat při vykonávání pracovního výkonu, popřípadě k poskytnutí pomoci a rad, které vedou k rozvoji zaměstnance.

Důležitým faktorem při průběžném hodnocení je systém sledování výkonu a hodnotící kritéria, která by měla být předem dohodnuta, a hlavně by měla odpovídat požadavkům konkrétního pracovního výkonu. (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2011, s. 266)

Stýblo, Urban, Vysokajová (2011, s. 266) varují před dvěma extrémami: „*Výkon zaměstnanců není žádoucí sledovat nadměrně. Přílišná pozornost průběžnému sledování výkonu může vést nejen ke zbytečné byrokracii, ale i k poklesu motivace hrozícímu především u zkušených zaměstnanců. Problémem se však může stát i opačný extrém. Nedostatečná pozornost věnovaná průběžnému hodnocení výkonu může vést nejen k nepříjemným překvapením (kdy stanovený úkol je proveden nesprávně, pozdě, s příliš vysokými náklady apod.), ale i k tomu, že zaměstnanci získávají dojem, že nadřízený či podnik o jejich práci nestojí nebo že vedoucímu zaměstnanci na něm nezáleží natolik, aby zpětnou vazbu pracovníkovi předal.*“

Velmi diskutovanou otázkou je, zda by výsledky jednotlivých zaměstnanců měly být veřejné a přístupné. Převážně však zveřejnění výsledků hodnocení zvyšuje výkonnost zaměstnanců. (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2011, s. 266)

Jedná se o to, že každý pracovní výkon nelze vyhodnotit pomocí kvantitativního měření, například určitým počtem kusů. Někdy jsou důležité i jiné faktory, jako například včasnost příchodu do práce, spolehlivost nebo zodpovědnost. Jak lze průběžně ohodnotit právě tyto faktory, je vidět v následujícím příkladu, viz příloha 1.

5.4.2 Pravidelné hodnocení

Toto hodnocení je založeno především na předem určeném termínu. Nejčastěji bývá prováděno v půlroční nebo roční frekvenci, záleží však na tom, o jaký druh pracovního výkonu se jedná. Někdy je pravidelné hodnocení prováděno podle tzv. kontrolních bodů, to znamená, že jsou předem dohodnuty nějaké časově ohraničené cíle a následně se kontroluje správnost jejich provedení.

Výhody pravidelného hodnocení jsou následující:

- Hodnocení zaměstnanci by měli mít možnost vyjádřit se k hodnocení a zároveň chtít svou činností podpořit firmu v rozvoji.
- Pravidelná zpětná vazba by měla být více objektivní, a hlavně přinést více využitelných výsledků než nepravidelné nebo náhodné hodnocení.
- Tyto výsledky by měly sloužit pro spravedlivé odměňování zaměstnanců. (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2011, s. 267)

„Pravidelné hodnocení by proto mělo obsahovat pět základních částí. Tvoří je hodnocení osobních cílů, tj. pracovních výsledků zaměstnance v hlavních oblastech jeho působnosti a cílů jeho odborného rozvoje, hodnocení pracovního a sociálního chování zaměstnance, hodnocení odborných kompetencí a pracovního potenciálu zaměstnance, shrnutí výsledku hodnocení a formulace jeho závěrů a stanovení nových pracovních a rozvojových cílů pro příští období.“ (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2011, s. 267)

5.4.3 Hodnocení pracovníků ve zkušební době

Toto hodnocení je nejdůležitější pro ověření správnosti adaptace nového zaměstnance, zdali naplňuje očekávání a splňuje náplň své práce. Hodnocení může probíhat v průběhu celé zkušební doby, ale také může proběhnout pouze na konci této doby. Systém hodnocení ve zkušební době je skoro stejný jako ten, který je uplatňován při ročním hodnocení. (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2011, s. 267)

6 Nejčastější chyby a problémy při hodnocení zaměstnanců

Podle Koubka (2007, s. 229) jsou nejčastější hodnotitelské chyby spojeny převážně se subjektivitou hodnotitele. Další chyby mohou vzniknout výběrem nevhodného kritéria nebo metod hodnocení a v neposlední řadě je hodnocení ovlivněno chováním a schopnostmi pracovníka samotného.

Koubek jako nejčastější hodnotitelské chyby uvádí tyto:

- Přílišná shovívavost – v tomto případě má hodnotitel tendenci vyzdvihoval pouze případy a výsledky hodnoceného, které se pohybují na kladné části hodnotící stupnice, a naopak opomíjet pracovní výkony, které se pohybují na opačné straně.
- Přílišná přísnost – je opakem přílišné shovívavosti, hodnotitel se zaměřuje jen na negativní výsledky práce hodnoceného.
- Tendence k hodnocení pracovníků hodnotami ze středu stupnice – hodnocení probíhá tzv. zlatou střední cestou, což znamená, že nejsou vyzdvihovány nadprůměrné výkony ani vytýkány výkony podprůměrné. Tato chyba při hodnocení může mít dva negativní dopady, že ti, kteří dosahují podprůměrných výsledků, ale jsou ohodnoceni průměrně, nabydou dojmu, že je vše v pořádku. Na druhou stranu, ti zaměstnanci, kteří podávají nadprůměrné výkony a jsou ohodnoceni stejně, se mohou dostat do stavu demotivace.
- Tendence nechat se ovlivňovat svými osobními sympatiemi a antipatiemi – přestože by hodnocení mělo probíhat objektivně, nikdy nelze tuto skutečnost stoprocentně zaručit.
- Halo efekt – tato chyba nastane tehdy, pokud se hodnotitel nechá unést prvním dojmem, ať už jde o vzhled, sympatie nebo část složky pracovního výkonu, a ovlivněn tímto dojmem následně hodnotí všechny ostatní prvky pracovního výkonu.
- Přihlížení k sociálnímu postavení, sociální příslušnosti, příbuzenství a známostem, stranické příslušnosti, etnickým či rasovým znakům, pohlaví atd.
- Přílišné přihlížení k hlavnímu účelu hodnocení – například v případě, pokud hodnotitel ví, že je toto hodnocení možností pro povýšení, a tak se účelově snaží vychválit hodnoceného. V opačném případě např. pokud jsou výsledky hodnocení předmětem následného propouštění, pak hodnotitel záměrně nekomentuje případné nedostatky hodnoceného.
- Výrazně kritická forma – přílišné kritizování staví hodnoceného do opozice a je tak velmi kontraproduktivní (při hodnocení je zapotřebí výrazná spolupráce hodnotitele a hodnoceného).
- Nestejná náročnost a nestejný přístup k hodnocení uplatňovaný jednotlivými hodnotiteli – s touto chybou se setkáváme tehdy, hodnotí-li například zaměstnance na stejné pozici více hodnotitelů. Hodnocení zaměstnanci pak mohou při špatném hodnocení nabývat dojmu, že je to pouze přísnějším hodnotitelem, než měl jeho kolega, a může to vést k pocitu nespravedlnosti.

Velice důležitý je postoj hodnoceného k hodnocení. Pokud zaměstnanec přistupuje k hodnocení jen jako k něčemu, co mu bude způsobovat těžkosti, jen stěží můžeme počítat s jeho spoluprací. Pokud se chceme vyvarovat chybného hodnocení, je nutné důkladně:

- promyslet, zvážit a vybrat vhodná kritéria a metody pro hodnocení, které musí být v souladu s účelem hodnocení, tzn. musí být vhodná a přiměřená pro povahu té dané práce;
- připravit veškeré materiálové podklady pro hodnocení, například formuláře, pokyny nebo vysvětlivky;
- naplánovat postup a časový harmonogram hodnocení;
- proškolit pracovníky, kteří se budou podílet na hodnocení, pomocí získávání a zpracováním dokumentů nezbytně nutných pro hodnocení a následně proškolit pracovníky, kteří budou provádět samotný hodnotící pohovor zejména v oblasti komunikačních dovedností;
- přimět hodnocené ke spolupráci, tzn. informovat je o celém průběhu hodnocení, o tom, jaké budou použity metody, jaká jsou hodnotící kritéria, a v neposlední řadě, jaký je smysl celého hodnocení. (Koubek, 2007, s. 230)

Dalšími důležitými faktory, které Koubek (2007, s. 230) uvádí a mají vliv na chyby v hodnocení, jsou jakékoliv prvky diskriminace, všechno to, co nesouvisí s vykonávanou prací, a to, co je v rozporu s platnými zákony a lidskými právy.

Ve vyspělých zemích byly přijaty následující předpisy a zásady:

- Organizace musí zajistit, aby zpětná vazba byla prováděna v souladu s platnými zákony a mezinárodními ujednáními, která se týkají předmětu, obsahu a metod hodnocení, stejně tak jako musí zajistit všechny potřebné podklady pro hodnocení a proškolení hodnotitele.
- Průzkum práce na pracovních místech je základem pro obsah hodnocení.
- Hodnocený má právo nahlédnout na výsledky svého hodnocení a má právo se k nim vyjádřit.
- Zaměstnanec může požadovat změnu hodnocení a vyjadřovat se ve svůj prospěch. (Koubek, 2007, s. 230–231)

M. S. Kelloggová vytvořila návod, který pomáhá řešit především etické problémy při hodnocení zaměstnanců a formuluje zásady, jimiž by se měli vedoucí pracovníci při hodnocení řídit:

- *„Musíš znát důvod pro hodnocení pracovníků.*
- *Hodnoť na základě reprezentativních, dostatečných a relevantních informací.*
- *Buď při hodnocení poctivý a spravedlivý.*
- *Zajisti, aby písemné a ústní hodnocení bylo shodné.*
- *Prezentuj hodnocení jako názor.*
- *Poskytuj informace o hodnocení pouze těm, kteří mají právo je znát.*
- *Neber v úvahu hodnocení, která neproběhla formálně.*
- *Neakceptuj hodnocení předkládané někým jiným, aniž bys znal podklady, které k němu vedly.*
- *Dodržuj zásady hodnocení, které jsi stanovil.*
- *Neposkytuj informace o hodnocení třetí straně bez souhlasu hodnoceného.*
- *Dej písemné hodnocení k dispozici hodnocenému.*

- *Poskytni hodnocenému právo na odvolání.*
- *Umožni hodnocenému pracovníkovi podílet se na hodnocení.“ (Koubek, 2007, s. 231, podle Kelloggové, 1975)*

7 Příprava pravidelného hodnocení zaměstnanců

Při přípravě hodnocení je nejdůležitější odpovědět si na následující tři otázky:

- „Co se stalo?
- Proč k tomu došlo?
- Jak postupovat dál?“ (Šikýř, 2014, s. 115)

Pokud si dokáže vedoucí hodnotícího pohovoru společně s hodnoceným odpovědět na tyto otázky, jsou na nejlepší cestě k úspěšnému řešení případných nedostatků nebo k rozvoji pracovního výkonu zaměstnance v následujícím období.

Dalším neméně důležitým faktorem pro správnou přípravu pravidelného hodnocení je hodnocení průběžné. „*Manažer musí soustavně shromažďovat, vyhodnocovat a zaznamenávat podstatné hodnotící informace o skutečné úrovni schopností, motivace, podmínek, výsledků a chování zaměstnance.*“ (Šikýř, 2014, s. 115)

Právě díky těmto podkladům získaným během průběžného hodnocení může poté proběhnout správně připravené pravidelné hodnocení, které by se mělo vyvarovat nejasností a nedorozumění plynoucích z nedostatku informací.

Důležité informace se dají velice dobře získat pozorováním konkrétních zaměstnanců na jejich pracovišti, dále se dají získat pomocí zkoumání samotné vykonané práce.

Poté je nesmírně důležité pořídit dokumentaci o pracovním výkonu, jedná se o písemný záznam, ke kterému se můžeme v budoucnosti vracet a díky kterému se vyvarujeme případným možným sporům a diskusím. (Koubek, 2007, s. 215)

Nesmírně důležitá je oboustranná příprava, tzn. aby se na hodnotící pohovor připravil nejenom hodnotitel, ale také hodnocený. Pro každého by cílem tohoto hodnocení mělo být něco jiného.

Cíle ze strany hodnoceného:

- Uvědomit si své hlavní pracovní výsledky za poslední období a objektivně posoudit, zdali splnil své pracovní cíle z minulého období.
- Uvědomit si své silné a slabé stránky, popřípadě jak by bylo možné zlepšit se v slabých stránkách nebo jak ještě lépe využít své silné stránky pro rozvoj do budoucnosti.
- Sám si rozmyslet a podat návrhy na osobní výkonové a rozvojové cíle.
- Rozmyslet a připravit si návrhy na to, jak zlepšit komunikaci nejen se spolupracovníky, ale také se svými nadřízenými, jak změnit některé pracovní postupy nebo způsoby organizace práce, tak aby společně docházelo k lepšímu plnění společných cílů. (Stýblo, Urban, Vysockajová, 2011, s. 298)

Cíle hodnotitele by měly být následující:

- Uvědomit si, jaké jsou nejsilnější a nejslabší stránky hodnoceného, a poté si zrekapitulovat jeho pracovní výsledky, úspěchy a případné neúspěchy. Také si připomenout typické projevy chování na pracovišti hodnoceného.

- Mít připravené konkrétní kontrastní ukázky, tzn. že s hodnoceným hodnotitel probere jeho naprosto špičkový pracovní výkon a naproti tomu i jeho slabší nebo slabý výkon.
- Pokud je to nezbytné, mít připravené konkrétní body pracovního výkonu, ve kterých by se měl hodnocený do budoucna zlepšit.
- Připravit pro zaměstnance návrh a očekávání jeho pracovního výkonu a cílů pro další období.
- Ukázat hodnocenému, jakými směry by se měl ubírat, aby došlo k jeho dalšímu rozvoji.

