

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Hodnocení pracovníků

Evaluation of workers

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

VEDOUCÍ PRÁCE

PhDr. Lenka Emrová

ŠEFČÍKOVÁ

LUCIE

2022



ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Šefčíková** Jméno: **Lucie** Osobní číslo: **492854**
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**
Zadávací katedra/ústav: **Institut pedagogických a psychologických studií**
Studijní program: **Ekonomika a management**

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Hodnocení pracovníků

Název bakalářské práce anglicky:

Employees' s Evaluation

Pokyny pro vypracování:

Cílem bakalářské práce je analyzovat systém hodnocení pracovníků ve vybrané organizaci. Prostřednictvím dotazníkového šetření bude zjištěna spokojenost pracovníků s daným systémem a budou navržena opatření pro zefektivnění tohoto systému. V teoretické části bude popsáno hodnocení jako významná personální činnost, budou popsány různé metody hodnocení, analyzovány chyby a omyly při hodnocení. V praktické části bude představena vybraná společnost, následně zpracovány výsledky dotazníkového šetření mezi zaměstnanci.

Seznam doporučené literatury:

HRONÍK, František. Hodnocení pracovníků. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1458-2.
PILAŘOVÁ, Irena. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.
ARTHUR, Diane. 70 tipů pro hodnocení pracovníků. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2937-4.
WAGNEROVÁ, Irena. Hodnocení a řízení výkonnosti. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

PhDr. Lenka Emrová Masarykův ústav vyšších studií ČVUT v Praze

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

Datum zadání bakalářské práce: **05.01.2022**

Termín odevzdání bakalářské práce: **28.04.2022**

Platnost zadání bakalářské práce: _____

PhDr. Lenka Emrová
podpis vedoucí(ho) práce

doc. Ing. David Vaněček, 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

ŠEFČÍKOVÁ, Lucie. *Hodnocení pracovníků*. Praha: ČVUT 2022. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

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

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

V Praze dne: 28. 04. 2022

Podpis:

Poděkování

Ráda bych na tomto místě poděkovala paní PhDr. Lence Emrové, za odborné vedení, cenné rady a konzultace, které mi byly v průběhu psaní práce poskytnuty. Dále bych chtěla poděkovat hlavní personalistce organizace za skvělou komunikaci a poskytnutí informací a podkladů pro praktickou část práce.

Abstrakt

Předmětem bakalářské práce je problematika hodnocení pracovníků, která je důležitou součástí řízení lidských zdrojů. Hlavním cílem této práce je zjistit spokojenost pracovníků s využívaným hodnotícím systémem a formulovat případné doporučení ke zlepšení. První část práce charakterizuje řízení lidských zdrojů a jeho návaznost na řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků. Dále je popsán systém hodnocení, který zahrne definici pojmů, které s ním souvisí. Tato část také zahrnuje podrobněji rozebrané metody, které se využívají pro hodnocení a uvádí typy chyb, které mohou při hodnocení nastat. Druhá část práce charakterizuje vybranou organizaci a popíše její hodnotící systém, hodnotící kritéria a popis vybrané metody, kterou organizace hodnotí své pracovníky. Na závěr je vyhodnoceno dotazníkové šetření, které zjistilo míru spokojenosti pracovníků s používaným hodnotícím systémem. Výsledkem dotazníkového šetření je vysoká spokojenost pracovníků s celkovým současným hodnotícím systémem i využívanou metodou v organizaci.

Klíčová slova

Hodnocení pracovníků, řízení lidských zdrojů, systém hodnocení, metody hodnocení, chyby v hodnocení

Abstract

The topic of the bachelor thesis is employee evaluation, which is a key part of human resource management. The aim of this thesis is to determine the employee satisfaction with the evaluation system used and to formulate possible recommendations for its improvement. The first part of the thesis characterizes human resources management and the link to performance management and employee evaluation. Next, an evaluation system is described, which includes a definition of related terms. The methods used for evaluation are discussed in more detail and the types of errors that may occur during the evaluation. The second part characterizes the chosen organization and describes its internal evaluation system. The evaluation criteria and a description of the selected method by which the organization evaluates its employees are stated in this part. In final part, a survey results are discussed. The result of the questionnaire survey is a high level of employee satisfaction with the overall current evaluation system and the method used in the organization. To conclude, employees are satisfied with the evaluation system used.

Key words

Employee evaluation, human resources management, evaluation system, evaluation methods, misevaluation

Obsah

Úvod	5
1 Řízení lidských zdrojů.....	7
1.1 Řízení pracovního výkonu.....	7
2 Systém hodnocení	11
2.1 Proces hodnocení	12
2.2 Kritéria hodnocení	15
2.2.1 Kompetence	15
3 Metody hodnocení.....	18
3.1 Hodnotící metody zaměřené na minulost	19
3.2 Hodnotící metody zaměřené na přítomnost	20
3.3 Hodnotící metody zaměřené na budoucnost.....	21
4 Chyby v hodnocení.....	24
4.1 Typy hodnotitelských chyb	25
5 Charakteristika organizace	28
5.1 Služby organizace.....	28
5.2 Organizační struktura	29
5.3 Etický kodex organizace.....	30
5.4 Systém hodnocení v organizaci	31
5.4.1 Metoda hodnocení	31
6 Výzkum v organizaci.....	33
6.1 Charakteristika respondentů	33
6.2 Výzkumné otázky	34
Závěr	44
Seznam použité literatury	45
Seznam obrázků.....	47
Seznam tabulek	48
Seznam grafů.....	49
Seznam použitých zkratk	50
Seznam příloh.....	51

Úvod

Pro úspěšnou organizaci je nutné využití lidského kapitálu efektivně, díky němu může organizace přispět ke zvýšení výkonnosti. Lidský kapitál je považován za nejdůležitější faktor, se kterým může organizace disponovat, proto je vhodné investovat právě do něj. Hlavním cílem řízení lidských zdrojů je nalezení takového procesu, kde budou užitečně využity veškeré kompetence pracovníka. Při správném nakládání s pracovníkovými kompetencemi může organizace dosahovat vyšší výkonnosti a zároveň tak přispět k celkové spokojenosti pracovníka. Je nutné nebrat pracovníka jako nástroj, ale nalézt jeho potenciál a nadále ho rozvíjet. Problematika hodnocení pracovníků je velmi důležité téma v oblasti personálního řízení, díky kterému lze skrz funkční hodnotící systém zvyšovat pracovní výkon organizace. Vhodný hodnotící systém je předpokladem k prosperitě organizace. Prostřednictvím hodnocení lze zjistit silné stránky organizace a navrhnout takovou strategii, která povede k minimalizaci slabých stránek. Pro pracovníky hodnocení funguje jako zpětná vazba na jejich pracovní výkon.

Cíl této práce je charakterizovat pojem hodnocení pracovníků a přiblížit systém hodnocení ve vybrané organizaci, na jehož základě bude zjištěna míra spokojenosti pracovníků pomocí dotazníkového šetření. Práce je koncipována do dvou hlavních částí. V první části jsou uvedeny teoretické pojmy problematiky hodnocení pracovníků, které jsou popsány na základě informací z dostupné odborné literatury. Druhá část práce se bude věnovat současnému hodnotícímu systému vybrané organizace.

První kapitola teoretické části je věnována základním teoretickým pojmům v oblasti hodnocení pracovníků. Popsaná je zde obecná problematika řízení lidských zdrojů, řízení pracovního výkonu a jeho měření. Následující kapitola se zabývá systémem hodnocení, součástí je popis procesu hodnocení a volba vhodných kritérií pro hodnocení. Další kapitola popisuje jednotlivé metody hodnocení, které jsou rozřazeny dle časových úseků, v kterých hodnocení probíhá. Poslední kapitola teoretické části upozorňuje na možné chyby, které se mohou v průběhu hodnocení vyskytnout.

Praktická část je věnována charakteristice vybrané organizace, popíše využívaný hodnotící systém, jeho jednotlivá kritéria hodnocení a používanou metodu. Bude zmíněn etický kodex organizace, který obsahuje misi, vizi a jednotlivé zásady, kterými se organizace řídí. Spokojenost pracovníků se systémem bude prozkoumána prostřednictvím dotazníkového šetření, jehož výsledky budou analyzovány. Závěrem celé práce bude vyhodnocení provedeného šetření a návrh pro možné zlepšení systému hodnocení.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Řízení lidských zdrojů

V následující kapitole budou rozebrány jednotlivé okruhy, které se vztahují k hodnocení pracovníků. Jako první bude objasněna celková problematika řízení lidských zdrojů, která je pro organizaci nejcennějším faktorem. Dále bude kapitola zaměřena na konkrétnější téma, řízení pracovního výkonu a jeho měření. V poslední části kapitoly bude uveden rozdíl mezi řízením pracovního výkonu a hodnocení pracovního výkonu, kterou lidé často považují za stejnou.

„Strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace“ – definice řízení lidských zdrojů podle Armstronga (2007, str.27).

Armstrong (2007) řízení lidských zdrojů popisuje jako přístup řízení lidí. Zatímco Koubek (2001) tuto problematiku charakterizuje, jako strategicky organizovaný dlouhodobý proces, za který zodpovídá nejen personální oddělení, ale každý vedoucí pracovník. Personální oddělení odvádí koncepční, metodologickou, organizační a poradenskou činnost. Je zodpovědné za vhodné pracovní prostředí, které napomáhá ke spokojenosti pracovníků.

Podstatou řízení lidských zdrojů je neustálé zlepšování výkonu organizace za pomoci všech dostupných zdrojů. Zdroje, které napomáhají prosperitě organizace mohou mít podobu finanční, materiální, informační nebo také lidskou. Charakteristiku hlavních úkolů týkajících se této problematiky lze rozdělit do pěti základních bodů (Koubek, 2001). Tuto myšlenku lze doplnit, že cílem řízení lidských zdrojů není pouze neustále zlepšování, ale také úspěšné plnění stanovených cílů, díky kterým bude organizace prosperovat (Armstrong, 2007).

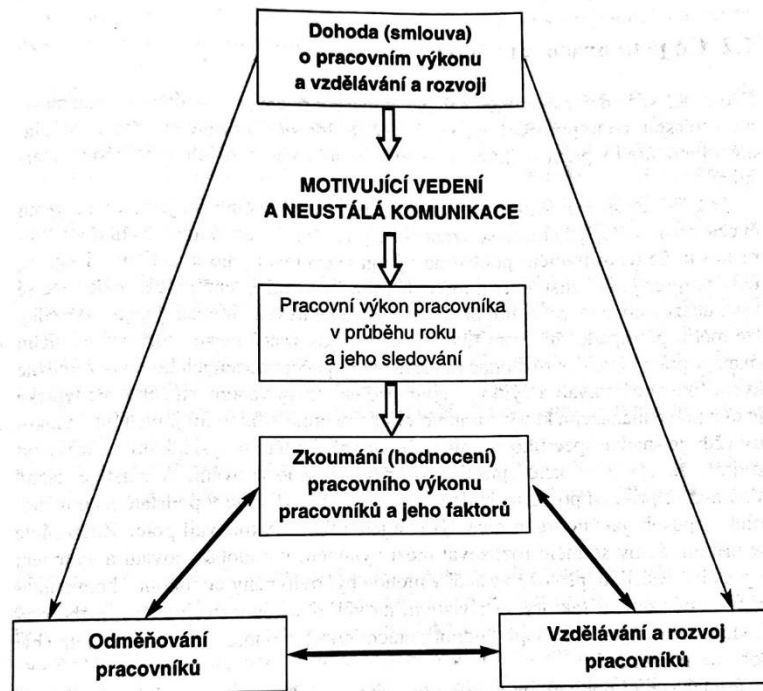
Hlavní úkoly řízení lidských zdrojů podle Koubka (2001):

1. Zajistit pracovníkům optimální pracovní místa, kterým odpovídá jejich kvalifikace. Je nutné, aby pracovník byl flexibilní a dokázal se dobře přizpůsobit při případných změnách v rámci pracovníka zaměření.
2. Vhodné rozvržení pracovních sil v organizaci a využití všech dostupných schopností pracovníka.
3. Sestavení týmu z vhodných pracovníků, kteří budou ochotni spolupracovat a vyhnou se případným konfliktům.
4. Zajištění dalšího rozvoje pracovníka, jako např. kariérní posun, rozvoj dalších schopností a dovedností nebo také sociálního růstu.
5. Řízením se pracovní legislativy.

1.1 Řízení pracovního výkonu

Armstrong (2007, str. 414) definuje řízení pracovního výkonu jako: *„Plánovaný proces, jehož hlavními složkami jsou dohoda, měření, zpětná vazba, pozitivní povzbuzování a dialog. Týká se měření či zkoumání výstupů v podobě porovnávání odváděného výkonu s očekávanými vyjádřenými*

jako cíle.“ Tento proces je zobrazen na Obrázek 1. Řízení pracovního výkonu řadí Koubek (2004) pod obecnou problematiku řízení lidských zdrojů. V organizacích se řízením pracovního výkonu zabývá personální oddělení. Na základě uvedené Armstrongovy definice je součástí hlavních složek sjednaná písemná nebo ústní dohoda mezi organizací a pracovníkem, která charakterizuje obsah pracovního výkonu. Personalisté zařazují pracovníky do pracovního procesu dle jejich odborných znalostí tak, aby organizace dosáhla stanoveného cíle. Úkoly pracovníkům jsou zadány, aby je dokázal zvládnout každý průměrný pracovník. Očekává se, aby úkoly byly provedeny co nejlépe a v případě nesplnění daného úkolu, ponese pracovník plnou odpovědnost.



Obrázek 1 Řízení pracovního výkonu

Zdroj: Koubek, 2004, str. 21

Hlavním cílem řízení pracovního výkonu je uspořádání organizační kultury, která bude dosahovat stanovených cílů. Pro dosahování cílů se organizace snaží o neustálé zlepšování ve všech směrech. Za dosažení cíle jsou zodpovědní buď jednotliví pracovníci nebo sestavený tým (Armstrong, 2007). Řízení pracovního výkonu nezohledňuje faktory jako věk, pohlaví, zdravotní stav, schopnosti ani zkušenosti. Tyto faktory mohou mít dopad na psychické zdraví pracovníka a mohou se tak odrazit na jeho výsledném hodnocení odvedeného pracovním výkonu (Koubek, 2004).

Moderní řízení lidských zdrojů klade důraz na tvorbu takových pracovních úkolů, které budou pracovníkům „ušity na míru“. Snaha personálního oddělení je nejen vytvářet úkoly, ale podporovat díky nim rozvoj pracovníka. Personalisté se snaží rozvíjet schopnosti pracovníků pomocí neustálého vzdělávání, jehož výsledek se projeví mírou spokojenosti u pracovníka. Tento rozvoj bude zohledněn v následném hodnocení pracovníků (Koubek, 2004).

Obecně lze uvést, že řízení pracovního výkonu se zaměřuje spíše na budoucnost než na minulost. Klade důraz na rozvoj jednotlivých pracovníků, od kterého se odvíjí následné odměňování

pracovního výkonu. Zabývá se více plánováním a organizováním pracovního výkonu než podáváním zpětné vazby pracovníkům na jejich odvedenou činnost. Zpětná vazba se zaměřuje na minulost, a týká se tak až samotného měření pracovního výkonu (Armstrong, 2007).

Měření pracovního výkonu

Měření pracovního výkonu patří mezi další hlavní složku v oblasti řízení pracovního výkonu. Armstrong (2007, str. 421) ho definuje jako: „*Měření je důležitým prvkem řízení pracovního výkonu. Je základnou pro poskytování a vytváření zpětné vazby, identifikuje, kde jde práce dobře, a poskytuje tak východisko pro budování dalšího úspěchu, a ukazuje také, kde to nejde tak dobře, a lze tak podniknout kroky k nápravě.*“

Pod řízení pracovního výkonu lze zařadit pojmy výstup a hodnota. Jako výstup se považují znalosti, dovednosti a chování, které je požadováno k dosažení očekávaných výsledků. Díky stanoveným požadavkům lze jednoduše hodnotit a porovnávat pracovní výkon všech pracovníků. Zda jejich odvedená práce byla pro organizaci efektivní a dosáhla stanovených hodnot. Pod pojmem hodnoty Armstrong řadí péči o kvalitu, péči o lidi a péči o rovné příležitosti a etické fungování. Jinak řečeno hodnoty, kterých chceme dosáhnout a kterých opravdu dosáhneme (Armstrong, 2007).

