

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Hodnocení zaměstnanců v organizaci

Employee Evaluation in the Organization

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

VEDOUcí PRÁCE

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.

MANNELOVÁ

ANEŽKA

2021

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Mannelová** Jméno: **Anežka** Osobní číslo: **482500**
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**
Zadávací katedra/ústav: **Institut manažerských studií**
Studijní program: **Ekonomika a management**

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Hodnocení zaměstnanců v organizaci

Název bakalářské práce anglicky:

Employee Evaluation in the Organization

Pokyny pro vypracování:

CÍL: Cílem práce je prozkoumat systém hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci, určit možné příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodná řešení.

PŘÍNOS: Přínosem práce je posouzení stávajícího systému hodnocení zaměstnanců a návrh možných zlepšení.

OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - pojetí, formy, kritéria a metody hodnocení zaměstnanců; 3. Praktická část - představení organizace, analýza stávajícího systému hodnocení zaměstnanců, návrhy možných zlepšení; 4. Závěr.

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy. Praha: Grada Publishing, 2015.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2015.

ŠIKÝŘ, M. Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada Publishing, 2016.

WAGNEROVÁ, I. Hodnocení a řízení výkonnosti. Praha: Grada Publishing, 2008.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

Ing. Martin Šikýř, Ph.D., institut manažerských studií MÚ

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: **25.01.2021**

Termín odevzdání bakalářské práce: **13.05.2021**

Platnost zadání bakalářské práce: **19.09.2022**

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) práce

Ing. Dagmar Skokanová, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc.
podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Studentka bere na vědomí, že je povinna vypracovat bakalářskou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v bakalářské práci.

Datum převzetí zadání

Podpis studentky

MANNELOVÁ, Anežka. *Hodnocení zaměstnanců v organizaci*. Praha: ČVUT 2021. Bachelářská 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: Klikněte nebo klepněte sem Podpis:

a zadejte datum.

Poděkování

Ráda bych poděkovala svému vedoucímu práce panu Ing. Martinu Šikýřovi, Ph.D. za odborné vedení, věnovanou podporu, pomoc a jeho cenné rady. Zároveň děkuji řediteli a vedoucímu výroby společnosti MANNTECO s.r.o. za ochotu a vstřícnost při poskytování potřebných informací k vypracování praktické části této bakalářské práce.

Abstrakt

Cílem bakalářské práce je prozkoumat stávající systém hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci, určit možné příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodná řešení. Bakalářská práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Teoretická část se zabývá významem a metodami hodnocení zaměstnanců s větším zaměřením na metodu 360° zpětné vazby, která je zásadním prvkem praktické části. V praktické části je představena vybraná společnost, je analyzován stávající systém hodnocení zaměstnanců ve společnosti a navrhnout plán implementace pilotní verze metody 360° zpětné vazby.

Klíčová slova

Hodnocení zaměstnanců, kritéria hodnocení zaměstnanců, metody hodnocení zaměstnanců, 360° zpětná vazba

Abstract

The aim of the bachelor thesis is to examine the current system of employee evaluation in a selected organization, identify possible opportunities for improvement and propose appropriate solutions. The bachelor thesis is divided into theoretical and practical part. The theoretical part deals with the importance and methods of employee evaluation with a greater focus on the 360 ° feedback, which is an essential element of the practical part. The practical part introduces the selected company, analyzes the current system of employee evaluation in the company and proposes a plan for the implementation of a pilot version of the 360 ° feedback.

Key words

Employee evaluation, criteria of employee evaluation, methods of employee evaluation, 360 ° feedback

Obsah

Úvod.....	5
1 Význam hodnocení zaměstnanců	8
1.1 Podoby hodnocení zaměstnanců	9
1.1.1 Neformální hodnocení.....	9
1.1.2 Formální hodnocení.....	9
1.2 Hlavní možnosti využití hodnocení zaměstnanců	10
1.3 Frekvence hodnocení zaměstnanců	12
1.4 Kritéria hodnocení zaměstnanců.....	13
1.4.1 Validita	14
1.4.2 Pracovní výkon.....	15
2 Metody hodnocení zaměstnanců	18
2.1 Řízení podle stanovených cílů	18
2.2 Hodnocení pomocí stupnice	19
2.3 Metoda kritických případů	20
2.4 Metoda BARS	21
2.5 Srovnávání zaměstnanců	22
2.6 Motivačně-hodnotící pohovor.....	24
2.7 Sociogram	24
2.8 Assessment centre.....	25
2.9 Ostatní metody.....	26
3 Metoda 360° zpětné vazby.....	28
3.1 360° zpětná vazba.....	28
3.2 Zpětná vazba.....	29

3.2.1	Folkmanovy principy	30
3.2.2	Johariho okno	30
3.3	Hodnotitelé	32
3.3.1	Sám hodnocený	32
3.3.2	Nadřízený	33
3.3.3	Podřízený	34
3.3.4	Kolegové.....	34
3.3.5	Zákazníci.....	35
3.3.6	Ostatní hodnotitelé.....	35
4	Představení společnosti	38
4.1	Činnost společnosti.....	39
4.2	Hierarchie společnosti	40
4.3	Popis úkonů ve výrobním procesu	42
5	Systém hodnocení zaměstnanců ve společnosti	43
5.1	Účel hodnocení.....	43
5.2	Podoby hodnocení.....	44
5.3	Předmět hodnocení	45
5.4	Četnost hodnocení.....	46
5.5	Účastníci hodnocení	47
5.6	Průběh hodnocení	47
5.7	Koučování	50
5.8	Shrnutí.....	50
6	Návrh implementace metody 360° zpětné vazby v organizaci	52
6.1	Definování cíle	52

6.1.1	Přínos	53
6.1.2	Možné bariéry	54
6.2	Účastníci.....	55
6.2.1	Hodnotitelé	56
6.2.2	Hodnocení zaměstnanci.....	56
6.3	Forma sběru dat.....	57
6.3.1	Kritéria hodnocení	58
6.3.2	Dotazníky	59
6.4	Komunikování 360° zpětné vazby.....	61
6.5	Koučovací pohovor	63
6.6	Shrnutí.....	63
Závěr	65
Seznam použité literatury	67
Seznam obrázků	69
Seznam tabulek	70
Seznam příloh	71

Úvod

Lidské zdroje jsou nedílnou součástí organizací. Právě zaměstnanci rozhodují o tom, zda organizace bude úspěšná a udrží se na rozmanitých trzích s velkou konkurencí. Aby byla organizace schopna efektivně reagovat na neustálé změny v podnikatelském prostředí, potřebuje zejména schopné a odpovědné lidi, kteří jsou motivovaní a pracují s plným nasazením. Takové lidi musí nejprve zaměstnat a následně efektivně řídit k dosahování požadovaného výkonu. Podstatnou součástí takového řízení je hodnocení zaměstnanců, zejména jejich výsledků, ale i jejich schopností a motivace k vykonávání práce.

Díky hodnocení zaměstnanců má organizace kontrolu nad svými zaměstnanci, může je motivovat k lepším výsledkům, ovlivňovat jejich pracovní jednání a účelně využívat jejich schopnosti. Hodnocení zaměstnanců má dopady na firemní kulturu, mezilidské vztahy, nastoluje celkovou atmosféru v organizaci a zároveň zaměstnance pomáhá směřovat k naplňování vize a cílů organizace.

Cílem bakalářské práce je prozkoumat stávající systém hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci, kterou je společnost MANNTECO s.r.o., určit možné příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodná řešení. Na podnět vrcholového managementu vybrané společnosti je v rámci bakalářské práce navržen plán implementace pilotní verze metody 360° zpětné vazby, který bude ve společnosti v budoucnu realizován.

Metoda 360° zpětné vazby je považována za jednu z objektivnějších metod hodnocení zaměstnanců, jelikož funguje na principu poskytování a přijímání zpětné vazby ze všech stran pracovních, v některých případech i nepracovních, vztahů. Do poskytování zpětné vazby je tudíž zapojeno vícero hodnotitelů a konečné výstupy jsou zprůměrovanými hodnotami dílčích hodnocení, čímž se dosahuje větší objektivnosti.

Bakalářská práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Teoretická část je založena na odborné literatuře a charakterizuje význam hodnocení zaměstnanců včetně podob hodnocení, hlavních možností jeho využití a kritérií hodnocení. V teoretické části

jsou dále rozebrány jednotlivé metody hodnocení s větším zaměřením na metodu 360° zpětné vazby a na typy hodnotitelů.

Praktická část představuje vybranou společnost, analyzuje stávající systém hodnocení zaměstnanců ve společnosti a navrhuje plán implementace pilotní verze metody 360° zpětné vazby. V kapitole návrhu pilotní verze je definován účel implementace, jsou vymezeny přínosy a možné bariéry a také jsou s ohledem na provázanost pracovních vztahů určeni poskytovatelé a příjemci zpětné vazby. V podkapitole zabývající se sběrem dat jsou rozepsána kritéria, podle kterých budou zaměstnanci hodnoceni, a je v ní prezentováno přesné znění otázek obsažených v hodnotících dotaznících. Závěrečná část popisuje komunikování 360° zpětné vazby do společnosti a facilitaci zpětné vazby.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Význam hodnocení zaměstnanců

Koubek (2015, s. 207–208) chápe hodnocení zaměstnanců jako prostředek ke zjišťování, jak zaměstnanec zvládá plnit zadané úkoly a požadavky své pracovní pozice či role, a jaké je jeho chování vůči spolupracovníkům a dalším osobám, se kterými přichází do pracovního styku. Obecně lze říct, že hodnocením pozorujeme, jak zaměstnanec vykonává svou práci. Důležitým krokem v procesu hodnocení je konzultování výsledků s jednotlivými zaměstnanci a společné hledání cest vedoucích ke zlepšení pracovního výkonu a k zavedení tomu napomáhajících opatření.

Hodnocení zaměstnanců není zaměřeno na výkon pouze ve smyslu výsledků práce. Výkon je chápán jako komplex výsledků práce, pracovního a společenského chování a zároveň osobnostních charakteristik a schopností majících vztah k práci, prostředí a podmínkám, ve kterých je vykonávána.

Toto konstatování doplňuje Hroník (2006, s. 12–13), který říká, že při hodnocení zaměstnanců se zabýváme spíše tím, jak svým chováním dosahují výkonu, než jakou mají celkovou osobnost. Také vylučuje, že pojem hodnocení zaměstnanců vyjadřuje přesně totéž, co pojem řízení výkonnosti, ačkoliv je jím často nahrazován. Jsou to personální činnosti se stejným základem, avšak řízení výkonnosti zahrnuje například motivační soutěže s cílem vyvolat větší výkonnost, zatímco hodnocení zaměstnanců zasahuje třeba do jejich výběru, což je mimo kompetence výkonnostního řízení.

Za cíl hodnocení zaměstnanců Kocianová (2010, s. 145) považuje zlepšení výkonnosti, pracovního chování a také získání informací na základě kterých lze určit směr osobního rozvoje zaměstnance a dalšího využití v organizaci. Dvořáková a kol. (2007, s. 257) kladou důraz na určení rozvojového potenciálu zaměstnance, jelikož je důležitým bodem ve zvyšování kvality lidských zdrojů. Proto by výstupem hodnocení měl být plán rozvoje a řízení kariéry zaměstnance, v čemž se shodují s Kocianovou. Systém hodnocení zaměstnanců takto přispívá k jejich stabilizaci a vylepšení podnikového klimatu.

Šikýř (2016, s. 123) shrnuje hodnocení zaměstnanců jako nástroj, který manažerům poskytuje možnost kontrolovat, usměrňovat a motivovat zaměstnance při výkonu jejich práce a plnění strategických cílů organizace.

1.1 Podoby hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců je vykonáváno průběžně, příležitostně a v rámci systematického hodnocení. V zásadě ale existují dvě základní formy hodnocení zaměstnanců, neformální a formální (Kocianová, 2010, s. 146).

1.1.1 Neformální hodnocení

Dle Šikýře (2016, s. 123) je neformální hodnocení poskytováno průběžně při vykonávání sjednané práce. Jeho účelem je včas rozpoznat a napravit možné odchylky skutečného výkonu zaměstnance od toho požadovaného a také využít možnost k neustálému zdokonalování pracovních schopností, motivace, výsledků a chování zaměstnance.

Koubek (2007, s. 126) dodává, že toto hodnocení je vykonáváno nepravidelně. Záleží spíše na rozpoložení hodnotícího, na jeho náladě, pocitech a dojmech než na faktické jistotě úrovně práce zaměstnance. Při neformálním hodnocení je zpětná vazba sdělována okamžitě, hodnocení nebývá evidováno a většinou není v jeho důsledku vykonáno zásadní personální rozhodnutí. Nadřízení skrz něj povzbuzují a oceňují dobrou práci svých podřízených.

1.1.2 Formální hodnocení

Formální hodnocení se děje periodicky. Má standardizovanou podobu, pravidelný interval, je plánované, systematické a zaznamenává se do dokumentů, které jsou zařazeny v osobních spisech zaměstnance. Ty slouží jako podklady pro další personální akce.

Existuje i tzv. příležitostné hodnocení, což je zvláštní případ formálního hodnocení způsobeného náhlou nutností zpracovat pracovní posudek, například při ukončování

pracovního poměru. K vypracování se však přistupuje spíše v situacích, kdy není k dispozici aktuální výsledek periodického hodnocení nebo pokud se od posledního hodnocení výrazně změnila povaha pracovního výkonu zaměstnance.

Formální pravidelné hodnocení má několik výhod. Je schopno posuzovat zaměstnance komplexněji, a to z hlediska souhrnu jejich znalostí, dovedností a kvalit potřebných k odvedení odpovídající práce. Velmi dobře dokáže rozpoznat silné stránky zaměstnance, které povzbuzuje a rozvíjí, ale také odhaluje slabé stránky, jež pomáhá odstraňovat. Identifikuje rozvojový potenciál, potřebu zaměstnance podrobit dalšímu vzdělávání či jestli je vhodný pro vykonávání náročnější práce. Předpovídá možné disciplinární problémy a stížnosti, podílí se na zvyšování pracovní morálky a v neposlední řadě zaměřuje zaměstnancovu pozornost na výkon a vyvíjí na něj větší tlak (Koubek, 2007, s. 126–127).

Dále se bude práce věnovat pouze problematice spojené s formálním periodickým hodnocením.

1.2 Hlavní možnosti využití hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců je jedinečný nástroj sloužící k plnění základních úkolů řízení lidských zdrojů. Ukazuje, jaké zaměstnance řadit k jakým pracovním úkolům, jak nejlépe využívat schopnosti a dovednosti zaměstnanců, jak tvořit pracovní skupiny a podporovat zdravé mezilidské vztahy či rozvíjet a účinně vést (Koubek, 2015, s. 210).

Dvořáková a kol. (2007, s. 257–258) stejně jako Koubek (2015, s. 209–210) představují požadavky kladené na hodnocení zaměstnanců. Úkoly a současně hlavní možnosti využití hodnocení jsou:

- Stanovit **současnou úroveň pracovního výkonu a kvality práce** zaměstnance a identifikovat jeho **výkonnostní potenciál**. Hodnocení rozpoznává, jak zaměstnanec zvládá nároky pracovní pozice, kterou vykonává, posuzuje úroveň vykonávání jednotlivých kritérií pracovní činnosti a hodnotí, jestli má velké rezervy ve výkonu nebo naopak práci zvládá pouze s velkým vynaloženým úsilím

a pracuje na kraji svých možností. Na základě těchto poznatků podává doporučení o dalším uplatnění. Jedná se o návrhy k ponechání na stávajícím pracovním místě, přeřazení na náročnější či méně náročnou práci, popřípadě k odchodu z organizace z důvodu nedostačujícího pracovního výkonu a nepřijatelného pracovního jednání.

- Určit **silné a slabé stránky** zaměstnance. Zjišťuje kladné ale i negativní stránky pracovního výkonu a osobního jednání. Podporuje k rozvoji a odstranění nedostatků a doporučuje například kvalifikační aktivity, instruktáže, stáže či vzdělávání vedoucí ke zkvalitnění pracovní činnosti.
- Pokud má zaměstnanec rezervy ve výkonu a dobré předpoklady k rozvoji, poskytovat **možnost pro zlepšení pracovního výkonu**. Určuje přesné body výkonu, ve kterých by se měl zaměstnanec zdokonalit a stanovuje cíle zaměstnance pro příští období. Získané názory zaměstnanců mohou vést ke změnám pracovních postupů a organizace práce či zlepšení pracovních podmínek a vybavení pracoviště.
- Vytvořit **system pro odměňování zaměstnanců** s ohledem na jejich individuální přispění k dosáhnutí cílů organizace.
- Rozpoznat **potřeby zvyšování kvalifikace** například formou vzdělávání či tréninků speciálních dovedností, a identifikovat možnosti rozvojového programu zaměstnance.
- **Motivovat** zaměstnance jak k většímu výkonu, tak ke zvyšování jeho kvalifikací, loajality k zaměstnavateli a ke ztotožnění se s podnikovými cíli. Hodnocení zaměřuje aktivity zaměstnance ke stanovování vlastních cílů a soustředění se na zlepšení svých postojů, jednání a komunikace se spolupracovníky. Je nutné, aby si byl zaměstnanec vědom toho, že je jeho pracovní výkon a jednání hodnoceno a že je v důsledku pozitivního či negativního hodnocení odměněn či znevýhodněn.
- Získat **názory zaměstnanců** a informace o jejich spokojenosti nebo nespokojenosti. Pokud zaměstnanci vidí, že se zaměstnavatel bere v zřetel jejich

připomínky, mají k němu kladnější vztah. Zároveň mají pocit seberealizace, když na jejich popud dojde k uskutečnění námětů ke zlepšení.