Dalším důležitým prvkem je informovat zaměstnance s dostatečným předstihem o tom, co přesně se od nich očekává a požaduje a následně bude také hodnoceno. Pokud jsou předem jasně stanovená očekávání, je to jeden z dalších způsobů, jak zabránit případným nedorozuměním při hodnotícím pohovoru. Jako další uvádí hlavní charakteristiky hodnocení. Pokud se tyto charakteristiky respektují a dodržují, má následné hodnocení smysl a plní svůj účel. Mezi tyto základní charakteristiky patří například to, že by se mělo hodnotit podle hledisek, která jsou známá všem a jsou známa v předstihu. Tato hlediska by měla být uspořádána vždy od nejlepšího po nejhorší, tedy stupňovitě. Další charakteristikou může být to, že by se vždy měly hodnotit pouze konkrétní výsledky nebo výkony a nikdy by hodnocení nemělo zasahovat do osobní roviny nebo kvalifikačních charakteristik, tzn. že by se nikdy nemělo přihlížet k tomu, jaké má člověk vzdělání nebo délku praxe atd. Za třetí nejdůležitější charakteristiku je považováno to, že výsledky hodnotitele a hodnoceného by měly být porovnatelné a ve vzájemné relaci. (Brůha a kol., 2016, s. 155–156)

Dalším nezbytným faktorem pro hladký průběh hodnotícího pohovoru je dobře připravené prostředí. Správně navozená atmosféra na začátku pohovoru, která poté provází celý pohovor, je jednou z nutných podmínek úspěšného setkání. Je vhodné tuto atmosféru navodit například počátečními otázkami, které by se měly týkat úplně běžných věcí, díky kterým by se měl hodnocený zbavit prvotního ostychu a nervozity z hodnocení. Pomocí těchto otázek by mělo dojít k navození atmosféry, která umožní otevřenou, přátelskou a upřímnou debatu. (Armstrong, 2011, s. 157)

7.1 Hodnotící formuláře

Nejlepší pomůckou pro přípravu na hodnocení zaměstnanců jak pro hodnotitele, tak pro hodnoceného, tzv. standardizovaný formulář. Na tvorbě tohoto formuláře by se měl podílet personální útvar společně s výkonným managementem. Při sestavování standardizovaného formuláře je nejdůležitější jeho struktura, která by měla vést jeho účastníky k tomu, aby se věnovali všem jeho obsahovým částem. Dalším plusem těchto formulářů je to, že jsou zde uvedeny vždy jasně definovaná, hodnotící kritéria, která odpovídají hodnotícím škálám. To také pomáhá ke zvýšení objektivity. (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2011, s. 299)

Standardizovaný formulář může být rozdělen do čtyř oblastí, které se postupně věnují:

- hodnocení osobních cílů za uplynulé období (splnění pracovních výsledků zaměstnance v hlavních oblastech jeho působnosti a splnění osobních cílů v oblasti odborného rozvoje)
- hodnocení pracovního a sociálního chování zaměstnance
- shrnutí výsledků hodnocení

- formulace jeho závěrů a stanovení nových pracovních a rozvojových cílů pro příští období (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2011, s. 299)

Tyto čtyři oblasti si můžeme pojmenovat jako A, B, C a D, kde A je hodnocení osobních cílů, B je hodnocení pracovního a sociálního chování, C je shrnutí hodnocení a stanovení jeho závěrů a D se věnuje určování nových osobních cílů.

Pokud organizace používá při hodnocení zaměstnanců i sebehodnocení, pak se vytvoří dva druhy hodnotících formulářů, jeden, který odpovídá manažerskému hodnocení, a druhý, který je vhodný pro sebehodnocení. Oba formuláře ale nejsou od sebe příliš rozdílné. (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2011, s. 299)

Následující ukázka formuláře části A, viz příloha 2, se věnuje předem stanoveným cílům, které byly s hodnoceným projednávány na předchozím hodnocení. Pokud se jedná o zaměstnance nového, projednávají se cíle stanovené na konci adaptačního procesu. Poté se určuje míra splnění nebo nesplnění těchto cílů. Tato část formuláře se ale nevztahuje pouze na cíle hlavní, ale také na cíle vedlejší, které se týkají dalších úspěchů či neúspěchů hodnoceného, plnění rozvojových cílů, a na to, zdali jsou zaměstnancovy schopnosti zcela využity, popřípadě jak tyto schopnosti zlepšit. (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2011, s. 299–230)

Stejně tak jako se připravuje na rozhovor hodnotitel, měl by se připravovat i hodnocený. V následující ukázce sebehodnotícího formuláře, viz příloha 3, je vidět, jak je tento formulář koncipován. Cíle hodnoceného i hodnotitele by se měly shodovat, a proto je i tento formulář velmi podobný formuláři pro manažerské hodnocení podřízených. Záměrem je dovést hodnoceného k objektivnímu hodnocení sebe sama, popřípadě zamýšlení nad dalšími cíli do budoucna, kterými může být i například lepší využití jeho pracovních schopností nebo rozvoj dovedností a znalostí v určité problematice. (autorský kolektiv, 2011, s. 306)

7.2 Organizační zabezpečení

Stejně jako je důležité mít připravené veškeré materiálové podklady pro hodnocení, je důležité hodnocení správně zorganizovat. Při plánování hodnocení zaměstnanců bychom se měli držet několika daných zásad a pravidel. (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2011, s. 311)

Je důležité o chystaném hodnocení zaměstnance informovat včas, tzn. s dostatečným časovým předstihem, aby mohlo dojít k vyplnění hodnotících formulářů, jak ze strany hodnotitele, tak ze strany hodnoceného.

Další věcí, která se musí pečlivě naplánovat, je délka samotného procesu hodnocení. Tato doba se vyhraňuje jako doba od vyhlášení hodnocení přes vyplňování hodnotících formulářů až po skončení všech pohovorů a měla by trvat zhruba jeden měsíc.

Nejpozději týden před proběhnutím samotného hodnotícího pohovoru by mělo dojít k vzájemné dohodě na přesné hodině a konkrétním termínu hodnocení mezi hodnotitelem a hodnoceným.

Stejně tak by obě strany měly být srozuměny s přibližnou dobou trvání tohoto pohovoru, která by se měla pohybovat v rozmezí 45–60 minut.

Z manažerského pohledu je důležité mít pohovory dobře časově rozvrhnuty, tzn. před každým následujícím pohovorem by měl být dostatek času na utřídění informací a připomenutí své vlastní přípravy na hodnocení další.

V neposlední řadě je důležité myslet i na komfort a pohodlí obou zúčastněných stran hodnocení. Měl by se zajistit absolutní klid a žádné vyrušování v průběhu hodnocení, tzn. vyvarovat se zvonění telefonu, popřípadě vyrušování od ostatních zaměstnanců. Pokud hodnotitel chce, aby hodnocení přineslo skutečně využitelné výsledky, nikdy by se neměl nad hodnoceného povyšovat a dávat najevo svou nadřazenost například jen tím, že bude sedět při hodnocení v čele stolu. (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2011, s. 311)

8 Průběh a vedení hodnotícího pohovoru

Hodnotící pohovor by se dal také nazvat jako naprosté vyvrcholení procesu hodnocení zaměstnanců a jejich pracovního výkonu. S tímto „závěrem“ se pojí několik důležitých pravidel, jež by měl každý hodnotitel dodržovat, aby došlo ke správnému a hladkému průběhu hodnocení, které bude mít pro firmu poté vypovídající hodnotu. Mezi ty nejdůležitější patří pozitivní přístup, tzn. že by se hodnocení nemělo začínat ihned nějakou kritikou, ale naopak je důležité hned zprvu navodit přátelskou atmosféru. Dalším neméně důležitým faktorem je to, aby se hodnocení vztahovalo k činnostem a chování zaměstnance, nikoliv k zaměstnancově osobě.

Pokud chceme, aby s námi hodnocený skutečně spolupracoval a aby hodnocení neproběhlo pouze jednostranně, je nesmírně důležité hodnoceného do pohovoru co nejvíce zapojit. Hodnocený zaměstnanec by měl dostat prostor pro svůj vlastní názor, pro své vlastní komentáře a vysvětlení. Z druhé strany je nezbytné, aby vedoucí tohoto pohovoru bral zaměstnancovy připomínky v potaz a aby byl schopen společně s ním třeba i přehodnotit situaci. (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2011, s. 311)

Koubek (2007, s. 226) jen potvrzuje to, jak je nesmírně důležitá volba stylu rozhovoru. Upozorňuje na to, že by se nikdy neměla nechat připustit dominance hodnoceného, a to ani na té nejmenší úrovni. Na druhou stranu připouští, že pohovor s výraznou dominancí hodnotitele je naprosto kontraproduktivní. Potvrzuje, že nejlepším stylem vedení rozhovoru je styl plně participativní, kdy jsou si obě strany rovny, společně spolupracují a jsou si vědomy toho, že společně chtějí dosáhnout lepších cílů.

Mezi další zlatá pravidla správně vedeného pohovoru řadí Armstrong (2011, s. 157–158) produktivní využívání času, tzn. že by se vedoucí pohovoru měl neustále ujišťovat, zdali mu hodnocený porozuměl. Začít pochvalou a tím tak navodit příjemnou atmosféru. Nepřekvapit neočekávanou kritikou, kvůli které by se hodnocení mohlo začít ubírat špatným směrem.

Dalším vhodným krokem správně vedeného hodnotícího pohovoru by mělo být procházení předem vyplněných hodnotících formulářů. Tyto formuláře si popřípadě hodnocený a hodnotitel mohou vyměnit a prodiskutovat body, ve kterých se jejich odpovědi výrazně liší. Vedoucí hodnotícího rozhovoru by se neměl bát dát za pravdu podřízenému, ale stejně tak by se mu měl snažit vysvětlit pohled na věc ze strany firmy jako celku. (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2011, s. 312)

Velmi důležitým faktorem při hodnocení je to, zdali se toto hodnocení bude následně promítat do mzdového ohodnocení zaměstnance, pokud ano, hodnotitel by nikdy neměl uvádět žádné konkrétní částky. Hodnotitel může na konci pohovoru konstatovat například: „S výsledky vaší práce jsem natolik spokojen, že v příštích platových úpravách podám návrh na zvýšení vašeho mzdového ohodnocení.“ (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2011, s. 312)

Další krok se týká plánování kariéry zaměstnance. Pokud totiž hodnocení zasahuje i do této oblasti, musí následná písemná podoba obsahovat plánovaný zvýšený rozsah odpovědnosti, hierarchické

postavení zaměstnance a v neposlední řadě rozhodovací pravomoci zaměstnance. (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2011, s. 312)

Na úplný závěr hodnocení zaměstnance se vytvoří tzv. individuální plán výkonu a rozvoje zaměstnance. Pravidlem bývá, že tento plán po jeho přepsání podepíše obě strany, jak hodnotitel, tak hodnocený. Tento dokument se většinou zpracovává ve třech nebo čtyřech kopiích, které nakonec obdrží hodnocený, hodnotitel, personální útvar nebo vyšší nadřízený, a to v případě, pokud provádí kontrolu hodnocení. (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2011, s. 313)

Brůha a kol. (2016, s. 156) uvádí model průběhu hodnotícího rozhovoru, který je rozdělen na pět hlavních částí, a to sice na:

1. Sděluj – v této části sdělují manažeři zaměstnancům hodnocení.
2. Ptej se a naslouchej – zde dostává více prostoru hodnocený. Vedoucí pohovoru pouze klade otázky týkající se pracovního výkonu, nedostatků a chyb, příčin slabých a silných stránek atd. Hodnotitel by v této části měl naslouchat odpovědím a případným dotazům, hodnoceného.
3. Ptej se a sděluj – v této části může hodnocený nejvíce ovlivnit výsledky svého hodnocení, zde by měl dostat ještě větší prostor pro svoji „obhajobu“. Na závěr této části hodnotitel hodnotí problémy a vytváří závěry.
4. Sděluj a naslouchej – vedoucí pohovoru sděluje hodnocenému své názory na jeho výkon, ale zároveň je připraven vyslechnout si názory hodnoceného a to, co o sobě chce hodnocený říci.
5. Sděluj a přesvědčuj – hodnotitel se snaží přesvědčit hodnoceného o svých hodnotících faktech a názorech.

Poslední nepsanou částí by měl být úplný závěr hodnocení, kdy by obě strany měly odcházet s pocitem, že došlo k přátelskému zhodnocení pracovního výkonu za minulé období, stejně tak jako k stanovení dalších cílů do budoucna a v neposlední řadě k povzbuzení a motivování zaměstnance k ještě lepším výkonům. (Brůha a kol., 2016, s. 156)

8.1 Otázky kladené při průběhu hodnotícího pohovoru

Je nesmírně důležité, jestli hodnotitel zvolí správné druhy otázek, jestli je bude klást správně za sebou, a v neposlední řadě záleží i na jeho intonaci hlasu. (Armstrong, 2011, s. 158–159) Vhodné otázky pro průběh hodnotícího pohovoru mohou být například tyto:

- „*Jak se vám podle vašeho mínění v práci dařilo?*“
- *Jaké jsou podle vás vaše silné stránky?*
- *Co máte na své práci nejraději a co se vám líbí nejméně?*
- *Proč se vám podle vašeho mínění v práci dařilo?*
- *Proč se vám podle vašeho mínění nepodařilo ten cíl splnit?“* (Armstrong, 2011, s. 158)

Armstrong (2011, s. 159) uvádí ještě další druh specifických otázek, které slouží účelu zkoumání a posuzování pracovního výkonu. Jedná se zde o to, že hodnocení pracovníci se ujmou role vedoucího pohovoru a vedoucí pohovoru na ně musejí reagovat, v podstatě si na chvíli vymění své role. V tomto případě je důležité, aby skuteční vedoucí pohovoru komentovali sebehodnocení zaměstnance a někdy přidali něco málo ze svého názoru. Nejdůležitější ale je, aby nedošlo ke konfrontaci, tzn. úplnému nesouhlasu, pokud však skuteční hodnotitelé nesouhlasí s některými výroky zaměstnanců, mohou se jim za účelem bližšího vysvětlení klást právě následující otázky.

„Příklady otázek nastolovaných manažerem během setkání za účelem zkoumání:

- *Proč to tak cítíte?*
- *Proč se to podle vás stalo?*
- *Vzal jste v úvahu takovou a takovou událost?*
- *Informace, které mám, svědčí o tom, že jste v případě tohoto konkrétního úkolu, na němž jsme se loni dohodli, dost důsledně neplnil standard výkonu. Tady jsou některé příklady. Jak k tomu došlo?*
- *Myslíte si, že existují ještě nějaké jiné příčiny tohoto problému?*
- *Myslíte si, že jste k tomuto problému přispěl?*
- *Existují ještě nějaké záležitosti nebo problémy, které jste nezmínil?*
- *Jak zajistíme, aby se tento problém v budoucnosti opět neobjevil?“* (Armstrong, 2011, s. 159)

Tyto otázky napomáhají tomu, aby zpětná vazba byla co nejvíce konstruktivní. Princip spočívá v tom, že vede zaměstnance k tomu, aby si uvědomil a identifikoval hlavní problémy, kterým čelí. Měl by zaměstnanec přimět ještě více přemýšlet o jeho pracovním výkonu. Úkolem hodnotitele je poskytnout takovou zpětnou vazbu, která bude konstruktivní a bude vést k povzbuzení zaměstnance. Podpora hodnotitele by měla vést k tomu, aby se zaměstnanec zaměřil na to, na čem ještě musí společně s nadřízeným zapracovat. (Armstrong, 2011, s. 159)

PRAKTICKÁ ČÁST

9 Představení společnosti

Skupina TUKas je česká společnost sídlící v Praze, zabývá se prodejem nejen nových, ale i ojetých aut. Další doménou této firmy jsou kvalitní servisní služby.