Měření je podle Armstronga (2007) velmi důležité, ale zároveň velmi náročné vzhledem k různorodosti pracovních pozic na trhu. Jak bylo již dříve zmíněno, jde o proces, který se zaměřuje na minulost. Armstrong proto uvádí, že pracovní výkon lze měřit kvantitativně např. objem produkce, pokud pracovní výkon nelze měřit kvantitativním způsobem musí se nejprve rozčlenit do kvantifikovatelných stupňů, které jsou následně kvantitativně měřitelné.

Hodnocení pracovního výkonu a řízení pracovního výkonu

V této podkapitole budou popsány rozdíly hodnocení pracovního výkonu a řízení pracovního výkonu. Pojmy hodnocení a řízení pracovního výkonu nejsou synonyma, jak se mnoho lidí domnívá. Tyto dva podobně vypadající pojmy mají odlišný význam. Obecně lze říci, že hodnocení je zastaralejší způsob řízení pracovního výkonu (Armstrong, 2007).

Hodnocení pracovního výkonu je zaměřeno na hodnocení shora dolů, které provádí personální oddělení. Proces hodnocení je pevně nastavený systém, který je prováděn jednou ročně. Má jasně stanovenou klasifikaci pro bodování pracovníkových výkonů. Proces hodnocení je zaměřen striktně na kvantitativní cíle. Mnoho autorů bere hodnocení jako nástroj výkonu manažerské moci a kontroly. Personalisté se zaměřují na odvedený výkon a celý proces je zaměřen na minulost (Armstrong, 2007).

Oproti tomu řízení pracovního výkonu je společný proces, který je proveden formou dialogu mezi liniovým manažerem a pracovníkem. Jde o soustavné zkoumání a posuzování pracovního výkonu, který se provozuje i víckrát během roku. Proces řízení je komplexnější a podrobnější. Manažer by

měl být pro pracovníka koučem, který mu je schopen pomoci při chybování. Řízení je orientované na budoucnost a klade se důraz na pracovníkův rozvoj (Armstrong, 2007).

Každá organizace může mít jiné preference, které od svých pracovníků očekávají. Hodnocení pracovního výkonu bývá více odosobnělé než řízení pracovního výkonu, u kterého je ale důležité dávat pozor, aby zůstalo stále v objektivní rovině a nebylo až moc přátelské. Pro organizace je proto vhodná volba kompromisu mezi hodnocením a řízením pracovního výkonu. V dnešní době se tyto dva pojmy začínají opět prolínat, a proto ve zbytku práce jsou uvedena pod termínem hodnocení. Následující kapitola se bude týkat samotného hodnotícího systému, jeho procesu a charakteristik jednotlivých pojmů, které se k němu přímo vztahují.

2 Systém hodnocení

Cílem kapitoly je charakterizovat systém hodnocení. Bude popsán jeho proces a následně objasněny pojmy, které se této problematice týkají. Konec kapitoly se týká hodnotících kritérií, mezi které se nejčastěji používají kompetence, jejichž členění a následný proces hodnocení bude objasněn.

Scott-Lennon (2007) popisuje, jaké cíle by měla organizace stanovit, aby vytvořila efektivní hodnotící systém. Každý hodnotící systém by se měl zaměřit na dva důležité cíle, kterými jsou stálé zlepšování výkonnosti pracovníků a jejich osobní růst. Při efektivnější individuální výkonnosti pracovníků se stává efektivnější i celková výkonnost organizace. Pokud pracovník je spokojený v osobním životě, odráží se to i na jeho pracovním výkonu.

Výhodou efektivního systému hodnocení je detailní poznání charakteru práce a zjištění klíčového prvku, který je pro organizaci podstatný při dosahování cíle. Pokud chce organizace dosáhnout efektivního procesu hodnocení, je nutné zavést kvalitní hodnotící systém, který bude odpovídat požadovaným vlastnostem. Jednotlivé vlastnosti, které definuje Armstrong (2007) budou uvedeny níže. Za veškeré získané výhody efektivního systému jsou zodpovědní členové oddělení managementu (Pilařová, 2008).

Efektivní hodnotící systém by měl být:

- Analytický – analýza a hodnocení prvků a faktorů přítomných v práci
- Důkladný v analýze a schopný nestranného uplatnění – zvolení správného analytického rámce a jeho přiměřenost z hlediska všech využitelných prací, nutnost jeho odzkoušení a ověření pro nestranné použití
- Vhodný, přiměřený – systém by měl obsáhnout a detailně popsat veškerou pracovní činnost organizace
- Komplexní, vyčerpávající – systém by měl být aplikovatelný na všechny druhy práce v organizaci a měl by umožnit případné srovnávání
- Transparentní, průhledný – s hodnotícím systémem by měl být každý pracovník z organizace pečlivě seznámen
- Nediskriminující – systém by měl být spravedlivý ke všem pracovníkům

Pilařová (2008) popisuje rady, díky kterým lze zefektivnit nově zavedené změny do hodnotícího systému. Při dodržení těchto rad, lze dosáhnout úspěšné implementace nových změn v systému hodnocení. Rady při zavádění změn:

- S cíli organizace jsou seznámeni všichni pracovníci
- Změny podporuje management
- Změny společně utváří navrhovatelé, schvalovatelé a koneční uživatelé změn
- Pro zavedení změny je nutné připravit návrh průběhu zavedení změny
- Změnu je nutné zavést ve správný čas
- Management směřuje změnu směrem k výkonným zaměstnancům
- Změnu doprovází ostatní firemní systémy

2.1 Proces hodnocení

Hodnotící proces rozděluje Koubek (2001) do několika částí. První část procesu hodnocení stanoví základní pravidla a zásady, které budou v průběhu dodržovány. Organizace definuje metodu, která bude používána v průběhu hodnocení a vhodně vymezí kritéria, která budou odpovídat pracovnímu výkonu. Dále se upřesní, jaká škála bude pro zaznamenávání hodnocení vhodná. Také pracovníky je nutné v přípravné části seznámit s hodnotícími kritérii, připravit je na jednotlivé otázky a seznámit je s celkovým průběhem hodnocení.

Další část hodnotícího procesu se týká již samotného hodnocení. Hodnotitelé získávají jednotlivé informace o pracovnících. Způsob, jakým hodnotitelé získávají informace závisí na použité hodnotící metodě. Jednotlivé metody budou popsány ve třetí kapitole této práce. Sběr informací je nutné dokumentovat do hodnotících archů, aby se k nim v budoucnu mohl hodnotitel vrátit a porovnat díky tomu pracovníkovu výkonnost nebo zjistit, kdo v minulosti měl úlohu hodnotícího (Koubek, 2001).

V poslední části procesu hodnocení klade Koubek (2001) důraz na podání zpětné vazby jednotlivým pracovníkům. Hodnotitel sdělí a obhájí pracovníkovo výsledné hodnocení. Podrobně rozebere jednotlivá hodnocená kritéria a případné řešení chyb, kterých se pracovník dopustil. V této část je nejen úkolem hodnotitele posoudit pracovníkův výkon, ale také motivovat ho ke stálému zlepšení.

Hodnotitel

Funkci hodnotitele podle Pilařové (2008) ve většině případů nejčastěji vykonává přímý nadřízený, je zde ale možnost, aby hodnotitelskou funkci vykonával i podřízený pracovník nebo externí osoba. Záleží na organizační struktuře firmy. Pokud firma má jasně danou hierarchickou strukturu, hodnotitel je vždy v pozici nadřízeného. Opačným příkladem je maticová organizační struktura, kde se hodnotitelem může stát jak nadřízený, tak podřízený pracovník. Podle Kubka (2001) nezáleží na pozici hodnotitele, ať už je hodnotitel v pozici nadřízeného nebo podřízeného závěrečné vyhodnocení provádí vždy nadřazený pracovník. Ten vede jednotlivé pohovory s pracovníky a sděluje jim zpětnou vazbu na jejich pracovní výkon.

Povinností každého hodnotitele je nutné dosažení vhodné kvalifikace, aby byl schopen hodnotit pracovní výkon. Závčik je možné provést formou e-learningových kurzů nebo prostudování odborné brožury k dané problematice. Díky e-learningového kurzu se hodnotitel naučí podávat zpětnou vazbu a současně stanovit nové pracovní cíle. Aby hodnotitelé byly schopni reagovat při reálném hodnocení je dobré vyzkoušet si hodnocení na modelových situacích, při kterých si hodnotitelé procvičí své schopnosti a dovednosti (Hroník, 2006).

Hodnotící škála

Aby organizace zařídila objektivní hodnocení pracovníků, které povede ke zlepšující prosperitě organizace, musí stanovit vhodnou podobu hodnotící klasifikace. Ta obsahuje jednotlivé hodnotící úrovně, které závisí na kvalitě odvedené práce jednotlivých pracovníků. Díky zvolené stupnici lze jednoduše zhodnotit, jaké má pracovník schopnosti a dovednosti dosáhnout daného pracovního cíle. Použitím hodnotící stupnice můžeme snadně porovnat jednotlivé pracovníky mezi sebou a zjistit tak, jejich individuální výkonnost, která napomáhá systému oceňování. Pracovníky s velkou výkonností může organizace nadstandardně odměnit, a naopak u pracovníků s nízkou výkonností zjistit důvod této snížené výkonnosti a zajistit vhodnou motivaci pro zlepšení nebo zvážít vhodnějšího pracovníka na danou pozici (Armstrong, 2007).

Podobu kvalifikační škály hodnocení definuje Koubek (2004) numericky, abecedně, slovně nebo grafickou formou. Za pojmem numerická forma klasifikace si nejlépe představíme klasickou stupnici hodnocení od nejlepší po nejhorší viz. Tabulka 2. Pro detailnější popis lze zvolit větší rozmezí intervalů číselné škály viz. Tabulka 3. Za výhodu můžeme považovat, že při numerické klasifikaci zaznamenáme celkové bodové hodnocení pracovníka. Nevýhodou je, že bodové hodnocení je velmi přímočaré a nelze je slovně a pečlivě okomentovat. Numerickou tabulku lze jednoduše přepsat i do abecední škály, která plní zcela stejnou formu.

Tabulka 1 Numerická škála klasifikace

5	4	3	2	1
Výjimečně vysoký výkon	Obvykle velmi dobrý výkon	Průměrný výkon	Velmi kolísavý výkon	Výkon je zřídka kdy uspokojivý

Zdroj: Koubek, 2004, str. 138

Tabulka 2 Detailnější numerická škála klasifikace

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Špatný			Podprůměrný			Průměrný			Nadprůměrný			Vynikající		

Zdroj: Koubek, 2004, str. 138

Do slovní škály klasifikace řadíme hodnotící výrazy, které odpovídají úrovni pracovního výkonu. Lze hodnotit stroze jednoslovně nebo ve větším rozsahu. Nejtradičnější slovní hodnocení, se kterým se setkáme je školní klasifikace, kdy je studentova činnost hodnocena slovně jako výborně, velmi dobře, dobře, dostatečně anebo nedostatečně. Tyto slovní vyjádření lze formulovat různými synonymy jako např. výborný, nadprůměrný, průměrný, podprůměrný, špatný a mnoho dalších. Spousta těchto obrátů působí demotivačně, a tak se hodnotitel pokouší používat pozitivní obraty pro hodnocení pracovního výkonu, které mají pracovníka motivovat a vést k neustálému zlepšování pracovní činnosti. Proto některé škály hodnocení vůbec neuvádí záporné výrazy a používají pouze ty kladné (Koubek, 2004).

Tabulka 3 Tradiční kvalifikační stupnice

Výborný	Velmi dobrý	Dobrý	Dostatečný	Nedostatečný
Vynikající	Nadprůměrný	Průměrný	Podprůměrný	Špatný
Ve všech směrech vynikající pracovní výkon.	Vysoký pracovní výkon významně převyšující normální požadavky práce.	Celkový dobrý výkon splňující normální požadavky práce.	Pracovní výkon ne zcela odpovídající požadavkům. Je třeba identifikovat slabé stránky výkonu vyžadující zlepšení.	Nepřijatelný výkon. Pracovník vyžaduje soustavnou kontrolu a usměrňování a výkon u mnoha stránek práce je dosti podstandardní.

Zdroj: Koubek, 2004, str. 136

Tabulka 4 Pozitivní klasifikační stupnice

Velmi efektivní výkon	Efektivní výkon	Rozvíjející se výkon	Základní výkon
Velmi efektivní výkon	Efektivní výkon	Zlepšující se výkon	Zlepšitelný výkon
Plní všechny úkoly své práce a překračuje požadované normy (standardy). Soustavně pracuje vysoce kvalifikovaným způsobem a i z tohoto hlediska překračuje běžná očekávání.	Plní požadované cíle a normy (standardy) výkonu a naplňuje běžná očekávání spojená s jeho pracovním místem.	Některé aspekty jeho práce jsou lepší než jiné, a i když většinu cílů své práce plní, je přece jen třeba dosáhnout určitého zlepšení.	Výsledky jeho práce naznačují, že u něho v určitých konkrétních oblastech existuje poměrně široký prostor pro zlepšení.

Zdroj: Koubek, 2004, str. 136

Jako poslední bude uvedena grafická forma klasifikace, která je z popisovaných metod nejjednodušší. Pro hodnotitele je připraven interval, ve kterém graficky zvýrazní pole, které odpovídá hodnocení pracovníka výkonu. Tato metoda je velmi strohá, avšak se zde dá snadno zjistit nejslabší pracovníkův výkon při propojení všech zvýrazněných bodů v kvalifikačním archu (Koubek, 2004).

Tabulka 5 Grafická forma klasifikace

Vysoký výkon						Nízký výkon
--------------	--	--	--	--	--	-------------

Zdroj: Koubek, 2004, str. 138

2.2 Kritéria hodnocení

Pro fungující systém hodnocení je důležitá volba vhodných kritérií. Nelze zvolit stejná kritéria pro všechny pracovní pozice v organizaci. Špatně zvolená kritéria nejsou efektivní pro hodnotící systém organizace. Pro funkční hodnocení se musí kritéria volit uvážlivě, aby odráželi danou pracovní činnost. Arthur (2010) popisuje, že forma kritérií hodnocení by měla být konkrétní, měřitelná a zjištělná. Kritéria mají ukazovat kompetence pracovníků i jejich sociální dovednosti. Některá obecná kritéria, která se nevážou na specifický výkon mohou být ponechána pro všechny pracovníky organizace (Dvořáková, 2012). Pilařová (2008) je nazývá „klíčovými ukazateli výkonu“.

Na základě Koubkova (2001) definice, by měly být klíčové ukazatele výkonu rozčlenit do třech univerzálních skupin, a to na kvantitativní hlediska, kvalitativní hlediska a včasnost plnění. Tyto ukazatele jsou obecné a pro jejich detailnější popis musí být podrobněji definovány. Jelikož nechceme hodnotit pouze pracovníkův výkon, ale i jeho schopnosti a dovednosti, které danému výsledku přispěly. Proto je nutné stanovit písemné normy, které detailně určují očekávaný pracovní výkon. V těchto normách jsou definovány jednotlivá hodnotící kritéria pro každou pracovní pozici.

Existují také kritéria, které nesouvisí s výkonem pracovníka a pracovník je tak nemůže ovlivnit. Musíme tyto nežádoucí faktory brát v potaz a zohlednit je v celkovém hodnocení. Zároveň zamezit, aby nedošlo k jejich záměrnému zneužívání, které ospravedlňuje pracovníkův výkon. Abychom zamezili nežádoucím faktorům, snažíme se je neustále minimalizovat a přezkoumávat, aby organizace byla schopna zajistit vhodné a bezpečné pracovní prostředí (Koubek, 2001).

Faktory, které nelze ovlivnit:

- Nevhodné časové rozpoložení
- Špatné pracovní vybavení
- Nejasný pracovní postup
- Nevhodně složený pracovní tým
- Nedostatečné proškolení
- Neodpovídající úroveň vzdělání
- Nevhodné pracovní podmínky

2.2.1 Kompetence

Pojem kompetence je brán, jako nejzákladnější kritérium hodnocení. Kompetence definuje Hroník (2007, str. 29) jako: „*Soubor určitých předpokladů k určité činnosti.*“ Jinými slovy lze kompetence nazvat určitými vlastnosti, které daný pracovník ovládá, jako jsou například svědomitost, dochvilnost nebo vyspělost. Soubor topologicky uspořádaných kompetencí je pak nazýván kompetenční model (Hroník, 2006).