- Vytvořit **plán následnictví a kariérního postupu**.
- Posoudit **účinnost systému výběru zaměstnanců** a zhodnotit správnou volbu metod použitých k výběru.
- Zhodnotit **efektivitu vzdělávání zaměstnanců** a vzdělávacích systémů.
- Vtvořit **podklady pro plánování potřeb zaměstnanců**, zdrojů pracovních sil a pro **určování budoucích pracovních úkolů organizace**.

Existují ale i další využití hodnocení zaměstnanců, nedá se ovšem říct, že se výsledky hodnocení v praxi používají ke všem těmto účelům. Nejčastěji se výstupy z hodnocení zaměstnanců využívají pro účely odměňování, rozmísťování zaměstnanců či ukončování pracovního poměru.

Většinou právě dosavadní výkon podněcuje manažery k rozhodování, zda zaměstnance povýšit či nikoliv. Dobrý stávající pracovní výkon sice nezajišťuje, že zaměstnanec bude svou práci vykonávat skvěle i na vyšší pozici, dá se ale považovat za velmi reálný odhad budoucího výkonu. Jsou ale i případy, kdy zaměstnanec nepodává příliš uspokojivý výkon, protože práce pro něj není dostatečně motivující a mnohem více by se hodil do vyšší funkce, ve které by exceloval.

Další nejčastější záměry, za jejichž účelem je prováděno hodnocení, jsou vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, zajišťováno individuálně či organizací, podněcování k lepšímu pracovnímu výkonu a motivování zaměstnanců (Koubek, 2015, s. 210).

1.3 Frekvence hodnocení zaměstnanců

Formální periodické hodnocení by se mělo provádět jednou ročně, avšak realita bývá jiná. V praxi se přihlíží ke konkrétním podmínkám v organizaci, bere se v úvah povaha práce a hlavně potřeby organizace. Hodnocení se provádí tak často, jak vedení potřebuje s ohledem na to, aby dalo zaměstnancům vědět, jak je na jejich pracovní výkon pohlíženo. Zároveň se rozlišují různé pracovní kategorie podle významnosti pro výkon

organizace, u kterých je pravidelnost hodnocení rozdílná. Firmy, ve kterých jsou vysoké požadavky na jednotlivá pracovní místa a velká proměnlivost pracovní povahy, budou provádět hodnocení zaměstnanců častěji (Koubek, 2015, s. 210).

Koubek (2007, s. 128) ve své další knize poukazuje na to, že je důležité, aby formální hodnocení podávalo aktuální informace, a proto by interval hodnocení měl být zvolen tak, aby byl schopen aktuálnost sdělení o pracovním výkonu zajistit. V menších firmách se přiklánějí spíše k formálnímu hodnocení každé čtvrtletí či pololetí, zatímco velké firmy volí spíše formální hodnocení jednou za rok. Organizace, zaměřené na práci vysoce kvalifikovaných specialistů, například poradenské firmy, realizují formální hodnocení zaměstnanců každý měsíc.

Formální hodnocení by se mělo dvakrát či třikrát ročně doplňovat i tím neformálním v podobě porad a diskusí o pracovních úkolech a problémech spojených s jejich plněním. Právě díky průběžnému neformálnímu hodnocení a poskytování zpětné vazby se formální hodnocení stává úspěšnějším (Koubek, 2015, s. 210).

Zaměstnanci by hodnocení měli chápat jako nástroj, který jim pomůže najít své rezervy ve výkonu a zlepšit ho a také jako prostředek, díky kterému mohou dosáhnout lepší odměny, buď ve finanční formě, nebo přidělením zajímavější a odpovědnější práce. Proto by se v organizaci měla vytvořit atmosféra, která podporuje takové smýšlení. Pro zaměstnance musí být jasně zřetelné, že hodnocení je přesné a spravedlivé a žádným způsobem je nepoškozuje (Koubek, 2007, s. 128).

1.4 Kritéria hodnocení zaměstnanců

Kritéria se liší podle účelu hodnocení zaměstnanců. Podkladem pro odměňování je hodnocení, které cílí na pracovní výkon. Naopak když se hodnocení zaměřuje především na pracovní chování a schopnosti zaměstnanců, slouží zejména k jejich rozvoji a motivaci. V praxi se ale hodnocení zabývá oběma těmito oblastmi a striktně je nerozděluje.

Kritéria by měla být **validní**, tedy aby měřila to, co má být měřeno. Také musí být **objektivní**, což vyjadřuje, že každý hodnotitel při použití stejného kritéria u jednoho

zaměstnanec dospěje k totožnému výsledku a **nezávislá**, tudíž nesmí vycházet jedno z druhého. Zároveň musí **korespondovat s nároky dané pracovní pozice** a být v souladu se specifickými charakteristikami práce. Také je důležité, aby byla jasně **srozumitelná a jednoznačná** a nebylo jich příliš mnoho (Kocianová, 2010, s. 149).

Kocianová (2010, s. 150) uvádí tři kategorie hodnotících kritérií popsaných Kasperem a Mayrhoferem (2005). První skupinou kritérií jsou **vlastnosti**, kterými určitý člověk disponuje a jsou mu vlastní, například kreativita, samostatnost či loajalita. Dále zmiňuje kritéria, která jsou **orientovaná na výsledek pracovního výkonu**, tedy například kolik zaměstnanec zvládl vyrobit kusů. Poslední skupinou kritérií jsou ta, která se týkají **pracovního chování** zaměstnance, například jak spolupracuje s kolegy či jak je schopný plnit úkoly samostatně.

1.4.1 Validita

Wagnerová (2008, s. 66–67) poukazuje na to, že validita hodnocení zaměstnanců je často pochybná, jelikož ne vždy existují jednotná kritéria hodnocení a jeho výsledky jsou tak nepoužitelné. Podle toho, nakolik hodnocení měří reálný pracovní výkon v dané pozici, je hodnocení validní. Rozlišují se tři typy validity a to obsahová, prediktivní a konstrukční. **Obsahová validita** se zabývá měřitelnými faktory, takzvanou relevantností a reprezentativností „dimenzí“, podle kterých je zaměstnanec hodnocen. Pro určení obsahové validity je třeba analýza pracovní činnosti, které se účastní hodnocený i jeho nadřízený. Na základě toho je vytvořen pracovní popis s následným systémem pro měření pracovního výkonu.

Prediktivní validita pracuje se statistikami toho, jakou mají výsledky hodnocení výkonnosti z minulosti souvztažnost se současnou výkonností. Tento vztah se mnohdy těžko zjišťuje, jelikož k tomuto zkoumání je potřeba větší množství zaměstnanců. Organizace většinou nesplňují podmínky pro takovýto výzkum, proto se spíše přistupuje k obsahové validitě.

Konstrukční validita se uplatňuje při prokazování odpovídající úrovně výkonnosti, kterou by zaměstnanec měl pro danou práci splňovat. Je důležité, aby kritéria pro určitou pracovní roli byla přijatelná. Pokud zaměstnanec v rámci své pracovní náplně nemůže uplatnit schopnost vedení lidí, je pro něj toto kritérium nevalidní. Pokud by ovšem mělo dojít k jeho kariérnímu postupu, kde na vyšší pozici je schopnost vést lidi potřebná, kritérium se stává validní.

1.4.2 Pracovní výkon

Koubek (2007, s. 212) upřesňuje pojem pracovní výkon. Nepovažuje ho pouze za množství či kvalitu odvedené práce, ale také jako ochotu, pracovní postoj a chování, častost pracovních úrazů, výkyvy v provádění práce, nepřítomnost v práci, pozdní docházku, vztahy s ostatními lidmi, se kterými přichází do pracovního kontaktu a další významné charakteristiky zaměstnance ve vztahu k vykonávané práci.

Uvádí, že pracovní výkon je spojením vhodného vzájemného poměru úsilí, schopností a vnímání role či úkolů. Úsilí je velmi proměnlivá veličina, která je podmíněna duševním a fyzickým stavem zaměstnance, ale také povahou pracovního úkolu. Odráží motivaci a množství energie vynaložené zaměstnancem. Věnované úsilí není vždy úměrné pracovnímu výkonu, jelikož zaměstnanec musí disponovat určitými schopnostmi k provedení pracovního úkolu a zároveň je třeba, aby svůj úkol či roli správně pochopil. Schopnosti jsou v čase neměnné a nemají příliš dynamický vývoj. Existuje určitá minimální úroveň schopností, zejména znalostí a dovedností, která určuje přijatelnost vykonávání pracovních úkolů. Pokud zaměstnanec vydává velké úsilí a má skvělé schopnosti, ale nevyzná se ve své roli, jeho výkon pravděpodobně nebude dostatečný. Je tedy důležité, aby zaměstnanec dosáhl určité míry pochopení pracovní role či úkolu, aby věděl, jakým směrem by měl orientovat své úsilí při výkonu práce. Platí tedy, že pokud v pracovním výkonu chybí kterákoliv z těchto proměnných a nemohou se vzájemně doplňovat, výkon není dobrý.

Pokud dochází k hodnocení výkonu zaměstnance, je třeba nejdříve zvážit, která kritéria výkonu náleží dané práci, jak jsou citlivá na náhodné vlivy či odlišné podmínky a také

jak jsou spolehlivá. Mezi základní kritéria patří kvantita, kvalita a včasnost plnění. Ty ale většinou nejsou dostačující a doplňují je i kritéria detailnější.

Koubek (2007, s. 213) uvádí vybraná kritéria pro hodnocení pracovního výkonu, která se řadí do několika kategorií. První skupinou jsou kritéria orientující se na **výsledky práce**. V té se hodnotí například prodej výrobků či služeb, množství odvedené práce, kvalita práce, zmetkovitost, úrazovost, spokojenost zákazníků nebo množství reklamací.

Druhá skupina se zabývá **pracovním a sociálním chováním**. Do pracovního chování se řadí ochota přijímat úkoly, vynaložené úsilí, dodržování instrukcí a pravidel, ohlašování problémů, řádná docházka, zacházení se zařízením, kouření a požívání drog či alkoholu na pracovišti nebo podávání zlepšovacích návrhů. Když se hodnotí sociální chování, bere se v potaz ochota ke spolupráci, jednání s lidmi, vztahy ke spolupracovníkům a zákazníkům, chování k nařízeným a podřízeným či styl vedení lidí.

Poslední skupina posuzuje **dovednosti, znalosti, potřeby a vlastnosti** zaměstnanců. Pohlíží se například na fyzickou sílu, znalost práce, schopnost koordinace činnosti, vzdělání, získané diplomy a osvědčení, ctízádnost, cílevědomost, spolehlivost, vytrvalost, samostatnost, přizpůsobivost, organizační schopnosti, verbální schopnosti, znalost jazyků, schopnost vést lidi, nebo jak je zaměstnanec loajální, čestný a odolný vůči zatížení a stresu.

Kritéria výsledků práce jsou jako jediná měřitelná, ostatní skupiny kritérií se nedají měřit a umožňují hodnotitelům subjektivní přístup při hodnocení. U měřitelných kritérií se však musí stanovit normy. Je třeba jasně vymezit, jaký výkon je považován za žádoucí, přijatelný a nepřijatelný, jinak ani v jejich případě není hodnocení pracovního výkonu bezproblémové. Normy pomáhají měřit úroveň výkonu a na základě něj rozlišují zaměstnance. Zároveň musí být v souladu s jednotlivými pracovními povinnostmi a musí brát na zřetel odlišnost prací obecně i při jejich vykonávání v rozdílných podmínkách (Koubek, 2007, s. 214).

Koubek (2007, s. 214–215) neopomíjí ani faktory pracovního výkonu, které zaměstnanec nemůže ovlivnit a přímo s ním nesouvisejí. Ty mají určitý vliv na pracovní výkon

zaměstnanec, nelze je však zneužívat k ospravedlňování zjevně nedostatečného výkonu. Mezi nejčastější faktory tohoto druhu patří nedostatečné využívání času zaměstnance nebo naopak přetížení nesourodými úkoly, kde se projevuje špatná organizace práce a překrývání pravomocí. Dalšími činiteli ovlivňujícími pracovní výkon zaměstnance jsou například nepřiměřené vybavení a zařízení k dané práci, nejasná pravidla a metody řízení, nedostatek spolupráce ze strany spolupracovníků, nedbalá instruktáž či vysvětlení práce, nedostatky v zadávání úkolů, nedostatečná možnost vzdělávání zaměstnanců, fyzikální jevy jako teplota, hluk, osvětlení nebo nevhodné uspořádání pracoviště. Do pracovního výkonu se také promítá to, v jaké životní situaci a podmínkách se zaměstnanec nachází či to, jaké má štěstí, popřípadě neštěstí.

Tyto faktory by se neměly považovat za přímé determinanty pracovního výkonu, ale spíše za činitele, které pozměňují dopad vynaloženého úsilí, zúročných schopností a vnímání role. Organizace by se měla snažit o vytvoření přiměřených pracovních podmínek, příznivého pracovního prostředí a kladně ovlivňovat životní podmínky zaměstnanců, aby došlo k odstranění nebo minimalizaci vlivu těchto faktorů na pracovní výkon.

2 Metody hodnocení zaměstnanců

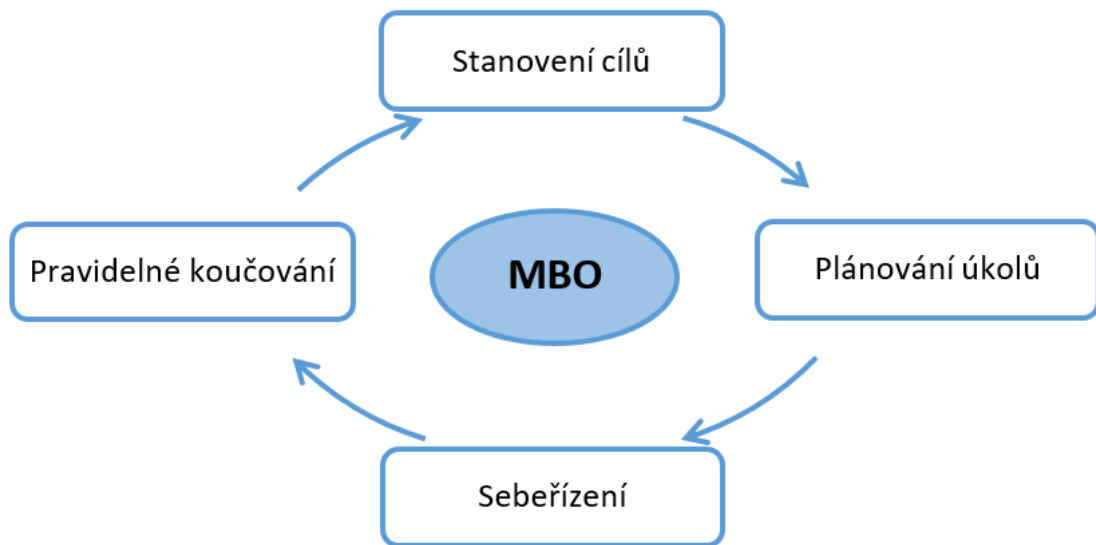
„Metody hodnocení zaměstnanců představují specifické postupy zkoumání a posuzování pracovního výkonu zaměstnanců v závislosti na povaze, požadavcích a podmínkách vykonávané práce.“ (Šikýř, 2016, s. 124)

Volba správné metody na základě charakteru vykonávané pracovní pozice je základem pro hladký průběh hodnocení s vypovídajícími výsledky a účinností. Metod hodnocení existuje poměrně mnoho a u některých z nich se vyskytuje i vícero variant (Koubek, 2015, s. 219). Tato kapitola představuje několik častěji používaných metod hodnocení zaměstnanců.

2.1 Řízení podle stanovených cílů

Metoda řízení podle stanovených cílů (*Management by Objectives, MBO*), se používá především pro hodnocení manažerů a specialistů. Klíčovým prvkem je stanovit si cíl, který je jasně definovaný podle SMART (specifický, měřitelný, akceptovatelný, realistický, termínovaný) či KARAT (konkrétní, ambiciózní, reálný, akceptovatelný, termínovaný) metody (Hroník, 2006, s. 59) a také přesný plán postupu, jak a kdy tohoto cíle dosáhnout. Dále se vytvoří podmínky, ve kterých může proběhnout realizace. Během výkonu práce pravidelně dochází k posuzování a měření toho, jak je cíl plněn a pokud je

potřeba, dochází k zavedení opatření vedoucích ke zlepšení. Následuje stanovení nových cílů a tento proces se opakuje (Koubek, 2015, s. 219).



Obrázek 1 Model procesu MBO

Zdroj: Hroník (2006, s. 59)

Dvořáková a kol. (2007, s. 263–264) uvádějí, že MBO podporuje rozvoj zaměstnance a tím přirozeně vede k úspěchu hierarchicky výše postavených zaměstnanců a pracovních oblastí. Platí to ovšem jen v případech, kdy organizace propojí své cíle přes všechny úrovně řízení až po jednotlivce, což se zatím povedlo jen malému množství společností.

2.2 Hodnocení pomocí stupnice

Hodnocení pomocí stupnice je velmi využívaná univerzální metoda, u které se hodnotí jednotlivá hlediska práce zvláště (např. množství práce, kvalita práce, samostatnost, znalost práce, včasnost práce, přístup k práci, přesnost, ochota spolupracovat, přítomnost v práci atd.). Hodnotitel u každého kritéria práce zaškrťává stupeň plnění, který odpovídá počínání si daného zaměstnance, například 1 – nedostatečný, 2 – uspokojivý, 3 – dobrý, 4 – velmi dobrý, 5 – výborný (Šikýř, 2016, s. 124; Koubek, 2015, s. 221).

Metoda má podle Dvořákové a kol. (2007, s. 265) jasné výhody v tom, že náklady na její vytvoření jsou nízké. Vyplnění tabulky navíc není časově náročné a díky její univerzálnosti je použitelná pro velký počet zaměstnanců. Příjemná je také skutečnost, že výsledky stupnice jsou číselné, a proto se pracovní výkony jednotlivých zaměstnanců dají jednoduše porovnávat.