Firma TUKas disponuje širokou škálou skladových a předváděcích vozů, a to hned několika značek, díky všem společnostem, které patří do skupiny TUKas. Dále nabízí kompletní modelové řady ŠKODA, Volkswagen a užitkových vozů Volkswagen, KIA, Volvo, Opel, Renault a Dacia s možností testovací jízdy v některém z předváděcích automobilů. Službou spojenou s prodejem nových vozů je přihlášení vozu do registru motorových vozidel.

U ojetých vozů sází skupina TUKas na jistotu v podobě plnění standardů ŠKODA Plus a DasWeltAuto (původně Auto-Plus), Volvo Select a Opel certifikované vozy, dále pak na Certifikát CEBIA, který garantuje udávaný kilometrový nájezd a fakt, že vůz není kradený nebo zavázaný třetí straně. I zde může zákazník využít služby registrace vozu.

V oblasti servisních služeb se firma TUKas pyšní oceněním Autoservis roku 2009. Svým zákazníkům nabízí například výrazné slevy na servisní práce pro auta zakoupená ve společnosti TUKas, možnost skladování kol nebo záruku na provedené práce šest měsíců ode dne převzetí opraveného vozu zákazníkem. Dalšími výhodami, které skupina TUKas v této oblasti nabízí, jsou například záruka 24 měsíců na originální díly a výrobky, odpovědnost za vzniklé vady při provádění prací na automobilu nebo výbornou dostupnost všech poboček.

9.1 Historie společnosti

Kořeny této firmy sahají až do roku 1989, kdy bylo majitelům Jiřímu a Miroslavu Tůmovi umožněno začít částečně podnikat na zvláštní povolení Národního výboru, a tak ve své garáži založili a začali provozovat Autoservis Tůma a Tůma.

Jelikož záměr obou majitelů byl větší než pouhá dílna v rodinné garáži, už v roce 1991 založili společnost TUKas, s. r. o., a hned dva roky nato postavili úplně nový showroom pro značku ŠKODA a VW.

Společnost se velmi rychle začala orientovat na trhu s vizí neustálého růstu a rozšiřování služeb. K dalšímu růstu společnosti došlo v roce 1999, kdy se rozrostla o další pobočku Autocentrum Štěrboholy, a. s. Tato pobočka se zanedlouho stala jedním z hlavních prodejců značky Volvo. V roce 2011 došlo k zásadnímu spojení Autocentra Štěrboholy, a. s., a společnosti Auto-Staiger, s. r. o., a vzniku Auto-Staiger CZ, a. s., kde také budou provádět dotazníkové šetření a šetření pomocí rozhovorů s HR specialistkou paní Ing. Danou Texlovou a s ředitelem prodeje panem Miroslavem Procházkou.

V letech 2014–2015 došlo k modernizaci obou poboček ŠKODA i VW, které se nachází v Praze Štěrboholy. Došlo k rozšíření nejen prostorů, ale i služeb pro vozy CNG. Nyní se zde neprovádí pouze servis těchto vozů, ale také oprava a možnost čerpání pohonných hmot. V těchto letech dochází i k rozšíření v podobě nových poboček ČSAO a Auto Adámek, dále pak rostou nové showroomy. První z nich je KIA v Praze Modřanech, který je prvním vzorovým autosalonem typu Red Cube KIA v Praze. Druhým je showroom pro značky Renault a Dacia, který se pyšní prvenstvím v oblasti velikosti a moderního vybavení.

9.2 Název společnosti

Název společnosti je odvozen od příjmení zakladatelů a od pilířů, o které se firma opírá a na kterých si zakládá.

První slabika „TU“ je odvozena od příjmení bratrů Tůmových. Zbýlá část názvu „kas“ se skládá z prvních písmen již zmiňovaných pilířů a určuje vizi a směr celé společnosti „Komplexní AutoSlužby“.

9.3 Současný stav společnosti

V dnešní době je obor automotive doménou společnosti, a tak není divu, že se firma snaží vybudovat si brand TUKas s puncem kvalitních služeb a zachování rodinné tradice.

V posledních dvou letech došlo k významnému sloučení názvů všech společností, a tak vznikají TUKas, a. s., TUKas ČSAO, a. s., TUKas Auto Adámek, s. r. o., a TUKas Auto-Staiger CZ, a. s.

Nejčerstvějším přírůstkem do skupiny TUKas je jedinečný koncept VPS (Volvo Personal Service) a VRE (Volvo Retail Experience), které jsou založeny na ještě větším luxusu a modernějším přístupu, kde se například zákazník může na opravu svého auta dívat přes prosklené stěny autodílen, a přitom sedět v pohodlí sedaček jako doma v obýváku.

K dnešnímu dni má skupina TUKas čtyři pobočky: TUKas, a. s., TUKas ČSAO, a. s., TUKas Auto Adámek, s. r. o., a TUKas Auto-Staiger CZ, a. s. V poslední zmiňované pobočce pracuje přes 350 zaměstnanců.

Sami majitelé ale tvrdí, že tímto růst skupiny TUKas určitě nekončí, a věří, že díky kvalitě služeb, ochotě zaměstnanců a dlouholeté tradici budou i nadále patřit mezi jedničky na trhu ve svém oboru.

9.4 Podstatné okolí pobočky TUKas Auto-Staiger CZ

Velkou a podstatnou výhodou všech poboček skupiny TUKas je právě jejich okolí a dobrá dostupnost k nim, jak MHD, tak automobilem. Jinak tomu není ani u pobočky TUKas Auto-Staiger CZ, která se nachází v ulici Černokostelecká, jež navazuje na výpadovku Mladá Boleslav.

Skupina TUKas užívá pouze originální autodíly předepsané výrobcem, které však sama nevyrobí, ale nechává se je dovážet přímo od výrobců konkrétních značek. Díky velkým skladům, které se nachází na každé z poboček, jsou schopni zajistit až 90 % náhradních autodílů ihned, tím velice zkracují rychlost oprav automobilů, což je v dnešní době velké konkurence na trhu jedním z nejdůležitějších faktorů při rozhodování spotřebitele.

10 Rozhovor s ředitelem Miroslavem Procházkou

Dne 2. 2. 2018 jsem absolvovala schůzku s ředitelem společnosti TUKas Auto-Staiger CZ, kde také následně budu provádět dotazníkové šetření.

Rozhovor se týkal především hodnocení a hodnotícího systému ve firmě TUKas. Společně jsme se zaměřili spíše na pobočku Auto-Staiger ohledně již zmiňovanému dotazníku.

10.1 Hodnocení pohledem současného ředitele pobočky

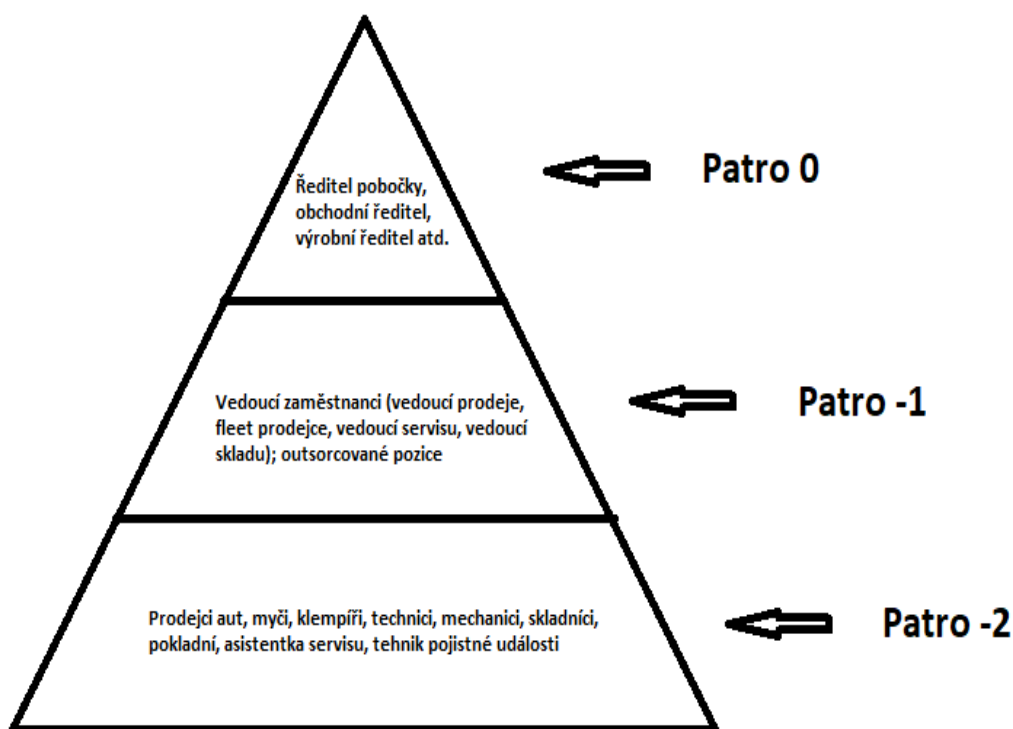
Hned na začátku rozhovoru mě pan ředitel seznámil s krátkou historií společnosti a také s jeho působením v celé společnosti. Pan Procházka se osobně zná s oběma majiteli a dá se říct, že jim stál po boku po celou dobu zakládání společnosti, čímž si vysloužil jejich důvěru a následně i místo ředitele. Sám podotkl, že si prošel skoro všemi pozicemi, kterým nyní ve firmě šéfuje, a proto si myslí, že dokáže správně ohodnotit převážnou většinu z nich. Na druhou stranu sám přiznává, že je člověk, který si prošel oběma režimy, a že dnešní doba je natolik jiná a neustále se tak rychle posouvá dopředu, že je velice těžké s ní držet krok, a to zvláště v případech manažerských a vedoucích pozic a činností.

„Co se samotného hodnocení týká, je zde v pobočce TUKas Auto-Staiger CZ poměrně ještě v plenkách. Snažíme se o neustálé zlepšování po vzoru zemí, které jsou stále ještě v tomto ohledu před námi. Jedním z důvodů, proč tomu tak je, je i to, že zrovna tato pobočka se stala součástí skupiny TUKas poměrně nedávno a hned poté podlehla velké rekonstrukci, díky které se stala jednou z nejmodernějších a nejluxusnějších poboček v celé České republice,“ uvedl pan Procházka.

10.1.1 Organizační struktura TUKas Auto-Staiger CZ

Tato pobočka se interně rozděluje na takzvaná patra. Nejvyšší patro představují ředitelé různých oddělení, v čele s ředitelem celé pobočky, a toto patro se nazývá patro 0. Pod patrem 0 se nachází patro -1, do něhož spadají další vedoucí zaměstnanci, například vedoucí prodeje nebo vedoucí servisu. Dalším, kdo patří do patra -1, jsou outsourcované pozice, kterými jsou pro tuto pobočku například účetní nebo část marketingového oddělení. Posledním pomyslným patrem je patro -2, kam spadají všechny ostatní pozice, jako jsou například prodejci aut, mechanici, klempíři, myči nebo skladníci.

Obrázek 3 – Stručná organizační struktura v TUKas Auto-Staiger CZ



Zdroj: Interní materiály skupiny TUKas, 2018

Podrobná organizační struktura viz příloha 4.

10.2 Hodnocení zaměstnanců z hlediska času a způsobů hodnocení

Přestože v pobočce TUKas Auto-Staiger CZ není v současné době zaveden striktní hodnotící systém, hodnocení se zde provádí. Sám pan ředitel uvádí, že neformální hodnocení, a to všech zaměstnanců, je zde na denním pořádku, ať už mechaniků, klempířů, myčů na dílně nebo vedoucích pozic v kancelářích. Co se pravidelného hodnocení týká, i to zde má své zastoupení. V tzv. patře 0 probíhají jednou za dva týdny porady, jejichž součástí je právě hodnocení pracovních výkonů za uplynulých 14 dní. Pan Procházka na těchto poradách nehodnotí sám, ale spolupracuje při tom se svými dvěma podřízenými manažery, kteří mají pak dále na starost hodnocení nižších pater. Další hodnocení je poté hodnocení kvartální a následuje hodnocení roční, které zahrnuje všechny zaměstnance a všechny jejich pracovní výkony.

11 Dotazníkové šetření

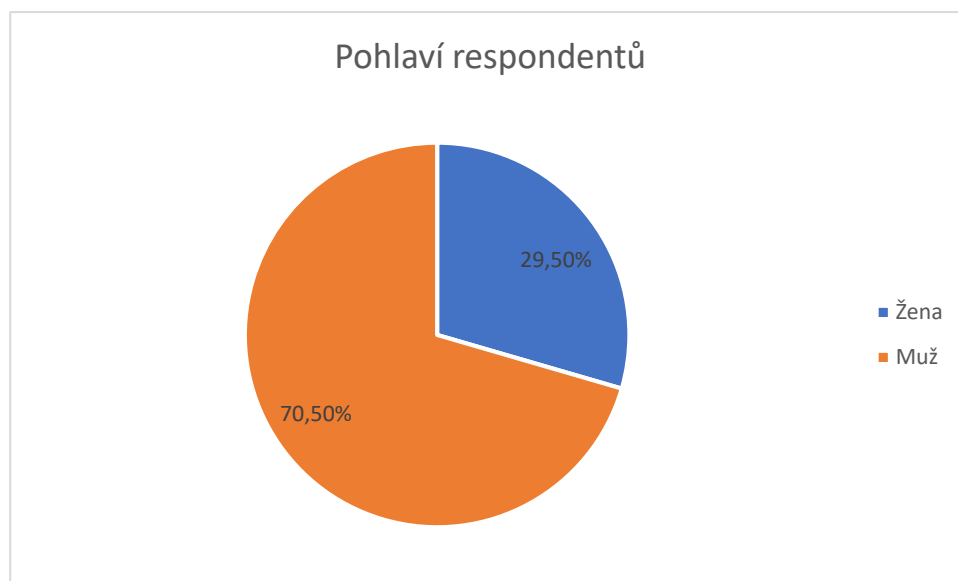
Dotazníkové šetření se zaměřovalo na hodnocení zaměstnanců ve společnosti TUKas Auto- Staiger CZ a zároveň na spokojenost a motivovanost zaměstnanců spojenou s jejich hodnocením. Sběr dat se uskutečnil v době od 1. 3. do 14. 3. 2018. Dotazník byl rozdán 60 respondentům a jeho návratnost byla 76,6 %, z čehož vyplývá, že dotazník vyplnilo 44 zaměstnanců, zbytek dotazníků byl navrácen z části nebo zcela nevyplněn, a proto nebylo možné s dotazníky dále pracovat. Dotazník se skládá celkem ze 23 otázek, přičemž se zde vyskytují převážně otázky uzavřené s možností doplňujících odpovědí, ale nalezneme zde i otázky s hodnoticí stupnicí a otevřenými odpověďmi.