Výhody kompetenčního modelu jsou:

- Sjednocení „jazyka“ manažerů, personalistů
- Poskytování jednotných kritérií pro výběr a hodnocení
- Propojitelnost s vyhodnocením „čísels“

- Základ pro systém hodnocení, odměňování a rozvoj
- Možnost koncipovat cílené rozvojové programy

Organizace si volí klíčové kompetence, které odpovídají jednotlivým pracovním činnostem. Díky těmto klíčovým kompetencím bude proces hodnocení mnohem detailnější a spravedlivější vůči všem pracovníkům. Při hodnocení by se množství klíčových kompetencí mělo vejít do intervalu 1-10 (Pilařová, 2008).

Členění kompetencí

Podle Hroníka (2006) lze kompetence rozdělit do tří skupin na základě sociálně-psychologického hlediska. Jeho myšlenka členění kompetencí je založena na principu, kdy jednotlivé kompetence organizace jsou postaveny na kompetencích jednotlivých pracovníků.

První skupina členění kompetencí se týká přístupu k úkolům a věcem, jinak řečeno kompetence k řešení problému. Zde se hodnotí přístup pracovníka k zadaným úkolům. Přístup, jak úkol zpracovat může být proaktivní, pracovník je kreativní, nápaditý a hledá různá vhodná řešení ke splnění zadaného úkolu. V opačném případě se jedná o pasivní přístup k zadanému úkolu. Pracovník ho zpracovává mechanicky, chaoticky, bez jakéhokoli projevení kreativity (Hroník, 2006).

Druhá skupina členění kompetencí se týká vztahové roviny. Každý pracovník má individuální přístup k věcem, ale v určité době je nutná komunikace s ostatními pracovníky. Některý pracovník pracuje efektivněji sám, jiný potřebuje tým. Dodržení dobrých vztahů na pracovišti je ale nezbytné pro chod organizace (Hroník, 2006).

Poslední skupina se týká sebeřízení neboli chování k sobě samotnému a způsobu projevu emocí. Způsob, jak na nás reagují ostatní lidé se odvíjí od toho, jakým způsobem se chováme sami k sobě. Lidé, kteří se cítí sebevědomě mohou mít navenek větší důvěru než lidé, kteří se podceňují nebo projevují negativní emoce (Hroník, 2006).

Hodnocení kompetencí

Kompetence se hodnotí v dlouhém časovém horizontu. Mají vliv na pracovníkův rozvoj a jeho kariéru. Během roku se dá na pracovníkovi vyzorovat, zdokonalení nějaké vlastnosti, díky které se zlepšil i jeho pracovní výkon. Na základně zlepšení pracovníkových kompetencí, může být povýšen nebo mimořádně ohodnocen. Některé organizace se řídí tím, že kompetence by měly být ohodnoceny jinak než prostřednictvím finančních odměn. Pilařová s touto myšlenkou nesouhlasí a uvádí, že hodnocení kompetencí by se mělo prolínat s problematikou finančního odměňování (Pilařová, 2008).

Při tvorbě kompetenčního modelu, který je využíván jako podklad pro hodnocení pracovníků, ale také napomáhá při výběru a rozvoji pracovníka, se personalisté inspiroují jednotlivými požadavky,

kteří jsou stanoveny obecně pro jednotlivé pracovní pozice. Hodnocení kompetencí probíhá u všech pracovníků, ale požadovaná úroveň dosahování těchto kompetencí se může lišit. V následující tabulce je uveden příklad hodnotícího archu pro hodnocení kompetencí v organizaci (Pilařová, 2008).

Tabulka 6 Kompetence odrážející firemní hodnoty

Kompetence	Úroveň kompetence		Požadavky na auditora juniora	Požadavky na vedoucího oddělení	Požadavky na ředitele divize
Znalost strategického rámce (SR)	1	Neznalost SR.	2	3	4
	2	Znalost klíčových myšlenek SR.			
	3	Schopnost vysvětlit SR ostatním zaměstnancům s ohledem na jejich individuální pracovní cíle.			
	4	Schopnost podílet se na vytváření nebo vytvářet strategii firmy.			
Vztahy se zákazníky	1	Časté nebo významné problémy se vztahy k zákazníkům (úbytek zákazníků, formální stížnosti na kvalitu, dodržování termínů nebo chování, reklamace).	3	4	4
	2	Občasné problémy s kvalitou nebo dodržováním termínů. Obchodní vztah se zákazníky není ohrožen.			
	3	Zakázky plní v požadovaném termínu a kvalitě, bez reklamací. Svým zákazníkům poskytuje standardní servis.			
	4	Navazuje a udržuje partnerské vztahy se zákazníky, vyhledává nové oblasti spolupráce.			

Zdroj: Pilařová, 2008, str. 13

Jak je uvedeno v Tabulce 7 hodnotící kompetence jsou rozděleny do dvou oblastí. První oblast je zaměřena na znalost strategického rámce a je rozdělena do čtyř obecných úrovní. Hodnocení jednotlivých úrovní se liší podle pracovního zaměření. Někteří pracovníci mohou být více orientovaní na dosahování svých cílů než na tvorbě organizační strategie. Druhá oblast hodnocení se týká vztahů se zákazníky. V celkovém hodnocení jednotlivých pracovních pozic by měl nejvyšších výsledků dosahovat ředitel organizace, který by měl mít přehled ve všech oblastech kompetencí.

Tato kapitola byla zaměřena na hodnotící systém, do kterého patří i správné zvolení hodnotících kritérií. Byl definován pojem hodnotitel, který patří spolu s pracovníkem mezi hlavní aktéry hodnotícího procesu. Jednotlivé kritéria hodnocení by měli být individuální, na základě pracovníkovy výkonu. Stanovená kritéria se používají jako podklad v průběhu hodnotícího systému, který může mít mnoho podob. Podoby metod hodnocení budou popsány v následující kapitole a budou rozřazeny, na základě časové orientace.

3 Metody hodnocení

Odborné literatury uvádí spousty různých druhů metod hodnocení. Výběr vhodné metody spadá mezi významné aspekty pro celkové hodnocení pracovníků. Pro volbu náležitě metody hodnocení je důležité zohlednit druh vykonávané práce a důležitosti funkce (Sakslová et al., 2009).

Nejdříve budou metody hodnocení rozděleny do dvou skupin na základě jejich formálnosti. Další popisované metody již vychází z Hroníkovi hodnotící matice a spadají do skupiny formálního hodnocení.

Formální metoda

Formální metodu hodnocení lze označit jako nejčastěji používanou metodu při hodnocení pracovního výkonu. S touto metodou se setkáváme při periodickém hodnocení. Periodicita hodnocení závisí na obtížnosti pracovního výkonu. Při složitějších úkolech může hodnocení probíhat i vícekrát během roku a při lehčích úkolech se pracovník s hodnocením můžeme setkat až na konci odvedené práce. Může jít o předem naplánovanou poradu celého týmu, nebo individuální setkání pracovníka s hodnotitelem (Koubek, 2004).

Neformální metoda

K neformální metodě hodnocení dochází v rámci běžné každodenní komunikace. Jedná se o situační hodnocení pracovníka během plnění daného úkolu, kdy pracovníka pochválí za odvedenou práci nebo vytkne chyby, kterých se dopustil. Hodnotitel může pracovníkovi podat pomocnou ruku a poskytnout oporu s překonáním dopuštěných chyb. V opačném případě jen dohlédnout na správné udržení směru a tempa, případně pracovníka podpořit a motivovat ho ke zlepšení jeho pracovního výkonu (Koubek, 2004).

Matice metod hodnocení

Jednotlivé metody hodnocení lze rozřadit podle dvou základních oblastí matice. První oblast se orientuje časovým intervalem. Ten lze rozdělit do třech základních úseků: orientace na minulost, co se stalo; orientace na přítomnost, co se právě odehrává; orientace na budoucnost, což jsou metody předpovídající budoucí situace. Časové horizonty hodnotíme vůči vstupům, procesům a výstupům. Při hodnocení vstupů se zaměřujeme na předešlé zkušenosti a potenciální přínos danému pracovnímu výkonu. Hodnocení procesu závisí na přístupu pracovníka k úkolům. Jak se pracovník zhostí konkrétního zadání. Hodnocení výstupů, které hodnotí již provedený pracovní výkon. Jednotlivé metody uvedeny v tabulce nejsou jednoznačně ukotveny a můžou se prolínat i do ostatních oblastí. Celková matice je zaměřena na hodnocení druhou osobou – hodnotitelem externím či interním pracovníkem organizace (Hroník, 2006).

Tabulka 7 Matice metod hodnocení

	Hodnocení vstupů	Hodnocení procesu	Hodnocení Výstupů
Metody zaměřené na minulost	Zhodnocení praxe	Metoda klíčové události	Záznam výsledků Srovnání výsledků
Metody zaměřené na přítomnost	Assessment Centre Development Centre Manažerský audit Zkouška	Sociogram 360° zpětná vazby	Pozorování na místě Mystery shopping
Metody zaměřené na budoucnost	Hodnocení potenciálu	Supervize Intervize	MBO, BSC

Zdroj: Hroník, 2006, str. 54

3.1 Hodnotící metody zaměřené na minulost

Hodnotící rozhovor

Hodnotící rozhovor probíhá formou dialogu mezi pracovníkem a hodnotitelem. Při hodnocení porovnáváme očekávaný pracovníkův výkon s reálně odvedeným výkonem. Plamínek zavedl pravidlo „trojitého v“, kdy obsah hodnotícího rozhovoru se má týkat výsledků, vývoje a vztahů. Výsledkem se má na mysli odvedená práce za hodnocené období. Vývojová fáze se týká hodnocení dosavadního výkonu a plánování budoucích aktivit. Poslední téma z uvedeného pravidla jsou vztahy, které by neměly být v organizaci přehlíženy. Je důležité vědět, jak se pracovník cítí a zda je spokojený v pracovním kolektivu (Plamínek, 2009).

Pokud má hodnotící systém dobře fungovat, musí se aktivně zapojit obě strany, jak pracovník, tak hodnotitel. Hodnotitel by měl dát prostor pracovníku, aby sám posoudil jeho odvedený výkon a zda splnil stanovený cíl. Sebehodnocení se dá brát jako samostatná hodnotící metoda, lze ji ale zařadit jako první fázi hodnotícího rozhovoru (Scott-Lennon, 2007).

V druhé fázi je na řadě hodnocení pracovníka od nadřízeného. Následuje diskuse a celkové shrnutí odvedené práce zaměstnance. U každé hodnotící oblasti je důležité naplánovat nové cíle pro nadcházející období. I když je nadřízený spokojený s výkonem zaměstnance, přesto nadále usiluje pracovníka motivovat. Jako hmotnou motivaci může nadřízený nabídnout finanční odměnu a pracovní benefity. Motivovat pracovníka stačí i pouze upřímnou pochvalou. Na konci pohovoru je důležité stanovit nový cíl a navrhnout úkony k jeho dosažení (Hroník, 2006).

Tuto metodu hodnocení najdeme ve většině hodnotících systémů. Zaměřuje se na minulost, přítomnost i budoucnost. V Hroníkově matici ji můžeme zařadit do všech variant. Je velmi individuální a spadá mezi nejpoužívanější. Hodnotící pohovor je typický pro jednotlivce, a proto mezi nevýhody této metody patří časová náročnost (Hroník, 2006).

Metoda klíčových událostí

Metoda klíčových událostí hodnotí odvedený proces jinak řečeno hodnotí klíčovou událost. Jelikož se hodnotí odvedený výkon pracovníka řadíme ji mezi metody orientované na minulost. Tato metoda je jak finančně, tak časově velmi nenáročná v porovnání s dalšími popisovanými metodami. Délka procesu hodnocení bývá v průměru 14 dní až měsíc (Hroník, 2006).

Jak je již zmíněno jde o hodnocení procesu. Hodnotící osoba, ať už interní či externí, má za úkol vytvořit zápis pracovníka, ve kterém důkladně popíše jednu pozitivní klíčovou událost a jednu negativní klíčovou událost, která nastala v hodnotícím intervalu. Hodnotící formulář se pro každého pracovníka vypracovává samostatně. Je zde uvedeno jméno a příjmení hodnoceného pracovníka a hodnotitele. Datum, kdy pozitivní a negativní událost probíhala a důkladný popis jak a co se odehrálo v dané situaci. Jednotliví pracovníci nesmí být porovnáváni navzájem, pouze individuálně. Jako pozitivní událost může popsat chování pracovníka při neobvyklé situaci. Jako příklad si můžeme uvést komunikaci s rozzlobeným zákazníkem nebo rychlé jednání při vzniku požáru. Negativní událost se může týkat špatného přístupu k práci. Pracovník je nedochvilný, nedůkladný nebo neohleduplný vůči spolupracovníkům. Všechny tyto situace jsou zaznamenány a ohodnoceny známkou, která udává závažnost dané klíčové události. Rozsah hodnotící škály si definuje sama organizace. Výhodou metody je zachytit efektivitu pracovníka výkonu a jeho chování na pracovišti v relativně krátkém zkoumaném období. Umožňuje odhalení a zamezení negativního chování pracovníka a díky tomu lze v budoucnu zlepšit pracovní prostředí. Výběr této metody je vhodný pro periodické přezkoumávání pracovníků v průběhu odpracovaných let v organizaci (Dvořáková, 2012).

Tabulka 8 Příklad hodnotícího formuláře klíčových událostí

Jméno a příjmení pracovníka:		
Jméno a příjmení hodnotitele:		
Datum	Pozitivní událost	Negativní událost

Zdroj: (Hroník, 2006 str. 62)

3.2 Hodnotící metody zaměřené na přítomnost

Assessment Centre

Metoda Assessment Centre (dále používané AC) spadá do metod výběrového řízení. Hlavním cílem této metody je pozorování a následné hodnocení budoucích pracovníků při plnění modelových situací. Časová i finanční nákladnost je této metody hlavní důvod proč se s ní setkáváme méně často v porovnání s ostatními metodami. Naopak je to jedna z nejvíce podrobných a propracovaných metod hodnocení (Vaculík, 2010).

Při realizaci metody AC je nejprve sestaven tým hodnotících. Členy týmů mohou tvořit externí pracovníci nebo interní zaměstnanci organizace. Aby hodnocení bylo efektivní je vhodné mít na

každého hodnoceného jednoho hodnotitele. To může být první problém co se týče finanční náročnosti této metody. Proto se nejčastěji setkáváme s týmem složeným ze dvou externích a jednoho interního hodnotitele, kteří pozorují a hodnotí všechny uchazeče (Vaculík, 2010).

Dále nastává fáze plánování a pozorování modelových situací, kterým budou uchazeči vystaveny. Díky modelovým situacím lze dobře vypořádat silné a slabé stránky uchazeče. Pozorovatelé sledují chování jednotlivých účastníků, kteří jsou vystaveni různým situacím, ať už příjemným nebo negativním. Modelové situace vychází z reálných situací, které se odehrávají při běžném pracovním výkonu v organizaci. Již zmiňovaná časová náročnost se týká celkového procesu pozorování. Délka pozorování uchazečů plnící modelové situace se může pohybovat v rozmezí týdnů (Vaculík, 2010).

Po fázi pozorování nastává hodnotící fáze. Všichni uchazeči jsou vystaveni stejným situacím a jejich chování je zaznamenáváno do individuálních hodnotících archů. V hodnotícím archu najdeme skupiny vlastností a dovedností, které jsou ohodnoceny dle hodnotící stupnice. Jednotlivé skupiny lze rozřadit na kolektivní a individuální práce, kreativitu jedince, argumentaci a prosazení svého názoru nebo odolnost vůči stresu (Vaculík, 2010).