Šikýř (2016, s. 124) upozorňuje na problémy, které nastávají, když hodnotitelé nejsou schopni vyvarovat se subjektivního přístupu při chápání a interpretaci slovního popisu. Metoda nepodává vypovídající výsledky, když jsou hodnotitelé příliš shovívaví nebo naopak přísní, pokud užívají jen průměrných stupňů hodnocení či mají sklony zaměřovat se na očividná pozitiva nebo negativa hodnoceného. Koubek (2015, s. 222) navíc varuje před používáním formulářů, které jsou vypracovány podle obecného vzoru. V nich jsou posuzována kritéria, která nemusejí odpovídat pracovnímu výkonu konkrétní hodnocené pracovní pozice a naopak mohou být přehlédnuta kritéria, která jsou pro vykonávání práce na daném pracovním místě velmi významná. Pokud je ale formulář svědomitě připraven, je tato metoda považována za vysoce účinnou.

2.3 Metoda kritických případů

Metoda kritických případů je založena na tom, že si hodnotitel dělá stručné písemné záznamy o kritických událostech, které se staly při vykonávání práce určitého zaměstnance v daném období. Jde zejména o jedinečné situace, kdy zaměstnanec jedná velmi efektivně nebo vysoce neefektivně. Tyto záznamy jsou pak skvělým podkladem pro hodnotící pohovor a slouží jako vodítko pro školení a další pracovní postup.

Nevýhodou této metody je, že denní i týdenní vedení záznamů je časově náročné a vyčerpávající, a proto se hodnotitelé uchylují ke zpětnému doplnění až na konci hodnoceného období. V takovém případě se může stát, že hodnotitel bude soudit případy pouze z nedávné doby, jelikož je bude mít v živé paměti, a celkový posudek tak neovlivní situace, které se staly například ze začátku hodnoceného období. Do hodnocení vstupuje také subjektivní pohled, protože pojetí kritického případu není jasně definované

a hodnotitelé si tak sami určují správné hodnoty a normy pro jednání zaměstnanců (Dvořáková a kol., 2007, s. 267).

Hroník (2006, s. 62) poukazuje na to, že pro účinnost této metody je třeba, aby byl hodnotitel co nejvíce popisný a konkrétní. Tím zaručí, že zápis bude srozumitelný i po delším časovém úseku a nebude třeba si obtížně vybavovat konkrétní situaci skrytou za obecným vyjádřením typu „projevil dobrou zákaznickou orientaci“. Metoda kritických případů spojuje, díky její orientaci na konkrétní situace, neformální hodnocení s formálním a vede hodnotitele k okamžité reakci a poskytnutí zpětné vazby.

Tabulka 1 Příklad záznamu kritických případů

Kritérium: Organizace práce			
Datum	Pozitivní případy	Datum	Negativní případy
1.3.	Příprava a zpracování žádostí o projekty a zaškolení nového zaměstnance do této agendy	10.3.	Nedodržení termínu na odevzdání jedné žádosti o projekt
		25.3.	Neúplná dokumentace v přílohách ke dvěma žádostem.
Kritérium: Poskytování informací a péče o zákazníky			
Datum	Pozitivní případy	Datum	Negativní případy
10.3.	Přesné a rychlé zkompletování dokumentace k deseti případům	28.3.	Opožděné postoupení materiálů nadřízenému orgánu

Zdroj: Dvořáková a kol. (2007, s. 268)

2.4 Metoda BARS

Oproti jiným metodám se BARS (*Behaviorally Anchored Rating Scales*), nezaměřuje přímo na výsledky práce, ale zajímá ji spíše pracovní chování, například jaký mají zaměstnanci postoj k práci nebo jak dodržují pracovní postupy.

Pro jednotlivá pracovní jednání jsou vytvářeny hodnotící stupnice pokryty pěti až sedmi bodovanými stupni v rozmezí od „vynikající“ až po „nepřijatelné“. Každý stupeň obsahuje slovní charakteristiku znaků pracovního chování odpovídající dané úrovni. Pro každý pracovní úkol v rámci jednotlivých typů pracovních míst, by mělo být zpracováno co nejvíce popisů možného pracovního chování. Na tvorbě stupnic se podílí vedoucí

zaměstnanci, ale také sami držitelé pracovních míst, díky tomu dochází k objektivnímu pohledu na skutečnost a metoda je tak mezi zaměstnanci přijímaná.

Ačkoliv je metoda náročná ve fázi přípravy, při používání je relativně jednoduchá a srozumitelná. Velkým pozitivem je, že podává dostatečnou zpětnou vazbu na pracovní výkon zaměstnance (Koubek, 2015, s. 223).

2.5 Srovnávání zaměstnanců

Dvořáková a kol. (2007, s. 268) považují srovnávání zaměstnanců za prostou a praktickou metodu. Je založené na subjektivním pohledu hodnotitele, kterým je přímý nadřízený. Ten porovnává pracovní výkony zaměstnance s výkony jeho kolegů ve stejné skupině. Existuje zde tedy riziko zaujatosti posuzovatele. Koubek (2015, s. 224) dodává další nevýhodu, kterou je fakt, že nelze srovnávat výkon odlišných skupin zaměstnanců, jelikož hodnocení výkonu jednotlivce je podmíněno výkony zaměstnanců ve stejné skupině. Nedá se tedy říct, že nejlepší zaměstnanec z jedné skupiny je stejně dobrý nebo lepší než nejlepší zaměstnanec z jiné skupiny. Dokonce lze tvrdit, že nejhorší zaměstnanec z první skupiny může být lepší než nejlepší zaměstnanec skupiny druhé. Metoda se tak nehodí například pro získání podkladů za účelem odměňování, ale slouží jako skvělý prostředek k motivaci, vytváření soutěživého prostředí a zvyšování výkonu v rámci pracovní skupiny.

Koubek (2015, s. 224) se s Dvořákovou a kol. (2007, s. 268–269) doplňují při popisu srovnávání zaměstnanců, které se uskutečňují formou prostého pořadí zaměstnanců (střídavého porovnávání), párového porovnávání nebo nucené distribuce (povinného rozdělení). Ve formě **prostého pořadí zaměstnanců**, hodnotitel řadí zaměstnance například od nejproduktivnějšího po toho nejméně produktivního a to tak, že vždy vezme dva zaměstnance, nejlepšího a nejhoršího, a umístí je na začátek a na konec seznamu. Ze zbylých zaměstnanců znovu vybere nejlepšího a nejhoršího a postupně tak zaplňuje seznam z krajů ke středu podle pořadí výkonu.

Druhou formou je **párové porovnávání**, kdy je zaměstnanec porovnáván s každým jiným zaměstnancem ve skupině podle stanoveného kritéria, například podle množství práce nebo aktuálního přínosu organizaci. Hodnotitel u každého páru označuje lepšího zaměstnance a přiděluje mu kladné znaménko. Zaměstnanec, který získá největší počet těchto označení je nejlepší a naopak. Použití párového porovnávání se příliš nehodí do prostředí, kde je velký počet zaměstnanců.

Tabulka 2 Příklad párového porovnávání

Pracovník	A	B	C	D	Součet
A	---	+	+	+	3
B		---	+		1
C			---		0
D		+	+	---	2
Pořadí	Nejlepší je A, druhý je D, třetí B a nejhorší je C.				

Zdroj: Dvořáková a kol. (2007, s. 269)

Ve formě **nucené distribuce** jsou zaměstnanci umístěni do předem stanovených úrovní pracovního výkonu tak, aby křivka četnosti rozdělení zaměstnanců kopírovala křivku normálního rozdělení. Očekává se, že v kolektivu je velmi málo jak opravdu vynikajících zaměstnanců, tak těch nedostatečných a zbytek se podle jejich pracovního výkonu hromadí kolem průměru v oblasti mezi těmito póly. Stupňů relativní úrovně výkonů by měl být lichý počet a měly by být symetrické podle středu rozdělení, například tedy 10 % zaměstnanců je nedostatečných, 20 % podprůměrných, 40 % průměrných, 20 % nadprůměrných a 10 % vynikajících. Díky této metodě jsou eliminovány chyby hodnotitele vyvolané jeho přílišnou přísností, shovívavostí nebo tendencí hodnotit průměrně. Nehodí se však do skupin s malým počtem zaměstnanců nebo skupin s kumulací výborných, resp. podprůměrných zaměstnanců, jelikož tam normální rozdělení neodpovídá skutečnému rozložení pracovního výkonu.

2.6 Motivačně-hodnotící pohovor

Motivačně-hodnotící pohovor je běžnou součástí většiny hodnotících systémů, zaobírá se všemi oblastmi hodnocení, může být spojen s dalšími hodnotícími metodami a pokrývá celou časovou osu. Jeho podoba není plně standardizovaná, ale v podstatě se skládá ze dvou částí.

V první části hodnotí zaměstnanec sám sebe. Rozebírá své dosavadní pracovní výkony a jednání, ale zároveň se soustředí na svou profesní budoucnost ve vztahu k organizaci. Otázky a okruhy témat jsou předem definované a zaměstnanec se tak má šanci připravit. Nejedná se o překvapování nebo zkoušení, jde o snahu se upřímně sebehodnotit.

V druhé části dochází k hodnocení zaměstnance jeho nadřízeným. Pokud motivačně-hodnotícímu pohovoru předcházely úkoly, kterým se měl zaměstnanec věnovat, je do hodnocení zahrnuto i ověření jejich plnění či splnění (Hroník, 2006, s. 56).

2.7 Sociogram

Hroník (2006, s. 69–72) představuje sociogram jako metodu vhodnou v situaci, kdy je potřeba vyhodnotit a popsat vzájemné vztahy na pracovišti nebo rozpoznat, kdo je například neformální autoritou, která má u druhých respekt. Cílem metody tedy není zhodnotit dovednosti či výsledky zaměstnanců, ale hodnocený se díky ní dozví zpětnou vazbu ohledně svého postavení v kolektivu ve srovnání s druhými.

Existují dva druhy sociogramu, klasický sociogram a sociogram na bázi sémantického výběru. **Klasický sociogram** obsahuje 3–4 otázky, kde každá z nich má kladnou a zápornou podobu. Hodnocení odpovídají buď na přímé otázky (např. Kdo je vám nejvíce sympatický? Kdo je vám nejméně sympatický?) nebo na projektivní otázky (např. S kým byste chtěl zůstat na pustém ostrově? S kým byste nechtěl zůstat na pustém ostrově?). Výsledkem je grafické znázornění sítě vztahů a stanovení sociometrické pozice. Definuje tedy kdo k sobě má blízký vztah, kdo s kým mluví a další spojitosti v pracovních vztazích.

Hlavní roli v sociometrickém šetření zastává „vůdce“, který výrazně ovlivňuje dění v kolektivu a je vlivný, dále „hvězda“, která je oblíbená, populární, ale ne tak ovlivňující jako vůdce a třetí hlavní role se nazývá „černá ovce“, což je člověk, který je hodnocen jen záporně a má vždy jiné preference při volbě „vůdce“ a „hvězdy“ než ostatní. Ve vedlejších rolích se vyskytuje „ambivalent“, člověk vzbuzující protikladné reakce, „šedá eminence“ která je kladně volena vůdcem, ale ostatními členy zůstává nepovšimnutá, „outsider“ což je osoba názorově souhlasící s většinou, ale druhými odmítána a nakonec „lid“ tedy člověk s neutrálním vztahem.

V **sociogramu na bázi sémantického výběru** se k jednotlivým pojmům prezentovaným protiklady (např. sympaták x protiva) a jednotlivým jménům účastníků přiřazují symboly ze seznamu, čímž vzniká síť blízkých a vzdálených voleb. Tento typ sociogramu vyžaduje elektronickou podobu. Jeho výhodou oproti klasickému sociogramu je, že hodnotitelé nejsou nuceni volit kladně nebo záporně, tudíž nemusí být jednoznačně určen například „vůdce“, pokud to skutečně odpovídá realitě.

Klasický sociogram s přímými otázkami bývá zařazován do Assessment centre. Sociogram na bázi sémantického výběru se používá v Development centre nebo jako srovnání situací před a po programu zaměřeném na rozvoj týmové spolupráce.

2.8 Assessment centre

Assessment centre slouží jak k výběru a vzdělávání zaměstnanců, tak k hodnocení rozvojového potenciálu, pracovního výkonu a pracovních schopností zejména manažerů a odborníků (Koubek, 2015, s. 224).

Zaměstnanci jsou podrobni testování a mají za úkol řešit řadu nasimulovaných problémů v podobě případových studií a cvičení, při nichž jsou sledováni a posuzováni hodnotiteli.

Cvičení se absolvují jednotlivě nebo ve skupinách. Jsou v nich obsaženy prezentace, skupinové diskuse, hraní rolí nebo takzvané in-basket úkoly, které testují schopnosti

manažera z administrativního hlediska, jak například zvládá třídění pošty, telefonické hovory nebo práci s počítačem.

Hodnocení provádí vyškolení vedoucí zaměstnanci z vyšších pracovních funkcí, personalisté, externí specialisté a psychologové (Dvořáková a kol., 2007, s. 269–270). U každého hodnoceného je posuzováno několik charakteristik, například jaké má organizační schopnosti, schopnost rozhodování a úsudku, schopnost plánování, tvořivost, odolnost vůči stresu, verbální a komunikační schopnosti, schopnost argumentovat, schopnost vést nebo jak vystupuje vůči partnerům (Koubek, 2015, s. 178).

Výsledkem je písemná zpráva se souhrnem předností a slabín zaměstnance, doporučení k tréninku či návrh na změnu pracovní pozice.

Assessment centre patří k časově, organizačně a finančně náročným metodám, proto se k ní přistupuje v případech hodnocení klíčových zaměstnanců, manažerů, kandidátů na manažerské funkce nebo specialistů (Dvořáková a kol., 2007, s. 270).

2.9 Ostatní metody

Koubek (2015, s. 220, 221, 223) zmiňuje **hodnocení za základě stanovených norem**, které se používá převážně pro hodnocení výrobních zaměstnanců. Porovnává se jejich výkon s předem určenými normami a ideální mírou pracovního výkonu. Další metoda se nazývá **checklist**, což je dotazník, ve kterém hodnotitel posuzuje, jestli se určitý typ chování v zaměstnancově výkonu nachází či nikoliv (zpravidla odpovědi ano x ne). Poslední metoda hodnocení popsána tímto autorem je hodnocení **volným popisem**, které je doporučované zejména k hodnocení manažerů a tvůrčích zaměstnanců.

Hroník (2006, s. 74, 76) prezentuje metodu **mystery shopping**, při níž hodnotitel pozoruje a posuzuje chování zaměstnance, aniž by byla porušena jeho anonymita. Používá se hlavně tam, kde je zaměstnanec v přímém kontaktu se zákazníkem. **Supervize a intervize** jsou metody zaměřené spíše na rozvoj než na hodnocení. Jejich zásadní součástí je ale reflexe a zpětná vazba, proto je Hroník do metod hodnocení zařazuje.

Development centre je v přípravě, realizaci a podávání zpětné vazby srovnatelný s Assessment centre. Je ale zaměřen především na odhalení vzdělávacích a rozvojových potřeb zaměstnanců, tedy jejich silných a slabých stránek a rozvojového potenciálu (Kocianová, 2010, s. 168).

Manažerský audit se využívá u vyšších manažerských pozic a orientuje se na přítomnost a hodnocení vstupů. Zpravidla obsahuje kompetenční pohovor (hloubkové interview), business esej a psychologické zhodnocení. Jedná se o individuální metodou, která je v určitých směrech, především vícezdrojovým hodnocením, podobná Development centre či 360° zpětné vazbě (Hroník, 2006, s. 72), jíž se budu věnovat v následující kapitole.

3 Metoda 360° zpětné vazby

360° zpětná vazba je silný rozvojový nástroj, při jehož správném využití dochází k nárůstu výkonnosti jak samotných zaměstnanců, tak celé organizace. Přispívá ke zvyšování sebedůvěry jednotlivců, přináší přesnější pohled na sebe samého a vede k využívání vlastního potenciálu. Proto se k ní přistupuje především se záměrem rozvoje zaměstnanců (Kubeš a Šebestová, 2008, s. 18).

3.1 360° zpětná vazba

Metoda hodnocení 360° zpětná vazba, také nazývaná vícezdrojová zpětná vazba, dle Armstronga a Taylora (2015, s. 408) spočívá v tom, že pracovní výkon určitého zaměstnance je podle stejných kritérií hodnocen vícero lidmi. Mohou to být kolegové, nadřízení, podřízení, sám hodnocený, zákazník nebo dodavatel. Ti všichni se podílí na poskytování zpětné vazby a posuzování různých aspektů pracovního výkonu hodnoceného, které jsou pak prezentovány přímo hodnocenému nebo jeho nadřízeným, případně těmto oběma stranám. V návaznosti na zpětnou vazbu jsou zaměstnanci koučováni a je jim k dispozici odborné poradenství, které obstarává příslušník personálního oddělení či externí specialista.

Hodnocení probíhá formou dotazníkového šetření, ve kterém hodnotitelé porovnávají chování zaměstnanců se stanoveným soupisem schopností. Ten je na základě definovaného záměru hodnocení vytvořen v organizaci nebo ho zprostředkuje dodavatel poskytující dotazník. Stránky pracovního výkonu, na které se dotazník zaměřuje, se mohou týkat schopnosti komunikovat, vést, rozhodovat se, pracovat v týmu, dovednosti organizovat, přizpůsobit se či toho, jaké má hodnocený nadšení nebo iniciativu. Dotazníky jsou vyplňovány většinou přes internet a jejich následné zpracování se děje prostřednictvím softwaru vytvořeného v organizaci nebo dodaného externě, což je nejčastější varianta (Armstrong a Taylor, 2015, s. 409; Pilařová, 2008, s. 38).