11.1 Výsledky dotazníkového šetření

Otázka 1 – Pohlaví

První otázka se zaměřovala na pohlaví respondentů. Celkem odpovědělo 44 zaměstnanců, 13 bylo žen a 31 mužů, z čehož vyplývá, že ve firmě převažují muži, což je v automobilovém průmyslu očekávatelné.

Graf 1



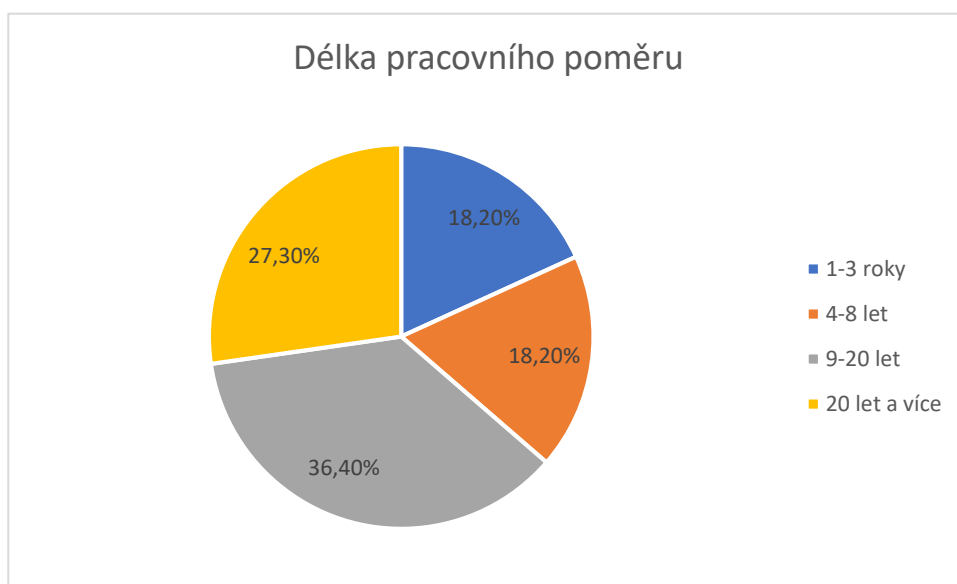
Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2018

Otázka 2 – Věková skupina

Druhá otázka se zabývala rozřazením respondentů na základě věku. Nejpočetnější skupinou, která odpovídala na dotazníky, byla skupina v rozmezí od 45 do 60 let, a to přesně 54,5 %. O něco menší byla skupina 31–45 let, která tvořila 36,4 %, a nejméně početnou skupinou byla skupina 25–30 let. Žádný z respondentů nebyl ve věku do 24 let a ani starší 60 let.

Otázka 3 – Jak dlouho pracujete ve firmě?

Graf 2



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2018

Třetí otázka se zabývala délkou pracovního poměru zaměstnanců. 36,40 % respondentů je ve firmě zaměstnáno v rozmezí 9–20 let. Druhou nejpočetnější skupinou byla skupina 20 let a více, která byla zastoupena 27,30 %. Pomyslné třetí a čtvrté místo zastupují kategorie 1–3 roky a 4–8 let, které mají shodné zastoupení 18,20 %. Z těchto odpovědí jasně vyplývá, že ve společnosti TUKas pracují převážně velmi zkušené zaměstnanci s dlouholetou praxí, což může být velkou výhodou pro nově příchozí zaměstnance, kteří se mohou učit od „mistrů“ v jednotlivých oborech (servis, prodej, vedení oddělení atd.). Vysoké procento spokojených zaměstnanců je pro společnost TUKas tou nejlepší vizitkou a lákadlem pro potenciální zaměstnance.

Otázka 4 – Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Čtvrtá otázka rozdělovala respondenty na základě jejich nejvyššího dosaženého vzdělání. Nejvíce respondentů mělo vystudováno středoškolské vzdělání zakončené maturitní zkouškou, a to sice 63,6 %. Zhruba třetina respondentů zastupovala středoškolské vzdělání s výučním listem a nejmenší skupinu 9,1 % tvořili respondenti s vyšším odborným vzděláním. Zástupci s nejnižším a nejvyšším

vzděláním na dotazník neodpovídali. Z tohoto rozdělení vyplývá, že nejvíce respondentů má středoškolské vzdělání, což odpovídá struktuře firmy, kde převážná většina zaměstnanců vykonává manuální práce.

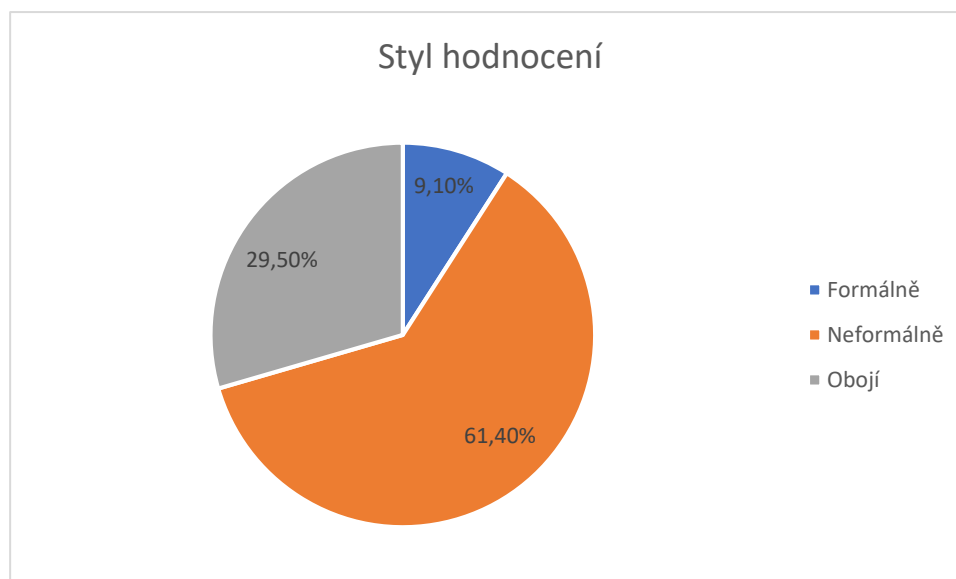
Otázka 5 – Jaká je vaše pracovní pozice ve firmě?

Pátá otázka rozdělovala respondenty podle toho, jakou pracovní pozici zastávají. Nejpočetnější skupinou respondentů byla skupina zahrnující zaměstnance ze servisu s 27,30 %. O pomyslné druhé a třetí místo se jen s nepatrným rozdílem dělila skupina prodej a manažer/vedoucí oddělení v zastoupení okolo 20 %. Dalšími skupinami respondentů, které měly shodně 9,10 %, jsou sekretariát a účtárna. 6,80 % respondentů bylo z lakovny a klempírny a úplně nejmenší zastoupení v odpovědích mělo samotné vedení podniku. Tyto odpovědi korespondují s odpověďmi na otázku 4, kde nejvíce zastoupené nejvyšší vzdělání bylo středoškolské, a to zcela odpovídá potřebnému vzdělání na pracovních pozicích, které jsou zde nejčastěji zastoupeny (tzn. servis, lakovna a klempírna, prodej).

Otázka 6 – Jaký styl hodnocení ve firmě převažuje?

V rámci šesté otázky, která se zaměřovala na styl hodnocení, měli respondenti na výběr ze tří odpovědí. Ptala jsem se, zdali si myslí, že jsou hodnoceni spíše formálně, neformálně, nebo obojím způsobem. Převážná většina odpověděla, že je hodnocena spíše neformálně, což znamená každodenním nebo občasným vyjádřením pochval nebo výtek k jejich pracovnímu výkonu, chování atd. Asi jedna třetina respondentů uvedla, že je hodnocena jak formálně, tak neformálně, a necelých 10 % uvedlo, že je hodnoceno spíše formálně. Z toho vyplývá, že hodnocení neformální je zde mnohem častější než hodnocení formální, což se naprosto ztotožňuje s tím, co uvedl pan ředitel Procházka, a zároveň i s tím, že je firma na počátku vytváření hodnotícího systému.

Graf 3



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2018

Otázka 7 – V čem je hodnocení vaší práce pro vás důležité?

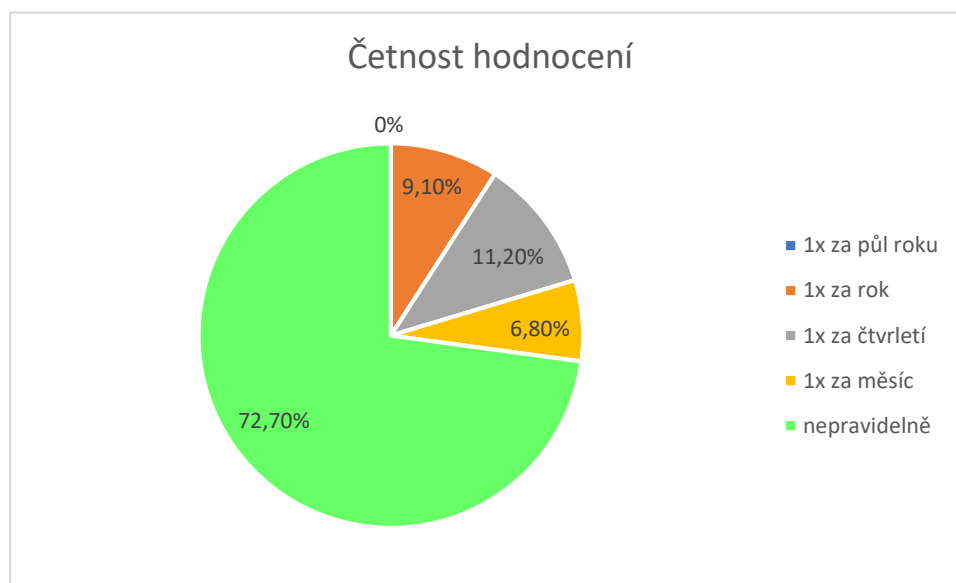
V sedmé otázce, která se týkala významu hodnocení pro zaměstnance, měli respondenti za úkol označit odpovědi čísly od 1 do 4 podle stupně významnosti, přičemž 1 zastupovala nejmenší význam a 4 největší.

Z odpovědí respondentů je patrné, že je pro ně hodnocení nejméně zajímavé z hlediska možnosti ohlédnutí se zpět za svými pracovními výkony, tato možnost dostala od všech respondentů nejmenší možnou hodnotu. Skoro shodně je na tom možnost kariérního růstu. Na pomyslném třetím místě je následné finanční ohodnocení a ani jeden z respondentů nevedl, že je pro něj nejméně podstatná motivace do další práce.

Z tohoto zjištění tedy vyplývá, že pro zaměstnance TUKas Auto-Staiger CZ je hodnocení nejdůležitější zejména z důvodu následného finančního ohodnocení a motivace do další práce a výsledků.

Otázka 8 – Jak často ve vaší firmě probíhá hodnocení zaměstnanců?

Graf 4

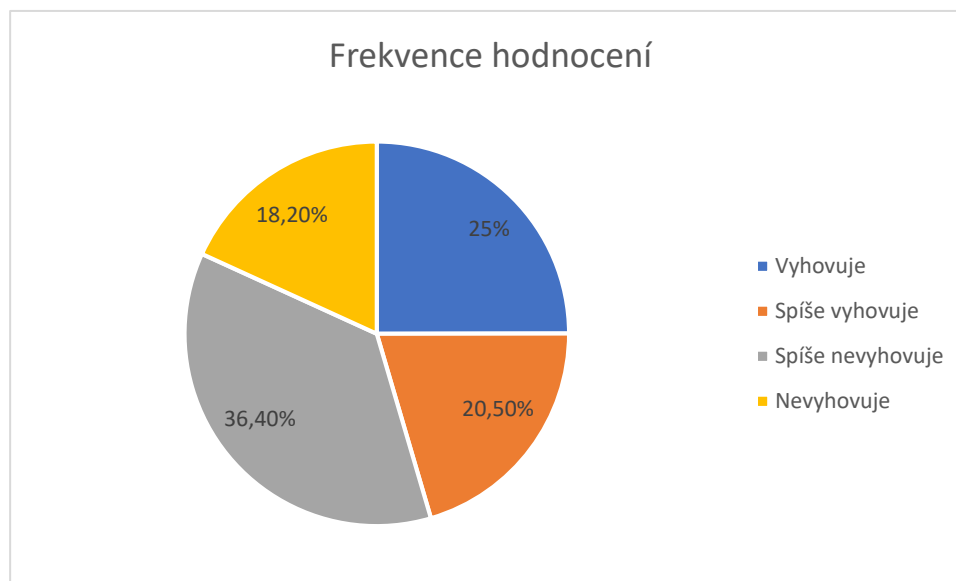


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2018

Na tuto otázku bylo možné vybrat jednu z pěti možných odpovědí, přičemž odpověď 1x za půl roku nebyla zvolena ani v jednom případě. Nejčtenější odpovědí byla odpověď nepravidelně, což také odpovídá otázce 6, v níž nejvíce lidí odpovědělo, že převažuje hodnocení neformální, které bývá nepravidelné. Skoro shodný výsledek nasbíraly odpovědi 1x za čtvrtletí a 1x za rok. Zbytek respondentů pak označil odpověď 1x za měsíc. Tyto odpovědi potvrzují slova pana ředitele, že ve firmě probíhá hodnocení jak 14denní až měsíční, tak čtvrtletní a roční.

Otázka 9 – Vyhovuje vám frekvence hodnocení?

Graf 5



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2018

V deváté otázce, která zjišťovala postoj k frekvenci hodnocení, měli respondenti na výběr ze čtyř odpovědí, zdali jim hodnocení „vyhovuje“, „spíše vyhovuje“, „spíše nevyhovuje“, nebo „nevyhovuje“. Odpovědi by se daly rozdělit na dvě skoro shodné poloviny, kdy v součtu necelých 46 % respondentů odpovědělo, že jim frekvence hodnocení vyhovuje nebo spíše vyhovuje, a zbylých 54 % odpovědělo, že jim frekvence spíše nevyhovuje nebo zcela nevyhovuje.

Otázka 10 – Kdo hodnotí váš pracovní výkon?

Desátá otázka se týkala toho, kdo hodnotí pracovní výkony zaměstnanců. Převážná většina respondentů odpověděla, že jejich hodnocení probíhá společně s jejich přímým nadřízeným. Zbytek respondentů, tedy necelých 10 %, odpovědělo, že je hodnotí také jejich podřízení.

Protože v této pobočce zatím probíhá hodnocení pouze na základě hodnotících pohovorů s nadřízenými, což vím díky výpovědi pana ředitele, hodnocení ze strany podřízených zde probíhá pouze na neformální úrovni. Zatím se v této pobočce, ale ani ve zbytku firmy nepokoušeli provádět hodnocení pomocí 360° zpětné vazby.