Mystery shopping

Mystery shopping hodnotí chování zaměstnanců v provozu. Metoda probíhá podobným způsobem jako Assessment Centrum, kdy externí pracovník hodnotí okamžité reakce na pracovní činnost. (Hroník 2006)

Tato metoda je provozována v naprosté anonymitě a používá se obvykle při přímém styku s pracovníkem. Organizace najme externí osobu, která předstírá obyčejného zákazníka. Může mít formu osobního setkání nebo telefonátu. Na vybraného hodnotícího pracovníka se hodnotitel obrátí s prosbou a vyptává se na předem dané otázky. Hned po ukončení své aktivity „utajený“ hodnotitel sepíše dojmy do hodnotícího archu. Popíše, jak byl daný pracovník ochotný a zda mu poskytl veškeré informace. Součástí mystery shoppingu je také stanovení pozorovacího plánu, který mj. určuje termíny opakovaného přezkumu hodnocení. (Hroník 2006)

Závěr z této hodnotící metody zpracuje „utajená“ osoba sama nebo své poznatky předá pracovníkovi dané organizace, který sestaví závěrečné hodnocení. Oznámení o hodnocení výkonu pracovníka oznámí nadřízený, který pronese celkový verdikt. (Hroník 2006)

3.3 Hodnotící metody zaměřené na budoucnost

Management by objectives

Metoda Management by objectives neboli MBO se zaměřuje na dosažení cíle. MBO spočívá v rozdělení cílů a jejich cesty ke splnění, závisí pouze na pracovnících. Manažerův úkol je rozdat dosažitelné cíle, které splňují určitá pravidla. Dobře stanovený cíl poznáme, pokud odpovídá

parametrům metody SMART nebo metodě KARAT, které obsahují vhodné vlastnosti pro dosažení zadaného cíle. (viz. Tabulka 9) Abychom byli schopni hodnotit pracovníky pomocí této metody snažíme se rozdávat úkoly rovnoměrně. (Hroník, 2006).

Tabulka 9 Srovnání metody SMART s KARAT

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

Zdroj: Hroník, 2006, str. 59

Po dosažení cíle se hodnotitel s pracovníkem setká a hodnotitel ohodnotí jeho dosavadní odvedený výkon. Poté hodnotitel detailně definuje nový pracovní a rozvojový cíl pro nadcházející období. Stanovené cíle pro následující období se zaznamenávají do archu, kde je pracovník i hodnotitel stvrdí svým podpisem. Pro každého pracovníka je arch vytvořený jednotlivě. Obsahuje pracovníkovu pozici, jeho jméno a příjmení. Dále je zde stanoven jak pracovní, tak rozvojový cíl. Záznam obsahuje datum zadání a plánované datum ukončení cíle. Najdeme zde i záznam z průběžné kontroly a jako poslední výsledné hodnocení (Pilařová, 2008).

Při použití této metody pracovníci získají volnost a mohou tak rozvíjet svou kreativitu a vynalézavost. Díky svým schopnostem, které vedou ke splnění cílů jednotlivých pracovníků, se cítí, že jsou pro organizaci přínosem, a to je motivuje kupředu. Není to zdaleka tak jednoduché. Manažeři po stanovení daných cílů musí kontrolovat a schvalovat jednotlivé úkony, aby se tohoto cíle dosáhlo. Jsou stanovené průběžné porady, kde probíhají konzultace pro jednotlivé pracovníky. Proces kontroly napomáhá k lepšímu chodu organizace a zefektivnění komunikace. Další výhodou této metody můžeme považovat stálé se zlepšování uspořádání organizační struktury a vhodnější systém plánování (Jemelka, 2018).

Třistašedesátistupňová zpětná vazba

Definice třistašedesátistupňové vazby podle Armstronga (2007, str. 433): „*Systematické shromažďování údajů o pracovním výkonu jedince nebo skupiny, získaných z řady zdrojů, hodnotících tento pracovní výkon, na něž navazuje poskytování zpětné vazby.*“ Metoda třistašedesátistupňové zpětné vazby je občas nazývána jako vícezdrojové hodnocení nebo zpětná vazba od více posuzovatelů. Spočívá v podání zpětné vazby od více dotazovaných. Jak můžeme vidět na Obrázku 3 hodnotitelé dělíme do skupin z hlediska jejich zainteresovanosti v organizaci. Hodnocení vykonávají interní zaměstnanci organizace nebo externí hodnotitelé. Jako obvykle hodnotí pracovníka nadřízený. Spolu s ním se na hodnocení účastní vybraný kolega, který vykonává stejnou nebo podobnou činnost a orientuje se v dané problematice. Pozici externího hodnotitele vykonává buď dodavatel nebo zákazník organizace (Armstrong, 2007).

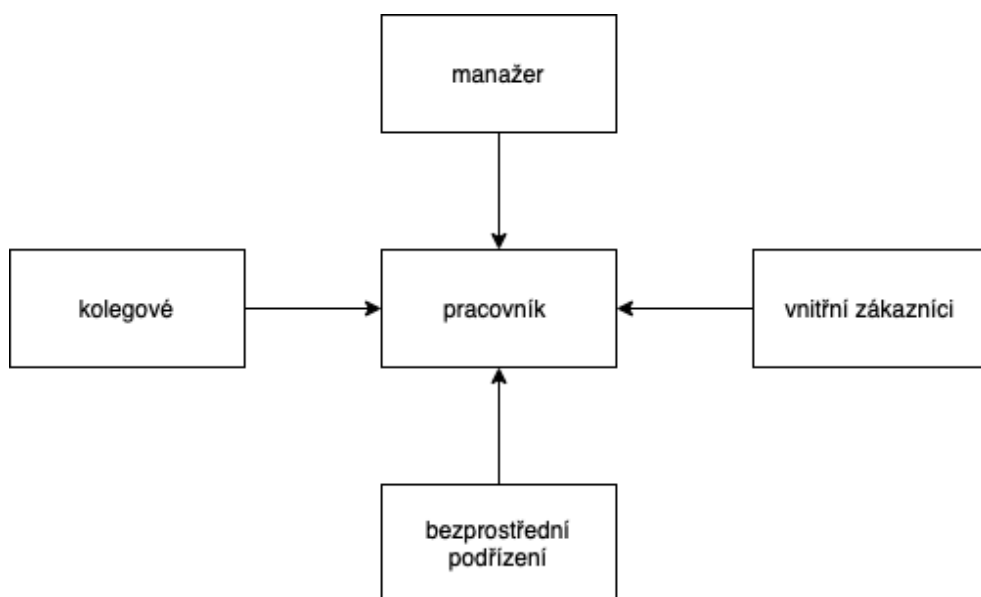
Formou metody zpětné vazby od více posuzovatelů je dotazník, který měří schopnosti pracovníků a jejich chování. Armstrong (2007) uvádí příklad jednotlivých hodnotících bodů, které jsou vyjmuty z jednoho britského dotazníku.

Mezi hodnotící body patří:

- schopnost vést, resp. charakter vedení
- týmový hráč / řízení lidí
- řízení sama sebe
- komunikace
- vize
- organizační dovednosti
- rozhodování
- odbornost
- energie, podnikavost
- adaptabilita

Pro lepší zaznamenávání hodnocení v dotazníku jsou využívány klasifikační stupnice. Armstrong (2007) uvádí pro příklad šesti škálové stupnice od 1 (nevýznamný) do 6 (podstatný) a naopak Koubek (2004) pětistupňovou klasifikační stupnici od 1 (vynikající) do 5 (slabý). Výběr vhodného rozsahu klasifikace je součástí dobře zpracovaného celkového systému hodnocení jednotlivé organizace.

Výstupem hodnocení jsou silné a slabé stránky hodnoceného, díky kterým je snazší posoudit budoucí vývoj pracovníkovi pozice a následně zavedení cílených kroků napomáhající dalšímu rozvoji pracovníkových schopností. Výsledky jsou využity jako nástroj, díky kterému získáme podklady pro řádné odměnění za daný pracovní výkon, při vyšší spokojenosti může dojít i k navýšení mzdy nebo povýšení pracovníka (360zpetnavazba.cz, 2011).

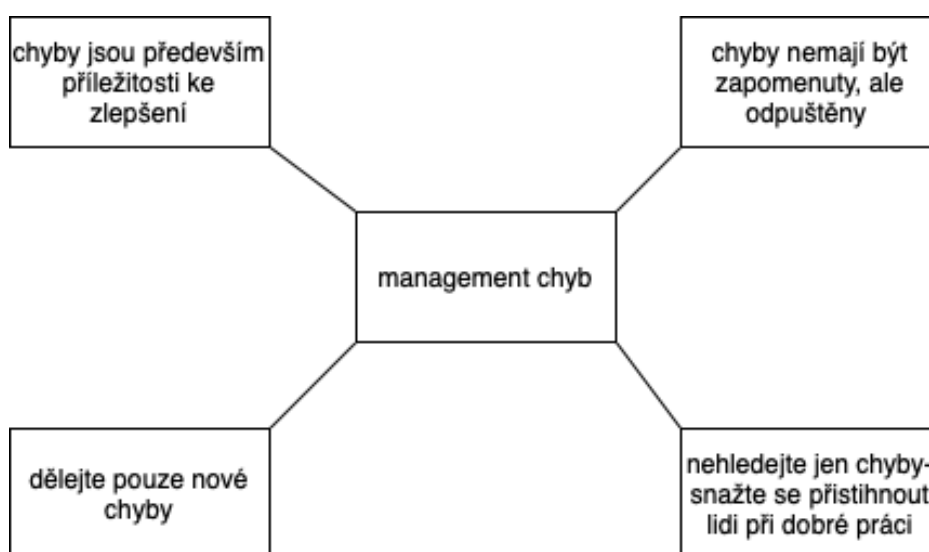


Obrázek 2 Model Třistašedesátistupňové zpětné vazby

Zdroj: Armstrong, 2007, str. 433

4 Chyby v hodnocení

S chybami se setkáváme průběžně během života. Nelze je z našich životů eliminovat, a tak bychom jsme se měli naučit, jak s nimi správně pracovat. Plamínek uvádí čtyři základní metody, jak chyby efektivně překonat viz. Obrázek 3. Důležité je se naučit vnímat chyby pozitivně. Chyby jsou důsledkem nějakého jevu, ze kterého bychom si měli vzít ponaučení a příležitost k následnému zlepšení. Pokud již daná chyba nastane je důležité si uvědomit její důvod, aby se v budoucnu neopakovala. Pokud se provedená chyba týká jiných lidí, může se stát, že poškozená osoba nepřijme naši omluvu a bude se chtít mstít. Chyby nás mají ponaučit, ale také se naučit odpouštět. Je přirozené, pokud nám někdo uškodí, dát najevo své emoce, ať už pocit smutku či zlosti. V profesionální sféře se vyplatí uklidnit a snažit se zachovat racionálně (Plamínek, 2009).



Obrázek 3 Zásady pro práci s chybami

Zdroj: Plamínek, 2009, str. 106

Není možné, aby se organizace zcela vyhnula chybování při hodnocení pracovníků. Může se alespoň snažit o zavedení takových postupů, které by chybovost minimalizovaly. Hlavním aspektem je znalost celkového systému hodnocení, který musí pověřený hodnotitel plně ovládat. Jak již bylo zmíněno, je důležité se z chyb poučit, a zamezit tak jejich opakování. Wagnerová (2008) shrnula sedm důležitých bodů, díky kterým lze předejít chybám v rámci hodnotícího procesu.

- získat jasné a jednoznačné informace
- umět rozlišit objektivní informace od domněnek
- umět nezaujatě posoudit situaci, shromáždit a prověřit takové informace, které jsou v rozporu s dosavadním poznáním
- snažit se vyhnout ukvapeným závěrům nebo přílišnému zobecnění
- umět vycházet při interpretaci informací ze souvislostí, které zkoumají jejich příčiny chování
- umět kriticky hodnotit vlastní chyby
- být si vědomi možných chyb, způsobených vlastní osobou

4.1 Typy hodnotitelských chyb

V této podkapitole budou vyjmenovány a charakterizovány jednotlivé typy chyb, které mohou nastat při hodnocení pracovníků. Existuje celá řada. Následně budou popsány čtyři nejvíce se vyskytující chyby, se kterými se lze v praxi setkat.

Haló efekt

Výstižnou definici Haló efektu uvádí Wagnerová (2008, str. 91): „Hodnotitel posuzuje pracovníka na základě celkového dojmu a ne podle skutečně dosažených výsledků. Kladné hodnocení získává pracovník, který více mluví než pracuje“.

S haló efektem se setkáváme jak v reálném, tak pracovním životě. Jedná se o vytvoření určité představy o člověku, tzv. prvním dojmu. Z této představy si lze jednoduše odvodit chování pracovníka na pracovišti nebo výkonnost v organizaci. Následující příklad objasní princip haló efektu. Při hodnotícím pohovoru přijde pracovník do kanceláře za hodnotitelem a už na první pohled má neupravený vzhled. Z toho hodnotitel usoudí, že nebude pečlivý při plnění pracovní činnosti. Hodnotitel si pak daného pracovníka zaškatulkuje, jako nedbalého pracovníka, a to poté může ovlivnit jeho celkové hodnocení (Gruber et al., 2016).

Dvořáková (2012) poukazuje, že Haló efekt může mít dvojí formu. Buď negativní, jak již bylo zmíněno v uvedeném příkladu nebo naopak pozitivní, kdy hodnotitel najde jeden pozitivní znak, od kterého se vyvíjí celkové hodnocení pracovníka navzdory jeho skutečnému pracovnímu výkonu.

Centrální tendence

Chybou centrální tendence se nazývá průměrné hodnocení. Nastává, pokud hodnotitel poskytuje průměrné hodnocení všem pracovníkům. Stává se to v případech, kdy hodnotitel nechce označit pracovníka za podprůměrného, který patřičně nenaplnuje svůj pracovní výkon nebo nadprůměrného pracovníka, který by si zasloužil pochvalu. Hodnocený by tak měl zvolit lepší a konkrétnější škálu hodnocení, aby jeho hodnocení konkrétního pracovníka bylo efektivní a zároveň motivující (Wagnerová, 2008).

Chyby v systému hodnocení

Při špatně nastaveném systému hodnocení se jeví hodnocení jako neefektivní a je nutná změna celkové hodnotící formy. Mezi časté chyby, které nalezneme v nefunkčním systému patří špatné vymezení hodnotících kritérií, kdy se hodnotí nepodstatné věci a nepodávají tak výstižnou zpětnou vazbu o odvedeném výkonu pracovníka. Další chybou částí systému je nevhodně zvolená forma hodnocení. Pro každé pracovní místo je nutné nastavit odpovídající metodu hodnocení. Chyba může nastat i na straně hodnotitele, kdy není zcela seznámen se systémem nebo je nedostatečně proškolen a nerozumí tak dané hodnotící problematice (Dvořáková, 2012).

Přísnost a shovívavost

Přísnost a shovívavost řadíme mezi lidské vlastnosti, které nejsou pro systém hodnocení úplně nevhodnější. Je důležité mezi nimi najít určitý konsensus, který nepoškodí hodnoceného pracovníka. U hodnotitelů se často stává, že jsou více shovívaví k pracovníkům, které znají osobně, a proto je hodnotí mírněji než ostatní. Není to však vždy pozitivní jev, který by hodnotícím pracovníkům byl ku prospěchu. Pokud je hodnotitel charakterizován jako přísný, jeho celkové hodnocení bývá podprůměrné a je těžké najít opravdu výkonného pracovníka. Aby organizace minimalizovala tento typ chyb, doporučuje se využití metody hodnocení Assessment center, které byla popsána v kapitole 3. 2 Hodnotící metody zaměřené na přítomnost (Gruber et al., 2016).

PRAKTICKÁ ČÁST

5 Charakteristika organizace

Organizace jejíž systém hodnocení bude v práci analyzován, se řadí mezi přední světové inkasované agentury v oboru poskytování úvěrových služeb. Jelikož si organizace přeje zůstat v anonymitě, uvádím ji pod názvem „ABC“.

Organizace ABC vznikla v roce 2017 fúzí dvou existujících organizací. Dnes ABC nabízí své služby ve 25 zemích po celém světě. Právní forma organizace je společnost s ručením omezeným s vyšší základního kapitálu 200 000 Kč. Organizace se řídí podle § 92 zákona č. 257/2016 Sb., o spotřebitelském úvěru. Sídlem organizace ABC je Praha, hlavní město České republiky a zaměstnává více než deset tisíc pracovníků v rámci mezinárodních týmů. Na lokální úrovni to je 130 pracovníků (interní zdroj ABC, 2022).

Služby organizace ABC v oblasti řízení úvěrů poskytuje, jak malým, tak velkým organizacím a vládním subjektům. Cílem organizace ABC je, ozdravovat ekonomiku tak, aby společnosti a jednotlivci, které mají dluhy nemuseli zastavit svůj finanční tok a mohli se i nadále rozvíjet, investovat a přijímat zaměstnance. Komunikace s klienty probíhá pomocí telefonu, e-mailů, dopisů a ostatních komunikačních kanálů, jako je online chat nebo prostřednictvím sociálních médií (interní zdroj ABC, 2022).