Dotazníky většinou obsahují uzavřené i otevřené otázky. Hodnotící stupnice u uzavřených otázek mohou být frekvenční nebo hodnotící. Ve **frekvenční stupnici** hodnotitel odpovídá na to, jak často se u hodnoceného projevuje určité jednání, zatímco **hodnotící stupnice** nabízí respondentovi posouzení toho, jak dobře hodnocený jedná v různých situacích (Kubeš a Šebestová, 2008, s. 65).

Výsledky hodnocení jsou zaměstnancům sděleny formou individuální zprávy, která je uspořádaná podle dílčích skupin hodnotitelů. Kubeš se Šebestovou (2008, s. 15) uvádí, že kromě přímého nadřízeného jsou všichni hodnotitelé v anonymitě. Hroník (2006, s. 68) ovšem rozvádí, že výstupy mohou být jak plně anonymní, tak částečně anonymní nebo zcela odkryté. U částečně anonymního výstupu hodnocený ví, jak hodnotil zákazník a nadřízený, ostatní hodnotitelé zůstávají neidentifikovatelní a komentáře u hodnocených kompetencí jsou zpřeházeny. U odkryté formy výstupu je každý z hodnotitelů určitelný z grafického výstupu i komentářů.

Velkou výhodou 360° zpětné vazby je, že ve výsledné zprávě jsou veškeré informace seskupeny a setříděny, a lze tak díky nim přesně definovat cíle rozvojového plánu. Za normální situace by hodnocený nebyl schopen podstoupit několikahodinové přijímání zpětných vazeb od řady lidí a odnést si ucelené informace.

3.2 Zpětná vazba

Zpětná vazba nám dává jedinečnou informaci o tom, jak působíme na okolí, jak nás vidí druzí a jak podle nich fungujeme. Díky ní bereme v úvah i jiné aspekty našeho chování než jen ty, které pochází ze subjektivního vnímání sebe samotného. Podle Kubeše a Šebestové (2008, s. 16) patří poskytování a přijímání zpětné vazby k základním mezilidským dovednostem. Je významným předpokladem pro jejich rozvoj a ten je základem větší výkonnosti. Není ale garantované, že množství, kvalita nebo frekvence přijímání zpětné vazby automaticky znamená i nárůst efektivnosti.

3.2.1 Folkmanovy principy

Kubeš a Šebestová představují sedm Folkmanových principů (Folkman, 2006 cit. dle Kubeš a Šebestová, 2008, s. 17), které se objevují při interakcích zahrnujících zpětnou vazbu.

První princip říká, že jakmile je po ostatních žádána zpětná vazba, očekávají, že u hodnoceného nastane změna. Druhý princip přímo navazuje na první a hovoří o tom, že pokud po přijetí zpětné vazby nedojde ke změně chování dotyčného k lepšímu, bude na něj pohlíženo negativněji, než tomu bylo předtím. To nejzásadnější tedy přichází až po zpětné vazbě. Organizace by se proto měly soustředit na dokončení celého procesu, tzn. motivovat zaměstnance k dalšímu seberozvoji.

Třetí princip říká, že hodnocený může změnit jenom to, u čeho je přesvědčen, že by se změnit mělo. Sklony k tomu se všemožnými způsoby vyhýbat práci na sobě samém jsou silné a patří mezi ně například i odmítnutí zpětné vazby. S tím se potýká čtvrtý princip, který vypovídá o tom, že existují tendence odmítat nejen kritickou zpětnou vazbu, ale také člověka, který ji poskytuje. Popírání je jednou z bariér, která po přijetí zpětné vazby nedovoluje posun ke zlepšení.

Pátý princip tvrdí, že aby došlo k nejúčinnějšímu zpracování zpětné vazby, musí se přijmout jako zcela reálná a pravdivá. Pokud jedinec popře oprávněnou kritiku, bude považován za člověka, který nemá ochotu se změnit, i když jeho chování neodpovídá ideálnímu a je na to upozorněn.

Zpětná vazba by se neměla jasně odmítat, ale ani zveličovat či dramatizovat. Šestý princip spočívá v tom, že nejlepší je najít zdravou míru jejího přijetí. V sedmém principu Folkman vyjadřuje, že proces změny nastává již v okamžiku přijetí zpětné vazby.

3.2.2 Johariho okno

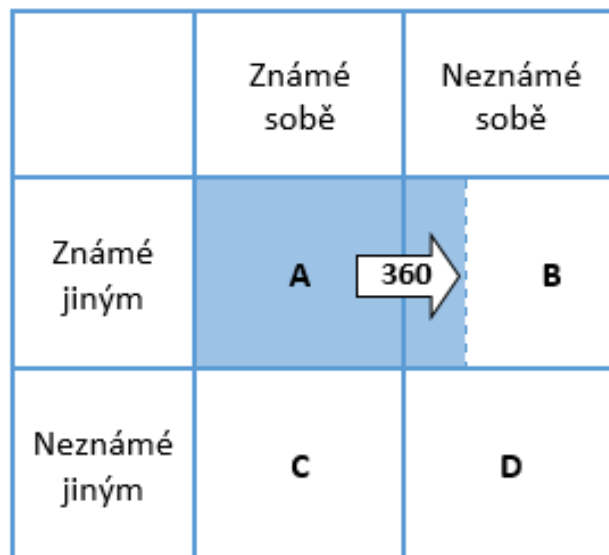
Zpětnou vazbou se také zabývá schéma Johariho okno. Je to psychologická matice, kterou v roce 1955 vyvinuli Joseph Luft a Harry Ingham za účelem uvědomění a pochopení

vlastního chování, pocitů a motivace při sociální interakci. Tento model se vztahuje i na interakce mezi člověkem a prostředím a vysvětluje roli sebeuvědomění v profesním rozvoji.

Existují čtyři kvadranty, z nichž každý znázorňuje jinou úroveň sebeuvědomění: (A) známý sobě i ostatním – **otevřený**, (B) neznámý sobě, ale známý jiným – **slepý**, (C) známý sobě a neznámý jiným – **skrytý** a (D) neznámý sobě i jiným – **neznámý** (Luft, 1969; Numerof, 1979; Sutherland, 1995; Verklan, 2007 cit. dle Ramani, Konings, Mann, & van der Vleuten, 2017).

Použití této techniky hraje roli při stanovování cílů, zlepšování kritického myšlení, odstraňování předsudků, určování osobních hranic a při rozvoji vztahů (South, 2007 cit. dle Ha, 2019).

360° zpětná vazba pomáhá rozšíření zóny (A) známý sobě i ostatním. Hodnocený se tak dozvídá o aspektech svého chování, o nichž doposud nevěděl a byl k nim slepý (Kubeš a Šebestová, 2008, s. 18).



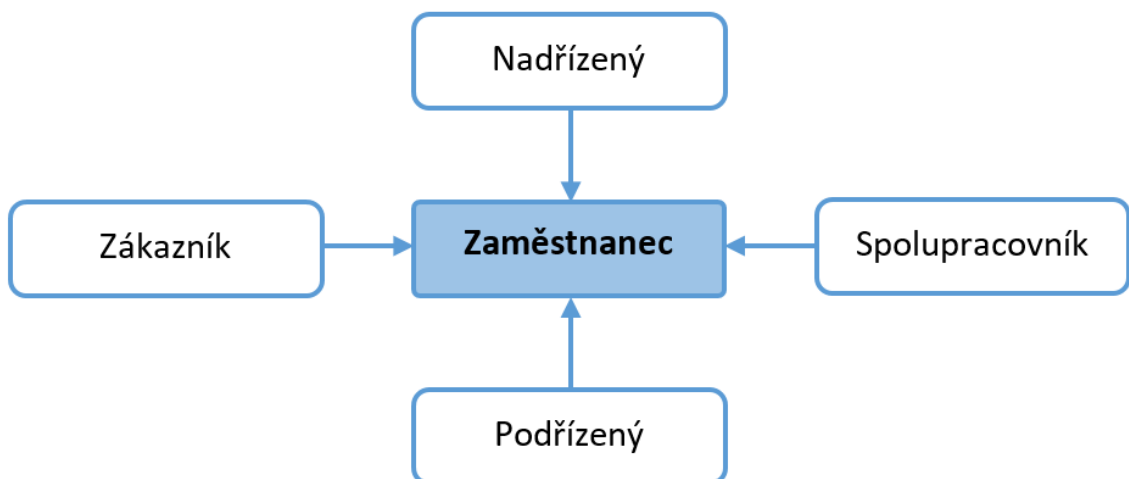
Obrázek 2 Johariho okno a 360° zpětná vazba

Zdroj: Kubeš a Šebestová (2008, s. 18)

Hroník (2006, s. 51) shrnuje, že zpětná vazba využívá funkci kontroly realitou. Je potřeba otevřeného systému, ve kterém je příjem zpětné vazby ustavičný a z vícero stran, aby byla tato kontrola realitou účinná.

3.3 Hodnotitelé

Jak už bylo řečeno, 360° zpětná vazba je založena na hodnocení lidí, se kterými hodnocený přichází do kontaktu a kteří dokážou posoudit jeho jednání. Do systému hodnocení může vstoupit jakýkoliv počet dotazovaných v různých sestavách, které jsou poměrně flexibilní (Hroník, 2006, s. 66–67). V následujících podkapitolách jsou podrobněji rozebrány jednotlivé typy hodnotitelů a jejich odlišný vztah a přístup k poskytování zpětné vazby hodnocenému.



Obrázek 3 Model 360° zpětné vazby

Zdroj: Šikýř (2016, s. 125)

3.3.1 Sám hodnocený

Ačkoliv o svém chování v určitých situacích hodnocený má přehled, je zde riziko, že toho sebepoznání je nějakým způsobem zkreslené. Někteří lidé mají tendence se přeceňovat, jiní zase nedokážou dostatečně ocenit své kvality a podceňují se. Je tedy náročné se zcela objektivně ohodnotit a mnohdy bývá problém už jen s tím přistoupit na

sebehodnocení, popřípadě zveřejnit jeho výsledky (Koubek, 2015, s. 218). Přináší to jistý výstup z komfortní zóny, jelikož nemusí být vždy příjemné se otevřít a poodhalit své nahlížení na sebe i ostatním.

K úspěšnému osobnímu rozvoji však vede co možná nejpřesnější odhad vlastních silných a slabých stránek a schopností. Porovnání hodnocení od ostatních se sebehodnocením je poučením a spouštěčem pro korekci sebepoznání (Kubeš a Šebestová, 2008, s. 18).

3.3.2 Nadřízený

Hodnocení nadřízeným reflektuje hierarchické uspořádání většiny organizací, a proto je ve firmách bráno jako samozřejmost. V 360° zpětné vazbě nesmí chybět, protože pomáhá ve vyjasnění toho, co pro zaměstnance i jeho nadřízeného znamená podávat dobrý pracovní výkon (Kubeš a Šebestová, 2008, s. 19).

Koubek (2015, s. 216) rozlišuje mezi hodnocením přímým nadřízeným a nadřízeným přímého nadřízeného. Hodnocení přímým nadřízeným je považováno za vysoce adekvátní, jelikož je nadřízený v přímém kontaktu se zaměstnancem. Je velice dobře seznámen s úkoly pracovního místa, prací svého podřízeného i podmínkami, ve kterých pracuje, a většinou zná i jeho zázemí a možné vlivy na výkon. Jeho hodnocení je často vnímáno jako hodnocení znalce a díky jakémusi „otcovskému“ vztahu se snáze přijímá. Existuje zde ale riziko subjektivního hodnocení nebo nedostatečné autority přímého nadřízeného.

Nadřízený přímého nadřízeného oplývá vyšší autoritu danou postavením, ale nemusí mít se zaměstnancem dostatek kontaktu. Jedná se o hodnocení z velkého odstupu, proto není vždy zcela vypovídající. Nadřízený přímého nadřízeného často ověřuje a schvaluje hodnocení přímého nadřízeného, čímž potvrzuje řádnost celého procesu.

3.3.3 Podřízení

Kubeš a Šebestová (2008, s. 19) považují hodnocení podřízenými za velmi cenný zdroj informací. Hodnotí lidé, kteří jsou přímo ovlivněni řízením a stylem chování, který hodnocený používá. Hodnocení zdola není zcela typické, jelikož hierarchický charakter organizací podporuje hodnocení především shora.

Pokud na pracovišti panují napjatější vztahy mezi podřízenými a nadřízeným, může nastat situace, kdy je hodnocení nadřízeného zkresleno jeho vylepšováním nebo naopak haněním, když mají zaměstnanci tendence vyřizovat si účty (Koubek, 2015, s. 217). Děje se tak i za předpokladu, že jsou výsledky hodnocení zprůměrovány, aby byla zachována anonymita podřízených.

Obecně lze ale říct, že pokud jsou podřízení vedeni k otevřenosti v poskytování a přijímání zpětné vazby, nemají žádný problém s metodou 360° zpětné vazby. Nejčastěji je do procesu zapojeno pět až osm podřízených, aby nevznikla obava ze ztráty anonymity (Kubeš a Šebestová, 2008, s. 19).

3.3.4 Kolegové

Hodnocení spolupracovníkem nebo častěji skupinou spolupracovníků je spolehlivé, protože znají jak chování a povahu svého kolegy, tak charakter a náplň jeho práce (Koubek, 2015, s. 217).

Hroník (2006, s. 67) navíc navrhuje dělit spolupracovníky do dvou skupin. V první skupině se nachází laskaví kolegové a ve druhé jsou ti kritičtí a nároční. Toto kategorizování pomáhá vypořádat se s větším počtem spolupracovníků, které chceme zahrnout do systému a zároveň může zajišťovat, že hodnocení bude vypovídat o skutečném počínání si zaměstnance.

Podání zpětné vazby od kolegů se stává stále důležitější. Pokud je na pozici hodnoceného manažer, získává díky tomu pohled na své jednání ze strany ostatních manažerů, kteří vedou útvary využívající vstupy z útvaru vedeného hodnoceným manažerem.

Významná je tato informace zejména k tomu, aby v organizaci docházelo k hladkému průběhu a provázanosti procesů (Kubeš a Šebestová, 2008, s. 20).

3.3.5 Zákazníci

Hodnocení zákazníky se týká pouze těch zaměstnanců, kteří jsou s nimi v pravidelném kontaktu. Bez přízně zákazníků by firmy dávno nebyly na trhu, a proto je logickým krokem zařadit je do hodnotícího procesu pro ještě lepší poskytování služeb (Kubeš a Šebestová, 2008, s. 20).

Koubek (2015, s. 217) ale upozorňuje hrozbu toho, že si zákazník bude spojovat výrobek nebo službu se zaměstnancem, který v kontaktu s ním zastupuje firmu. Když tedy není spokojen s komoditou, kterou firma poskytuje, může se kritika promítnout do hodnocení tohoto zaměstnance. Zákazník má navíc tendence provádět hodnocení spíše v případě nespokojenosti než spokojenosti a pokud je o to požádán, často hodnotí formálně, jen aby vyhověl. Je tedy vysoká pravděpodobnost, že se vyskytnou negativní, mnohdy neobjektivní a nespravedlivá hodnocení zaměstnance.

3.3.6 Ostatní hodnotitelé

Kubeš se Šebestovou (2008, s. 20) jako hodnotitele neopomínají **dodavatele**, kteří se k zásadním stránkám práce zaměstnance umí vyjádřit. Koubek (2015, s. 216–217) přidává hodnocení **nezávislým externím hodnotitelem**, kterým může být například psycholog. Ten však dokáže posoudit jen některé aspekty pracovního výkonu či potenciálu zaměstnance.

Dále bere v úvah **personalisty**, kteří ale nejsou do systému hodnocení zahrnováni příliš často. Děje se tak v případech, kdy prakticky neexistuje přímý nadřízený, například v konzultantských nebo právnických firmách, také když je hodnocení podstupováno za účelem vzdělávání a rozvoje zaměstnanců nebo když se hledají vhodní zaměstnanci pro nové úkoly v organizaci. Hodnocení je závislé na schopnostech personalisty umět správně zvážit požadavky a úkoly dané práce a vytvořit si kvalitní podklady.

Hroník (2006, s. 67) také zmiňuje hodnocení takzvaným **žolíkem**, což je osoba, kterou si vybere sám hodnocený a která nutně nemusí pocházet z pracovního prostředí. Většinou zná dotyčného „jinak“. Může to být například rodinný příslušník, bývalý kolega nebo přítel.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 Představení společnosti

Praktická část zkoumá systém hodnocení zaměstnanců ve společnosti MANNTECO s.r.o. s cílem navrhnout plán implementace pilotní verze metody 360° zpětné vazby. Praktická část je zpracována s využitím informací poskytnutých při rozhovorech s ředitelem společnosti, vedoucím výroby, technicko-hospodářským pracovníkem a zaměstnankyní administrativy.

Rozhovory probíhaly s každým zvlášť. S **ředitelem společnosti** se uskutečnily tři rozhovory v období března a dubna roku 2021. Ředitel odpovídal na obecné otázky týkající se představení a chodu společnosti, prostředí, ve kterém se nachází, a jejího hierarchického uspořádání. Popisoval stávající systém hodnocení zaměstnanců ve společnosti a probíraly se náležitosti související s implementací 360° zpětné vazby, včetně navrhování kritérií a obecných otázek do hodnotících dotazníků.

S **vedoucím výroby** proběhly v dubnu roku 2021 dva rozhovory, během nichž se řešilo, jakým způsobem jsou hodnoceni technicko-hospodářští pracovníci a střední management. Probíral se celkový přístup společnosti k zaměstnancům a k jejich hodnocení a projednával se návrh k vytvoření plánu implementace metody 360° zpětné vazby. Při rozhovorech se rovněž probírala vhodná kritéria k hodnocení zaměstnanců a obecné ale i specifické hodnotící otázky vztahující se k určitým pracovním útvarům.