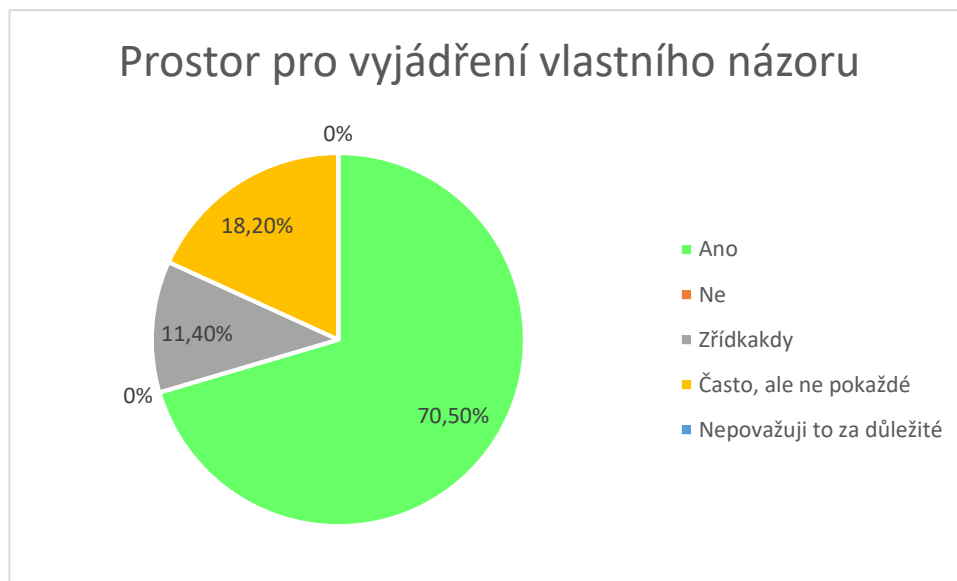
Otázka 11 – Máte pocit, že při hodnocení zaměstnanců dostáváte prostor pro vyjádření vlastních názorů?

V této otázce jsem zjišťovala, zda mají zaměstnanci v průběhu hodnocení možnost prezentovat vlastní názory, zdali je jim vlastní se při hodnocení projevat, nebo jestli dávají přednost jednostrannému hodnocení z řad přímých nadřízených. Z jejich odpovědí pak lze vyhodnotit atmosféru a prostředí hodnocení, stejně tak jako důvěru k hodnotiteli.

Kladným zjištěním bylo, že ani jeden z respondentů nevěděl, že nedostává při svém hodnocení prostor pro vyjádření vlastních názorů, a stejně tak ani jeden z nich neodpověděl, že projevování vlastních názorů nepovažuje za důležité. Převážná většina dotazovaných uvedla, že při hodnocení prostor dostává, 18,20 % zvolilo možnost „často, ale ne pokaždé“ a zbylých 11,40 % vybralo možnost „zřídka“.

Z těchto odpovědí vyplývá, že jen malé procento respondentů nenachází odvahu či prostor k projevování vlastních názorů. Příčinou může být například přílišný respekt k nadřízeným nebo krátká pracovní zkušenost v této firmě, což ale můžeme na základě otázky číslo 3 vyloučit.

Graf 6

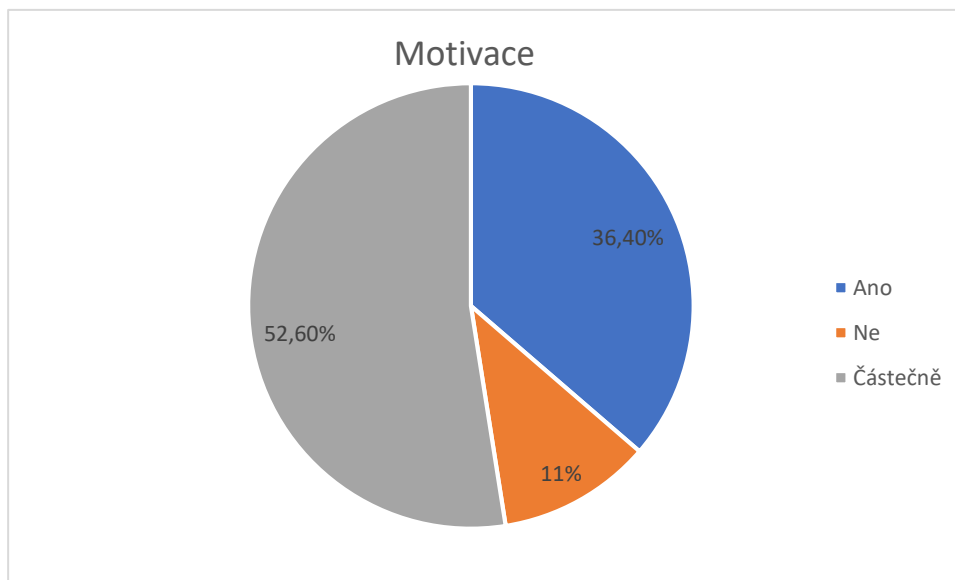


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2018

Otázka 12 – Máte pocit, že vás hodnocení motivuje?

Dvanáctá otázka zjišťovala asi jeden z nejdůležitějších aspektů hodnocení, a to zda podporuje motivaci ke zlepšení pracovního výkonu. Respondenti měli na výběr ze tří odpovědí, zdali je hodnocení motivuje, nemotivuje anebo alespoň částečně motivuje. Z výsledků je patrné, že většina respondentů je zcela nebo alespoň částečně motivována. Avšak stále zde zbývá 11 % dotazovaných, kteří zvolili odpověď „ne“, což znamená, že je zde ještě spousta zaměstnanců, pro které hodnocení není přínosem.

Graf 7

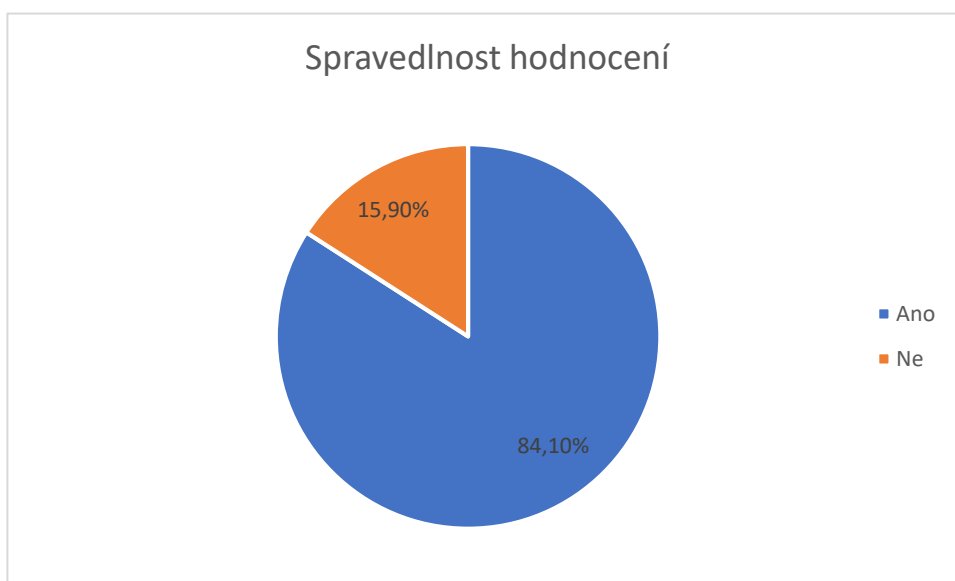


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2018

Otázka 13 – Myslíte si, že je hodnocení ve vaší firmě spravedlivé?

Tato otázka se zajímala o subjektivní názor dotazovaných ohledně nestrannosti a spravedlnosti při hodnocení. Necelých 85 % zaměstnanců zvolilo odpověď „ano“, která zastupovala spravedlivé a nestranné hodnocení. Alarmující by však měla být zbylá menšina, která volila odpověď „ne“, což znamená, že mají pocit, že hodnocení spravedlivé není. Výsledky této otázky korespondují s negativními odpověďmi z otázky číslo 12, v níž srovnatelné procento odpovědělo, že je jejich hodnocení nemotivuje. Je na místě hledat spojitost mezi spravedlivým hodnocením a motivací, protože lidé, kteří jsou přesvědčeni o tom, že hodnocení není spravedlivé, nemohou být následně tímto hodnocením ani motivováni.

Graf 8



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2018

Otázka 14 – Jaká kritéria jsou podle vás nejvíce hodnocena?

V této otázce měli respondenti přiřadit k odpovědím čísla od 1 do 4, přičemž 1 měla nejnižší váhu a 4 nejvyšší, podle toho, který z uvedených faktorů je při hodnocení hodnocen nejvíce a který nejméně.

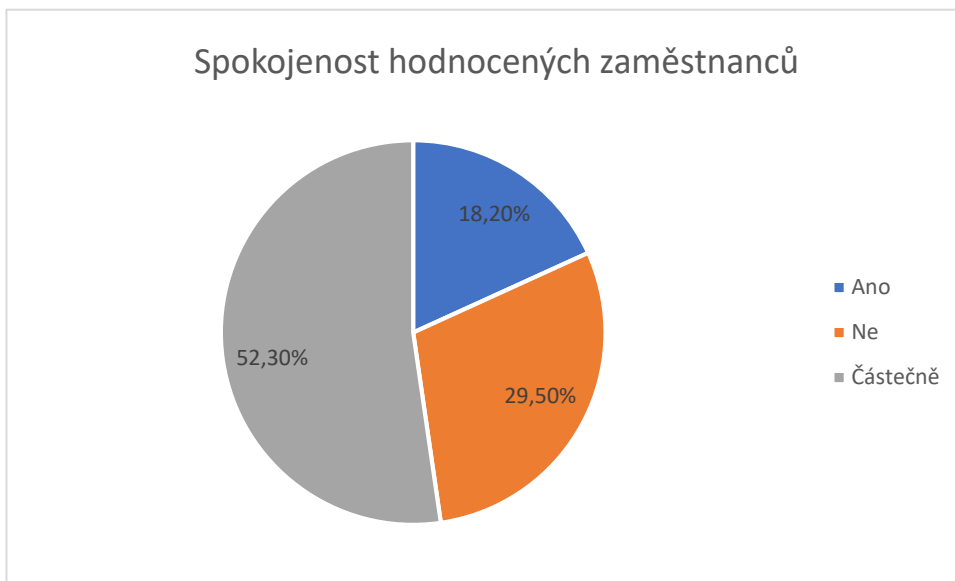
Nejméně hodnoceným faktorem jsou podle dotazovaných zaměstnanců vlastnosti zaměstnance. Druhým nejméně hodnoceným faktorem je pak sociální chování. Faktory, které jsou naopak významně hodnoceny, jsou s téměř shodným procentem „výsledky práce“ a „pracovní chování.“

Otázka 15 – Jste spokojeni s hodnotícím systémem ve vaší firmě?

Patnáctá otázka se zabývala spokojeností zaměstnanců s hodnocením jako takovým. Na výběr měli opět z odpovědí „ano“, „ne“, „částečně“.

Přestože v předcházejících otázkách se množství „negativních“ odpovědí pohybovalo okolo 15 %, při této otázce se vyšplhalo až na alarmujících 29,50 %. Tolik respondentů odpovědělo, že nejsou spokojeni s hodnotícím systémem v jejich pobočce. 52,30 % odpovědělo, že je spokojeno jen částečně. Zbytek respondentů zvolil odpověď „ano“, která značí spokojenost s hodnotícím systémem. Pokud respondenti v odpovědi na tuto otázku zvolili variantu „ne“, měli možnost uvést, proč nejsou spokojeni s tímto systémem. Část dotazovaných tuto možnost využila a jejich odpovědi byly například: „hodnotící systém mi nepřijde příliš propracovaný“, „myslím, že zde není žádný pořádný systém v hodnocení“, nebo dokonce „hodnocení mi nepřijde přínosné“.

Graf 10

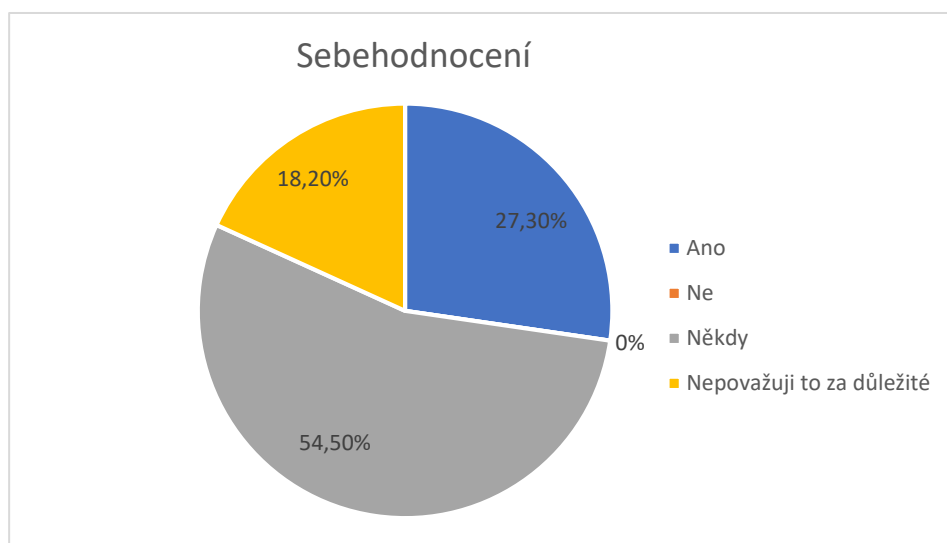


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2018

Otázka 16 – Klade se podle vás při hodnocení dostatečný důraz na sebehodnocení?