5.1 Služby organizace

Organizace poskytuje profesionální servis v oblasti správy pohledávek, což má za cíl zlepšit peněžní tok, a vést tak klienty k dlouhodobé výnosnosti. Nabízí klientům odborné znalosti a zkušenosti na evropské úrovni. Jednotlivé služby ABC poskytuje samostatně nebo komplexně. Společnost je lídrem na trhu (interní zdroj ABC, 2022).

Vymáhání pohledávek – ABC se zaměřuje na nákup nebo správu pohledávek finančně postižených organizací. Organizace ABC přebere zodpovědnost za řízení plateb, aby se postižená organizace stále mohla soustředit na její růst. V případě nákupu pohledávek, se ABC stave vlastníkem pohledávky a řeší vymáhací proces přímo s dlužníky. V případě správy pohledávek poskytuje organizace servis pro společnosti, které za daných podmínek požádají o vymáhání portfolia pohledávek. Daná společnost, která tento servis požádá si může klást jednotlivé požadavky pro správu své pohledávky. Tyto požadavky jsou pak brána v úvahu při přebírání celé pohledávky a celá pohledávka, se pak díky předem zadaných kritérií implementuje do informačního systému ABC. Organizace ABC přebírá pohledávky v různých fázích vymáhacího procesu (interní zdroj ABC, 2022).

Optimalizace úvěrových služeb – Organizace ABC monitoruje chování úvěrových smluv a zjišťuje případné změny, které by mohli ovlivnit budoucí platby a úvěrové riziko (interní zdroj ABC, 2022).

Platební služby – Jako platební službu, ABC nabízí možnost zasílání upomínek, díky které klient nebude muset řešit platbu z prodlení. Další platební službou je tzv. platební záruka, ta je založena

na úvěrovém rozhodnutí o úvěrovém limitu. Klienti tudíž budou mít vždy dostatek financí na splacení došlých faktur. Poslední platební služba se týká vracení DPH klientům v případech, kdy byla tato daň odvedena v jiném členském státě (interní zdroj ABC, 2022).

Služby e-commerce – Jsou nabízeny v podobě souboru služeb, které jsou určeny pro online obchodníky. Soubor služeb e-commerce obsahuje platební řešení, inkasní služby a úvěrový management, díky kterému ABC vytvoří bezpečný a automatizovaný online postup (interní zdroj ABC, 2022).

Management dlužnických účtů – Spočívá vedením účetní knihy a při placení faktur se použijí platební údaje organizace ABC, na kterou je platba převedena. Proces se odehrává v reálném čase a je plně transparentní. Management dlužnických účtů je ideální jak pro malé podniky, tak nadnárodní společnosti. Zvyšuje flexibilitu a zdokonaluje finanční tok (interní zdroj ABC, 2022).

5.2 Organizační struktura

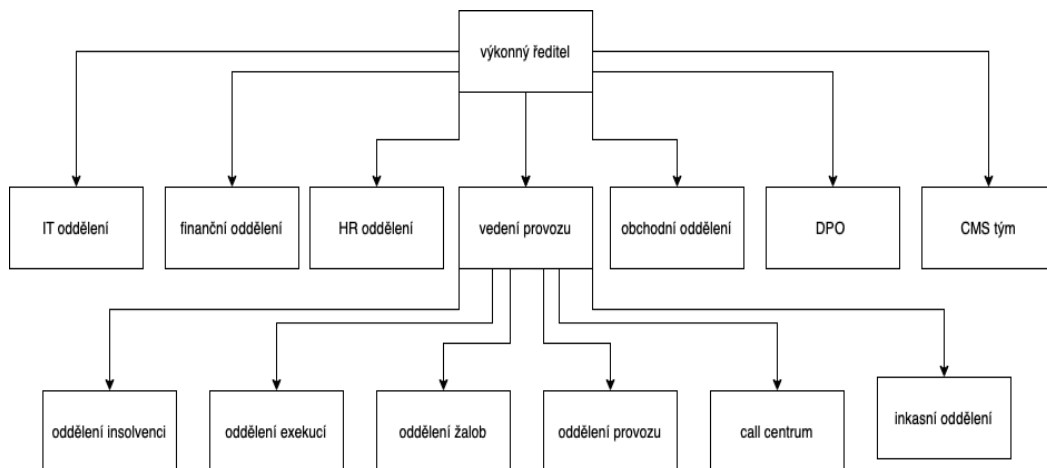
Organizace ABC má rozvětvenou hierarchická organizační strukturu viz. Obrázek 4. V čele organizace stojí výkonný ředitel, který současně zastává funkci jednatele. Dále se organizaci člení do 7 základních oddělení:

- IT oddělení
- Finanční oddělení
- HR oddělení
- Obchodní oddělení
- DPO
- CMS tým
- vedení provozu

DPO je samostatná nezávislá jednotka, která není závislá na výsledcích hospodaření organizace. Do CMS týmu se řadí výkonný ředitel, manažer péče o klienty a analytický tým. Vedení provozu se podrobněji člení na základě konkrétní odborné činnosti na:

- oddělení insolvenčí
- oddělení exekucí
- oddělení žalob
- oddělení provozu
- call centrum
- Inkasní oddělení

Oddělení provozu se zaměřuje na péči o klienty. Přebírají dokumenty od klientů, párují platby do informačního systému a zároveň mají na starost archivaci jednotlivých dokumentů. Inkasní oddělení zaměstnává 23 inkasních pracovníků, kteří mají svěřené týmy po celé republice. Tyto týmy kontaktují dlužníky, kterým se nepodařilo dovolat po telefonu a předávají jim dopisy, které obsahují postup pro splacení dluhů (interní zdroj ABC, 2022).



Obrázek 4 Struktura organizace ABC

Zdroj: interní zdroj ABC, 2022, vlastní zpracování

5.3 Etický kodex organizace

Organizace ABC přijala etický kodex, který popisuje strukturu chování a povinnosti organizace. Kodex chování je určen, jak pro klienty, tak i pro samotné pracovníky ABC. Uvádí postup pro vytvoření zdravé ekonomiky. Definuje organizační hodnoty a stanovuje transparentní pravidla, kterými by se měli pracovníci řídit. Úkolem, o který ABC usiluje je změna celkového vnímání výběru dluhů a důraz je kladen na etický přístup, jak směrem ke klientům, tak směrem k dlužníkům a obchodním partnerům. Etický kodex je důležitý dokument, který je vyžadován klienty z finančního sektoru (interní zdroj ABC, 2022).

Vize organizace je nalezení cesty ke zdravé ekonomice. Způsob, kterým se snaží ABC docílit stanovený účel, je poskytování celé řady finančních služeb organizacím bez ohledu na jejich velikost. Snaha ABC je zlepšit hotovostní tok, zvýšit likviditu a minimalizovat možná rizika související s opožděnými platbami. ABC zajišťuje řádné placení dluhů a tím plní stanovenou vizi. Jedním z cílů ABC je profesionálně analyzovat situaci jednotlivých subjektů v rámci opožděných plateb. Každoročně vytváří dva průzkumy: Evropský platební spotřebitelský průzkum a Evropský platební průzkum v rámci sektoru B2B. Ve spotřebitelském průzkumu sleduje chování spotřebitelů vůči dluhům, půjčkám a jejich platební schopnost. V rámci sektoru B2B se průzkum zaměřuje na platební schopnost organizací, jejich likviditu, schopnost splácet úvěry a služby (interní zdroj ABC, 2022).

Misí ABC je pomáhání organizacím prosperovat tím, že pečuje o jejich zákazníky. Aby ABC dosáhla stanovené mise, propaguje zdravé pracovní chování. Při vymáhání pohledávek ABC garantuje odbornou přípravu, která pomůže plynulému procesu, který bude proveden s co nejvyšší zdvořilostí pro všechny zapojené. Zároveň individuálně analyzuje finanční situaci jednotlivých dlužníků. Tímto transparentním způsobem, dosahuje pak požadovaných úspěchů při procesu vymáhání (interní zdroj ABC, 2022).

K vlastnostem klíčových hodnot organizace ABC se řadí empatie, etika, obětavost a řešení. Tyto klíčové hodnoty obsahují poslání, kterému ABC věří, a které napomáhají při vedení a rozhodování.

Zajišťují také, otevřenost vůči klientům, kteří budou vždy vědět co mohou očekávat (ABC, interní zdroj, 2022).

Etický kodex také stanovuje jednotlivé zásady při vedení. První zásada poukazuje na budování důvěry. Jako další zásada organizace spočívá ve stanovení jasných principů a pravidelného sledování plnění cílů. Mezi poslední zásady kodexu chování se řadí změna a umožnění růstu, kterého lze dosáhnout vhodně stanovenou výzvou (interní zdroj ABC, 2022).

5.4 Systém hodnocení v organizaci

Hodnocení v organizaci ABC probíhá jednou ročně za uplynulé období a pracovník musí v organizaci odpracovat alespoň jeden rok. Hodnocení probíhá metodou hodnotícího rozhovoru, který zahrnuje i metodu sebehodnocení a slouží jako zpětná vazba na pracovníkův odvedený výkon.

Při hodnocení se organizace ABC snaží zjistit nejen spokojenost daného pracovníka, ale také jeho rozvoj. Kritéria, která jsou použita pro měření:

- spokojenost s pracovními podmínkami
- výše platu
- náplň práce
- rozvoj pracovníka

5.4.1 Metoda hodnocení

Hodnotící rozhovor

První fáze procesu hodnocení se týká hodnocení pracovníků a nastává v období únor/březen, kdy se vedení setká jednotlivě s každým pracovníkem. Hodnocení probíhá formou rozhovoru. První část rozhovoru je zaměřena na sebehodnocení pracovníka, kdy sám zhodnotí svůj odvedený výkon. Obhájí svou dobře odvedenou práci a popíše v čem naopak vznikl problém. V druhé části do rozhovoru vstupuje nadřízený, který převezme průběh rozhovoru a zahajuje se tzv. Development talk. Hodnotí se zde i chování vedoucího vůči pracovníkovi. Rozebere se pracovníkovo sebehodnocení, rozvoj pracovníka za uplynulé období a jeho úspěchy. Vedoucí se snaží vždy v první řadě poukázat na úspěchy pracovníka, aby ho namotivoval k dalšímu pracovní výkonu pro následující období. Díky tomu jsou splněny hlavní cíle efektivního systému hodnocení, které definoval Scott-Lennon (2007). Cílem je poskytnout zpětnou vazbu, jak ze strany manažera, tak ze strany pracovníka. Součástí rozhovoru je dohodnutí nových cílů a další spolupráce pro nadcházející období.

Dalším typem hodnocení, které probíhá v organizaci ABC je roční hodnocení v rámci každoročního zaměstnaneckého průzkumu. Tento průzkum sleduje míru chování jednotlivců v rámci celého pracovního týmu, jejich aktivitu, angažovanost a míru leadershipu vedoucího týmu. Z jednotlivých typů otázek se dá vysledovat, zda se tým chová aktivně nebo pasivně. Každé oddělení je samostatně vyhodnoceno a zpětná vazba je poskytnuta vedoucímu oddělení.

Průběh zaměstnaneckého průzkumu řídí HR ředitel, který se účastní i týmových schůzek. Když jsou známy výsledky průzkumu, dochází k naplánování schůzek ve složení HR ředitele, vedoucího oddělení a jeho podřízených pracovníků. Na této schůzce se rozebere zpětná vazba a výsledky průzkumu jako celek a za dané oddělení. Je také dán zde prostor pro dotazy zaměstnanců, jejich přání a vysvětlení výsledků průzkumu. Výsledek zpětné vazby je předán vedením společnosti, které následně nastaví akční plán pro následné období.

Popsaný proces hodnotícího pohovoru odpovídá pravidlu „trojitého v“, který je zaměřen na výsledek pracovníkovi činnosti, vývoj pracovníka a na vztahy na pracovišti (Plamínek, 2009). Během procesu hodnocení se nehodnotí jen vztahy pracovníků mezi sebou, ale také vztah pracovníka a nadřízeného. Proces hodnocení odpovídá základním charakteristikám metody hodnotícího rozhovoru, které jsou definovány v teoretické části práce.

Hodnotící arch

K hodnocení organizace používá personální informační systém Workday, kde každý vedoucí má přístup ke svým pracovníkům. Pro finanční hodnocení má každý pracovník svůj hodnotící arch. V první řadě arch obsahuje základní identifikační informace o pracovníkovi. Uvádí jméno a příjmení pracovníka, pracovníkovu pozici v organizaci, výši bonusů za hodnocené období a stanovenou mzdu k prvnímu dni daného období. V archu je uveden návrh bonusů, který je specifikovaný jednotlivými kritérii a hodnotící oblastí. Na to navazuje vyhodnocení jednotlivých bonusů, které hodnotí dosažené cíle.

6 Výzkum v organizaci

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit celkovou spokojenost se systémem hodnocení v organizaci ABC. Po konzultaci s personalistkou organizace ABC bylo zjištěno, že používaná metoda pro hodnocení je hodnotící rozhovor. Díky této informaci byla jedna z výzkumných otázek zaměřena přímo na celkovou spokojenost pracovníků s touto používanou metodou.

Výzkumné otázky:

Jak jsou pracovníci spokojeni se systémem hodnocení?

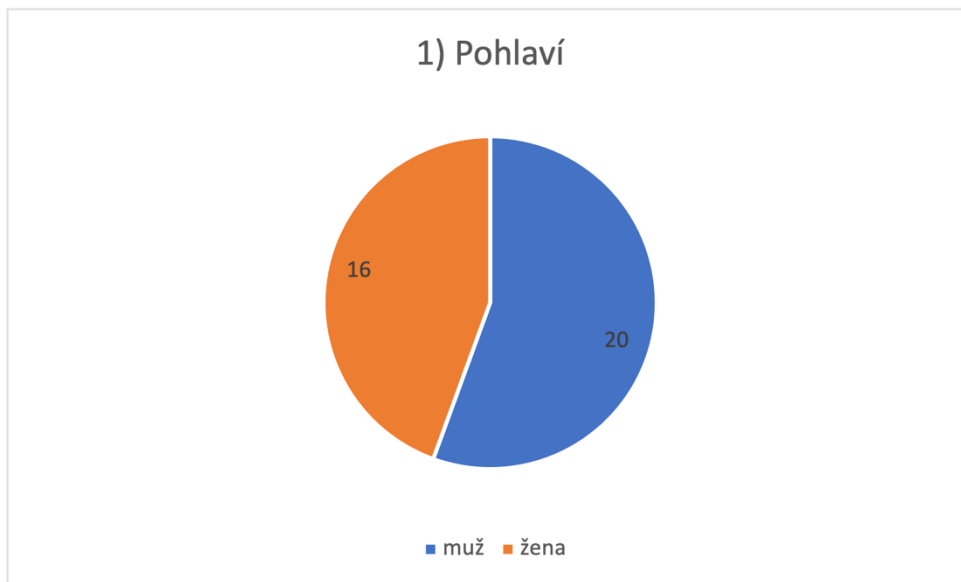
Jak jsou pracovníci spokojeni s metodou hodnotícího rozhovoru?

6.1 Charakteristika respondentů

Dotazníkové šetření vyplnilo 36 pracovníků organizace ABC. Dotazník se skládal z 18 otázek. První čtyři otázky byly zaměřeny na demografické údaje, jako je pohlaví, věk, výše dosaženého vzdělání a rozřazení respondentů v organizační struktuře. Další otázky dotazníku byly již zaměřeny na hodnocení v organizaci. Pomocí strukturovaných otázek byla analyzována spokojenost pracovníků s celkovým systémem hodnocení a spokojenost pracovníků v rámci konkrétní používané metody hodnocení v organizaci. Dotazník byl vypracován skrz webovou platformu Survio a následně odeslán personalistce organizace, která jej přeposlala respondentům přes internetový odkaz: <https://www.survio.com/survey/d/L3D9V9I7P8K2D8S1V>. V následujících několika stranách budou zpracovány a následně vyhodnoceny odpovědi jednotlivých respondentů. Dotazníkový formulář lze nalézt v seznamu příloh na konci této práce.

6.2 Výzkumné otázky

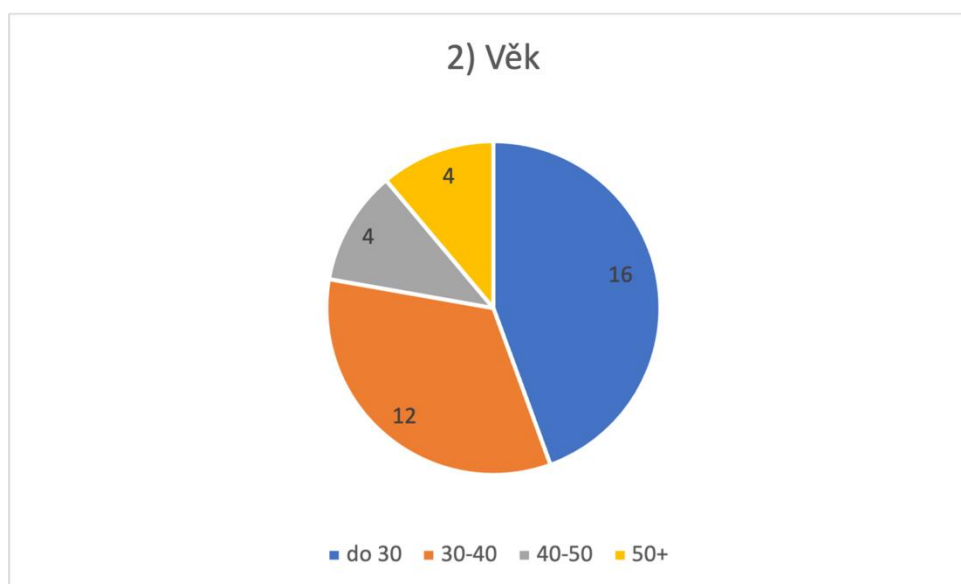
První demografická otázka rozčlenila respondenty na základě pohlaví. Z celkových 36 dotazovaných pracovníků zodpovědělo dotazníkové otázky 20 mužů a 16 žen.



Graf 1 Struktura respondentů dle pohlaví

Zdroj: vlastní zpracování

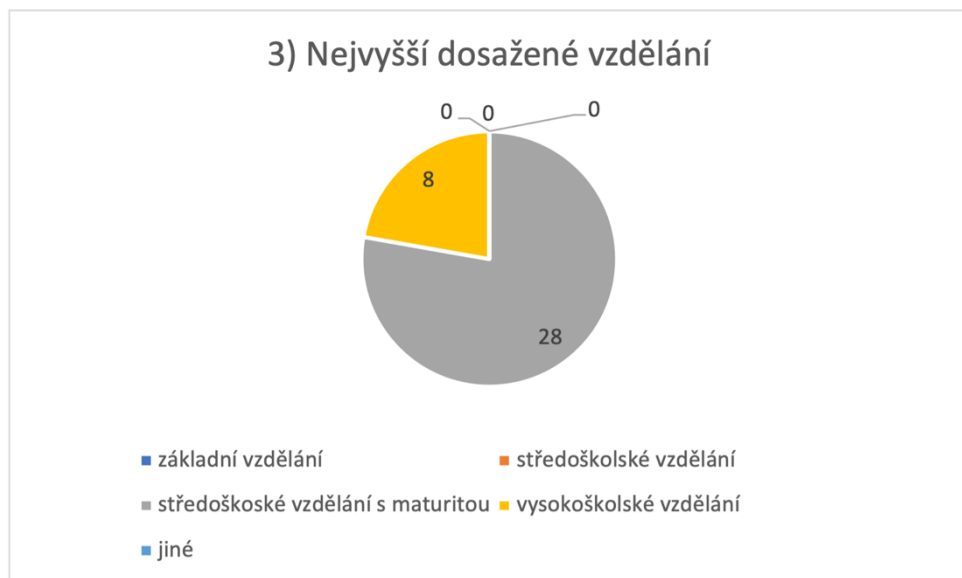
Věková struktura respondentů je tvořena převážně z pracovníků do 30 let, jak zobrazuje Graf 2. Většina pracovníků ABC nastupuje do organizace hned po úspěšném dokončení střední školy. Dalším důvodem, proč průměrný věk pracovníků ABC je tak nízký je, protože organizace zaměstnává i mnoho brigádníků, kteří jsou zároveň studenty středních nebo vysokých škol.



Graf 2 Věková struktura respondentů

Zdroj: vlastní zpracování

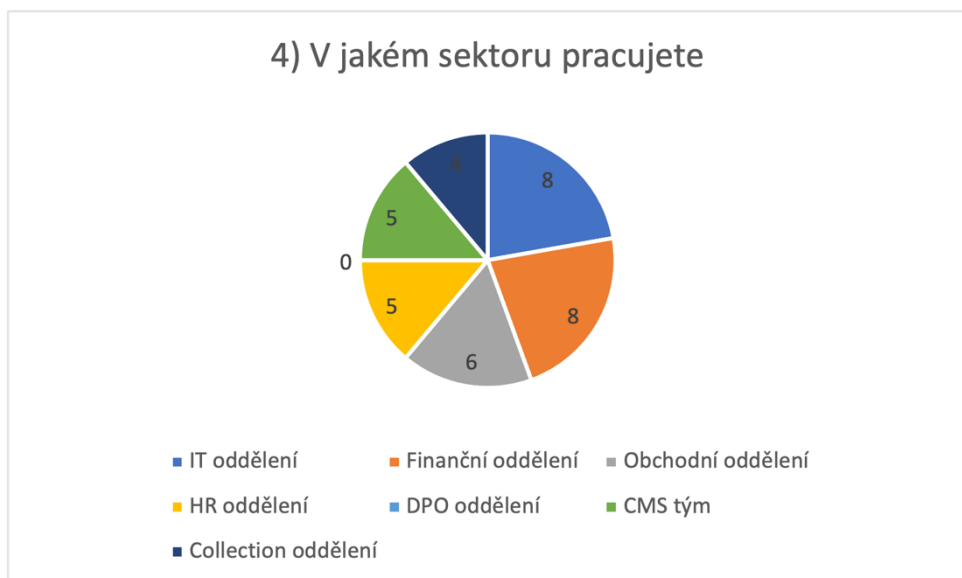
Z grafu 3 lze poznat, že minimální dosažené vzdělání v organizaci je středoškolské s maturitou. Jak bylo uvedeno v předchozím Grafu 2 největší oblast dle věku tvoří pracovníci do 30 let. Organizace nejvíce nabírá pracovníky, kteří právě dokončili středoškolské vzdělání s maturitou.



Graf 3 Struktura respondentů dle dosaženého vzdělání

Zdroj: vlastní zpracování

Poslední demografická otázka měla jednotlivé respondenty rozdělit na základě organizační struktury do jednotlivých oddělení. Je vidět, že dotazník byl vyplněn alespoň čtyřmi pracovníky skoro z každého oddělení. Oddělení, ze kterého nebyla žádná odpověď bylo DPO, protože jak již bylo zmíněno DPO je samostatná organizační jednotka, a té dotazníky nebyly zaslány.



Graf 4 Struktura respondentů dle organizační struktury

Zdroj: vlastní zpracování

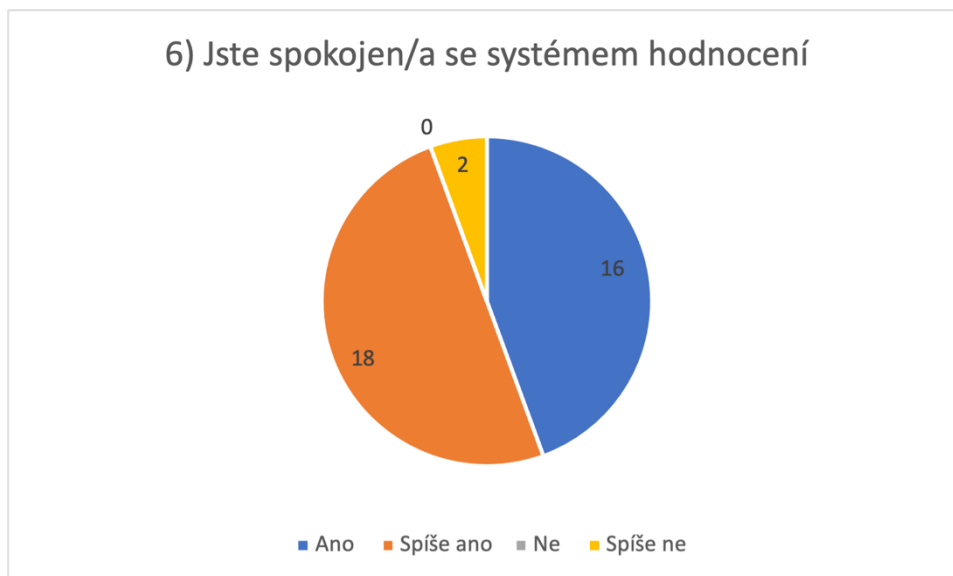
Následující otázky se týkaly samotného systému hodnocení v organizace. Graf 5 měl objasnit formu, ve které hodnocení probíhá. I když metoda hodnotícího rozhovoru byla v teoretické části začleněna do metod, které mají formální podobu, tak všech 100 % dotazovaných respondentů potvrdilo, že hodnotící rozhovor v ABC probíhá neformální formou.



Graf 5 Forma hodnocení

Zdroj: vlastní zpracování

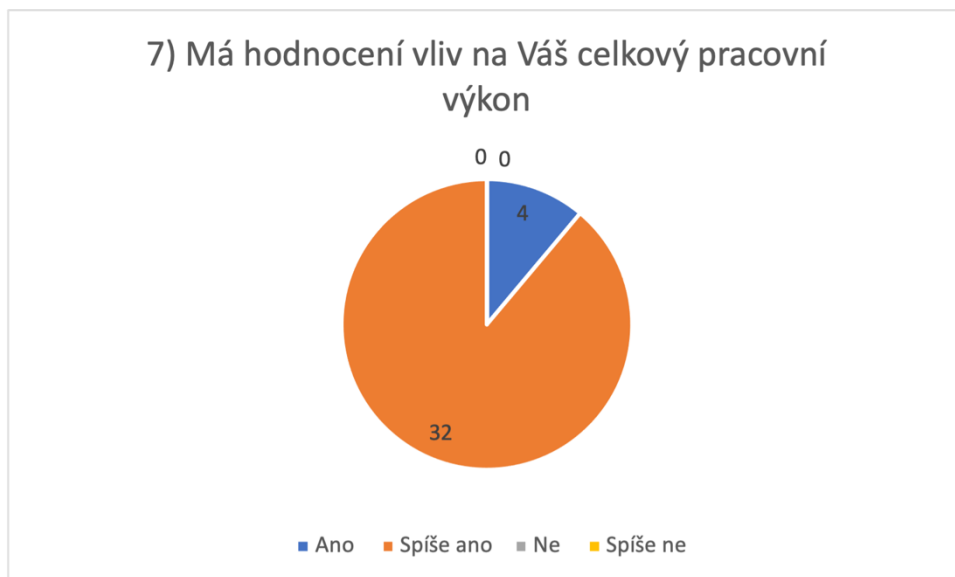
Následující otázka dotazníkového šetření měla poukázat na celkovou spokojenost s hodnotícím systémem. Ze všech respondentů 34 zodpovědělo, že jsou spokojeni se systémem hodnocení organizace ABC. Pouze dva z nich odpověděli záporně. Je možné, že pracovníci, kteří zodpověděli otázku 16 záporně nejsou spokojeni s využívanou metodou nebo periodicitou hodnocení. V rámci demografického rozdělení jsou spokojeni s hodnotícím systémem více muži než ženám, a to v poměru 18:16.



Graf 6 Celková spokojenost s hodnotícím systémem

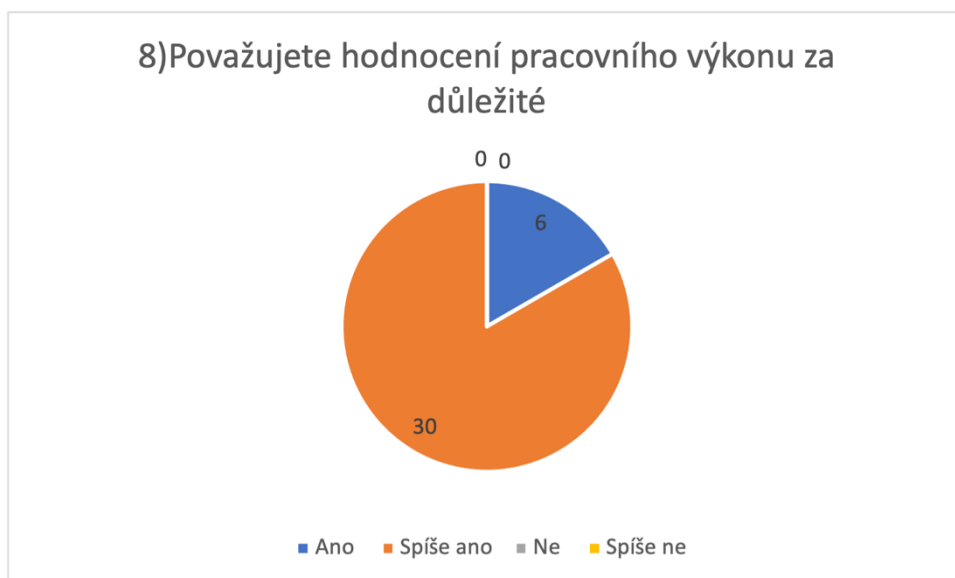
Zdroj: vlastní zpracování

Pro všechny respondenty má hodnocení vliv na jejich celkový pracovní výkon ať už pozitivní či negativní. Na tuto otázku, kterou zobrazuje Graf 7 přímo navazuje následující otázka, která měla zjistit, zda prováděné hodnocení považují pracovníci za důležité, znázorňuje Graf 8. Všichni respondenti považují hodnocení za důležité. Díky němu mohou dostat zpětnou vazbu na svůj pracovní výkon a odhalit tak i své slabá místa na kterých mohou zapracovat.



Graf 7 Vliv hodnocení na pracovní výkon

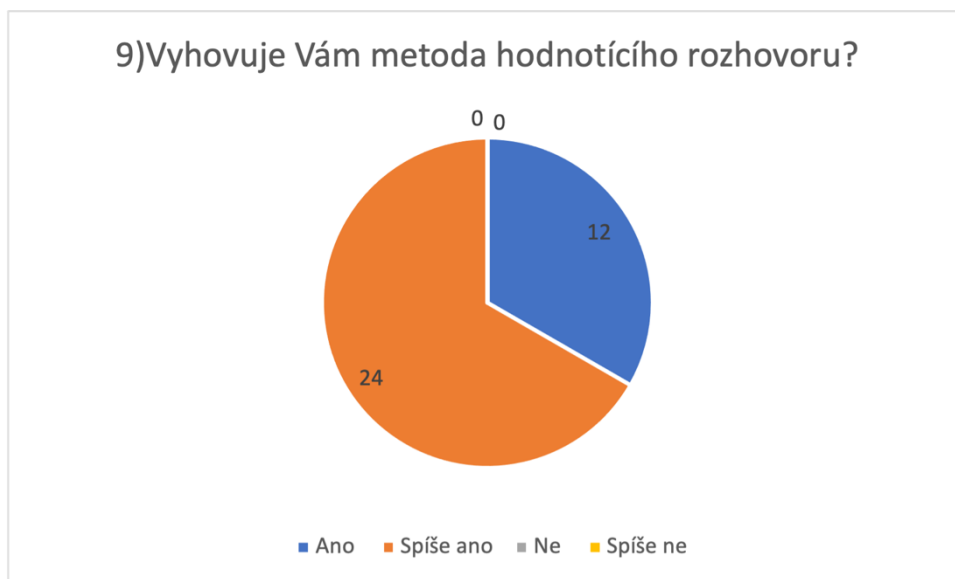
Zdroj: vlastní zpracování



Graf 8 Důležitost hodnocení pro pracovníky

Zdroj: vlastní zpracování

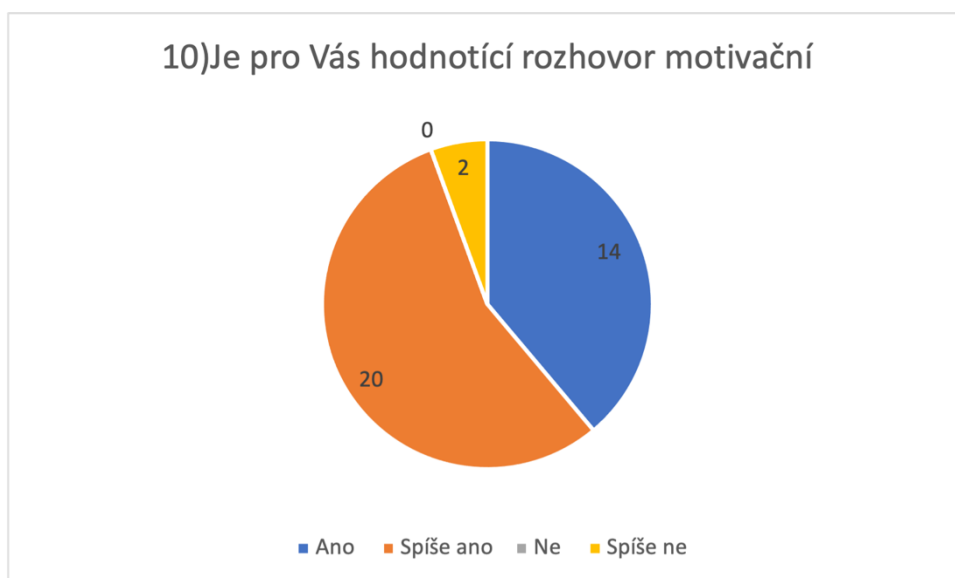
Na devátou otázku odpovědělo 100 % respondentů pozitivně a projevili tak spokojenost s využívanou metodou. Je možné, že mnoho z nich se setkalo pouze s touto metodou, a tak neměli možnost objektivně porovnat metodu hodnotícího rozhovor s ostatními druhy.



Graf 9 Spokojenost pracovníků s hodnotícím rozhovorem

Zdroj: vlastní zpracování

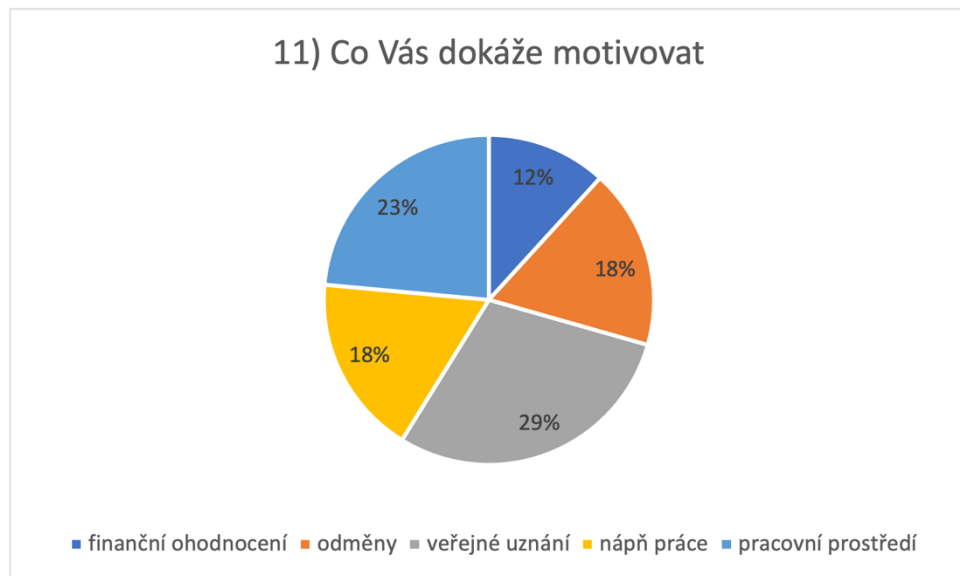
Následující dvě otázky v dotazníku měli za úkol zjistit vliv motivace na celkové hodnocení pracovníků v organizaci ABC. Z dotazovaných respondentů zodpovědělo 34 pracovníků, že hodnotící rozhovor má pro ně motivační podobu. V navazující otázce bude vyhodnoceno, co pracovníky přesně motivuje.



Graf 10 Motivace v rámci hodnotícího rozhovoru

Zdroj: vlastní zpracování

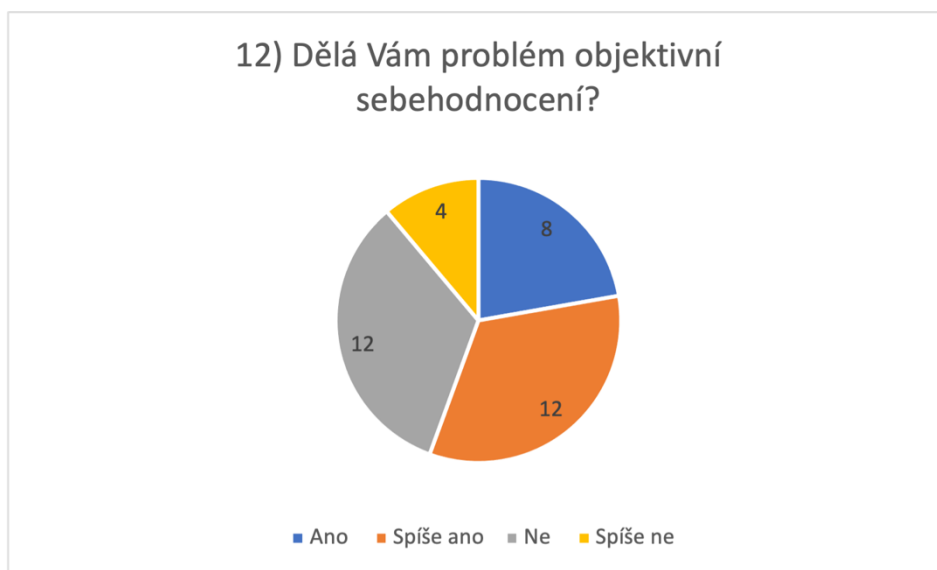
Jedenáctá otázka dotazníkového šetření byla otevřená a respondenti měli zodpovědět otázku: Co Vás dokáže motivovat? Jejich odpovědi byly rozděleny do pěti nejčastějších oblastí, kterých se motivace týkala. Největší podíl Grafu 11 má oblast veřejné uznání, to zahrnuje odpovědi jako pochvala, uznání od vedoucího nebo dobré pozitivní hodnocení. Dalších 23 % respondentů berou motivaci v podobě dobrého pracovního prostředí. Pod oblastí pracovní prostředí spadá atmosféra na pracovišti, sestavený kolektiv pracovníků. Stejně procento respondentů motivují odměny, které jsou myšleny formou benefitů a celková náplň práce, které se týká hlavně jejího smyslu a možného rozvoje. Na posledním místě v poměru 12 % skončilo finanční ohodnocení.



Graf 11 Druh motivace

Zdroj: vlastní zpracování

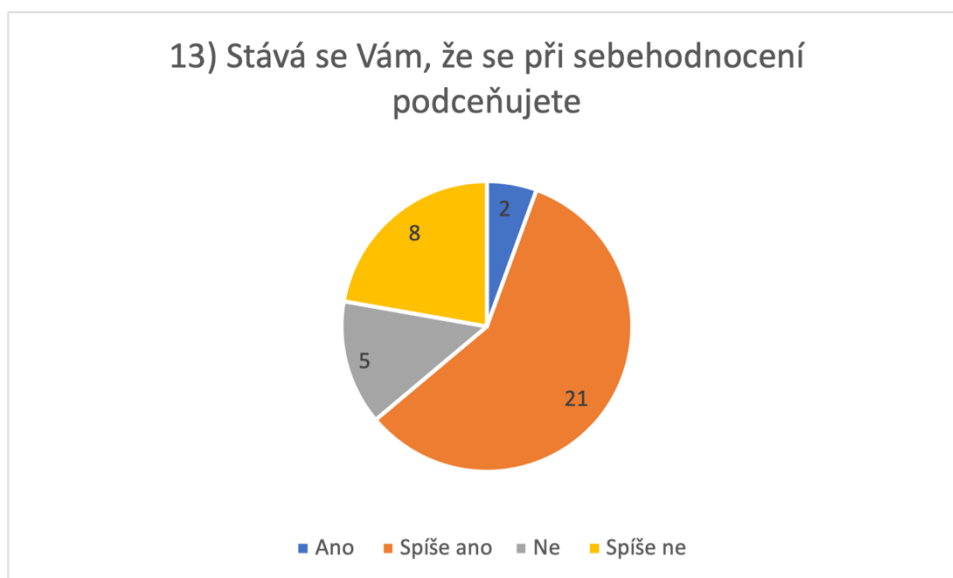
Otázky 12-14 měli zjistit, zda jsou pracovníci schopni objektivního sebehodnocení. Jak zobrazuje Graf 12, tak 20 respondentů dělá posoudit svou práci objektivně a obhájit ji v hodnotícím rozhovoru. Sebehodnocení patří do první fáze při hodnotícím rozhovoru v organizaci ABC.



Graf 12 Objektivní sebehodnocení

Zdroj: vlastní zpracování

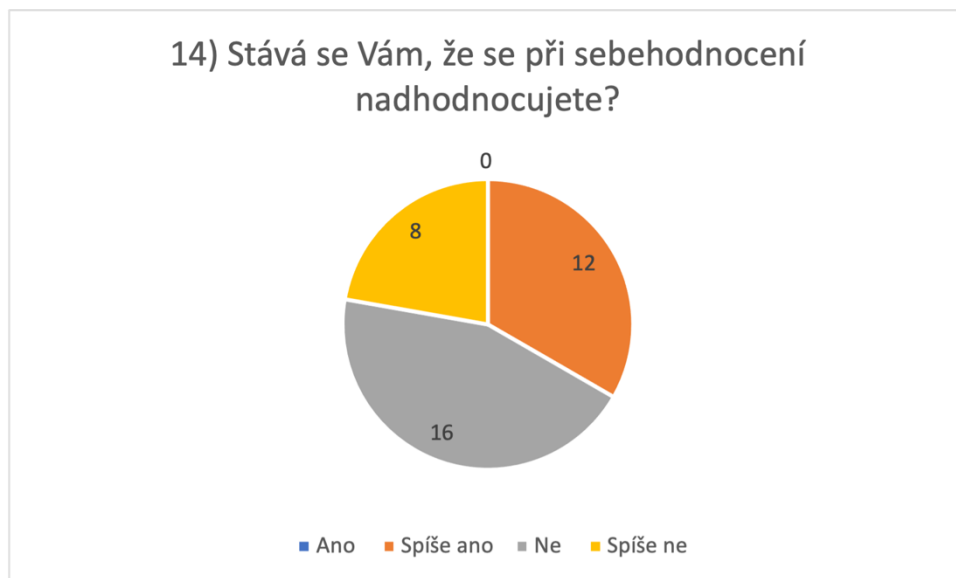
Graf 13 a 14 poukazují na problém, k němuž velmi často dochází při metodě sebehodnocení. Většina pracovníků, jak znázorňuje graf 13, se při hodnotícím pohovoru podceňují, přesněji je to 23 což dělá 64 % ze všech dotazovaných respondentů.



Graf 13 Podcenění pracovníků při sebehodnocení

Zdroj: vlastní zpracování

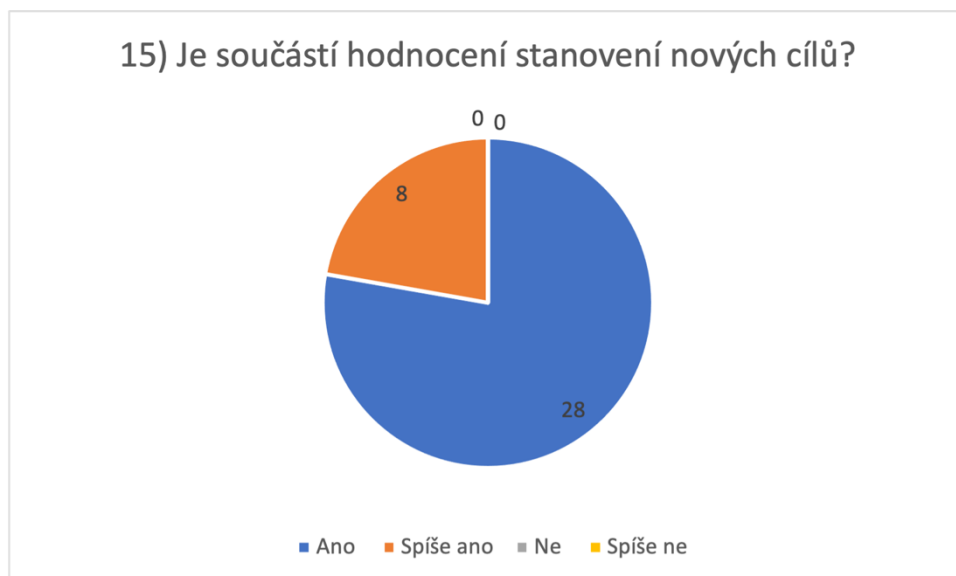
Oproti tomu počet pracovníků, kteří se vědomě nadhodnocují je 12 to činí 33 % ze všech respondentů. Zbýlých 24 pracovníků raději obhájí svůj opravdový výkon, než aby prezentovali smyšlené údaje.



Graf 14 Nadhodnocení pracovníků při sebehodnocení

Zdroj: vlastní zpracování

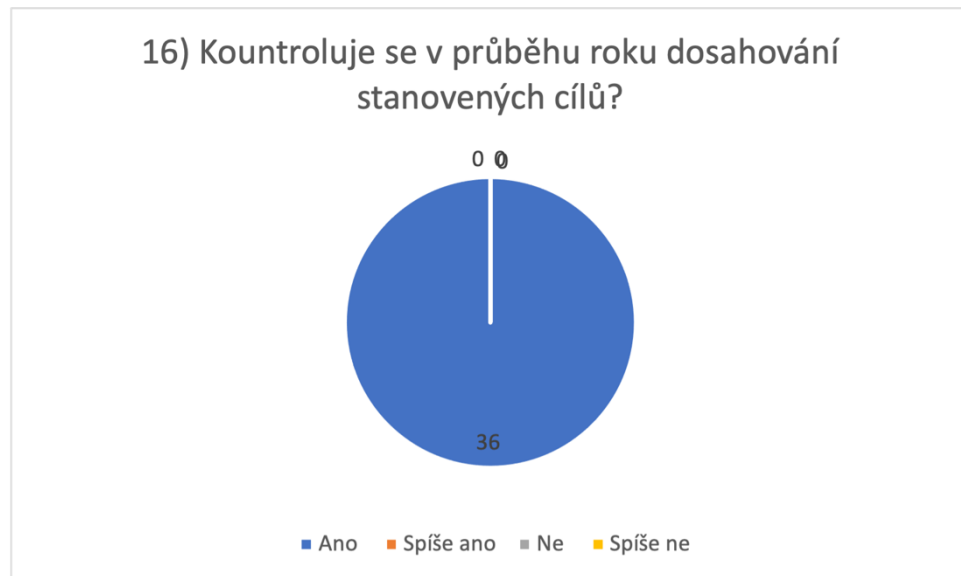
Šetření mělo prozkoumat také zda systémem hodnocení zahrnuje stanovení nových cílů. Stanovení nových cílů je jeho důležitou součástí a jak znázorňuje Graf 15, tak všichni respondenti potvrdili, že při hodnotícím rozhovoru se nezapomíná na tvorbu nového cíle.



Graf 15 Stanovení nových cílů při hodnocení

Zdroj: vlastní zpracování

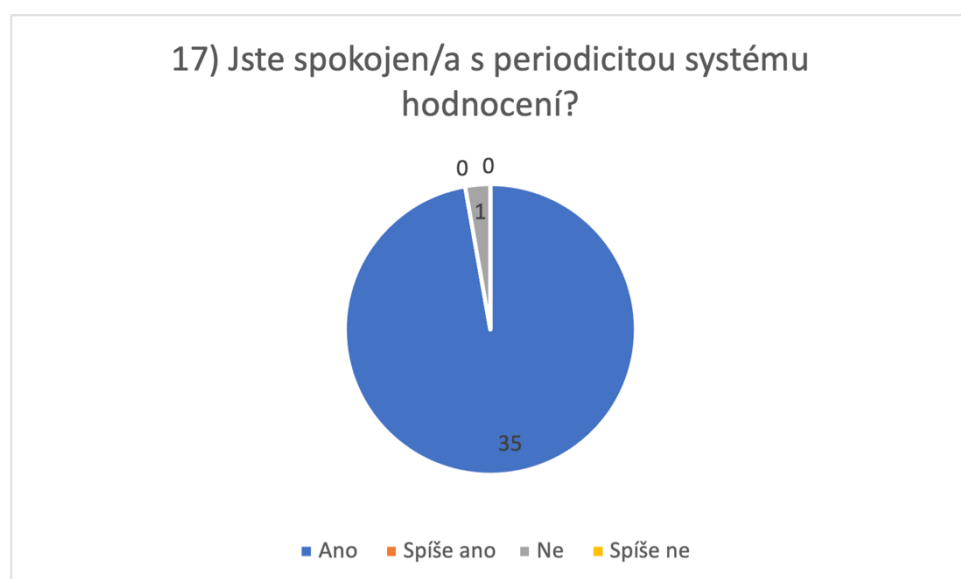
Předchozí Graf 15 vyhodnotil, že součástí hodnotícím rozhovoru je vždy stanovení nových cílů. Následovala na to otázka, která se snažila zjistit, zda tyto stanovené cíle jsou v průběhu hodnotícího období kontrolovány nebo se hodnotí pouze jejich dosažení. Jak je vidět z grafu 16 stanovené cíle jsou konturovány i v průběhu hodnocení.



Graf 16 Průběžná kontrola dosahování cílů

Zdroj: vlastní zpracování

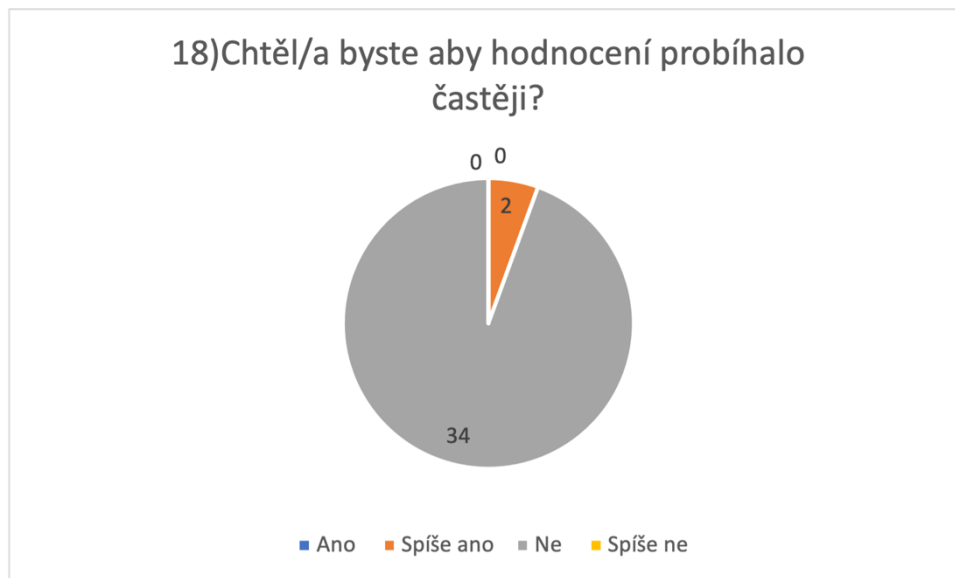
Závěrečné otázky dotazníku měli prověřit spokojenost pracovníků s periodicitou hodnocení. Graf 17 znázorňuje, že skoro většina respondentů odpověděla, že jsou s periodicitou hodnocení spokojeni. V popisu procesu hodnocení je zmíněno, že hodnocení probíhá jednou ročně, kdy pracovník je hodnocen jako jednotlivec a jednou ročně hodnocení jednotlivých týmů. Spokojenost pracovníků s periodicitou je důležitá, jelikož využívaná metoda hodnotícího rozhovoru je časově nákladná organizace ABC by nebyla schopna zajistit častější hodnocení.



Graf 17 Míra spokojenosti s periodicitou hodnocení

Zdroj: vlastní zpracování

Periodicita hodnocení je i podle většinu pracovníků v adekvátní, jak ukazuje Graf 18. Pouze dva pracovníci zodpověděli, že by měli zájem o průběžné hodnocení častěji.



Graf 18 Zvýšení periodicity hodnocení

Zdroj: vlastní zdroj

Na základě vyhodnocení dotazníkového šetření, které bylo provedeno v organizaci ABC, lze zodpovědět předem stanovené výzkumné otázky. Nejdříve byli respondenti demograficky rozděleny dle pohlaví, věku, dosaženého vzdělání a oddělení, kde vykonávají svou pracovní činnost. Poté byly otázky směřovány na celkový systém hodnocení organizace ABC, kterého se týkala první výzkumná otázka. Bylo zjištěno, že organizace ABC má vytvořený efektivní hodnotící systém, se kterým je 94 % z celkových respondentů spokojeno. Z dotazovaných pracovníků organizace ABC odpověděli všichni, že shledávají hodnocení jako důležité a má vliv na jejich pracovní výkon. Následující otázky byly zaměřeny na druhou výzkumnou otázku, a to na míru spokojenosti pracovníků s metodou hodnotícího rozhovoru. Bylo zjištěno, že pro 94 % dotazovaných je hodnotící rozhovor motivační. Jako nejčastější motivací se považuje veřejné uznání, pod který byly zahrnuty pochvaly a pozitivní hodnocení. Dále byly směřovány otázky na proces sebehodnocení, kde bylo zjištěno, že pracovníci se častěji při sebehodnocení podhodnocují, než aby se nadhodnocovali. Proces hodnocení ABC popsal, že součástí hodnocení je stanovení nových cílů, a že tyto jednotlivé cíle se v průběhu hodnotícího období kontrolují. Poslední téma dotazníku bylo zaměřeno na periodicitu samotného hodnocení. Téměř všichni respondenti se vyjádřili pozitivně ke stanovené periodicitě hodnocení v ABC.

Případným možným doporučením pro detailnější hodnocení pracovníků v organizaci ABC, je využití třistašedesátistupňové zpětné vazby v rámci hodnocení, která byla definována jako vícezdrojové hodnocení. Jak bylo uvedeno v teoretické části práce, jedná se o metodu, kdy hodnotitelskou pozici nemá pouze přímý nadřízený nebo personalista, ale také kolegové pracovníka, tudíž zpětnou vazbu podává více zdrojů. Kolegové by mohli objektivněji zhodnotit pracovníkův výkon v rámci hodnoceného týmu, jelikož jsou v přímém styku s pracovníkem během pracovní činnosti a mají jasnou představu, jakou roli daný pracovník v týmu má.

Závěr

Tato bakalářská práce pojednává o problematice hodnocení pracovníků v anonymní organizaci. Hodnocením se zabývají všechny organizace na světě za účelem nalezení funkčního hodnotícího systému, který díky svým pracovníkům povede k větší výkonnosti organizace.

První část bakalářské práce se věnovala teoretickým pojmům, které souvisí s tématem práce. První kapitola měla za cíl definovat obecnou problematiku řízení lidských zdrojů jako celek. Následovalo konkrétněji zaměřené téma řízení pracovního výkonu, které pokračovalo popisem průběhu měření pracovního výkonu a jeho následné hodnocení. Kapitola byla uzavřena popisem rozdílu mezi hodnocením a řízením pracovního výkonu.

Ve druhé kapitole bylo rozebráno téma systému hodnocení. Byl popsán důvod, proč je důležité sestavit efektivní hodnotící systém a jak tohoto systému dosáhnou. Následoval popis procesu hodnocení, který doplnily definice pojmů hodnotitel a škály hodnocení, které jsou s tématem úzce spjaty. Další část této kapitoly byla zaměřena na stanovení vhodných kritérií, které jsou využity jako podklad při hodnocení pracovníků. V této části kapitoly byl věnován prostor pro popis kompetencí, které se považují za nejčastěji hodnocená kritéria. Bylo uvedeno jejich členění v rámci sociálně-psychologické roviny a následné hodnocení těchto kompetencí.

Následovala kapitola jejíž obsahem byl popis jednotlivých metod hodnocení, které byly rozřazeny podle Hroníkovi matice. Hroníkova matice popisuje rozdělení metod podle časového horizontu, při kterých je hodnocení orientováno na minulost, přítomnost nebo budoucnost. V každém časovém horizontu byly uvedeny a popsány dva příklady jednotlivých druhů metod. Závěrečná kapitola teoretické části byla zaměřena na chyby, které mohou nastat v průběhu hodnocení. Byly uvedeny čtyři nejčastější chyby.

Druhá část bakalářské práce se týkala praktické části, kde byla v úvodu představena organizace, která figurovala pod anonymním názvem ABC. Byly popsány služby, které organizace nabízí na celosvětovém trhu. Následoval popis členění organizační struktury a její grafické znázornění. Jako zajímavost byl popsán etický kodex, který je nedílnou součástí organizace. Kapitola charakterizovala systém hodnocení dané organizace a popis samotného hodnotícího procesu, který se orientuje na hodnocení jednotlivých pracovníků a na hodnocení pracovníka v rámci týmu.

Dále se praktická část zabývala výzkumem pomocí dotazníkového šetření v organizaci. Dotazníkové otázky, které měly zjistit spokojenost pracovníků se systémem hodnocení v organizaci, byly rozeslány mezi jednotlivé pracovníky v organizaci a vyplnilo je 36 respondentů. Díky zodpovězeným otázkám bylo zjištěno, že pracovníci jsou spokojeni s celkovým hodnotícím systémem organizace ABC. Pro organizaci bylo navrženo doporučení týkající se využití třistašedesátistupňové zpětné vazby, která by napomohla objektivnějšímu hodnocení pracovníka v rámci týmové práce.

Seznam použité literatury

Odborná literatura:

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

ARTHUR, Diane. 70 tipů pro hodnocení pracovníků. Přeložil Daniel HRADILÁK. Praha: Grada Publishing, 2010. Management. ISBN 978-80-247-2937-4.

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

GRUBER, Jan, Hana KYRIANOVÁ a Alexandra FONVILLE. Kvalitativní diagnostika v oblasti lidských zdrojů: metody a techniky: dovednosti hodnotitele: použití ve firemní praxi: vliv na rozvoj zaměstnanců. Praha: Grada, 2016, 199 s. Psyché. ISBN 978-80-247-5263-1.

HRONÍK, František. Hodnocení pracovníků. Praha: Grada, 2006, 126 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2.

HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada, 2007, 233 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.

SCOTT-LENNON, Frank. Hodnocení: [podněty a zásady pro hodnocení osob a řízení výkonnosti na pracovišti]. Praha: Portál, 2007, 99 s. Management do kapsy, 12. ISBN 978-80-7367-216-4.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 3. vyd. (přepřac.). Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

KOUBEK, Josef. Řízení pracovního výkonu. Praha: Management Press, 2004, 209 s. ISBN 80-7261-116-X.

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

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

SAKSLOVÁ, Věra a Eva ŠIMKOVÁ. Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky. Vyd. 3., aktualiz., rozš. Hradec Králové: Gaudeamus, 2009, 170 s. ISBN 978-80-7041-995-3.

VYSEKALOVÁ, Jitka. Chování zákazníka: jak odkrýt tajemství "černé skříňky". Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3528-3.

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

Internetové zdroje:

360° zpětná vazba [online]. 2011 [cit. 2021-12-21]. Dostupné z: <https://www.360zpetnavazba.cz>

JEMELKA, Jiří. Kurzy: Znáte MBO? 3 tipy, k čemu management by objectives využít v praxi [online]. 2018 [cit. 2022-01-13]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/471832-znate-mbo-3-tipy-k-cemu-management-by-objectives-vyuzit-v-praxi/>

VACULÍK, Martin. Průvodce personální psychologí: Assessment centrum [online]. 2010 [cit. 2021-12-03]. Dostupné z: https://is.muni.cz/do/rect/el/estud/ff/js14/pers_psych/web/pages/07-assessment-centrum.html

Seznam obrázků

Obrázek 1 Řízení pracovního výkonu	8
Obrázek 2 Model Třistašedesátistupňové zpětné vazby	23
Obrázek 3 Zásady pro práci s chybami.....	24
Obrázek 4 Struktura organizace ABC	30

Seznam tabulek

Tabulka 2 Numerická škála klasifikace	13
Tabulka 3 Detailnější numerická škála klasifikace.....	13
Tabulka 4 Tradiční kvalifikační stupnice.....	14
Tabulka 5 Pozitivní klasifikační stupnice	14
Tabulka 6 Grafická forma klasifikace	14
Tabulka 7 Kompetence odrážející firemní hodnoty	17
Tabulka 8 Matice metod hodnocení	19
Tabulka 9 Příklad hodnotícího formuláře klíčových událostí.....	20
Tabulka 10 Srovnání metody SMART s KARAT	22

Seznam grafů

Graf 1 Struktura respondentů dle pohlaví	34
Graf 2 Věková struktura respondentů	34
Graf 3 Struktura respondentů dle dosaženého vzdělání	35
Graf 4 Struktura respondentů dle organizační struktury	35
Graf 5 Forma hodnocení	36
Graf 6 Celková spokojenost s hodnotícím systémem	36
Graf 7 Vliv hodnocení na pracovní výkon	37
Graf 8 Důležitost hodnocení pro pracovníky	37
Graf 9 Spokojenost pracovníků s hodnotícím rozhovorem	38
Graf 10 Motivace v rámci hodnotícího rozhovoru	38
Graf 11 Druh motivace	39
Graf 12 Objektivní sebehodnocení	40
Graf 13 Podcenění pracovníků při sebehodnocení	40
Graf 14 Nadhodnocení pracovníků při sebehodnocení	41
Graf 15 Stanovení nových cílů při hodnocení	41
Graf 16 Průběžná kontrola dosahování cílů	42
Graf 17 Míra spokojenosti s periodicitou hodnocení	42
Graf 18 Zvýšení periodicity hodnocení	43

Seznam použitých zkratek

AC Assessment Centre

MBO Management by Objectives

IT Information technology

HR Human resources

DPO Data protection officer

CMS Collection management service

B2B Business to Business

Seznam příloh

Příloha 1 Dotazníkové šetření

Příloha 1 Dotazníkové šetření

Dobrý den,

mé jméno je Lucie Šefčíková a studuji na ČVUT obor Ekonomika a management. Tímto bych Vás chtěla požádat o vyplnění krátkého dotazníku na téma Hodnocení pracovníků. Dotazník je zcela anonymní a poslouží mi jako podklad k praktické části mé bakalářské práce.

Předem Vám moc děkuji za odpovědi.

Dotazníkové šetření

1. Pohlaví?
 - a) Žena
 - b) Muž

2. Věk?
 - a) Do 30
 - b) 30-40
 - c) 40-50
 - d) 50+

3. Nejvýše dosažené vzdělání?
 - a) Základní vzdělání
 - b) Středoškolské vzdělání
 - c) Středoškolské vzdělání s maturitou
 - d) Vysokoškolské vzdělání
 - e) Jiné

4. V jaké sektoru pracujete?
 - a) IT oddělení
 - b) Finanční oddělení
 - c) Obchodní oddělení
 - d) HR oddělení
 - e) DPO oddělení
 - f) CMS tým
 - g) Collection oddělení

5. Jakou formou hodnocení probíhá?
 - a) Formální
 - b) Neformální

6. Jste spokojen/a se systémem hodnocení?
 - a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Ne
 - d) Spíše ne

7. Má hodnocení vliv na Váš celkový pracovní výkon?
- a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Ne
 - d) Spíše ne
8. Považujete hodnocení pracovního výkonu za důležité?
- a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Ne
 - d) Spíše ne
9. Vyhovuje Vám metoda hodnotícího rozhovoru?
- a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Ne
 - d) Spíše ne
10. Je pro Vás hodnotící rozhovor motivační?
- a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Ne
 - d) Spíše ne
11. Co Vás dokáže motivovat? (otevřená otázka)
12. Dělá Vám problém objektivní sebehodnocení?
- a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Ne
 - d) Spíše ne
13. Stává se Vám, že se při sebehodnocení podceňujete?
- a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Ne
 - d) Spíše ne
14. Stává se Vám, že se při sebehodnocení nadhodnocujete?
- a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Ne
 - d) Spíše ne
15. Je součástí hodnocení stanovení nových cílů?
- a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Ne
 - d) Spíše ne

16. Kontroluje se v průběhu roku dosahování stanoveného cíle?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Ne
- d) Spíše ne

17. Jste spokojen/a s periodicitou systému hodnocení?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Ne
- d) Spíše ne

18. Chtěl/a byste aby hodnocení probíhalo častěji?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Ne
- d) Spíše ne