Rozhovory s **technicko-hospodářským pracovníkem a zaměstnankyní administrativy** proběhly v dubnu roku 2021. S každým zvlášť se uskutečnil jeden rozhovor, jehož obsahem bylo převážně zjišťování spokojenosti se stávajícím systémem hodnocení ve společnosti a jeho dosavadní průběh. Probíraly se návrhy ke zlepšení hodnocení, byl vysvětlen princip 360° zpětné vazby, naznačily se přínosy nové metody hodnocení a mluvilo se obecně o důležitosti hodnocení zaměstnanců.

4.1 Činnost společnosti

Společnost MANNTECO s.r.o. je rodinná firma zabývající se konstrukcí a výrobou jednoúčelových strojů a zařízení pro sériovou výrobu v automobilovém průmyslu (Mannteco, ©2021a). Věnuje se také zakázkové výrobě a vývoji nástrojů a zařízení, prototypových modelů výrobků, kontrolních měřících přípravků a náhradních dílů v oblasti běžného strojírenství (Mannteco, ©2021c) a také pro potravinářský průmysl (Mannteco, ©2021b).

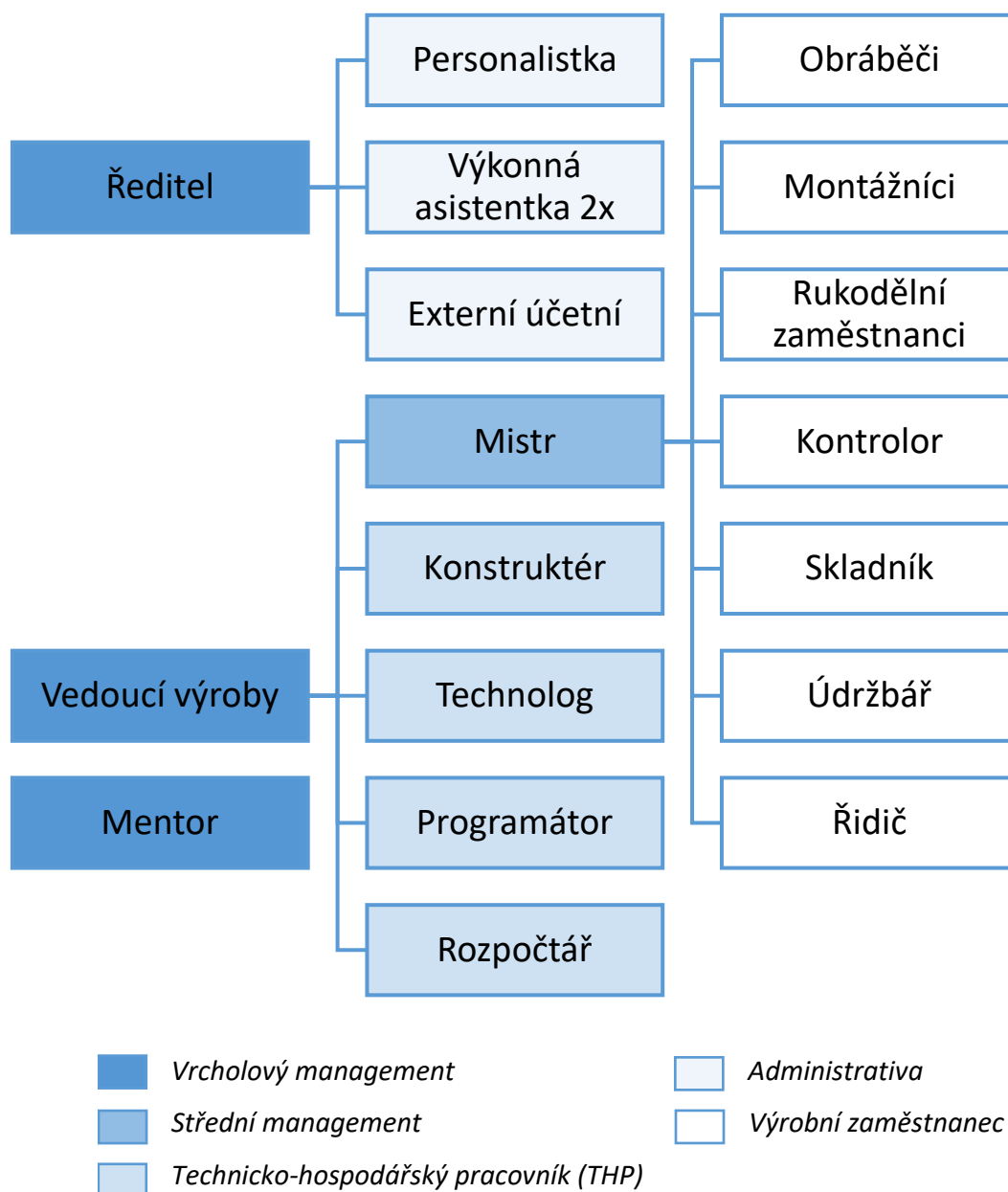
Společnost vznikla v roce 1992 jako sdružení fyzických osob KovoMannel, kdy bratři začali s vyráběním jednoduchých dílů pro obrábění a s konstruováním dřevoobráběcích strojů. V roce 1999 se výroba přesunula do nově vybudovaných prostor, kde postupně začala produkce přípravků pro automobilový průmysl. S přibíráním dalších zaměstnanců a nových zakázek došlo v roce 2014 k transformaci na společnost s ručením omezeným MANNTECO (zdroj: Reference společnosti MANNTECO s.r.o. pro zákazníky).

Společnost se nachází v oblasti s velkou koncentrací podniků zabývajících se strojírenskou činností. Neplatí však, že by v těchto podnicích měla velkou konkurenci, protože se orientuje na celorepublikový i zahraniční trh a svým okruhem zákazníků se odlišuje od firem, které neposkytují možnost konstrukce výrobků a vyrábí na základě převzatých výkresů. MANNTECO s.r.o. zároveň poskytuje práci menším firmám v dané oblasti a také se zabývá servisní činností pro tyto výrobní podniky.

Společnost MANNTECO s.r.o. se prezentuje jako rodinná firma, jelikož ve vedení a administrativě jsou z velké části rodinní příslušníci. Společnost v posledních měsících zredukovala svůj počet zaměstnanců na 29 stálých zaměstnanců a 4 zaměstnance s dohodou. Ve společnosti je uplatňován standartní způsob řízení. Každý zaměstnanec se zabývá svou pracovní oblastí, ve které je kvalifikován, a nezasahuje do všech okruhů, jako tomu bylo, když společnost startovala. Věková struktura zaměstnanců se pohybuje okolo 45 let (zdroj: rozhovor s ředitelem).

4.2 Hierarchie společnosti

Informace o organizačním uspořádání společnosti vycházejí z rozhovoru s ředitelem společnosti.



Obrázek 4 Hierarchie společnosti

Zdroj: vlastní

Ve vedení společnosti stojí tři jednatelé, z nichž dva jsou zároveň společníci. Jeden jednatel zastává funkci **ředitele**. Má na starost jednání se zákazníky, zajišťování dostatku

poptávek po práci k naplnění výrobní kapacity a dohlíží na to, aby v každé oblasti firemních procesů bylo dosaženo plánovaného cíle. Druhý z jednatelů zastává pozici **vedoucího výroby**. Zabývá se plánováním a řízením výroby po stránce termínů, úzce spolupracuje s mistrem a stará se o to, aby měl výrobní proces hladký průběh. Zároveň společně s ředitelem plní funkci obchodníka. Třetí jednatel a současně společník vystupuje v roli **mentora**.

V přímém podřízení **ředitele** se nachází **administrativní oddělení**, které vykonává servis pro ředitele a výrobu. Asistentka, která zároveň zastává funkci **personalistky**, má na starost personální a mzdovou agendu a do budoucna se plánuje přidat k její stávající náplni práce i vymáhání dluhů a sjednávání obchodních schůzek pro ředitele. Další dvě **výkonné asistentky** se zabývají příjmem a ukončováním zakázek, přípravou k fakturaci, skladovým hospodářstvím, evidencí příjmů a výdajů a dohledem na denní příjem zakázek, vyhotovených nabídek a fakturace. Společnost zaměstnává **externí účetní**, která se stará o účetnictví a platby.

Vedoucí výroby je přímým nadřízeným **mistra, konstruktéra, technologa, programátora a rozpočtáře**. **Mistr** dohlíží na vstup výrobních zdrojů do výroby. Na základě technologických postupů organizuje a realizuje výrobní proces. **Konstruktér** po obchodní stránce komunikuje s ředitelem a vedoucím výroby a poskytuje jim technický servis. Na základě zadání od zákazníka konstruuje stroje a zařízení a připravuje podklady pro technologii. **Technolog** vytváří pracovní postupy, objednává materiál a zajišťuje jeho přípravu. V průběhu výrobního procesu dohlíží a konzultuje technologický proces s výrobou. **Programátor** s pomocí 3D a 5D programů tvoří tvarovou část výrobku. **Rozpočtář** připravuje kalkulaci nákladů pro nabídky a zakázky.

Mistr řídí **výrobní zaměstnance, kontrolu a přípravu výroby**. V řezárně dojde k nařezání základního materiálu, který následně obráběči podle programu a technologického postupu opracovávají. Hotové díly jdou přes mezioperační a výstupní kontrolu na montáž, která z nich podle dokumentace sestavuje stroje a později zajišťuje jejich servis.

4.3 Popis úkonů ve výrobním procesu

Jako zdroj informací pro podkapitolu popis úkonů ve výrobním procesu sloužil rozhovor s ředitelem společnosti. V rozhovoru ředitel zodpovídal otázky z oblasti poptávko-nabídkového a výrobního procesu.

Výrobní proces začíná vyhledáním a oslovením zákazníků. V případě zájmu zákazník vytvoří poptávku, která je ve společnosti zpracována a na jejíž základě je vytvořena nabídka. Součástí nabídky je obvykle koncept výrobku či alespoň věcný záměr. Tato nabídka je předložena zákazníkovi, se kterým se konzultují případné změny. Jakmile zákazník schválí nabídku, vystaví smlouvu nebo objednávku, která je zavedena do informačního systému (dále jen „IS“). Objednávka je předána konstrukci, která dokončí celkovou kompozici až do úrovně výkresů, jež se nahrají do IS. Na základě výkresů a položek v IS se vytvoří technologie, která je výchozím bodem pro tvorbu programů. Dojde k objednání materiálu a spuštění předvýrobních etap. Následně se podle termínového plánu uvolňují jednotlivé výkresy do výroby, kde probíhá výroba dílů. Hotové díly projdou skrz kontrolu k závěrečné montáži nebo servisu. Po zkompletování je výrobek vybaven návodem k obsluze, výchozí revizí a prohlášením o shodě. Poté je s potřebnou instruktáží dodán zákazníkovi.

Hlavním řídicím prvkem v tomto procesu je mistr, tedy střední management, který má zásadní úlohu v plnění termínů. Ředitel čerpá z dat, která shromažďuje vedoucí výroby, a díky tomu dohlíží, jestli jsou jednotlivé fáze procesu hotové v domluvených datech, aby byl k dispozici přehled o plnění či neplnění konečného termínu.

Základní předávání informací o zakázkách a výrobě se děje na poradě, která se koná každý týden. Porada shrnuje, jaké zakázky se daný týden budou uzavírat a jaká práce bude naopak startovat. Dodatečné menší porady probíhající zvláště mezi vedoucím výroby a technologem, vedoucím výroby a mistrem nebo mistrem a výrobními zaměstnanci se uskutečňují většinou třikrát do týdne. Na standardizované úkony společnost zavádí workflow, které poskytuje přehledné informace o jednotlivých zadáních, jež jsou řízené přes zavedený systém.

5 Systém hodnocení zaměstnanců ve společnosti

Tato kapitola analyzuje stávající systém hodnocení zaměstnanců ve společnosti MANN-TECO s.r.o. Informace uvedené v následujících podkapitolách jsou výsledkem rozhovorů s ředitelem společnosti, vedoucím výroby, technicko-hospodářských pracovníkem a zaměstnankyní administrativy, ve kterých se probíral stávající systém hodnocení zaměstnanců ve společnosti.

5.1 Účel hodnocení

Ve společnosti se kombinuje několik metod hodnocení zaměstnanců, jejichž účel je rozdílný. Jedna z metod stávajícího systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti slouží především jako podklad pro prémie a celkové **finanční ohodnocení** zaměstnanců. Toto hodnocení není se zaměstnanci konzultováno a promítá se jim pouze to výplatní pásky.

U **středního managementu, technicko-hospodářských pracovníků** (dále „THP“) a **zaměstnanců administrativy** dochází zároveň s hodnocením za účelem **odměňování** i k pohovorům s přímým nadřízeným, jejichž záměrem je **zvýšit pracovní výkon** zaměstnanců v těchto útvarech. Ve společnosti je pro tuto metodu zavedený pojem „výměna oleje“. Při pohovorech se analyzuje takzvaný „starý olej“, který označuje pracovní jednání, procesy, situace či výkony zaměstnanců, které nejsou dostačující a nedaří se. Takzvaným „novým olejem“ se pak má na mysli, určení pracovních příležitostí a možností pro zlepšení nedostačujících stavů, které vedou k pozitivním změnám v chodu společnosti (zdroj: rozhovor s vedoucím výroby).

Vedení vnímá hodnocení zaměstnanců jako jeden z nástrojů k dosažení společného cíle, což je v případě vybrané společnosti splnění termínu dokončení výroby pro zakázku. Pokud nastane ve firemním procesu problém, management potřebuje aktivní

přístup a spolupráci zaměstnanců, aby byl problém hladce vyřešen (zdroj: rozhovor s ředitelem).

5.2 Podoby hodnocení

System hodnocení zaměstnanců ve společnosti MANNTECO s.r.o. kombinuje podoby neformálního i formálního hodnocení.

Při hodnocení **výrobních zaměstnanců** za účelem **odměňování** má hodnocení spíše formální ráz. Zaměstnanci jsou přímo v okamžiku řešení problematické situace hodnoceni podle stanovených kritérií. Toto hodnocení je následně zaznamenáno do tabulek, ke kterým se přihlíží při finančním odměňování. Zaměstnanci ale nejsou s konkrétním výsledkem formálního hodnocení seznámeni, je jim poskytnuta pouze zpětná vazba v podobě neformálního hodnocení, která slouží jako rada, podpora či pomoc při zvyšování jejich motivace.

U **středního managementu, THP a zaměstnanců administrativy** nejsou při hodnocení za účelem **odměňování** vedeny záznamy o jejich pracovním výkonu. Probíhá zde rychlá komunikace mezi přímým nadřízeným a zaměstnancem vztahující se k organizaci práce, při níž je poskytována neformální zpětná vazba. Přímý nadřízený se při měsíčním odměňování řídí vlastním pocitem a jeho rozhodování není podloženo psanými poznámkami zaznamenávajícími jednání zaměstnance. Zpětně vzpomíná jak byli zaměstnanci vstřícní a ochotní při řešení nastalých situací.

Formální hodnocení je u **středního managementu, THP a zaměstnanců administrativy** uplatňováno v podobě ročního **hodnotícího pohovoru** sloužícího ke zlepšení pracovního výkonu. Rozebírají se zde slabé a silné stránky pracovního výkonu zaměstnance a možnosti pro jeho zlepšení.

V minulosti proběhlo několik cyklů formálního hodnocení prostřednictvím dotazníků, které byly uskutečňovány na konci roku. Vrcholový management se ale shodl na tom, že mu tento typ hodnocení nevyhovuje, nejeví se pro běh společnosti důležitý a upustil od něj. Podstatný je dennodenní přímý kontakt se zaměstnanci, na základě kterého

může vrcholový management získat podklady pro koučovací pohovory vedoucí k rozvoji zaměstnanců (zdroj: rozhovor s ředitelem).

5.3 Předmět hodnocení

Při hodnocení přímý nadřízený zaznamenává informace o tom, jakým způsobem zaměstnanci přistupují k řešení neshod a problémů, které vznikají vlastním či cizím zaviněním a jakou mají motivaci k akci. Posuzuje, jestli se zaměstnanci orientují spíše na hledání problému nebo jeho řešení, což je podstata hodnocení v této společnosti (zdroj: rozhovor s ředitelem).

Předmětem hodnocení **výrobních zaměstnanců** není posuzovat zmetkovitost samotnou, ale spíše postoj zaměstnance k takové události. Jestli zaměstnanec jedná aktivně či pasivně. Zároveň je ale pohlíženo na kritéria jako jsou spolehlivost zaměstnance, rychlost práce, pracovní výkon, ochota zaměstnance pracovat přesčas, stíhání termínů, schopnost efektivně řešit problémy či jestli míra zmetkovitosti nepřesahuje únosnou hranici (zdroj: rozhovor s vedoucím výroby).

Vrcholový management podporuje zaměstnance v tom, aby se nebáli připustit vlastní chybu a přiznat se k ní, stejně tak aby zachytávali neshody po předchozích operacích ve výrobním procesu. Jelikož jsou všichni zaměstnanci kvalifikovaní, vykonávají práci s vysokým stupněm přidané hodnoty, u které je každá chyba drahá. Z toho důvodu společnost nedává vzniklé ztráty k úhradě, ale vyžaduje, aby bylo pochybení okamžitě oznámeno a řešeno. V opačném případě, kdy je pochybení zamlčováno, jsou na zaměstnance uvaleny sankce.

Při výkonu práce **zaměstnanců v administrativě** se přihlíží zejména k tomu, jak vycházejí vstříc nadřízenému a kolegům, jejich proaktivní přístup, ochota, vyhledávání potenciálních problémů a provádění určitých kroků vedoucích k zamezení jejich vzniku. Je vyžadováno, aby se sami aktivně zajímali o dané téma ve spojitosti s náplní jejich práce (zdroj: rozhovor s ředitelem).

U **středního managementu** a **THP** je pohlíženo na to, jakou mají aktivitu nad rámec svých pracovních pozic, jak zlepšují a zefektivňují svůj pracovní výkon, zohledňuje se ochota pracovat o víkendech a přesčasy a také se berou v potaz neplánované absence zaměstnanců (zdroj: rozhovor s vedoucím výroby).