Tato otázka se zabývala další v dnešní době hodně diskutovanou součástí hodnocení, a to sice hodnocení sebe samé/ho. Překvapující bylo procento dotazovaných, kteří odpověděli, že sebehodnocení pro ně není důležité. Myslím si, že příčinou těchto odpovědí může být i věková kategorie respondentů (viz otázka 2), kteří nejsou zvyklí na prostor pro sebehodnocení. Sebehodnocení se totiž v České republice teprve dostává do popředí a není tu s ním delší zkušenost. Skoro jedna třetina odpověděla, že prostor pro sebehodnocení dostává při každém hodnocení. Nejpočetnější skupina s 54,50 % zvolila možnost „někdy“ a ani jeden z respondentů nezvolil odpověď „ne.“

Graf 10

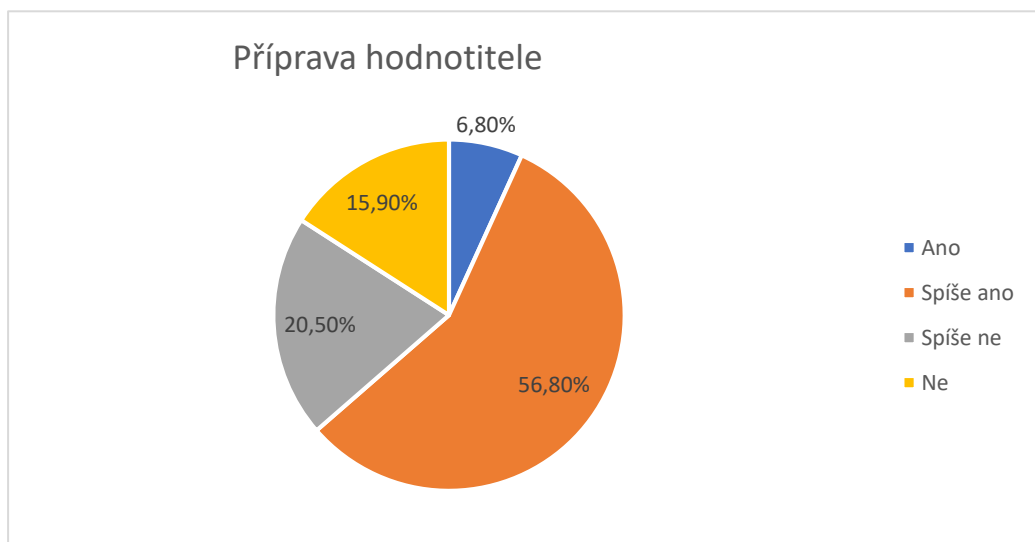


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2018

Otázka 17 – Myslíte si, že je váš hodnotitel pokaždé skutečně organizačně připraven na formální hodnocení? (tzn. má dostatek podkladů a informací; hodnocení probíhá v klidném, ničím nerušeném prostředí)

Na sedmnáctou otázku mohli dotazovaní zaměstnanci vybírat hned ze čtyř možností. Pouze necelých 7 % dotazovaných zvolilo odpověď „ano“, která představovala naprostou připravenost hodnotícího, tzn. dostatek informací a podkladů k hodnocení, stejně tak jako správné prostředí a atmosféra. Více než dvojnásobek dotazovaných odpověděl opak, což značilo nepřipravenost hodnotitele. Z teoretické části víme, že dobře připravený hodnotitel je jednou z hlavních podmínek pro kvalitní realizaci a průběh hodnocení. 56,80 % si myslí, že je jejich hodnotitel spíše připraven. Jedna pětina se přiklonila k odpovědi, že hodnotitel spíše připravený není.

Graf 11

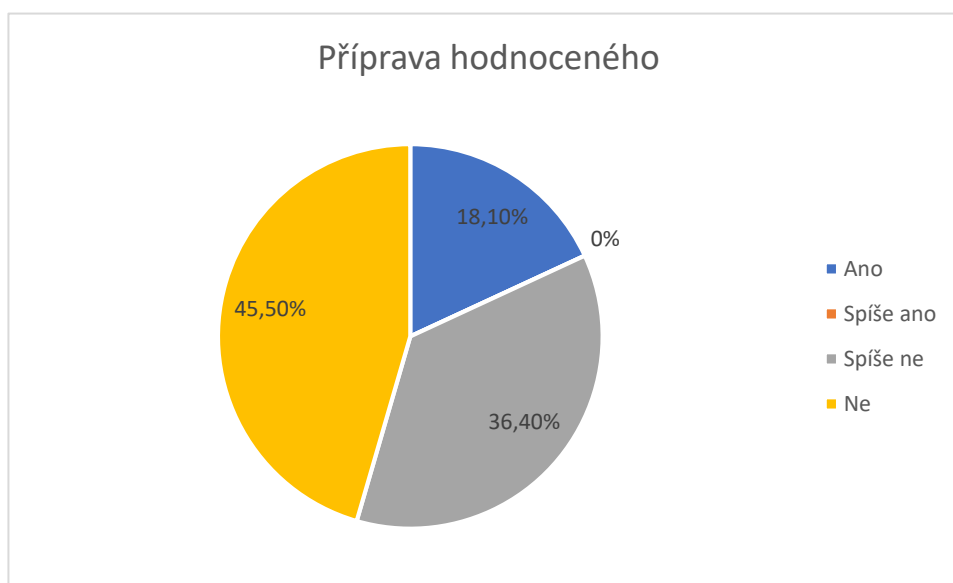


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2018

Otázka 18 – Připravujete se vy sami na své hodnocení? Například zvažujete svoje pracovní úspěchy nebo neúspěchy, své chování (pracovní i sociální) atd.?

Osmnáctá otázka se zajímala o druhou stranu hodnocení, a tedy o přístup hodnocených k hodnocení. Tato příprava je skoro stejně důležitá jako organizační příprava hodnocení. Z odpovědí na tuto otázku je patrné, že převážná většina se na hodnocení nepřipravuje vůbec nebo jen velmi málo, což by mohlo být jedním z hlavních problémů systému hodnocení v této pobočce, tedy naprostá nepřipravenost hodnocených. Pouze 18,10 % respondentů zvolilo variantu „ano“, tedy že se na hodnocení připravují. Možnost odpovědi „spíše ano“ nevyužil ani jeden respondent.

Graf 12



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2018

Otázka 19 – Používáte jako přípravu pro hodnocení hodnotící formuláře?

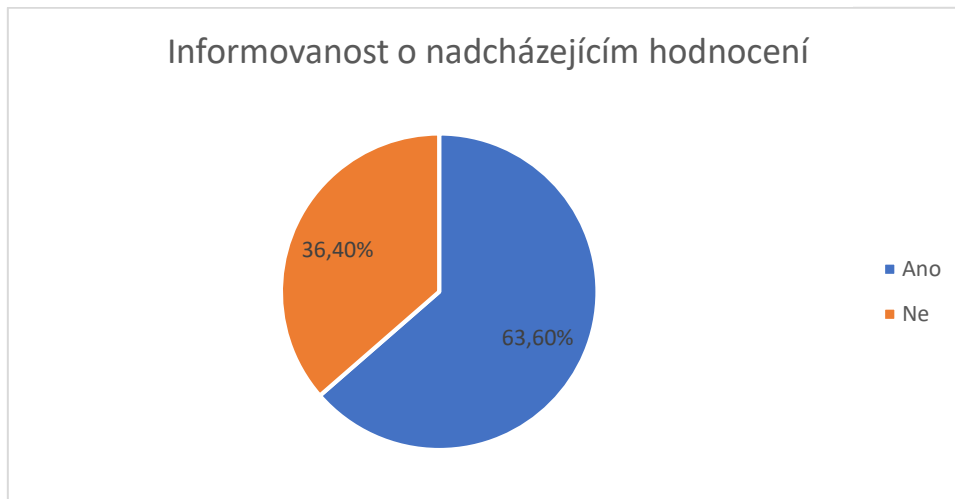
Otázka devatenáct úzce souvisí s otázkou předchozí. Z odpovědí vyplývá, že se v této pobočce vůbec nepoužívají hodnotící formuláře na straně hodnocených. Z rozhovoru s panem ředitelem Procházkou vím, že tyto formuláře nevyužívají ani hodnotitelé. Hodnotící formuláře by mohly být částečným řešením problému z otázky č. 18, tedy nepřipravenosti hodnocených. Tyto formuláře by mohly pomoci zaměstnancům zaměřit se na své dosavadní výkony, úspěchy, neúspěchy a také by mohly pomoci při vyjadřování názorů ostýchavých zaměstnanců.

Otázka 20 – Jste vždy dopředu informováni o tom, že proběhne hodnocení?

Tato otázka se věnovala dalšímu kroku, který je důležitý pro realizaci kvalitního hodnocení. Je nutné dát zaměstnancům vždy včas vědět, že bude probíhat jejich hodnocení. 63,60 % uvedlo, že je informována o plánovaném hodnocení s dostatečným předstihem. Avšak více než jedna třetina, konkrétně 36,40 % respondentů odpovědělo, že nejsou včas informováni o nastávajícím hodnocení, což

může také úzce souviset s problémem nepřipravenosti hodnocených. Pokud budou zaměstnanci včas informováni o hodnocení, budou mít více času na přípravu, a je tak pravděpodobné, že se zvýší procento zaměstnanců připravených k hodnocení.

Graf 13

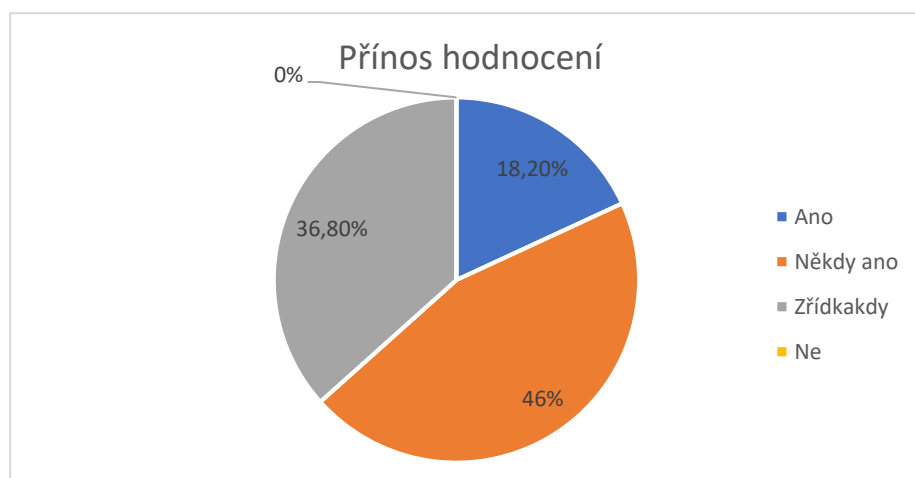


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2018

Otázka 21 -- Je pro vás hodnocení přínosem?

V této otázce měli respondenti na výběr hned ze čtyř možností „ano“, „ne“, „zřídka“ a „někdy ano“. Pozitivním výsledkem v těchto odpovědích bylo, že ani jeden z respondentů nezvolil odpověď „ne“, přesto ale velké procento dotazovaných vybralo možnost „zřídka“. Necelá polovina řekla, že někdy pro ně hodnocení přínosem je, a jen 18,20 % zaměstnanců odpovědělo, že je pro ně hodnocení přínosem vždy. Společnost by se měla zamyslet nad tím, jak zvýšit procento zaměstnanců, kteří budou přesvědčeni o přínosu hodnocení, protože pokud zaměstnanci nebudou vidět v hodnocení smysl, je zbytečné hodnocení vůbec provádět.

Graf 14

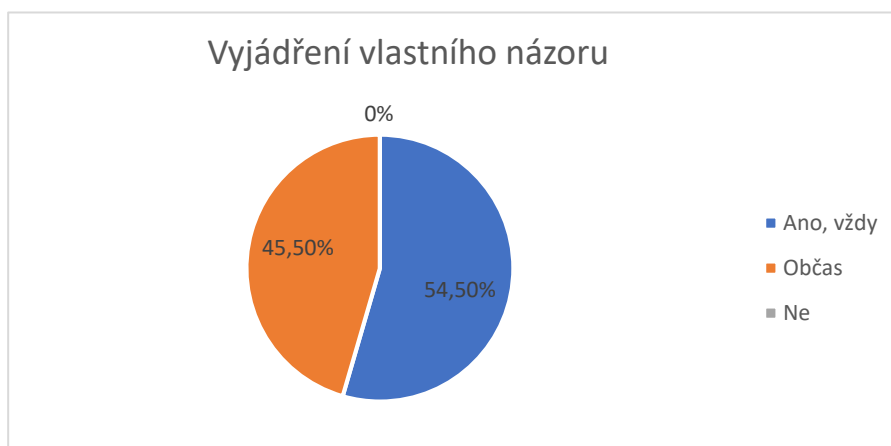


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2018

Otázka 22 – Pokud při hodnocení s něčím nesouhlasíte nebo máte jiný názor, vyjádříte ho?

Předposlední otázka se věnovala tomu, zdali mají respondenti ke svým nařízeným důvěru a nebojí se vyjadřovat i odlišné názory při průběhu hodnocení. Žádný z dotazovaných nevybral možnost „ne“, což vypovídá o dobrých vztazích na pracovišti a důvěře zaměstnanců ke svým přímým nadřízeným. Odpovědi „občas“ a „ano, vždy“ byly zvoleny téměř rovným dílem, přičemž „ano, vždy“ mělo ještě malou převahu.

Graf 15

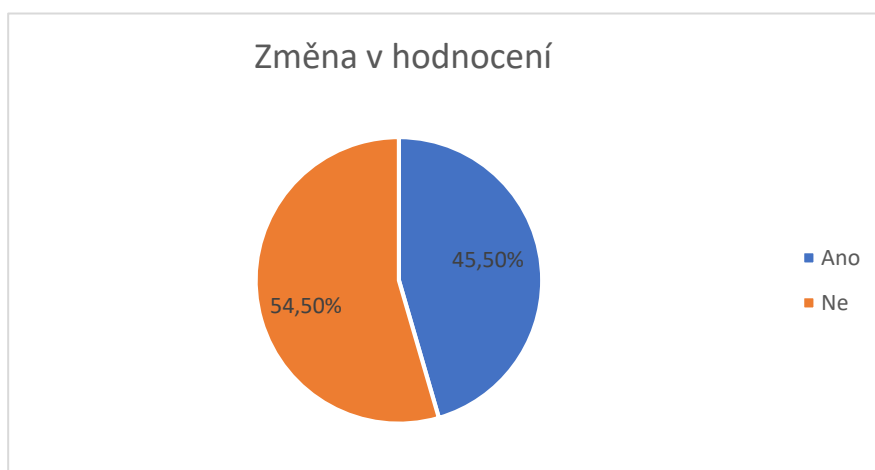


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2018

Otázka 23 – Páli byste si do budoucna změnit něco na způsobu hodnocení ve firmě?

Poslední otázka se zaměřovala na spokojenost zaměstnanců s celkovým hodnocením a možností změn do budoucnosti. Pokud respondenti zvolili odpověď „ano“, která vyjadřovala jejich nespokojenost a potřebu změny, mohli poté konkrétně uvést, co by chtěli případně změnit. Odpovědi byly vyrovnané, 54,50 % dotazovaných odpovědělo, že by nechtělo na hodnocení změnit nic, avšak zbylých 45,50 % zvolilo možnost „ano“. V následném prostoru pro vlastní připomínky se objevily odpovědi jako: „větší frekvence hodnocení“, „lépe připravení hodnotitelé“, nebo dokonce „všechno“.

Graf 16



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2018

12 Závěry z dotazníku, návrhy a doporučení. Rozhovor s paní Ing. Danou Texlovou

Dvanáctá kapitola se bude věnovat doporučením a návrhům na zlepšení. Ty budou vycházet z informací zjištěných v dotazníkovém šetření a z rozhovoru s panem ředitelem. Tyto závěry by mohly pomoci pobočce TUKas Auto-Staiger CZ při realizaci hodnocení v dalších letech.

Postupně se kapitola bude dotýkat těchto témat:

- Styl hodnocení
- Frekvence hodnocení
- Hodnotitelé a jejich připravenost
- Sebehodnocení a příprava hodnocených zaměstnanců
- Motivace a spokojenost

Než zde budou postupně rozebírána jednotlivá témata, je nutné si uvědomit, že tato pobočka je na počátku vytváření jakéhokoliv hodnotícího systému a doposud pouze přebrala „hodnocení“ z ostatních poboček. Tato pobočka byla ale zcela zrekonstruována a pyšní se prvenstvím v oblasti modernity a luxusu, a proto je na místě vylepšit také interní fungování firmy včetně jejího hodnotícího systému.

12.1 Styl hodnocení

Z dotazníků vyplývá, že v pobočce převažuje neformální hodnocení nad formálním, což může znamenat, že slovní hodnocení pracovních výkonů zaměstnanců je zde každodenní záležitostí. Na druhou stranu se zde provádí i hodnocení formální, avšak pouze jedním způsobem, a to prostřednictvím rozhovoru zaměstnance s přímým nadřízeným.

Z odpovědí dotazovaných bylo zřejmé, že jim tento styl hodnocení nevadí, na druhou stranu v otázkách celkové spokojenosti a motivace spojené s hodnocením výsledky už tak pozitivně nehovořily. Přestože je tato pobočka nová, její zaměstnanci přišli z poboček starších, ve kterých je hodnocení prováděno také v podobě pohovorů s nadřízenými. Proto by pozitivní ohlasy mohla přinést obměna právě stylu hodnocení. Jako nejschůdnější varianta se mi jeví 360° zpětné vazby. Zpočátku by se mohla tato změna týkat například hodnocení ze strany zákazníků. Co se týká pozic, jako jsou například obchodníci nebo sekretariát, zde bych zachovala klasickou formu hodnocení pomocí krátkých dotazníků s uzavřenými odpověďmi spokojenosti se zaměstnanci. Co se týká hodnocení servisních prací, zde bych využila tzv. „mini 360° zpětnou vazbu“ (viz s. 17), která je založena také na vyplňování dotazníku, avšak jsou zde i otázky doplňující nebo otevřené. Důvodem, proč je vhodné tuto metodu využít právě v oblasti servisu, je luxusní vybavení této pobočky, kdy zákazník může díky proskleným stěnám detailně pozorovat servisní práce, které jsou prováděny na jeho autě. Po tuto

dobu se může pohodlně usadit v komfortních sedačkách, dát si šálek lahodného nápoje a pro zkrácení čekání vyplnit „mini“ dotazník.

Dalším možným řešením nespokojenosti hodnocených zaměstnanců s hodnocením, by mohly být pevně stanovené cíle nebo hodnotící stupnice. Někteří zaměstnanci poukazovali na to, že jejich hodnotitelé nejsou vždy dobře organizačně připraveni na hodnocení, a proto by i změna stylu hodnocení mohla zlepšit tento pohled hodnocených na jejich hodnotitele.

12.2 Frekvence hodnocení

Frekvence hodnocení vyplývá ze zařazení do pracovních „patr“. Dalo by se říci, že čím vyšší patro, tím častější formální hodnocení. Odpovědi z dotazníkového šetření se shodovaly s tvrzením pana ředitele. Avšak z odpovědí bylo zřetelné, že čím vyšší zařazení v patře, tím mají zaměstnanci větší přehled o svém vlastním hodnocení. Proto by bylo vhodné zaměřit se do budoucna daleko více na zaměstnance v úseku patro -2, u kterých bylo dokonce možné v doplňujících odpovědích dotazníku nalézt požadavek na zvýšení četnosti hodnocení jejich výkonů. Tento problém by mohla pomoci vyřešit i změna stylu hodnocení, například na 360° zpětnou vazbu (viz 12.1), která by napomohla k častějšímu hodnocení, díky principu vícera očí.

12.3 Hodnotitelé a jejich připravenost

Organizační zabezpečení hodnocení a hodnotitelů je jedním z nejpodstatnějších faktorů a předpokladů pro kvalitní průběh hodnocení. Alarmujícím zjištěním z dotazníkového šetření bylo, že necelých 16 % zaměstnanců nepovažuje hodnocení za spravedlivé. Možným řešením tohoto problému by byla již zmiňovaná změna stylu hodnocení. Co by ale napomohlo ke zlepšení kvality hodnocení úplně nejvíce, by bylo právě lépe organizačně a systematicky připravené hodnocení. Doposud mají na starosti hodnocení zaměstnanců jejich přímí nadřízení, kteří sice vědí, jaké výsledky u svých podřízených mají hodnotit, avšak se systémem hodnocení a zásadními kroky, které by se při jeho realizaci měly dodržovat, nejsou doposud ztotožnění. Pokud by těmto hodnotitelům s hodnocením organizačně i lidsky pomohl například zkušený personalista, mohlo by se celé hodnocení posunout opět dopředu. V současné situaci jsou pro pobočku TUKAS Auto-Staiger CZ personalisté a marketing pouze outsourcovanou pozicí, což by v případě změny bylo nákladné, avšak pokud si tato prvotřídní pobočka chce do budoucna udržet status nejluxusnější a zákaznický nejpríjemnější pobočky, bude muset zainvestovat i do spokojenosti svých zaměstnanců a jejich motivace.

12.4 Sebehodnocení a příprava hodnocených zaměstnanců

Stejně tak jako by k přípravě měli přistupovat hodnotitelé (viz 12.3), tak by i hodnocení měli zodpovědně přistoupit k hodnocení vlastních výsledků. Z dotazníků vyplynulo, že jen velmi malá část hodnocených se na své vlastní hodnocení připravuje vždy (18,10 %) a jen asi jedna třetina (36,4 %) se připravuje občas. Bylo by dobré, aby si zaměstnanci, kteří v dotazníku odpověděli, že jsou nespokojeni s hodnocením a s čímkoliv, co se hodnocení týká, uvědomili, že tato nespokojenost může sice pramenit z nepřipravenosti hodnotitelů, ale stejně tak může být způsobena nepřipraveností jejich

vlastní. Nejjednodušším krokem, který by mohl pomoci řešit tuto situaci, je dát vždy dopředu vědět zaměstnancům o plánovaném hodnocení. Nejméně týden před hodnocením by měli oba účastníci vědět přesný termín hodnocení a stejně tak i orientační dobu, po kterou bude hodnocení probíhat (viz s. 28–29). Druhým krokem k navýšení kvality hodnocení jsou hodnotící formuláře (viz s. 27–29), které zároveň řeší i předchozí krok týkající se včasnosti hodnocení. Pokud se budou zaměstnanci, ale i hodnotitelé připravovat pomocí standardizovaných formulářů, přinese to větší připravenost z obou stran, a navíc se nemůže stát, že by někdo nebyl včas informován o hodnocení.

12.5 Motivace a spokojenost hodnocených

Všechna předchozí témata by se dala spojit s následnou motivací a celkovou spokojeností zaměstnanců s hodnocením.

Jedním z nejdůležitějších důvodů, proč vůbec hodnocení realizovat, je motivovat svoje zaměstnance do další práce a úkolů. Tento fakt vyplynul i z dotazníkového šetření, v němž 30,74 % odpovědělo, že je pro ně motivace ten nejdůležitější faktor při jejich hodnocení. Přesto však skoro jedna třetina respondentů v otázce na spokojenost s celkovým hodnocením zvolila variantu „ne“ a jen pouhých 18,20 % uvedlo, že spokojeno je. Tuto nespokojenost s hodnocením by mohl vyřešit personalista, který by vnesl do hodnocení řád. Pokud by pobočka nebyla schopna zařídit zkušeného personalistu, do jisté míry by mohlo být řešením i proškolení zaměstnanců, kteří hodnotí své podřízené. Z dotazníků je zřejmé, že někteří zaměstnanci nejsou seznámeni s hodnocením a s jeho významem. Hodnocení sice probíhá v určitých intervalech, ale ty nejsou vždy pravidelné. Zaměstnanci na určitých pozicích jsou formálně hodnoceni jen jednou ročně, a i oni sami by si přáli zvýšit tuto frekvenci. Častější hodnocení těchto zaměstnanců by mohlo napomoci k ještě lepším výsledkům a posunům v pracovních výkonech. Vhodné by bylo alespoň hodnocení jedenkrát za čtvrtletí, kdy zaměstnanci mají své výkony stále ještě na paměti.

12.6 Závěrečný rozhovor s paní Ing. Danou Texlovou

Na závěr této práce byl uskutečněn polostrukturovaný rozhovor s HR specialistkou firmy TUKas, paní Ing. Danou Texlovou. V tomto rozhovoru jsem se snažila paní inženýrce nejprve nastínit výsledky dotazníkového šetření a vzápětí také svá doporučení a návrhy, které by mohly pomoci firmě TUKas zlepšit hodnotící systém do budoucna.

Na otázku vize do budoucna společnosti TUKas a jeho hodnocení mi paní Texlová odpověděla následovně: „Z mého pohledu navrhuji uspořádat workshop s vedoucími pracovníky společnosti TUKas Auto-Staiger CZ na téma systému hodnocení. Následně připravit a schválit plán systému hodnocení, jak jednotlivých zaměstnanců, tak pracovišť. Nastavit etapy a termíny postupného zavádění. Do budoucna bych byla také pro realizaci pravidelného průzkumu spokojenosti zaměstnanců s cílem získat přehled o aktuální motivaci.“ V tomto kroku se naše nápady shodovaly, já navrhovala proškolení zaměstnanců, kteří vedou hodnotící pohovory. Forma workshopu by ale mohla být ještě

účinnějším a zábavnějším způsobem, jak naučit hodnotitele správně hodnotit a motivovat zaměstnance.

Zajímavým zjištěním bylo, že v nedávné době proběhl v jedné z poboček velký projekt, jehož součástí bylo i téma: Efektivní odměňování jako účinný nástroj motivace zaměstnanců. Dalším krokem, který společnost podnikla pro rozvoj znalostí svých zaměstnanců v této oblasti, bylo plnění plánu Cesta k efektivnímu odměňování zaměstnanců, v rámci něhož byly realizované dvě schůzky s odborníky na oblast automobilového průmyslu a personálního řízení. Paní Texlová k tomuto tématu ještě dodává: *„Odborníci z EY na základě osobních rozhovorů s vedoucími pracovníky zmapovali a následně vyhodnotili nastavení systému odměňování a pomohli nám s návrhem konkrétních opatření pro efektivní změnu. Zároveň nám doporučili vhodný implementační plán s rozfázováním optimálního zavádění.“*

Na konci tohoto rozhovoru jsme se s paní Texlovou shodly, že nejlepším možným řešením do blízké budoucnosti by mělo být uspořádání již zmiňovaného workshopu, popřípadě školení. Ostatní návrhy nevidí jako realizovatelné, protože jsou prozatím příliš nákladné (např. nový personalista).

13 Závěr

Hodnocení zaměstnanců, jeden z hlavních úkolů a součástí řízení lidských zdrojů, je i v dnešní době často opomíjen a není mu přikládán příliš velký význam, přestože při správné realizaci hodnocení slouží jako jeden z hlavních motivátorů a hnacích sil zaměstnanců. Hodnocení může podle Armstronga rozvíjet tolik pozitivních a konstruktivních myšlenek, a přesto více než 40 % průmyslových zaměstnanců ve vyspělých zemích nedostává hodnocení svého pracovního výkonu nikdy a velká část hodnocených zaměstnanců je hodnocena špatně.

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat hodnocení ve společnosti TUKas, konkrétně v pobočce TUKas Auto-Staiger CZ, a následně srovnat teoretická východiska s praktickou realizací hodnocení zaměstnanců. Pro vznik teoretické části této práce bylo nejprve nutné nastudovat odbornou literaturu týkající se hodnocení zaměstnanců. Díky této literatuře pak mohly vzniknout kapitoly, které se postupně dotýkaly témat jako Řízení pracovního výkonu, Hodnocení zaměstnanců, Metody hodnocení atd. Od teoretické části se poté začala odvíjet praktická část této práce, která je založena na dotazníkovém šetření a dvou polostrukturovaných rozhovorech s ředitelem již zmiňované pobočky a s HR specialistkou. Dalším podstatným zdrojem pro tvorbu praktické části byly interní materiály ze společnosti TUKas.

Z analýzy hodnocení zaměstnanců pomocí dotazníkového šetření a polostrukturovaného rozhovoru v této společnosti vyplynulo několik podstatných výsledků a nedostatků, které by bylo vhodné změnit nebo zlepšit, pokud má firma zájem o kvalitní hodnocení. Jako největší problém se jeví neprofesionalita hodnotitelů a celého systému hodnocení. Prvním krokem by mělo být proškolení hodnotitelů v oblasti hodnocení zaměstnanců nebo přijmutí zkušeného personalisty, který by měl hodnocení na starost hlavně po organizační stránce (doposud je zde místo personalisty outsourcovanou funkcí).

Dalším výrazným problémem je rozdílnost v četnosti hodnocení. U některých pozic, zejména pak v oblasti servisu, dochází k formálnímu hodnocení pouze jedenkrát za rok. To je pro takovéto pozice nedostatečná frekvence, například proto, že za rok zaměstnancům v této oblasti projde pod rukama takové množství oprav, že při následném hodnocení není možné, aby je všechny měli stále na paměti, a hodnocení tak ztrácí na významu. Vhodným řešením by bylo nastavit hodnocení čtvrtletní, které je dostačující pro splnění menších cílů. Stejně tak by bylo vhodné zavést přesnou evidenci pro celou společnost všech uskutečněných hodnocení, aby byla dodržena pravidelnost těchto setkání. Do této evidence by se měly zaznamenávat i krátké zprávy z porad a hodnocení, která se uskutečňují každých 14 dní na patře 0.

Překvapujícím zjištěním dotazníkového šetření bylo, že velká část respondentů nepovažuje hodnocení ve firmě za spravedlivé, s čímž korespondovala i odpověď na spokojenost s celkovým hodnocením, jejíž výsledky byly také poměrně negativní. Určitý posun k lepšímu by mohla přinést změna stylu hodnocení, protože v současném stavu jsou zaměstnanci formálně hodnoceni pouze svými nadřízenými, jen malá část dotazovaných uvedla, že jsou hodnoceni také svými podřízenými, čímž ale museli mít na mysli pouze neformální hodnocení.