Takové hodnocení je do značné míry subjektivní záležitost, jelikož hodnotitel posuzuje nastalou situaci podle svých pocitů a předchozích zkušeností se zaměstnancem. Přihlíží k tomu, jak mu zaměstnanec vychází vstříc při plnění nadstandartních úkonů, ale i při běžných situacích a pozoruje, jak a kdy mu je zaměstnanec přínosný nebo jak často dochází k problémům spojeným s jeho osobou.

5.4 Četnost hodnocení

Četnost hodnocení ve společnosti se odvíjí od pracovních útvarů, do kterých se zaměstnanci řadí a také podle cíle, kterého má být prostřednictvím hodnocení dosaženo.

Hodnocení za účelem **odměňování** se provádí měsíčně, jelikož slouží jako podklad pro prémie, které se rozdávají s výplatní páskou. Podklady pro hodnocení jsou sbírány odlišně, v závislosti na typu pracovní náplně zaměstnanců.

Výrobní zaměstnanci jsou hodnoceni na denním pořádku. Při výkonu jejich práce neustále dochází k problematickým situacím, které je třeba řešit a právě v těchto kritických případech jsou zaměstnanci hodnoceni (zdroj: rozhovor s vedoucím výroby).

Při práci **zaměstnanců v administrativě** zřídka kdy vznikají jedinečné a složité problémy, při jejichž řešení by mohli být posuzováni. Příímý nadřízený na konci každého měsíce zpětně hodnotí celkový přístup zaměstnanců k práci (zdroj: rozhovor s ředitelem).

Postup zpětného ohodnocení za účelem odměňování je uplatňován i u **středního managementu** a **THP**. V těchto případech dochází k problému, že si nadřízený mnohdy nejsou schopni vzpomenout na situace a chování zaměstnanců ze začátku měsíce, jsou ovlivněni nedávnými událostmi a hodnocení tak nemusí být vždy zcela vypovídající.

Hodnotící pohovory se **zaměstnanci administrativy, středním managementem a THP** za účelem **zlepšení pracovního výkonu** se konají jednou ročně. Jsou uskutečňovány vždy ke konci roku, jako zhodnocení celého pracovního období a určení motivace. Slouží také jako průzkum spokojenosti zaměstnanců v organizaci (zdroj: rozhovor s vedoucím výroby).

5.5 Účastníci hodnocení

Hodnotitelem je vždy přímý nadřízený zaměstnanec. **Ředitel a vedoucí výroby** nejsou hodnoceni, ale pořádají interní porady, ve kterých spolu probírají nastalé situace a neshody.

Výrobní zaměstnanci jsou hodnoceni mistrem, který si dělá průběžné záznamy o jejich pracovním chování a výkonu. Tyto záznamy jsou na konci každého měsíce předány vedoucímu výroby, kterému slouží jako podklad pro stanovování výše prémie.

Vedoucí výroby hodnotí zaměstnance **středního managementu**, kterým je mistr, a **technicko-hospodářské pracovníky**, kterými jsou konstruktér, technolog, programátor a rozpočtář. Měsíčně jsou hodnoceni za účelem **odměňování** a jednou ročně jsou pozváni na **hodnotící pohovor**, ve kterém se shrnuje jejich pracovní výkon za uplynulý rok (zdroj: rozhovor s vedoucím výroby).

Zaměstnanci v administrativě, tedy personalistka a dvě výkonné asistentky, jsou hodnoceny ředitelem. Rovněž jako u středního managementu se u nich uplatňuje měsíční a roční hodnocení za účelem **odměňování** a **zlepšení pracovního výkonu** (zdroj: rozhovor s ředitelem).

5.6 Průběh hodnocení

Hodnocení zaměstnanců za účelem **odměňování** probíhá následovně. V případě **výrobních zaměstnanců** si přímý nadřízený, tedy mistr, dělá v průběhu měsíce poznámky o jejich jednání zejména v případech, kdy se řeší vniklá neshoda. Mistr má k dispozici

excelovské tabulky vztahující se k jednotlivým výrobním zaměstnancům, ve kterých jsou předdefinovaná kritéria mající určitou váhu. Do nich doplňuje záznamy o tom, jestli dotyčný kritéria plní či nikoliv, popřípadě jak se mu v jejich plnění daří. Tyto záznamy jsou předány vedoucímu výroby, který na jejich základě přiděluje měsíční odměny. Takovýto přístup v hodnocení se může připodobnit metodě kritických případů. Hodnocení však není pravidelné. Je nahodilé a děje se přímo v okamžiku, kdy je třeba vyřešit problematickou situaci. Nasbírané informace z hodnocení nejsou hodnocenému aktivně předány v podobě zpětné vazby a projeví se pouze na výplatní pásce (zdroj: rozhovor s vedoucím výroby).

K tomu, aby se zamezilo opakování neshody či chyby v procesu, je ve společnosti využíván 8D report. Do tohoto formuláře se zapisuje předmět pochybení, proč k němu došlo, kdo, kdy a jak ho zachytil a co udělal proti tomu, aby se nestal příště. Tato neshoda se řeší na úrovni jednotlivých zaměstnanců za účelem zlepšení procesu a odstranění chyb do budoucna, nikoliv z důvodu exemplárního postihu.

Hodnocení **zaměstnanců v administrativě** za účelem **odměňování** nemá přesně definovanou podobu. Ředitel pozoruje jednání a přístup k práci zaměstnanců v průběhu měsíce. Hodnocení si nezaznamenává a při udělování odměn na konci měsíce se řídí především svým pocitem. Pohlíží na to, zda zaznamenal posun v pracovním výkonu zaměstnance, jak se dotyčný snažil, jak vycházel s ostatními či jak mu přijde přínosný (zdroj: rozhovor s ředitelem).

U hodnocení **středního managementu a THP** za účelem **odměňování** dochází k podobnému principu jako při hodnocení zaměstnanců administrativy. Střední management a THP jsou měsíčně hodnoceni vedoucím výroby, který si rovněž nedělá průběžné poznámky o pracovním jednání zaměstnanců a na konci hodnoceného období zpětně vzpomíná na uplynulé situace (zdroj: rozhovor s vedoucím výroby).

Koncept **hodnotících pohovorů** pro **střední management a THP** konaných jednou ročně se v průběhu let měnil. V jednom období se uskutečňoval pohovor mezi přímým nadřízeným a hodnoceným zaměstnancem, kdy každý sám, nezávisle na tom druhém, ale ve stejný moment, vyplňovali formulář vztahující se k hodnocenému. Probíhalo tedy

sebehodnocení a hodnocení přímým nadřízeným. Ve formuláři byly otázky typu: V čem je hodnocený zaměstnanec dobrý? Co by na sobě měl zlepšit? V čem má rezervy? V čem by se chtěl posunout? Se zlepšením čeho by chtěl pomoci? Co se mu líbí a nelíbí? Po vyplnění formuláře se odpovědi od hodnoceného zaměstnance a jeho nadřízeného porovnaly. Následoval rozhovor o tom, proč se určité body neshodují a co je třeba udělat proto, aby se shodovaly. Došlo k vysvětlení postojů a domluvě na dalším postupu (zdroj: rozhovor s technicko-hospodářských pracovníkem).

V současné době ale probíhají **hodnotící pohovory středního managementu a THP** ve formě jednoduchých rozhovorů. Přímý nadřízený, tedy vedoucí výroby, zhodnotí celkové pracovní jednání zaměstnance za uplynulý rok, zeptá se ho na jeho zpětnou vazbu ke změnám, které se na základě předchozího ročního hodnocení zaváděly. Rozebírají, v čem vidí posun a co se naopak nepovedlo zavést tak, jak bylo zamýšleno. Přímý nadřízený se ptá, s čím není zaměstnanec spokojen, co by chtěl zlepšit a zároveň společně navrhnou, co by se pro tuto změnu mohlo udělat.

Roční **hodnotící hovory** se **zaměstnanci administrativy** probíhají stejnou formou jako u hodnocení středního managementu a THP s tím rozdílem, že hodnotitelem je ředitel (zdroj: rozhovor se zaměstnankyní administrativy).

Pokud ve společnosti vznikne potřeba obsadit určitou pracovní pozici, vrcholový management nejdříve hledá v interních zdrojích možných kandidátů. V takovém případě probíhají koučovací pohovory, při kterých vrcholový management zjišťuje motivaci zaměstnanců pro danou pozici. Opět se přihlíží především k aktivnímu přístupu. Podle vhodnosti zaměstnance k dané pracovní roli je mu přidělena nová pracovní operace či pozice. Jinak se ale hodnocení za účelem kariéerního postupu či následnictví ve společnosti neuplatňuje (zdroj: rozhovor s ředitelem).

5.7 Koučování

Společnost MANNTECO s.r.o. pozvolna zavádí koučovací styl vedení, kterým chce dosáhnout změn ve firemní kultuře. Všichni zaměstnanci absolvovali společné několika-denní briefingy v koučovací akademii, které se odehrály bez přítomnosti vrcholového managementu, aby pro zaměstnance nepůsobil jako rušivý element. Tato akce byla mezi zaměstnanci přijata rozporuplně. Pro výrobní zaměstnance to byl příliš velký výstup z komfortní zóny. Náhled na sebe samotné v nich vyvolal veliký odpor a nebyli schopni přijmout zpětnou vazbu. Naopak střední management, THP a zaměstnanci administrativy situaci přijali a ztotožnili se s ní. Ředitel a vedoucí výroby se účastnili individuálního koučinku a prošli několika turnusy zabývajícími se koučovacím stylem vedení.

Společnost principy koučování zavádí přirozeným stylem, takže změny nejsou tolik zřetelné a zaměstnanci si mnohdy neuvědomují, že se jedná o koučování. Avšak i tento pozvolný proces zavádění měl za následek propuštění zaměstnanců, kteří se nebyli schopni sžít s novým přístupem v řízení a měli neadekvátní postoj k práci (zdroj: rozhovor s ředitelem).

5.8 Shrnutí

Ve společnosti MANNTECO s.r.o. se uplatňuje měsíční hodnocení za účelem odměňování. Toto hodnocení není zcela sjednoceno zejména kvůli odlišným povahám prací u dílčích pracovních útvarů a také kvůli jinému přístupu jednotlivých přímých nadřízených v roli hodnotitelů. Přímí nadřízení by měli začít sbírat záznamy o jednání zaměstnanců konzistentně v průběhu celého hodnoceného období, aby se u měsíčního hodnocení za účelem odměňování docílilo větší objektivitě. Jinak ale toto hodnocení ve společnosti plní svůj účel a je poměrně spolehlivé.

Roční hodnocení za účelem rozvoje a zlepšení pracovního výkonu nemá ve společnosti ucelenou podobu, často se střídá a není mu přisuzována přílišná důležitost.

Zaměstnanci jsou hodnoceni formou, která je není schopna systematicky rozvíjet a posouvat chtěným směrem. Zároveň jsou nemotivovaní a nemají dostatečně rozvinuté sociální citění, které by napomáhalo lepší komunikaci a spolupráci.

Společnost potřebuje navrhnout jednotný systém ročního formálního hodnocení, které bude splňovat požadavky na rozvoj zaměstnanců a zároveň do společnosti přinese nový pohled na určité aspekty pracovního i sociálního vyžití. Vzhledem k tomu, že se společnost zaměřuje na koučovací styl řízení, principy koučování by měly být implementovány i do tohoto hodnocení.

6 Návrh implementace metody 360° zpětné vazby v organizaci

Tato kapitola obsahuje návrh implementace metody 360° zpětné vazby ve společnosti MANNTECO s.r.o. Smyslem je navrhnout plán implementace pilotní verze hodnocení, který se ve společnosti bude realizovat na podzim roku 2021.

Společnost má zájem na vytvoření studie proveditelnosti, která bude podkladem při rozhodovacím procesu, jestli jít v hodnocení zaměstnanců cestou metody 360° zpětné vazby či zvolit jiný typ ročního hodnocení. Iniciace na vytvoření návrhu implementace přišla od vrcholového managementu, který je zaujat konceptem hodnocení zaměstnanců z vícero stran. Chce realizovat implementaci pilotní verze 360° zpětné vazby ve společnosti a otestovat tak, jestli je tento koncept hodnocení pro společnost vhodný.

Inspirací pro vytvoření vlastního konceptu implementace pilotní verze metody 360° zpětné vazby a navrhovaného hodnotícího dotazníku bylo studium odborné literatury autorů Kubeše a Šebestové (2008) a Sýkorové (2013). Návrh vychází z teoretických východisek a metodiky hodnocení zaměstnanců popsaných v teoretické části. Vypracování návrhu implementace probíhalo na základě průběžných rozhovorů s ředitelem společnosti a vedoucím výroby, při nichž docházelo k vzájemným schvalovacím procesům a usměrňování.

6.1 Definování cíle

Hlavními cíli pro zavedení 360° zpětné vazby do společnosti MANNTECO s.r.o. je rozvoj zaměstnanců a zlepšení sociální interakce mezi zaměstnanci. Výstupy z dotazníků budou sloužit jako podklad pro koučovací pohovor.

Společnost potřebuje sjednotit roční formální hodnocení za účelem rozvoje, které je v současnosti v chaotickém stavu a nezvládá zcela plnit svůj účel. Hodnocení

360° zpětnou vazbou nebude mít dopad na odměňování. To zůstane ve formě měsíčního hodnocení přímým nadřízeným.

Pokud se zavedení pilotní verze metody 360° zpětné vazby do společnosti osvědčí a vrcholový management se od ní rozhodne neodstoupit, frekvence tohoto hodnocení bude v následujícím období jednou za rok. Roční hodnocení 360° zpětnou vazbou se bude konat nezávisle na pravidelném měsíčním hodnocení za účelem odměňování.

Společnost se dlouhodobě potýká s nedostatečnou provázaností vztahů na pracovišti. Zejména u výrobních zaměstnanců chybí zápal pro práci, kterou vykonávají pouze z povinnosti a motivací je pro ně pouze finanční ohodnocení. Cílem je, aby zaměstnanci pochopili, že práce ve sjednoceném kolektivu je efektivnější a že je třeba tvořit týmy, které budou spolupracovat a vzájemně si pomáhat.

Vrcholovému managementu společnosti je jasné, že aby se zaměstnanci rozvíjeli, musejí se především chtít rozvíjet. Počítá s tím, že zaměstnanci, kteří nebudou schopni sebereflexe a práce na sobě samotném, pravděpodobně změní pole působnosti. Tito zaměstnanci by ve společnosti neměli další perspektivu. Vizí vrcholového managementu je, aby byli zaměstnání pouze zaměstnanci, kteří hodnocení berou jako informaci o prostoru ke zlepšení a byli schopni ho přijmout.

Do budoucna by vrcholový management chtěl hodnotit vůči stanoveným hodnotám společnosti. Zaměstnanci by na základě koučování měli sami vytvořit hodnoty společnosti a následně se podle nich řídit. V současnosti je ale tento postup neuskutečnitelný, protože zaměstnanci na přístup takového druhu nejsou připraveni.

6.1.1 Přínos

Hodnocení 360° zpětnou vazbou přinese do společnosti celkový pohled na to, jak jednotliví zaměstnanci působí na své spolupracovníky a jak jsou jimi vnímáni. Povede ke zlepšení vzájemné komunikace mezi spolupracovníky, nadřízenými a podřízenými, jak na formální, tak i neformální úrovni. Zároveň se odhalí slabé a silné stránky zaměstnanců a jejich schopnosti a rezervy v pracovním výkonu.

Zaměstnanci se naučí přijímat a poskytovat zpětnou vazbu, akceptovat výsledky hodnocení a brát je jako výzvu vedoucí k vlastnímu zlepšování. Zaměstnanci také přestanou být tolik náchylní na změny odehrávající se ve společnosti.

Zajímavé bude porovnání toho, jak se v určitých pracovních aspektech vnímá sám hodnocený a jak ho vnímá okolí. Tyto poznatky mohou vést k uvědomění si skutečnosti a následnému rozvoji zaměstnance v jednání s druhými. Příliš skromní zaměstnanci, kteří odvádí skvělý výkon a okolí na ně pohlíží pozitivně, mohou nabýt sebevědomí a naopak.

Zaměstnanci mezi sebou navážou laskavější vztah, vytvoří se příjemné prostředí, ve kterém budou cítit komfortně a nebudou se bát otevřeně komunikovat. Dojde k probuzení vnitřní motivace zaměstnanců, která povede k lepšímu prožitku z práce a tím pádem i k lepším pracovním výkonům. Zaměstnanci začnou brát práci jako možnost k vlastnímu rozvoji a ne pouze jako povinnost. Hodnocení tak pomůže ke zlepšení celkového podnikového klimatu a vybudování ducha společnosti, který v ní doposud chybí.

6.1.2 Možné bariéry

Mezi bariéry, které mohou vzniknout při zavádění 360° zpětné vazby, patří zejména neochota zaměstnanců podílet se na takovémto hodnocení. Zaměstnanci mohou vyplňování dotazníku brát jako nadbytečnou a nepotřebnou činnost, kterou navíc nemají v popisu práce, a proto se mohou zdráhat podat zpětnou vazbu.

Pokud zpětnou vazbu poskytnou, může být neupřímná a podaná buď s cílem pošpinit neoblíbeného zaměstnance nebo naopak vychválit svého spřízněného kolegu. Negativně hodnotit svého nadřízeného může být pro zaměstnance velmi nepříjemné a přinášející obavy. Je třeba zaměstnance ujistit, že dotazníky jsou zcela anonymní a nikdo se nedozví jejich odpovědi.

Pokud zaměstnanci nebudou připraveni přijmout zpětnou vazbu, zejména tu negativní, může u nich nastat obranný mechanismus, který takovéto hodnocení začne vyvracet a zaměstnanci se s ním nebudou schopni ztotožnit.

Při zpracovávání dat z dotazníků může nastat situace, kdy bude informací příliš mnoho a vrcholový management se jimi zcela zahltí. Nebude schopen rozpoznat, co z takovýchto výsledků vyplývá a jak s danými informacemi naložit. Stane se obtížné adekvátně reagovat na velké množství dat.

S tím souvisí i fakt, že hrozí nesprávné zacházení s informacemi. Výstupy z hodnocení zaměstnancům nebudou interpretovány v ucelené formě, která bude pochopitelná. Informace budou zmatené, těžko uchopitelné a může dojít k nedorozumění. Je třeba, aby se v informacích dalo dobře zorientovat a zaměstnanci se podle nich dokázali řídit. Zpětná vazba by měla být podána odborně, aby bylo možné na jejím základě nastavit plán rozvoje.

Může nastat situace, kdy bude mít hodnocení pouze krátkodobý dopad. Po koučovacích pohovorech bude účinek metody nevýznamný a bude mít tendence se zcela vytrácet. Tento stav lze zvrátit vytvořením akčního plánu a kontrolováním jeho plnění.

6.2 Účastníci

Hodnocení 360° zpětnou vazbou se v budoucnu budou účastnit všichni zaměstnanci společnosti. Shodlo se na tom, že aby mělo hodnocení správný účinek, musí do něj být zapojený každý. Jedině tak lze dosáhnout požadovaného stavu ve společnosti, který byl určen za cíl.

Tato práce se ale zabývá návrhem implementace pilotní verze 360° zpětné vazby, ve kterém budou hodnoceny pouze vybrané pracovní útvary rozepsány v následujících podkapitolách. V menším měřítku bude testování této metody hodnocení lépe proveditelné a přesto půjde jednoduše posoudit, zda bude fungovat i v případě zapojení všech zaměstnanců jakožto hodnocených.

Při hodnocení nebude využito zpětné vazby ze strany externích konzultantů, například zákazníků, dodavatelů či psychologů. Jejich zpětná vazba by vzhledem k jednomu ze zájmů, vybudovat lepší interakci uvnitř společnosti, nebyla relevantní.

6.2.1 Hodnotitelé

Jako hodnotitelé jsou určeni všichni zaměstnanci, kteří přicházejí s hodnoceným zaměstnancem do kontaktu a jsou schopni posoudit jeho jednání v určitých pracovních situacích. Jsou hodnocenému zaměstnanci přiděleni přímým nadřízeným a nevybírání si je sám.

Jsou vytvořeny čtyři skupiny hodnotitelů, do kterých se hodnotitelé řadí podle pracovního poměru, který s hodnocenými zaměstnanci mají. Skupiny hodnotitelů jsou: přímý nadřízený / nepřímý nadřízený, kolega, přímý podřízený a nepřímý podřízený. Hodnotit se bude i sám hodnocený a tvoří tak samostatnou kategorii.

6.2.2 Hodnocení zaměstnanci

V pilotní verzi, jejímž návrhem se zabývá tato práce, budou hodnoceni střední management, technicko-hospodářští pracovníci a zaměstnanci administrativy. Tyto útvary jsou přechodovými prvky mezi vrcholovým managementem a výrobními zaměstnanci a zároveň jsou v tuto chvíli nejvhodnějšími adepty pro hodnocení.

Do středního managementu patří mistr, který přichází do styku se všemi zaměstnanci ve společnosti. Bude tedy hodnocen 28 hodnotiteli.

Mezi technicko-hospodářské pracovníky patří konstruktér, technolog, programátor a rozpočtář. Všichni mají stejné hodnotitele, kterými jsou ředitel a vedoucí výroby v roli nadřízených a dále jejich nepřímí podřízení, konkrétně obráběči a montážníci. Také se hodnotí navzájem mezi sebou. Znamená to, že každý z technicko-hospodářských pracovníků má 19 hodnotitelů.

V administrativním útvaru pracuje personalistka, dvě výkonné asistentky a externí účetní, která se hodnocení nebude účastnit. Výkonné asistentky přicházejí do kontaktu s ředitelem, vedoucím výroby, personalistkou, mistrem, technologem, konstruktérem a se sebou navzájem. Pouze pak jedna z výkonných asistentek, která má na starost sklady v elektronické formě, přichází do pracovního styku ještě se skladníkem, se

kterým řeší nesoulad elektronické a fyzické podoby skladových položek. S výrobními zaměstnanci nepřichází výkonné asistentky do kontaktu natolik, aby byli výrobní zaměstnanci kompetentní k jejich hodnocení. Jedna z výkonných asistentek tak má 7 hodnotitelů a druhá výkonná asistentka bude hodnocena 8 hodnotiteli.

Personalistka bude hodnocena pouze ředitelem, vedoucím výroby a výkonnými asistentkami. Ačkoliv má na starost mzdovou agendu, roznáší výplatní pásky a má za úkol plnit všechny úkoly spojené s personální agendou, je tento kontakt s ostatními zaměstnanci převážně jednostranný.

6.3 Forma sběru dat

Během rozhovorů s ředitelem a vedoucím výroby bylo dohodnuto, že pro účely sběru dat bude využita klasická forma papírových dotazníků. Jelikož je hodnocení metodou 360° zpětné vazby ve fázi zkoušení a zjišťování, jestli bude ve společnosti MANNTECO s.r.o. fungovat či nikoliv, byla to poměrně jednoduchá volba.

Oproti elektronickým dotazníkům není papírová forma dotazníků zpočátku tolik nákladná a hodnotitelé navíc nebudou mít problém s jeho vypsáním. Působí více důvěrně, což se při zavádění nové metody zdá schůdnější. Vrcholový management je navíc přesvědčen o tom, že nebude potřeba vynaložit tolik úsilí k vymáhání návratnosti vyplněných dotazníků, jako by tomu bylo u elektronické formy.

Pokud by se metoda 360° zpětné vazby osvědčila a hodnocení se rozšířilo na všechny zaměstnance, společnost začne uvažovat o administrování dotazníků elektronickou formou. Zpracování a vyhodnocování dat tak bude jednodušší a rychlejší oproti papírové formě dotazníků.

Ačkoliv si vrcholový management přál, aby hodnocení probíhalo neanonymně, nakonec došlo k souhlasu v tom, že v současné době na takovouto formu hodnocení nejsou zaměstnanci připraveni a celé hodnocení by bylo ohroženo. Dotazníky tedy budou plně anonymní, což by mělo zaručit nezkrasování odpovědí ze strany hodnotitelů. Nebudou mít obavu z toho, že by pro ně jejich hodnocení mohlo mít dopady.

6.3.1 Kritéria hodnocení

Vytvoření otázek do dotazníku předcházelo stanovení si kritérií a způsobilostí, podle kterých budou zaměstnanci hodnoceni. Kritéria byla navržena a konzultována společně s ředitelem a vedoucím výroby, kteří jsou zároveň přímými nadřízenými hodnocených útvarů.

První skupina kritérií je zaměřena na **kooperaci zaměstnanců**. Jako kritéria v této oblasti byla stanovena: přispívání k funkčním vztahům se spolupracovníky, sociální citění, spolupráce v kolektivu, sdílení informací, vyrovnanost a podávání zpětné vazby.

Druhá skupina kritérií se zabývá **postojem k práci**. Určenými kritérii jsou: podávání zlepšovacích návrhů, proaktivita, dodržování pravidel, účelné plnění pracovních úkolů, sebereflexe a zájem o pracovní prostředí.

Třetí skupina kritérií se věnuje **pracovní zodpovědnosti**. Kritéria pro tuto oblast jsou: rozpoznání rizik, získávání informací, organizační schopnosti, odpovědnost, zájem o firemní kulturu, splňování cílů, rozpoznání problémů, směřování k výsledku a vynaložené úsilí při řešení problémů.

Čtvrtá skupina se zabývá specifickými kritérii určenými **pro mistra**. Mistr by měl splňovat kritéria jako jsou přirozená autorita, schopnost dobře komunikovat a delegovat, schopnost plnit termíny výroby a stanovené cíle, umět motivovat, schopnost budovat a utužovat tým, správně plánovat výrobu a řídit zaměstnance.

Pátá skupina kritérií je určena **pro technicko-hospodářské pracovníky**. Kritéria jsou následující: tvorba nákladově optimálních konstrukcí a postupů, rychlost přípravy podkladů a dokumentace, dobrá technologičnost konstrukcí a programů, pečlivost, spolehlivost a vstřícnost.

6.3.2 Dotazníky

Pro každý z hodnocených pracovních útvarů ve společnosti je vytvořen jiný dotazník. Dotazníky prostřední management a technicko-hospodářské pracovníky obsahují sadu otázek zaměřených na pracovní jednání, které se vyskytuje při výkonu přímo jejich práce a týká se jejich profese. Zároveň se v jejich dotaznících vyskytují otázky zaměřené na obecné způsobilosti. Dotazníky pro zaměstnance administrativy budou zahrnovat pouze tyto obecné otázky, protože k výkonu jejich práce se nevztahují žádné specifické způsobilosti, které by nebyly pokryty otázkami obecnými.

V dotazníku se odpovídá na uzavřené i otevřené otázky. U uzavřených otázek budou hodnotitelé své odpovědi zaznamenávat pomocí pětibodové hodnotící stupnice. Mají na výběr z variant nemohu posoudit, nesouhlasím, spíše nesouhlasím, spíše souhlasím a souhlasím. Odpověď obsahuje volbu nemohu posoudit, kterou hodnotitelé zaškrtnou v případě, že neznají jednání hodnoceného v takové situaci a nejsou tak kompetentní odpovídat. Každá uzavřená otázka umožňuje volbu slovního komentáře, který může poskytnout doplňující informace k hodnocení pomocí stupnice.

Otázky obsažené v dotaznících byly na základě brainstormingu stanoveny při rozhovorech s ředitelem společnosti a vedoucím výroby. Při jednotlivých rozhovorech se řešila podoba hodnotícího dotazníku, rozřazení otázek do kategorií podle kritérií a samotné znění otázek.

6.3.2.1 Obecné způsobilosti

Otázky obecných způsobilostí budou zahrnuty v dotaznících všech tří hodnocených útvarů. Dělí se na tři sady otázek: kooperace zaměstnanců, postoj k práci a pracovní zodpovědnost. Jednotlivé sady otázek zkoumají jednání hodnoceného zaměstnance v situacích spjatých s těmito oblastmi. V hodnotícím dotazníku pro administrativu jsou začleněny pouze otázky týkající se obecné způsobilosti. Jeho finální podoba je umístěna v příloze A.

První sada – Kooperace zaměstnanců:

1. Podílí se na příznivém firemním klimatu a funkčních vztazích.
2. Vnímá, jestli ostatní skutečně porozuměli jeho sdělení.
3. Rád spolupracuje a začleňuje ostatní do práce.
4. Informace sdílí pohotově a z vlastní iniciativy.
5. Se svým okolím komunikuje konzistentně, nemá výkyvy nálad.
6. Pokud se mu/jí něco nelíbí, fakticky na to poukáže.
7. Jak přijímá kritiku?
8. Jak reaguje na cizí chybu?

Druhá sada – Postoj k práci:

9. Navrhuje nové postupy a lepší řešení.
10. Svědomitě plní úkoly i nad rámec své pracovní pozice.
11. Řídí se směrnicemi a pravidly.
12. Svoji pracovní dobu využívá efektivně.
13. Zaobírá se tím, jak ostatní pohlíží na jeho/její odvedenou práci.
14. Aktivně se podílí na zlepšování pracovního prostředí.
15. Jakým způsobem řeší své chyby?

Třetí sada – Pracovní zodpovědnost:

16. Dokáže identifikovat rizika.
17. Aktivně si hledá informace z odlišných zdrojů.
18. Dokáže zorganizovat práci.
19. Za svou práci bere odpovědnost.
20. Aktivně se podílí na zlepšování firemní kultury.
21. Úkoly dokončuje včas ve stanoveném termínu.
22. Dokáže identifikovat problémy.
23. Orientuje se na řešení problému, nikoliv na hledání problému.
24. Aktivně hledá řešení problémů.
25. Jaký je odborník v tom, co dělá?

6.3.2.2 Způsobilosti mistra

Čtvrtá část specifických otázek týkající se způsobilosti středního managementu bude zahrnuta pouze v dotazníku určeném pro mistra. Bude doplňovat otázky obecných způsobilostí. Finální podobu dotazníku pro střední management naleznete v příloze B.

Čtvrtá sada – Způsobilosti mistra

26. Má přirozený vliv a jeho chování je příkladné.
27. Srozumitelně zadává úkoly.
28. Svě podřízené motivuje a dokáže je povzbudit k lepšímu výkonu.
29. Působí jako opora týmu.

6.3.2.3 Způsobilosti technicko-hospodářských pracovníků

Pátá část doplňujících otázek týkající se způsobilosti technicko-hospodářských pracovníků bude obsažena pouze v dotazníku určeném pro tyto zaměstnance. Finální verze hodnotícího dotazníku pro technicko-hospodářské pracovníky je uvedena v příloze C.

Pátá sada – Způsobilosti technicko-hospodářských pracovníků

30. Nachází ekonomicky nejvýhodnější způsoby a řešení.
31. Výsledky jeho práce jsou na potřebné úrovni.
32. Jeho práce je pečlivá.
33. Na jeho pracovní výsledky se dá spolehnout.

6.4 Komunikování 360° zpětné vazby

Komunikování 360° zpětné vazby bude probíhat specifickou formou. Návrhem bylo vytvořit dotazník zjišťující spokojenost zaměstnanců se stávajícím systémem hodnocení a jejich ochotu zúčastnit se metody hodnocení 360° zpětné vazby. Tím by se získal vhled do situace ve společnosti a zjistila se ochota a připravenost zaměstnanců poskytovat a přijímat zpětnou vazbu.

Nakonec ale bylo dohodnuto, že průzkum ochoty mezi všemi zaměstnanci nebude uskutečněn, protože je pravděpodobné, že záporné odpovědi by vysoce převažovaly nad pozitivními a v procesu by nedošlo k žádnému posunu. Možnost implementace metody 360° zpětné vazby se tedy prodiskutovala jenom s mistrem, THP a zaměstnanci administrativy, kteří souhlasili.

Přistoupilo se k variantě, kdy neproběhne hromadné školení hodnotitelů a hodnocených zaměstnanců. V takovém případě vznikla obava z toho, že si mezi sebou zaměstnanci vytvoří kolektivní obranu proti zavedení nového systému hodnocení. Začnou se vzájemně ovlivňovat svými nesouhlasnými názory, nastane řetězový efekt a postaví se nepřekonatelná bariéra.

Místo hromadného úvodního slova si vedoucí výroby jednotlivě svolá menší skupiny zaměstnanců, které obeznámí s tím, že se budou účastnit testování nové metody hodnocení. Informuje o tom, koho se hodnocení týká, jak bude probíhat, vysvětlí přínosy hodnocení a proč je potřeba. Zároveň poukáže na to, že každý nese zodpovědnost na tom, jak dotazník vyplní, protože se tak podílí na zlepšování firemní kultury. Těmto jednotlivým skupinám následně zprostředkuje dotazník k okamžitému vyplnění a odevzdání. Tento přístup zabraňuje možnosti kolektivní přípravy. Každý zaměstnanec bude vyplňovat podle svého uvážení a výsledky hodnocení budou nezkreslené.

Po vyhodnocení dotazníků bude každý hodnocený individuálně pozván na koučovací pohovor. Jakmile se uskuteční koučovací pohovory se všemi hodnocenými zaměstnanci, bude svolána hromadná porada pro všechny zaměstnance. Na poradě se oznámí, že proběhly pohovory s hodnocenými a začíná se pracovat na změnách pramenících z konzultací výsledků hodnocení. Pokud se pilotní verze metody 360° zpětné vazby ve společnosti osvědčí a vrcholový management se rozhodne ji zcela implementovat, bude výrobním zaměstnancům avizováno, že se v budoucnu do této metody hodnocení zapojí i jako hodnocení zaměstnanci, nikoliv pouze jako hodnotitelé.

6.5 Koučovací pohovor

Výsledky hodnocení 360° zpětné vazby budou sloužit jako podklad pro koučovací pohovor. Závěrečná zpráva bude přehledně zpracována a shrnuta v liniových grafech obsahujících průměrné hodnoty dílčích skupin hodnotitelů. V grafu bude názorně vidět, jak na jednotlivé otázky z dotazníku odpovídal přímý nadřízený / nepřímý nadřízený, kolegové, přímí podřízení, nepřímí podřízení a také bude zachycovat linku znázorňující sebehodnocení.

Koučovací pohovor proběhne mezi hodnoceným zaměstnancem a jeho přímým nadřízeným. Společně projdou výsledky hodnocení a proberou pocity ze zpětné vazby. Zhodnotí odlišnosti ve vnímání hodnoceného ze stran jednotlivých skupin hodnotitelů a popřemýšlí nad důvody, které vedou k takovéto percepci.

Výsledná zpráva jim poskytne možnost přesně definovat SMART cíle rozvojového plánu a vytvořit akční plán rozvoje zaměstnance. Hodnocený zaměstnanec si stanoví priority, na které by se chtěl ve svém rozvoji zaměřit.

Celý pohovor bude probíhat koučovacím stylem. Nadřízený bude hodnoceného zaměstnance vést a podporovat při hledání a objevování svého potenciálu, dovedností, schopností či tužeb. Zaměstnanec by měl dojít ke konkrétnímu východisku, ideální představě a postoji, které pozitivně ovlivní jeho interakci s ostatními zaměstnanci, nastaví jeho vnitřní motivaci a povede k celkovému rozvoji osobnosti zaměstnance.

6.6 Shrnutí

Smyslem návrhu implementace pilotní verze 360° zpětné vazby je jeho realizace ve společnosti MANNTECO s.r.o. Vytvoření návrhu iniciovala sama společnost a k jeho realizaci dojde v říjnu roku 2021. Pilotní verze metody hodnocení se budou v roli hodnocených účastnit pouze zaměstnanci administrativy, střední management a THP. Pokud splní představy vrcholového managementu, bude později implementována i na výrobní zaměstnance jako na hodnocené.

Společnost potřebuje své zaměstnance motivovat k lepšímu pracovnímu přístupu a také k tomu, aby mezi sebou začali lépe komunikovat a kooperovat. I proto se vytvořené dotazníky zaměřují především na měkké dovednosti a jednání, které jsou v tuto chvíli u zaměstnanců pro společnost klíčové.

S ohledem na prozkoumání a analýzu stávajícího systému hodnocení ve společnosti je jasné, že tato metoda přinese spoustu změn, které mohou, ale zároveň nemusí být přijaty. Mezi největší možné problémy, které sebou implementace pilotní verze nese, patří nezáměr na účastnění se poskytování zpětné vazby mezi hodnotiteli, neschopnost hodnocených přijmout negativní hodnocení a nevhodný způsob zpracování informací z dotazníků. Všechny tyto bariéry jsou ale překonatelné díky správné přípravě před samotným hodnocením a odpovídající facilitaci zpětné vazby.

Hlavním přínosem implementace metody 360° zpětné vazby je sjednocení ročního formálního hodnocení. Dojde k systematickému rozvoji a motivování zaměstnanců, zlepšení interakce mezi zaměstnanci a pozdvižení firemního ducha. Zaměstnanci budou při koučovacím pohovoru seznámeni se zpětnou vazbou, projdou koučováním a nastaví si akční plán. Díky tomuto procesu se navzájem začnou pozitivně ovlivňovat, více spolupracovat, zdokonalí se míra osobní komunikace ve společnosti a vytvoří se vřelé klima.

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat stávající systém hodnocení zaměstnanců ve společnosti MANNTECO s.r.o. a navrhnout vhodné řešení pro zlepšení. V případě společnosti MANNTECO s.r.o. byl vytvořen návrh implementace pilotní verze 360° zpětné vazby jakožto ročního formálního hodnocení za účelem rozvoje zaměstnanců a zlepšení sociální interakce mezi nimi.

V teoretické části je na základě odborné literatury shrnut význam a metody hodnocení zaměstnanců s větším zaměřením na metodu 360° zpětné vazby. Praktická část se zabývá představením společnosti MANNTECO s.r.o., stávajícím systémem hodnocení zaměstnanců ve společnosti a navrhuje plán implementace pilotní verze metody 360° zpětné vazby.

Prvotní myšlenka na vytvoření návrhu 360° zpětné vazby přišla od ředitele společnosti MANNTECO s.r.o. Jeho idea byla rozvedena do podoby, která bude sloužit jako podklad při implementaci této metody ve společnosti. Řediteli bylo zároveň sděleno, že volba tohoto typu hodnocení nutně nemusí být pro společnost ideální, protože specifická forma poskytování zpětné vazby z vícero stran, může v jistém kolektivu působit značné obtíže a nedá se lehce řídit. Pokud by se metoda 360° zpětné vazby stala ve společnosti nerealizovatelná, bylo by na místě zvolit méně invazivní metodu hodnocení, například hodnotící/koučovací pohovory založené na sebehodnocení a hodnocení přímým nadřízeným.

Pokud společnost MANNTECO s.r.o. chce rozvíjet své zaměstnance kýženým směrem, je nutné, aby zavedla jednotný systém hodnocení a s ním vypracovat vnitřní předpis, který standardizovaným způsobem sdělí požadavky a kritéria, která zaměstnanci musí splňovat. Každý zaměstnanec tak bude vědět, co ve společnosti probíhá, jaké v ní zastává místo a co je po něm požadováno.

Na základě vlastního výzkumu a zkušeností byly v některých oblastech přístupu k hodnocení zaměstnanců vyvozeny mírně odlišné závěry, než které popisují autoři odborné

literatury týkající se tématu lidských zdrojů a hodnocení zaměstnanců. Rozdílnosti jsou například ovlivněny velikostí firmy, firemní kulturou, stupněm rozvoje již zavedeného stávající systému hodnocení či zaměřením firmy.

Společnosti MANNTECO s.r.o. se zabývá zakázkovou výrobou a zaměstnává lidi, kteří nemají dosavadní zkušenosti s podáváním zpětné vazby a nejsou zcela otevření změnám. V takovémto případě není možné provádět hodnocení s plně odkrytými neanonymizovanými výstupy hodnocení z důvodu ohrožení pravdivosti podávané zpětné vazby. Je nutné, aby zaměstnanci společnosti byli ujištěni, že jsou dotazníky plně anonymní a musí se dbát na to, aby nebyla porušena jejich důvěra v hodnocení, například únikem anonymních dat. Plně odkrytá verze hodnocení se by se mohla provést v situaci, kdy je uplatňován otevřený přístup v komunikaci, zaměstnanci jsou plně napojeni na firemní hodnoty a vize a nebojí se odhalit své hodnocení a stát si za ním.

Při komunikování 360° zpětné vazby do společnosti MANNTECO s.r.o. se muselo přistoupit ke specifické formě, jakou bude hodnocení představeno zaměstnancům společnosti. Stalo se tak právě kvůli vzorku zaměstnanců, který má jiné vlastnosti, než popisuje klasická odborná literatura, a vyžaduje odlišný přístup v komunikování nové hodnotící metody do společnosti.

Na implementaci pilotní verze 360° zpětné vazby je ze strany vrcholového managementu pohlíženo pozitivně. Doufá, že se metoda osvědčí, aby se v budoucnu mohla zavést v plné verzi. Společnost má k dispozici hodnotící dotazníky, které byly vytvořené v rámci této bakalářské práce, a připravuje se na realizaci navrženého plánu implementace.

Seznam použité literatury

ARMSTRONG, M., 2007. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S., 2015. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol., 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-893-4.

HA, K.-M., 2019. Integrating the resources of Korean disaster management research via the Johari window. *Evaluation and Program Planning* [online]. December 2019, 77, p. 101724. [vid. 28. 2. 2021]. ISSN 0149-7189. Dostupné z: doi: 10.1016/j.evalprogplan.2019.101724

HRONÍK, F., 2006. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-1458-2.

KASPER, H., MAYRHOFER, W., 2005. *Personální management. Řízení – Organizace*. Praha: Linde. ISBN 80-86131-57-2.

KOCIANOVÁ, R., 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, J., 2007. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2202-3.

KOUBEK, J., 2015. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personální práce*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.

KUBEŠ, M. a ŠEBESTOVÁ, L., 2008. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2314-3.

MANNTECO, ©2021a. *Automotive*. Mannteco.cz [online]. ©2021 [vid. 2. 4. 2021]. Dostupné z: <https://www.mannteco.cz/automotive>

MANNTECO, ©2021b. *Potravinářský průmysl*. Mannteco.cz [online]. ©2021 [vid. 2. 4. 2021]. Dostupné z: <https://www.mannteco.cz/potravinarsky-prumysl>

MANNTECO, ©2021c. *Strojírenství*. Mannteco.cz [online]. ©2021 [vid. 2. 4. 2021]. Dostupné z: <https://www.mannteco.cz/strojirenstvi>

PILAŘOVÁ, I., 2008. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2042-5.

RAMANI, S., KONINGS, K., MANN, K. V. a VAN DER VLEUTEN, C., 2017. Uncovering the unknown: A grounded theory study exploring the impact of self-awareness on the culture of feedback in residency education. *Medical Teacher* [online]. January 2017, 39(10), pp. 1065-1073. [vid. 28. 2. 2021]. ISSN 0142-159X. Dostupné z: doi: 10.1080/0142159X.2017.1353071

SÝKOROVÁ, J., 2013. *Uplatnění 360stupňové zpětné vazby*. Praha, 2013. Diplomová práce. Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta, Katedra andragogiky a personálního řízení.

ŠIKÝŘ, M., 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5870-1.

WAGNEROVÁ, I., 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247 2361-7.

Seznam obrázků

Obrázek 1 Model procesu MBO	19
Obrázek 2 Johariho okno a 360° zpětná vazba	31
Obrázek 3 Model 360° zpětné vazby	32
Obrázek 4 Hierarchie společnosti	40

Seznam tabulek

Tabulka 1 Příklad záznamu kritických případů.....	21
Tabulka 2 Příklad párového porovnávání	23

Seznam příloh

Příloha A

Dotazník 360° stupňové vazby – Administrativa

Jméno hodnoceného:

Hodnotitel je k hodnocenému ve vztahu (hodící se zakroužkujte):

nadřízený / kolega / přímý podřízený / nepřímý podřízený / sám hodnocený

1. Obecné způsobilosti – Kooperace zaměstnanců

Číslo otázky	Otázka	Způsobilost
1	Podílí se na příznivém firemním klimatu a funkčních vztazích.	Přispívání k funkčním vztahům
2	Vnímá, jestli ostatní skutečně porozuměli jeho sdělení.	Sociální citění
3	Rád spolupracuje a začleňuje ostatní do práce.	Spolupráce v kolektivu
4	Informace sdílí pohotově a z vlastní iniciativy.	Sdílení informací
5	Se svým okolím komunikuje konzistentně, nemá výkyvy nálad.	Vyrovnanost
6	Pokud se mu/jí něco nelíbí, fakticky na to poukáže.	Podávání zpětné vazby
7	Jak přijímá kritiku?	
8	Jak reaguje na cizí chybu?	

2. Obecné způsobilosti – Postoj k práci

Číslo otázky	Otázka	Způsobilost
9	Navrhuje nové postupy a lepší řešení.	Podávání zlepšovacích návrhů
10	Svědomitě plní úkoly i nad rámec své pracovní pozice.	Proaktivita
11	Řídí se směrnicemi a pravidly.	Dodržování pravidel
12	Svoji pracovní dobu využívá efektivně.	Účelné plnění pracovních úkolů
13	Zaobírá se tím, jak ostatní pohlížejí na jeho/její odvedenou práci.	Sebereflexe
14	Aktivně se podílí na zlepšování pracovního prostředí.	Zájem o pracovní prostředí
15	Jakým způsobem řeší své chyby?	

3. Obecné způsobilosti – Pracovní zodpovědnost

Číslo otázky	Otázka	Způsobilost
16	Dokáže identifikovat rizika.	Rozpoznání rizik
17	Aktivně si hledá informace z odlišných zdrojů.	Získávání informací
18	Dokáže zorganizovat práci.	Organizační schopnosti
19	Za svou práci bere odpovědnost.	Odpovědnost
20	Aktivně se podílí na zlepšování firemní kultury.	Zájem o firemní kulturu
21	Úkoly dokončuje včas ve stanoveném termínu.	Splňování cílů
22	Dokáže identifikovat problémy.	Rozpoznání problémů
23	Orientuje se na řešení problému, nikoliv na hledání problému.	Směřování k výsledku
24	Aktivně hledá řešení problémů.	Úsilí při řešení problémů
25	Jaký je odborník v tom, co dělá?	

Uzavřené otázky – hodnotící stupnice, prostor pro komentář

- Nemohu posoudit Komentář:
- Nesouhlasím
- Spíše nesouhlasím
- Spíše souhlasím
- Souhlasím

Otevřené otázky – prostor pro odpověď

Odpověď:

Zdroj: vlastní

Příloha B

Dotazník 360° stupňové vazby – Střední management

Jméno hodnoceného:

Hodnotitel je k hodnocenému ve vztahu (hodící se zakroužkujte):

nadřízený / kolega / přímý podřízený / nepřímý podřízený / sám hodnocený

1. Obecné způsobilosti – Kooperace zaměstnanců

Číslo otázky	Otázka	Způsobilost
1	Podílí se na příznivém firemním klimatu a funkčních vztazích.	Přispívání k funkčním vztahům
2	Vnímá, jestli ostatní skutečně porozuměli jeho sdělení.	Sociální citění
3	Rád spolupracuje a začleňuje ostatní do práce.	Spolupráce v kolektivu
4	Informace sdílí pohotově a z vlastní iniciativy.	Sdílení informací
5	Se svým okolím komunikuje konzistentně, nemá výkyvy nálad.	Vyrovnanost
6	Pokud se mu/jí něco nelíbí, fakticky na to poukáže.	Podávání zpětné vazby
7	Jak přijímá kritiku?	
8	Jak reaguje na cizí chybu?	

2. Obecné způsobilosti – Postoj k práci

Číslo otázky	Otázka	Způsobilost
9	Navrhuje nové postupy a lepší řešení.	Podávání zlepšovacích návrhů
10	Svědomitě plní úkoly i nad rámec své pracovní pozice.	Proaktivita
11	Řídí se směrnicemi a pravidly.	Dodržování pravidel
12	Svoji pracovní dobu využívá efektivně.	Účelné plnění pracovních úkolů
13	Zaobírá se tím, jak ostatní pohlíží na jeho/její odvedenou práci.	Sebereflexe
14	Aktivně se podílí na zlepšování pracovního prostředí.	Zájem o pracovní prostředí
15	Jakým způsobem řeší své chyby?	

3. Obecné způsobilosti – Pracovní zodpovědnost

Číslo otázky	Otázka	Způsobilost
16	Dokáže identifikovat rizika.	Rozpoznání rizik
17	Aktivně si hledá informace z odlišných zdrojů.	Získávání informací
18	Dokáže zorganizovat práci.	Organizační schopnosti
19	Za svou práci bere odpovědnost.	Odpovědnost
20	Aktivně se podílí na zlepšování firemní kultury.	Zájem o firemní kulturu
21	Úkoly dokončuje včas ve stanoveném termínu.	Splňování cílů
22	Dokáže identifikovat problémy.	Rozpoznání problémů
23	Orientuje se na řešení problému, nikoliv na hledání problému.	Směřování k výsledku
24	Aktivně hledá řešení problémů.	Úsilí při řešení problémů
25	Jaký je odborník v tom, co dělá?	

4. Způsobilosti mistra

Číslo otázky	Otázka	Způsobilost
26	Má přirozený vliv a jeho chování je příkladné.	Přirozená autorita
27	Srozumitelně zadává úkoly.	Dobrá komunikace a delegování
28	Své podřízené motivuje a dokáže je povzbudit k lepšímu výkonu.	Schopnost plnit cíle a motivovat
29	Působí jako opora týmu.	Schopnost budování a utužování týmu

Uzavřené otázky – hodnotící stupnice, prostor pro komentář

- Nemohu posoudit Komentář:
- Nesouhlasím
- Spíše nesouhlasím
- Spíše souhlasím
- Souhlasím

Otevřené otázky – prostor pro odpověď

Odpověď:

Zdroj: vlastní

Příloha C

Dotazník 360° stupňové vazby – Technicko-hospodářští pracovníci

Jméno hodnoceného:

Hodnotitel je k hodnocenému ve vztahu (hodící se zakroužkujte):

nadřízený / kolega / přímý podřízený / nepřímý podřízený / sám hodnocený

1. Obecné způsobilosti – Kooperace zaměstnanců

Číslo otázky	Otázka	Způsobilost
1	Podílí se na příznivém firemním klimatu a funkčních vztazích.	Přispívání k funkčním vztahům
2	Vnímá, jestli ostatní skutečně porozuměli jeho sdělení.	Sociální citění
3	Rád spolupracuje a začleňuje ostatní do práce.	Spolupráce v kolektivu
4	Informace sdílí pohotově a z vlastní iniciativy.	Sdílení informací
5	Se svým okolím komunikuje konzistentně, nemá výkyvy nálad.	Vyrovnanost
6	Pokud se mu/jí něco nelíbí, fakticky na to poukáže.	Podávání zpětné vazby
7	Jak přijímá kritiku?	
8	Jak reaguje na cizí chybu?	

2. Obecné způsobilosti – Postoj k práci

Číslo otázky	Otázka	Způsobilost
9	Navrhuje nové postupy a lepší řešení.	Podávání zlepšovacích návrhů
10	Svědomitě plní úkoly i nad rámec své pracovní pozice.	Proaktivita
11	Řídí se směrnicemi a pravidly.	Dodržování pravidel
12	Svoji pracovní dobu využívá efektivně.	Účelné plnění pracovních úkolů
13	Zaobírá se tím, jak ostatní pohlíží na jeho/její odvedenou práci.	Sebereflexe
14	Aktivně se podílí na zlepšování pracovního prostředí.	Zájem o pracovní prostředí
15	Jakým způsobem řeší své chyby?	

3. Obecné způsobilosti – Pracovní zodpovědnost

Číslo otázky	Otázka	Způsobilost
16	Dokáže identifikovat rizika.	Rozpoznání rizik
17	Aktivně si hledá informace z odlišných zdrojů.	Získávání informací
18	Dokáže zorganizovat práci.	Organizační schopnosti
19	Za svou práci bere odpovědnost.	Odpovědnost
20	Aktivně se podílí na zlepšování firemní kultury.	Zájem o firemní kulturu
21	Úkoly dokončuje včas ve stanoveném termínu.	Splňování cílů
22	Dokáže identifikovat problémy.	Rozpoznání problémů
23	Orientuje se na řešení problému, nikoliv na hledání problému.	Směřování k výsledku
24	Aktivně hledá řešení problémů.	Úsilí při řešení problémů
25	Jaký je odborník v tom, co dělá?	

4. Způsobilosti technicko-hospodářských pracovníků

Číslo otázky	Otázka	Způsobilost
26	Nachází ekonomicky nejvýhodnější způsoby a řešení.	Tvorba nákladově optimálních konstrukcí
27	Výsledky jeho práce jsou na potřebné úrovni.	Dobrá technologičnost konstrukcí a programů
28	Jeho práce je pečlivá.	Pečlivost
29	Na jeho pracovní výsledky se dá spolehnout.	Spolehlivost

Uzavřené otázky – hodnotící stupnice, prostor pro komentář

- Nemohu posoudit Komentář:
- Nesouhlasím
- Spíše nesouhlasím
- Spíše souhlasím
- Souhlasím

Otevřené otázky – prostor pro odpověď

Odpověď:

Zdroj: vlastní