Problémem v oblasti organizačního zabezpečení hodnocení je určitě nepřipravenost hodnotitelů, ale i hodnocených. Z dotazníku vyplynulo, že jen málokdy jsou hodnocení zaměstnanci přesvědčeni o připravenosti svých hodnotitelů, v takovém případě pak hodnocený ztrácí důvěru nejen k hodnotiteli, ale i k celému smyslu hodnocení a hodnotící pohovor se stává jen jedním z běžných rozhovorů, které si hodnocený zaměstnanec vyslechne, ale podstatnější význam v něm nevidí. V tomto případě pak hodnocení postrádá jakýkoliv význam. Stejně tak ale zaměstnanci přiznali, že ani oni se na svoje hodnocení nijak výrazně nepřipravují, někteří dokonce uvedli, že se na hodnocení nepřipravují nikdy. Tady bych zvolila řešení stejné jako v případě prvním. Vhodné by bylo proškolit i zaměstnance v oblasti hodnocení, aby si uvědomili, že pokud budou k hodnocení přistupovat svědomitěji, může pro ně být velkou motivací. A stejně tak by pomohlo zavedení již zmiňovaného řádu do hodnocení. Když budou zaměstnanci vědět, že hodnocení probíhá skutečně pravidelně, mohou se na něj už sami v rámci možností připravovat dopředu. S tímto souvisí i hodnotící formuláře, které by mohly posloužit ke zvýšení profesionality a kvality hodnocení, a stejně tak by se nemohlo stát, že by někdo nebyl včas obeznámen s tím, že bude hodnocen, protože i toto bylo jedním z nedostatků hodnocení, které vyplynulo z dotazníkového šetření.

Celá skupina TUKas si velmi zakládá na tom, aby byla špičkou ve svém oboru a na trhu. Tento vysoký cíl se snaží naplňovat pomocí neustálých změn, rekonstrukcí a modernizací. Je si vědoma toho, že nejlepší reklamou jsou pozitivní ohlasy od spokojených zákazníků. Neměla by ale zapomínat na to, že tím nejdůležitějším kapitálem je stále v tomto oboru ten lidský, ať už se jedná o komunikaci se zákazníkem, prodej nebo servisní práce. Firma by si měla uvědomit, že jsou to právě zaměstnanci, kteří tvoří její jméno. Spokojení zaměstnanci s motivací do další práce, to je to, o co by se každá z úspěšných firem měla snažit stále více. I malá investice v oblasti hodnocení může být do budoucna velkou investicí směrem ke spokojenosti všech zaměstnanců.

Seznam použité literatury

Odborná literatura:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment, 2011. Management (Fragment). ISBN 978-80-253-1198-1.

BRUMBACH, Gary B. 1988: *Some ideas, issues and predictions about performance management*. IN ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007, s. 394. ISBN 978-80-247-1407-3.

BRŮHA, Dominik, Petr BUKOVJAN, Helena ČORNEJOVÁ, et al. *Abeceda personalisty*. Olomouc: ANAG, 2007. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7554-003-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C. H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2.

STÝBLO, Jiří. *Personalistika* 4.vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. Meritum (ASPI). ISBN 978-80-72357-327-1,

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

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

ŠAFRÁNKOVÁ, Dagmar. *Pedagogika*. Praha: Grada, 2011. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-2993-0.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

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

Seznam obrázků

Obrázek 1 – Řízení pracovního výkonu	10
Obrázek 2 – Cyklus řízení pracovního výkonu.....	10
Obrázek 3 – Stručná organizační struktura v TUKas Auto-Staiger CZ	38

Seznam tabulek

Tabulka 1 – Cíle	16
Tabulka 2 – Ukázka formuláře.....	17

Seznam grafů

Graf 1.....	39
Graf 2.....	40
Graf 3.....	41
Graf 4.....	42
Graf 5.....	43
Graf 6.....	44
Graf 7.....	45
Graf 8.....	46
Graf 9.....	47
Graf 10.....	48
Graf 11.....	48
Graf 12.....	49
Graf 13.....	49
Graf 14.....	50
Graf 15.....	50
Graf 16.....	51

Seznam příloh

Příloha 1 – Příklad průběžného hodnocení	63
Příloha 2 – Ukázka hodnotícího formuláře	64
Příloha 3 – Ukázka sebehodnotícího formuláře	65
Příloha 4 – Organizační struktura pobočky TUKAS Auto-Staiger CZ	66
Příloha 5 – Vlastní dotazník	67

Přílohy

Příloha 1 – Příklad průběžného hodnocení

„Příklad se týká firmy, jejíž management se potýkal s problémy nedostatečné pracovní disciplíny a motivace.

Výchozím krokem, který management při řešení problému zvolil, bylo stanovení charakteristik pracovního chování, které chtěl v organizaci zavést. Tímto chováním byla především včasná docházka, přesnost a spolehlivost. Zavedené průběžné hodnocení pak spočívalo v tom, že zaměstnancům byly na základě jejich chování přidělovány body, založené na určitých kritériích požadovaného pracovního chování: určité počty bodů byly stanoveny za pravidelnou docházku, za to že se zaměstnanec nedopustil žádného porušení pracovní kázně, či že jeho chování nevedlo ke ztrátě pracovní doby.

V závislosti na tom, zda zaměstnanci žádoucí chování vykazovali, mohli body buď získat, nebo o ně naopak přijít. Další body mohli získat i za návrhy vedoucí k úsporám nákladů nebo zvýšení pracovní bezpečnosti. Při stanovení počtu bodů, které bylo možné za určité chování obdržet, management přihlížel k významu jednotlivých forem pracovního chování pro organizaci i k tomu, aby body nebylo možno dosáhnout příliš snadno (aby zaměstnanci museli o získání bodů skutečně usilovat) ale i k tomu, aby jejich získání nebylo nemožné, a tudíž demotivující.

Každý zaměstnanec, který za rok získal určitý počet bodů, dostal nejen finanční odměnu, ale stal se i členem klubu, který k tomu účelu management vytvořil. Členství v klubu se stalo symbolem toho, že zaměstnanec vykonává dobrou práci a že jeho zaměstnavatel si této práce váží. Pro většinu zaměstnanců to bylo poprvé po řadě let, kdy jim jejich zaměstnavatel dal něco podobného najevo.

Program přinesl hmatatelné výsledky: ve firmě došlo k úsporám, růstu produktivity i poklesu zmetkovosti výroby. V dotazníkovém průzkumu u zaměstnanců se ukázalo, že většina zaměstnanců se o kvalitu své práce zajímala více než před jeho zahájením. Většina udávala v průzkumu i to, že se jejich firma o ně zajímá a že manažeři považují jejich práci za důležitou.“

Zdroj: Personalistika ...: výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni .. Praha: ASPI, 2005. Meritum. s. 266–267

Příloha 2 – Ukázka hodnotícího formuláře

Část A

Hodnocení pracovních a rozvojových cílů

-Uveďte, zda pracovní cíle uložené zaměstnanci při posledním hodnocení byly splněny, částečně splněny nebo nesplněny. V případě nesplnění cílů uveďte případné vnější faktory, které podle Vašeho názoru pracovní výkon nepříznivě ovlivnily.

Osobní cíl	Splnění cíle	Ovlivňující faktory

-Uveďte oblasti, v nichž zaměstnanec od posledního hodnocení dosáhl výrazného úspěchu, popř. oblasti, kde byl jeho pracovní výkon neuspokojivý. Jak si vysvětlujete tyto výsledky?

-Zhodnoťte, do jaké míry se zaměstnanci podařilo dosáhnout jeho rozvojových cílů stanovených plánem individuálního rozvoje.

Vysvětlete prosím své hodnocení

Splnění všech a překročení části cílů _____

Splnění všech cílů _____

Nesplnění některých cílů _____

-Domníváte se, že schopnosti a dovednosti jsou optimálně využity? Jestliže ne, co je třeba pro to udělat?

Zdroj: *Personalistika ...: výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni ..* Praha: ASPI, 2011. Meritum, s. 300

Příloha 3 – Ukázka sebehodnotícího formuláře

Jméno:
Název pracovního místa:
Organizační jednotka:
Přímý nadřízený:
Hodnocení zaměstnance za období od: do:

Část A

Hodnocení pracovního výkonu

-Uvedte, zda Vaše výkonové cíle byly splněny, částečně splněny nebo nesplněny, a uveďte faktory, které podle Vašeho názoru ovlivnily Váš pracovní výkon

Cíl	Splnění cíle	Ovlivňující faktory

-Co si myslíte, že byly Vaše hlavní úspěchy od posledního hodnocení zaměstnanců?

-Setkal jste se při své práci s problémy, které Vám znemožnily dosáhnout Vašich cílů? Jestliže ano, jaké problémy to byly a jak si myslíte, že by bylo možné je odstranit?

-Domníváte se, že Vaše schopnosti a dovednosti jsou optimálně využity? Jestliže ne, co je třeba pro to udělat?

Zdroj: *Personalistika ...: výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni ..* Praha: ASPI, 2005. Meritum. s. 306

Příloha 5 – Vlastní dotazník

Vážená paní, vážený pane,

jmenuji se Lucie Kalhousová, jsem studentkou 3. ročníku Masarykova Ústavu Vyšších studií na ČVUT a ráda bych Vás touto cestou požádala o vyplnění dotazníku, který slouží pro účely mé bakalářské práce.

Dotazník je zaměřený na hodnocení zaměstnanců a jejich pracovních výkonů ve firmě TUKas.

V dotazníku je 23 otázek, vždy zaškrtněte pouze jednu odpověď, pokud nebude uvedeno jinak.

Chtěla bych Vás požádat o co nejpřesnější vyplnění odpovědí, a zároveň bych Vás chtěla ubezpečit o tom, že dotazník je zcela anonymní a jeho výsledky budou sloužit pouze k účelům této bakalářské práce.

V případě jakýchkoli dotazů mě kontaktujte na tel. čísle 731 459 350 nebo emailem L.kalhousova@seznam.cz

Předem děkuji za spolupráci.

Lucie Kalhousová
Studentka ČVUT v Praze

1) Pohlaví

- a) žena
- b) muž

2) Věková skupina

- a) 18–24 let
- b) 25–30 let
- c) 31–45 let
- d) 45–60 let
- e) 60 let a více

3) Jak dlouho pracujete ve firmě?

- a) 1–3 roky
- b) 4–8 let
- c) 9–20 let
- d) 20 let a více

4) Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) základní vzdělání
- b) středoškolské vzdělání s výučním listem
- c) středoškolské vzdělání s maturitou
- d) vyšší odborné vzdělání

e) vysokoškolské vzdělání

5) Jaká je vaše pracovní pozice ve firmě?

- a) vedení podniku
- b) manažer/vedoucí oddělení
- c) účtárna
- d) sekretariát
- e) servis
- f) prodej
- g) lakovna, klempírna
- h) jiné: uveďte prosím vaši odpověď _____

6) Myslíte si, že jste hodnoceni spíše?

- a) formálně (např. pomocí hodnotících pohovorů s vašimi nadřízenými)
- b) neformálně (občasné nebo každodenní pochvaly nebo výtky např. od nadřízených, podřízených nebo spolupracovníků)
- c) obojí

7) Hodnocení vaší práce je pro vás důležité zejména kvůli (přiřadte body od 1 do 4, kdy 1 má nejnižší váhu a 4 nejvyšší)?

- a) následnému finančnímu ohodnocení
- b) motivaci do další práce
- c) možnosti kariérního růstu
- d) možnosti uvědomění si díky odstupu času své pracovní postupy, které mohly být chybné nebo naopak úspěšné

8) Hodnocení zaměstnanců ve vaší firmě probíhá?

- a) 1x za půl roku
- b) 1x za rok
- c) 1x za čtvrtletí
- d) 1x za měsíc
- e) nepravidelně
- f) jinak: uveďte, jak často _____

9) Vyhovuje Vám frekvence hodnocení?

- a) vyhovuje
- b) spíše vyhovuje
- c) spíše nevyhovuje
- d) nevyhovuje

Pokud jste odpověděli NEVYHOVUJE, uveďte prosím proč:

10) Kdo hodnotí Váš pracovní výkon?

- a) přímý nadřízený
- b) podřízení
- c) spolupracovníci
- d) Mystery Shopping (hodnocení zaměstnanců pomocí skrytých hodnotitelů při výkonu práce, u kterého zaměstnanci nevědí, že jsou hodnoceni)
- e) pracovník personálního oddělení
- f) další: uveďte,
kdo _____

11) Máte pocit, že při hodnocení zaměstnanců dostáváte prostor pro vyjádření vlastních názorů?

- a) ano
- b) ne
- c) zřídka
- d) často, ale ne pokaždé
- e) nepovažuji to za důležité

12) Máte pocit, že vás hodnocení motivuje?

- a) ano
- b) ne
- c) částečně

13) Myslíte si, že je hodnocení ve vaší firmě spravedlivé?

- a) ano
- b) ne

14) Jaká kritéria jsou podle vás nejvíce hodnocena? (přiřaďte body od 1 do 4, kdy 1 má nejvyšší váhu a 4 nejnižší)

- a) výsledky práce
- b) pracovní chování (ochota, úsilí nebo spolehlivost při plnění pracovních úkolů)
- c) sociální chování (např. schopnost spolupráce a komunikace s lidmi)
- d) vlastnosti zaměstnance

15) Jste spokojeni s hodnotícím systémem ve vaší firmě?

- a) ano
- b) ne
- c) částečně

Pokud jste odpověděli NE, uveďte prosím proč:

16) Klade se podle vás při hodnocení dostatečný důraz na sebehodnocení?

- a) ano
- b) ne
- c) někdy
- d) nepovažuji to za důležité

17) Myslíte si, že je váš hodnotitel pokaždé skutečně organizačně připraven na formální hodnocení? (tzn. má dostatek podkladů a informací; hodnocení probíhá v klidném, ničím nerušeném prostředí)

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

18) Připravujete se vy sami na své hodnocení? Například zvažujete svoje pracovní úspěchy nebo neúspěchy, své chování (pracovní i sociální) atd.?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

19) Používáte jako přípravu pro hodnocení hodnotící formuláře?

- a) ano
- b) ne

20) Jste vždy dopředu informováni o tom, že proběhne hodnocení?

- a) ano
- b) ne

Pokud jste odpověděli ANO, pak prosím uveďte, kolik zhruba dní nebo týdnů předem jste informováni _____

21) Je pro vás hodnocení přínosem?

- a) ano
- b) někdy ano
- c) zřídka
- d) ne

22) Pokud při hodnocení s něčím nesouhlasíte nebo máte jiný názor, vyjádříte ho?

- a) ano, vždy
- b) občas
- c) ne

Pokud jste odpověděli NE, uveďte prosím proč (například: mám strach, že by se můj postoj promítl na mém hodnocení a následném odměňování; nerad/a se dostávám s někým do názorových neshod atd.)

23) Přáli byste si do budoucna změnit něco na vašem hodnotícím systému nebo hodnocení ve firmě?

- a) ano
- b) ne

Pokud jste odpověděli ANO, uveďte prosím co:

Evidence výpůjček

Prohlášení:

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

Jméno a příjmení: Lucie Kalhousová

V Praze dne: 12. 03. 2018

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis