

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Projekt inovace hodnocení výkonnosti pracovníků
technologické společnosti

Project for Improved Employee Performance Evaluation
in a Technology Company

STUDIJNÍ PROGRAM

Řízení rozvojových projektů

STUDIJNÍ OBOR

Projektové řízení inovací v podniku

VEDOUCÍ PRÁCE

doc. Ing. Jan Vlachý, Ph.D.

VAIS

JAKUB

2018

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Vais	Jméno:	Jakub	Osobní číslo:	424301
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávající katedra/ústav:	Oddělení ekonomických studií				
Studijní program:	Řízení rozvojových projektů				
Studijní obor:	Projektové řízení inovací v podniku				

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:
Projekt inovace hodnocení výkonnosti pracovníků technologické společnosti

Název diplomové práce anglicky:
Project for Improved Employee Performance Evaluation in a Technology Company

Pokyny pro vypracování:
Cílem DP je zjistit, jaké způsoby hodnocení pracovníků využívá technologická firma.
Přínos DP bude doporučení pro zlepšení efektivity procesu hodnocení pracovníků pro konkrétní technologickou firmu.
Osnova:
1. Metody a způsoby hodnocení pracovníků.
2. Rozbor systému hodnocení pracovníků v technologické firmě.
3. Návrhy ke zlepšení systému hodnocení pracovníků.

Seznam doporučené literatury:
ARMSTRONG, Michael a Taylor STEPHEN, Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy, Grada Publishing a.s., 2015
HRONÍK, František. Hodnocení pracovníků. Praha: Grada, 2006
ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků, Praha : Grada Publishing, 2009
PILÁŘOVA, Irena, Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost, Grada Publishing a.s., 2008

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:
doc. Ing. Jan Vlachý, Ph.D., MÚVS ČVUT

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) diplomové práce:

Datum zadání diplomové práce: 6.12.2017 Termín odevzdání diplomové práce: 4.5.2018
Platnost zadání diplomové práce: 30.09.2019

Podpis vedoucí(ho) práce

Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

12.4.2018 _____
Datum převzetí zadání Podpis studenta(ky)

VAIS, Jakub. *Projekt inovace hodnocení výkonnosti pracovníků technologické společnosti*. Praha: ČVUT 2018. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval 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 04. 05. 2018

Podpis:

Poděkování

Touto cestou bych chtěl poděkovat doc. Ing. Janu Vlachému, Ph.D., vedoucímu diplomové práce, za odborné vedení, cenné rady a připomínky, které mi pomohly při psaní diplomové práce. Chtěl bych také poděkovat Petrovi S. a Otýlii T. za ochotu a pomoc při konzultacích případové studie. Dále také děkuji Kláře B. a Radce B., zástupcům technologických společností, které mi poskytly cenné výchozí informace pro praktickou část této práce. Děkuji také mé rodině za jejich podporu nejen při psaní této práce, ale také po celou dobu studia.

Abstrakt

Cílem této diplomové práce je vytvoření nového systému hodnocení pracovníků v konkrétní technologické firmě. V teoretické části je uveden přehled metod využitelných pro hodnocení pracovníků. Dále jsou uvedena východiska pro hodnocení výkonu zaměstnanců, pravidla pro dané hodnocení a širší předpoklady pro fungování systému. Vybrané metody hodnocení zaměstnanců jsou porovnány podle vlastní metodiky a z nich je následně připraven konkrétní postup pro technologickou firmu. V práci je zohledněn i rostoucí počet mladých pracovníků, kteří budou v budoucnu v technologických firmách převažovat. Návrh nového systému hodnocení pracovníků je doplněn o souhrnná doporučení. V závěru je vytvořený návrh ověřen v případové studii.

Klíčová slova

Personální management, hodnocení výkonu pracovníků, řízení technologické firmy, metody hodnocení pracovníků, hodnotící pohovor, kalibrační schůzky.

Abstract

The aim of this thesis was to create a new system of evaluation of employees in particular technological firms. In the theoretical part there was a survey of methods which can be used for the evaluation of employees. Then I gave details for the evaluation of the efficiency of the employees, the rules for the given evaluation and broader conditions for the working of the system. The chosen methods of evaluation were compared according to my own methodology and then the specific ways for technological firms were prepared. In my thesis I took into account the growing number of young workers, who will prevail in technological firms in the future. The project of the new system of evaluation was completed with the general recommendations. In conclusion my project was verified in the case study.

Key words

Personnel management, performance appraisal, management of a technology company, appraisal methodics, appraisal interview, calibration meeting.

Obsah

Úvod.....	5
1 Pojem a význam hodnocení pracovníků	8
1.1 Role hodnocení pracovníků ve firmě	8
1.2 Východiska pro hodnocení pracovníků	9
2 Pravidla pro hodnocení pracovníků	11
2.1 Fáze nastavení hodnocení pracovníků.....	11
2.2 Četnost hodnocení	12
2.3 Zapojení manažera.....	13
2.4 Problémy při hodnocení pracovníků.....	13
3 Metody hodnocení pracovníků.....	16
3.1 Hodnocení zaměstnanců podle Jacka Welche	16
3.2 MBO	18
3.3 BARS.....	19
3.4 Řízení pracovního výkonu.....	20
3.5 Metoda klíčových událostí.....	22
3.6 Hodnocení podle 360° zpětné vazby	23
3.7 Hodnocení podle hierarchie kompetencí.....	25
4 Porovnání metod hodnocení.....	27
5 Širší předpoklady pro fungování systému hodnocení.....	30
5.1 Současné trendy v hodnocení pracovníků	30
5.2 Pozitivní leadership	32
5.3 Inovativní manažer	34
5.4 Generace X a Y na trhu práce	35
5.5 Mezinárodní přístup k hodnocení pracovníků.....	38
5.6 Propojenost systému hodnocení s firemní kulturou.....	40
5.7 Rozvoj a vzdělávání pracovníků	41
6 Charakteristika společnosti.....	43
7 Návrh nového hodnocení	46
7.1 Návrh celého systému řízení	46
7.1.1 Návaznost na cíle firmy.....	46

7.1.2	Firemní kultura	48
7.2	Co a jak hodnotit	49
7.2.1	Hodnocení navázané na odměny	49
7.2.2	Hodnocení nenavazující na odměny	50
7.3	Souhrnná doporučení.....	51
7.3.1	Uznání a pochvala	52
7.3.2	Fair-play.....	52
7.3.3	Transparentní leadership	52
7.3.4	Mentorské programy	53
7.3.5	Oboustrannost a přesvědčivost.....	53
7.3.6	Aplikace pro hodnocení a koučink	53
7.3.7	Tým	54
8	Realizace a vyhodnocení případové studie	55
	Závěry	60
	Seznam použité literatury	63
	Internetové zdroje.....	65
	Seznam obrázků	69
	Seznam tabulek	70
	Seznam příloh	71

Úvod

Celý život se setkáváme s hodnocením. Hned po narození je miminko hodnoceno podle Apgarova testu. Během školní docházky je pak žák hodnocen 5bodovou škálou. Jsou obory, ve kterých je hodnocení velmi snadné. V případě individuálních sportovců, kde se nechá měřit pomocí fyzikálních veličin, to jde velmi snadno. U kolektivních sportů už může být hodnocení jednotlivce zapeklitá věc. Trenéři těchto sportů musí budovat svou autoritu na důvěře svých svěřenců. Jejich hodnocení tedy musí budit respekt a ne strach. Zároveň by asi tým hodnocený trenérem rovnostářsky žádných velkých cílů nedosáhl. Pokud nás tedy hodnotí zaměstnavatel, už by nás to nemělo zaskočit.

Z interního průzkumu technologické firmy, kterou dále nazývám IT firma, jsem zjistil pravý opak. Zaměstnanci na otázky týkající se jejich hodnocení a nastavování zpětné vazby od manažerů vyjadřovali spíše negativní postoj. Manažeři se stávajícím hodnocením také nebyli spokojeni, za jeho velké mínus považovali složitost a časovou náročnost. Přesto se obě skupiny pracovníků shodly na tom, že zpětná vazba oběma směry musí zůstat zachována.

Spravedlivé a efektivní hodnocení zaměstnanců je jednou z důležitých činností ve firmě. Pokud se pracovníci firmy nebudou cítit dobře, bude se snižovat jejich spokojenost, bude klesat jejich motivace a pak i produktivita jejich práce. Konečným důsledkem může být i odchod kvalitního pracovníka z firmy. Právě v prostředí technologických firem se dnes vyskytuje velké množství mladých pracovníků, kteří se změnou práce nemají nejmenší problém.

Cílem této manažerské aktivity není jenom jednoduché zhodnocení pracovního výkonu zaměstnance, ale také zamyšlení se nad jeho rozvojem, kariéřním postupem a zvyšování jeho motivace. Dnešní mladé generaci musí manažer věnovat dostatek času a prostřednictvím poskytování zpětné vazby jim pomáhat s osobním rozvojem.

Aby bylo hodnocení spravedlivé, musí být přesně jako zaměstnanci, tedy diferencované. Jako nenajdeme ve firmě dva úplně totožné zaměstnance, neměli bychom tedy mít ani dvě stejná hodnocení. Tuto diferenciaci při hodnocení musí doplnit na druhou stranu integrace a spojování zaměstnanců při plnění strategických cílů firmy.

Hodnocení vnímané jako spravedlivé, může být jednou z cest, jak si udržet klíčové zaměstnance. Pro starší zaměstnance v naší firmě je hodnocení spojeno se stresem. Často mají pocit, že nedokážou odhadnout, zda hodnocení bude spíše kladné či spíše záporné. Mají tedy problém rozklíčovat přesné požadavky svého manažera.

Pro mladší zaměstnance není současné hodnocení a z něj vyplývající odměny prioritou. Daleko více je zajímavá objektivní zpětná vazba, díky které se mohou dále rozvíjet a kariérně růst. Toto jsou důvody, na základě kterých jsem si vybral své téma diplomové práce.

V práci jsem si stanovil následující cíle. Hlavním cílem práce je návrh nového systému hodnocení výkonu pracovníků konkrétní technologické firmy. Metoda by měla být aplikovatelná i ve firmách podobných této. Hlavní cíl je dále rozpracován cíli dílčími.

- Předložit moderní východiska pro hodnocení zaměstnanců.
- Vybrat z dostupné literatury několik modelů hodnocení výkonnosti pracovníků.
- Porovnat tyto modely hodnocení z pohledu hlavních problematických oblastí.
- Posoudit vhodnost popsaných modelů podle současných trendů.
- Popsat typizovanou firmu a její současný systém hodnocení.
- Vybrat nejvhodnější metodu hodnocení pracovníků pro technologickou firmu.
- Ověřit tento model v praxi a najít odpovědi na následující dílčí otázky.
 - Jaká metoda hodnocení pracovníků je ve firmě pravidelně využívána?
 - Jak je systém hodnocení pracovníků provázán se systémem odměňování?
 - Jak je systém hodnocení pracovníků spojen se systémem jejich vzdělávání a rozvoje?
 - Byla by zvolená metoda hodnocení pracovníků v technologické společnosti využitelná?

Pro tuto práci jsem si stanovil následující postupy, které mají za úkol zajistit splnění výše zmíněných cílů.

- Zjistit v literatuře přístup k hodnocení zaměstnanců a stanovit základní problematické oblasti hodnocení.
- Prostudovat zdroje týkající se stávajících modelů hodnocení výkonnosti zaměstnanců.
- Specifikovat nejdůležitější parametry pro systém hodnocení zaměstnanců v IT oboru a posoudit jednotlivé metody podle současných trendů.
- Zpracovat charakteristiku typizované firmy, popsat její hodnotící systém a připomínky k němu.
- Vyhodnotit nejvhodnější model a prověřit jeho vhodnost v případové studii.

Pro splnění jednotlivých cílů práce byly využity různé metody. Jako výchozí byla zpracována faktografické rešerše současného stavu. Ten je podrobně analyzován na základě existujících modelů hodnocení zaměstnanců z pohledu moderních přístupů k této problematice. V empirické části této práce je realizována případová studie. Návrh hodnocení bude konzultován s HR manažerem technologické firmy, který má bohaté zkušenosti s procesem hodnocení ve velkých nadnárodních technologických firmách. Na závěr je posouzena realizovatelnost tohoto návrhu v praxi.

Práce je koncipována tak, že v první části je vytvořen základní vhled do hodnocení pracovníků. Dále následuje rešerše tradičních a moderních způsobů hodnocení výkonu zaměstnanců a stanovení základních problematických oblastí. V další části práce jsou vytipovány parametry důležité pro stanovení optimálního modelu hodnocení výkonnosti pracovníků. Kapitoly 1 až 5 je možné chápat jako teoretická východiska. Následující kapitoly 6 až 8 řeší zadaný problém hodnocení výkonu zaměstnanců dané technologické společnosti. Jednotlivé modely jsou konfrontovány se stanovenými kritérii. Navržený systém hodnocení je v závěrečné části práce prověřen v případové studii.

1 Pojem a význam hodnocení pracovníků

Minulost a vlastně i současnost nám říká, že hodnocení pracovníků patří mezi základní personálně-řídicí úkoly. Slouží nám k tomu, abychom posoudili výkon zaměstnance za uplynulé období. Patří také k jednomu z nástrojů vedení, motivace a rozvoje pracovníků. Je jedním z prostředků komunikace mezi podřízenými a nadřízenými.

1.1 Role hodnocení pracovníků ve firmě

Koubek (2015, s. 207-208) definuje hodnocení pracovníků jako důležitou činnost, která rozebírá:

- jak pracovník plní úkoly a požadavky své role, jaké je jeho chování, jeho schopnosti a potenciál, jeho vztahy se spolupracovníky či zákazníky,
- s jednotlivými pracovníky výsledky jednotlivých zjištění,
- možnosti pro zlepšení pracovního výkonu a stanovování cílů.

Tou nejdůležitější osobou u všech forem hodnocení pracovníků, je vždy bezprostřední nadřízený hodnoceného pracovníka. Jeho základním úkolem je dát správného člověka na správné místo tak, aby mohl optimálně využívat svoje schopnosti. U manažerů se nejvíce oceňují schopnosti formovat týmy, efektivně řídit lidi, tvořit zdravé mezilidské vztahy a podporovat růst podřízených (Koubek, 2015, s. 209-210).

Hodnocení pracovníků se nejčastěji využívá pro odměňování. Dále se výsledky hodnocení aplikují pro rozmístění pracovníků. Vysoké hodnocení může být důležitým faktorem při povýšení zaměstnance. Nezanedbatelným účelem dobrého a spravedlivého hodnocení může být další motivací pro lepší výkon pracovníka. Čtvrtým důležitým účelem hodnocení je další vzdělávání a osobní rozvoj zaměstnanců (Koubek, 2015, s. 209-210).

Nejdůležitějším požadavkem pro každé hodnocení je přesnost a spravedlnost. Vzhledem k vývoji a technologickému pokroku celé společnosti nemůžeme vytvořit systém hodnocení pro celou dobu působení firmy neměnný. Je nezbytné, aby byl pravidelně zkoumán, zda vyhovuje aktuálním nárokům. Při přípravě komplexního systému hodnocení by měli mít možnost dávat připomínky jak manažeři, tak i řadoví pracovníci. Hodnocení by mělo probíhat objektivním a vyváženým způsobem. Firma by měla zajistit, aby všichni pracovníci byli srozuměni s účelem a způsoby hodnocení. Také všichni hodnotitelé by měli dostat jasné instrukce a školení, jak správně vést hodnocení podřízeného (Koubek, 2015, s. 210-211). Pokud si firma chce být stoprocentně jistá, že její systém hodnocení je

maximálně přesný a spravedlivý, může si jej nechat posoudit nezávislým externím odborníkem (Koubek, 2000, s. 312-314).

1.2 Východiska pro hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků je ve velkých technologických firmách dosud bráno jako velmi vážná personální činnost, kterou zpravidla provádějí nadřízení manažeři. Na druhou stranu je třeba říci, že tato činnost není oblíbená ani u manažerů, ani u podřízených. Zahrnuje však poměrně široké pole působnosti.

Hroník (2006, s. 20-23) definuje 3 oblasti a cíle hodnocení zaměstnanců. Aby hodnocení pracovníků bylo co nejvíce efektivní, je třeba se zaměřit na tyto tři oblasti hodnocení:

- a) oblast vstupu – předpokladů: potenciál + způsobilost + praxe,
- b) oblast výstupu – výsledků, které jsou dobře měřitelné,
- c) oblast procesu – hodnocení přístupu pracovníků k zadáním a úkolům, je důležitý přístup pracovníka k práci.

Hodnocení pracovníků může být zaměřeno i na několik cílů, zpravidla však nemohou být brány v potaz všechny stejnou měrou. Mezi nejdůležitější cíle patří hodnocení výkonu v minulosti v porovnání ke stanoveným normám a dříve stanoveným cílům. Nebo naopak stanovení cílů a metod jejich dosažení v budoucnu. Dále může být hodnocení využito při odměňování, zjištění potenciálu pracovníka či zajištění zpětné vazby pracovníkovi. Tou nejdůležitější zásadou pro hodnocení je: nejdříve KOHO a CO (měřitelný výkon), pak teprve JAK a ČÍM (= kompetence, kterými dosahují měřitelný výkon).

Teorie rysů a vlastností se jeví již jako zastaralá. Manažer by se měl chovat podle své role. Mělo by být jedno, zda je v soukromí introvert či extrovert. Jeho úkolem je zvládat svou roli. K tomu by mu měly spíše pomoci kompetence. Souhrn kompetencí, které jsou vhodné pro danou pozici, nazýváme efektivní kompetenční model. Dohromady s popisem práce nám dává tzv. job profile. Zajímá nás CO (odpovědnost) a JAK (kompetence).

Hroník (2006, s. 29-41) dále člení kompetence z různých pohledů.

- **z pohledu sociálně-psychologického:**
 - skupina kompetencí k řešení problémů,
 - skupina interpersonálních kompetencí,

- kompetence k sebeřízení,
- **podle orientace firmy:**
 - produktová orientace (odpovídá kompetencím k řešení problémů),
 - zákaznická orientace (odpovídá interpersonálním kompetencím),
 - orientace provozní (odpovídá kompetencím k sebeřízení).

Podle Hroníka (2006, s. 23) firma potřebuje mít vlastní systém hodnocení pracovníků. Je jasné, že hlavně vlastník firmy bude mít zájem na správném provádění hodnocení pracovníků. Okamžiků kdy dochází ke změnám v oblasti hodnocení, bývá několik.

1. Návaznost na firemní kulturu

Pokud vstupuje do firmy nový vlastník, zpravidla jako první krok zavádí nový kompetenční model a model hodnocení pracovníků. Dochází ke sladění firemní kultury ve všech jeho firmách.

2. Sjednocení cílů firmy a zaměstnanců

Každá firma potřebuje kromě jasně stanovených strategických cílů i cestu, jak těchto cílů dosáhnout. Oboje by měli vzít za své i všichni zaměstnanci firmy. Jedním z nástrojů ke sladění zájmů majitelů i pracovníků firmy je právě hodnocení.

3. Zvýšení výkonnosti

Přestože je zde uvedeno na posledním místě, primárně by výsledkem hodnocení mělo být následné zlepšení výkonnosti pracovníků.

2 Pravidla pro hodnocení pracovníků

Podle GuideSpark Performance Reviews (2014) je čas změnit klasické roční hodnocení. Proměnit jej na neformální pohovor s manažerem a vzdělávat zaměstnance tak, aby ocenili přínosnost hodnocení. O starším hodnocení si 45 % pracovníků a 57 % manažerů myslí, že se jedná o ztrátu času. Tři čtvrtiny zaměstnanců se domnívá, že roční hodnocení nikdy nevede k lepším pracovním výsledkům. 60 % zaměstnanců mu vůbec nerozumí. Jedna třetina pracovníků nemá představu o tom, jak je systém hodnocení navázán na odměňování. Ani manažeři jim to nedokáží vysvětlit. Více než polovina (56 %) zaměstnanců říká, že jim firemní cíle nedokáží pomoci při stanovování priorit v jejich práci.

Podle společnosti Deloitte je současné roční hodnocení zaměstnanců nevyhovující. Z jejího průzkumu vyplývá, že 58 % manažerů se domnívá, že toto posuzování nemá vliv na zvýšení výkonu zaměstnanců. Vysvětluje si to malou flexibilitou celého systému a zaměřením se více na minulost než na budoucnost. (Barry, 2014)

2.1 Fáze nastavení hodnocení pracovníků

Pokud chce technologická firma nastavovat modernější a účinnější metody hodnocení pracovníků, měla by dodržet formální postup při jejich stanovování. Tento postup má širší záběr počínající již plánováním předpokladů na pracovní pozici. (Jančíková, 2016; Koubek, 2015, s. 215-216)

1. Nastavení požadavků

V této fázi je nezbytné nastavit požadavky na jednotlivá pracovní místa. Jednou z možností je vytvoření kompetenčních modelů, které v sobě spojují firemní hodnoty a dovednosti důležité pro pracovní místo. Tato fáze ale patří spíše do oblasti získávání pracovníků.

2. Hodnotící metoda

Dosud obsahovala hodnotící metoda verbální hodnocení (slovní charakteristiku) a neverbální hodnocení (numerické, např. stupnice o 5 bodech). Nejčastěji byla volena metoda, která kombinuje oboje. Pokud však máme vzít v potaz pozitivní vedení, pak bychom se měli uchýlit spíše k auditu silných stránek pracovníka.

3. Seznámení pracovníků s metodikou

Tato fáze je nezbytná. Všichni pracovníci firmy by měli být seznámeni se zvoleným hodnocením. Metoda by měla být vysvětlena a zaměstnanci motivováni k jejímu využití.

4. Hodnocení pracovníků a hodnotící pohovor

Po vyplnění všech dotazníků musí být hodnocení prodiskutováno s každým zaměstnancem v rámci hodnotícího pohovoru. V jeho rámci by měly proběhnout tyto fáze: (Novák, 2016)

V úvodu by mělo dojít k objasnění účelů pohovoru. Část pracovníků může mít strach z tohoto pohovoru a je vhodné dopředu nastínit průběh a účel celého pohovoru. V další fázi je dobré vyzvat pracovníka, aby sám zhodnotil, jakým způsobem hodnotí sebe a využití svých silných stránek. Na sebehodnocení navazuje manažer. Shrne body zmíněné zaměstnancem. Cílem už by nemělo být nalezení a způsob zlepšování slabých stránek pracovníka. Probírat by se měly jen jeho silné stránky a jejich využití. Je zde možnost zvážení dalšího vzdělávání. Pracovník by měl mít možnost naopak zhodnotit podmínky ve firmě včetně podpory od manažera. To by mělo vést ke zlepšení komunikace a vzájemné spolupráce. Na konci by mělo dojít ke shrnutí důležitých bodů a poděkování za konstruktivní pohovor.

5. Stanovení nových cílů

V závěru celého procesu by mělo dojít ke stanovení nových výzev a cílů pracovníka.

2.2 Četnost hodnocení

Ještě nedávno se ve firmách objevovalo pouze roční hodnocení navázané na roční odměny. Aby toto hodnocení přineslo užitek oběma stranám, musí mezi podřízeným a manažerem probíhat dialog po celý rok. Jedním z důvodů odmítání hodnocení jak ze strany podřízených, tak ze strany manažerů může být právě to, že probíhá jen jednou za rok. Pokud se ve firmě pracuje bez příjemné a otevřené zpětné vazby, pak to nepříjemnost v podobě hodnotícího pohovoru jednou ročně nenapraví. (Wigert a Herter, 2017)

Podle průzkumů veřejného mínění téměř polovina zaměstnanců přesně neví, co od nich jejich manažer očekává. (Wigert a Herter, 2017) To je pro pracovníka velmi stresující a důsledkem tohoto jevu je manažer zklamaný z toho, že mu zaměstnanci nedělají to, co od nich očekává. Pokud v hodnocení mají převažovat negativa, pak to asi nebude příjemný pohovor ani pro jednu ze zúčastněných stran. Jak tomuto stavu předejít?

Nejen mladí lidé si představují, že se jim bude nařízený věnovat a s jeho pomocí se budou posouvat dál. Pro zaměstnance je důležité vědět kam firma směřuje a jaká je jejich role a přínos při plnění strategických cílů. Pokud jsou s tím pracovníci seznámeni, pak je jejich pracovní výkon mnohem lepší a snižuje se i jejich nemocnost.

2.3 Zapojení manažera

Zásadní pro hodnocení pracovníků je i přístup manažera. Bohužel při výzkumu provedeném společností TriNet (2015) v roce 2015 uvedlo 54 % mileniánů¹, že jejich nadřízený nebyl schopen jim poskytnout dostatečnou zpětnou vazbu. Přitom právě oni chtějí být průběžně informováni. Dále si mileniáni představují, že jejich nadřízený bude zároveň jejich koučem, mentorem a bude přispívat k jejich profesnímu růstu. V průzkumu společnosti Gallup se jen 21 % mileniánů vidí se svým manažerem každý týden. Organizace musí investovat do svých manažerů a umožnit jim provádět pravidelnou a průběžnou zpětnou vazbu s podřízenými. (Adkins a Rigoni, 2016)

Manažer může využít toho, že mladá generace je těžce závislá na technologiích. Průměrně stráví na mobilních zařízeních 223 minut denně. Tato generace s technologiemi vyrůstala a očekává, že i v průběhu pracovního nasazení budou mít možnost nejnovější technologie využívat. Také počítají s tím, že budou mít vytvořeno flexibilní pracovní prostředí a možnost pracovat na dálku, například z domova. Z tohoto důvodu nevyžadují, aby zpětná vazba probíhala osobně, ale nebrání se využití digitálních zařízení. Firmy by si měly tuto výhodu uvědomovat. Prostřednictvím digitálních prostředků může být zpětná vazba dynamičtější a transparentnější. Také může probíhat v reálném čase každodenního života a stávat se tak jeho součástí. (Nielsen, 2014)

Kromě osvědčených lídrů, kteří se snaží o co nejobektivnější hodnocení, existuje i velká škála manažerů, kteří se o členy svého týmu nezajímají, přetěžují je, a dokonce jim práci znepríjemňují. Podle studie Gallupova ústavu z roku 2015 se ve vzorku 7.272 pracovníků našla celá polovina, která někdy dala výpověď proto, aby se vyhnuli problémům s nadřízeným. (Mühlfeit, 2017, s. 11)

2.4 Problémy při hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků podle Sullivana (2011) je proces, který firmu stojí nemalé peníze. Zahrnuje dobu přípravy manažerů, čas zaměstnance, čas na zpracování informací v oddělení lidských zdrojů či náklady na pokroky v technologii firmy. Je tedy nasnadě, že by se firmě měla investice do hodnocení pracovníků vyplatit. Aby mohlo být hodnocení efektivní, měla by se firma vyhnout hlavním problémům, která jsou s tím spojené:

1. **Nepravidelná zpětná vazba** – je-li primárním cílem procesu identifikovat a řešit problémy, pak provádět hodnocení pouze jednou ročně je nešťastné. Zpětná vazba musí být poskytována minimálně čtvrtletně.

¹ Detailně je generace mileniánů popsána v kapitole 5.4 Generace X a Y na trhu práce

2. **Hodnocení založené pouze na paměti těch, kteří ji tvoří** – většina procesů se opírá pouze o paměť hodnotitelů. Formuláře pro hodnocení by ale měly být vyplňovány průběžně tak, aby se nechalo udělat při čtvrtletním hodnocení pouze shrnutí.
3. **Nedostatečná míra efektivity** – mnozí se domnívají, že cílem hodnotícího procesu je identifikace slabého výkonu (slabých stránek pracovníka), stanovení dalšího vzdělávání a jediným praktickým výstupem stanovení procentního podílu odměn. Často bývá větší motivací pro zaměstnance pochvala.
4. **Nedostatek odpovědnosti manažerů** – nikdo je nečiní zodpovědnými za poskytnutí přesné zpětné vazby. Zatímco jim hrozí postih za pozdní dokončení hodnocení zaměstnanců, neexistuje žádná penalizace za to, že dělají v celém procesu hodnocení chyby.
5. **Neexistence spojení hodnocení s odměnami** – ve velkém množství firem není spojeno hodnocení pracovníků s odměnami či bonusy. Pokud je tato vazba slabá či žádná, pak tento proces pravděpodobně nebude brán vážně.
6. **Zaměření se na slabé výkony** – většina systémů hodnocení se zaměřuje na zjištění slabých výkonů místo toho, aby zachytili, jakým způsobem bylo dosaženo špičkových výkonů a tento osvědčený způsob sdíleli s ostatními.
7. **Špatné provádění dobrého hodnocení** – může se stát, že přestože mají někteří zaměstnanci nejvyšší hodnocení, mohou být hodnoceni nejnižšími odměnami – může se jednat o zjevnou diskriminaci.
8. **Absence druhé kontroly** – ačkoliv celý proces může mít dopad na výši odměn, platů či podmínek práce zaměstnanců, stává se, že hodnocení provádí jediný manažer bez následné kontroly. Nemusí tak být zajištěna spravedlnost hodnocení.
9. **Není prováděná křížová kontrola** – jedním z cílů tohoto procesu je srovnání velikosti odměn a platů zaměstnanců ve stejné práci se stejným hodnocením. Měla by tedy následovat kontrola, aby nedocházelo k diskriminaci.
10. **Hodnocení jsou uchovávána v tajnosti** – ačkoliv hodnocení na pozici prodejce se často vyskytuje na nástěnkách (prodejce týdne/měsíce), hodnocení výkonu zaměstnance v technologické firmě je často tajné. Nadměrný důraz na obavy o ochranu soukromí mohou manažerům umožnit používat subjektivní či dokonce diskriminační prvky.

11. **Neexistuje žádný výpočet návratnosti investic do hodnocení** – manažer nebo oddělení HR nedokáže zdůvodnit přidanou hodnotu procesu hodnocení v porovnání s časem a náklady celého procesu.
12. **Problémy s formulářem** – nelze použít jeden pro všechny druhy pracovníků, také všechny faktory hodnocení nemusí být rovnocenné (pro různé pracovní pozice mají faktory hodnocení různou váhu, měly by být navázány na popis práce).
13. **Problémy s manažery** – pokud manažeři nejsou dostatečně vyškoleni, jak hodnotit a jak dávat zpětnou vazbu, důsledkem je, že pak nejsou schopni ani zlepšit kariérní cestu svých podřízených. Dalším problémem může být, že se manažeři vyhýbají těžkým rozhodnutím a konfrontacím, neposkytují diferenciaci, pokud nejsou nuceni dělat hodnocení častěji, pak na konci roku vychází při hodnocení z posledních pár měsíců (více si nepamatují), dále mohou být velké rozdíly mezi manažery, zatímco pro některé je hodnocení snadná věc, jiným může dělat velké problémy, také bývá problémem zrcadlení - tzn. situace, kdy mají manažeři tendenci hodnotit nejlépe pracovníky, kteří jsou jim nejvíc podobní. Posledním problémem s manažery je situace, kdy sami manažeři, kteří poskytují poctivou zpětnou vazbu a skutečně zlepšují výkon svých podřízených, nejsou dostatečně uznáváni a odměňováni.
14. **Problém se zaměstnanci** – pracovník by měl mít dávno před hodnotící schůzkou představu o svém hodnocení. To by mu měla poskytnout zpětná vazba v průběhu celého roku. Pokud tomu tak není, má pracovník z hodnocení vysoké obavy a zároveň manažer se může obávat, jak zaměstnanec na své hodnocení bude reagovat. Úplně nejhorší varianta je situace, kdy manažer předloží zaměstnanci vyplněný formulář k podpisu a nepřipouští žádnou reakci na hodnocení. Mnoho zaměstnanců může být dokonce zstrašováno manažery, kteří nepřipouští sebehodnocení. Také je nespravedlivé, pokud se zaměstnanec nemůže proti svému hodnocení odvolat.
15. **Problémy s časem** – například pokud se jedná o formu hodnocení, která je časově velmi náročná či je proces zaměřen na velmi vzdálené období či dokonce není hodnocen celý tým současně.

3 Metody hodnocení pracovníků

Dosud existuje mnoho metod a nástrojů hodnocení, které mohou technologické firmy využívat. V této práci jsem se zaměřil na výběr metod, které mohou být aplikovatelné do konkrétní IT firmy. Některé metody jsou více zaměřené na minulost hodnoceného a jeho výkonost v posledním sledovaném období. Další metody hodnocení sledují spíše chování a průběžné řízení výkonu sledovaného. V přehledu jsou zahrnuty i metody, které cílí na blízkou budoucnost. Paleta metod hodnocení by měla být co nejširší tak, aby bylo možné vybrat nejvhodnější metodu vyhovující technologické firmě i požadavkům současných trendů.

3.1 Hodnocení zaměstnanců podle Jacka Welche

Každoroční hodnocení výkonnosti zaměstnanců bylo po celá desetiletí nedílnou součástí firemního světa technologických firem. Tento systém byl prosazován generálním ředitelem společnosti GE Jackem Welchem (CEO v letech 1981 až 2001). Hodnocení „Rank and Yank“, které se odvíjí od posouzení práce zaměstnanců za rok, iniciovalo ukončení pracovní smlouvy pro 10 % nejslabších pracovníků. Toto hodnocení jistě odpovídalo své době. Z dnešního pohledu však ani nelze uvěřit, že se při něm vzpomínalo na práci, která proběhla před tak dlouhou dobou. (Nisen, 2015)

Přesto je třeba říci, že tento legendární manažer GE významně přispěl k vývoji hodnocení zaměstnanců. Zaměřoval se na dvě hodnoty. Na pracovní výsledky, které jsou snadno měřitelné (čísla) a vliv hodnoceného na ostatní zaměstnance. Tyto čtyři typy zaměstnanců rozdělil Welch na A, B, C a D. Následné hodnocení je promítnuté do tabulky č. 1 níže.

Tabulka 1 Čtyři typy zaměstnanců (Hroník, 2006, s. 25)

	Záporný vliv na druhé	Kladný vliv na druhé
Dobré pracovní výsledky	A	C
Špatné pracovní výsledky	B	D

Zaměstnanec typu A

Má sice dobré měřitelné výsledky, ale z důvodu jeho negativního vlivu na kolegy nebude patřit mezi dobře hodnocené. Pokud má firma před sebou náročné období, nebude o jeho služby stát.

Zaměstnanec typu B

Tomuto zaměstnanci je rovnou doručena výpověď.

Zaměstnanec typu C

Má šanci na povýšení.

Zaměstnanec typu D

Dostává druhou šanci, pravděpodobně v jiném prostředí než doposud.

Celé hodnocení podřízených musí manažer rozdělit na 20 % nejlepších, 70 % průměrných a 10 % nejhorších. Ti nejvýkonnější jsou nejvíce oceněni a zpravidla i motivováni, aby své úsilí ještě zvýšili. O průměrné zaměstnance je postaráno prostřednictvím školení tak, aby dostali šanci dále růst. Přestože bylo řečeno, že firma o 10 % nejslabších zaměstnanců nestojí, nemusí jim většinou manažeři dávat výpověď. Málokdo chce dobrovolně zůstat na pozici a ve firmě, kde je hodnocen jako nejhorší. (Hroník, 2006)

Diferenciací zaměstnanců však Welchovo hodnocení nekončí. Jeho součástí je i detailní analýza hodnoceného a návrh dalšího rozvoje. Jenom pohovor s hodnoceným trvá několik hodin. Dále jsou dotazováni jeho podřízení, nadřízení, kolegové a zákazníci. Hodnocená osoba je s posudkem konfrontována. Někdy toto hodnocení vzbuzuje bouřlivé reakce. (Hroník, 2006, s. 25)

Nikdo se tedy nemůže divit manažerům, že když slyší o ročním hodnocení, naskakuje jim husí kůže. Považují to za práci navíc, kterou často dělají po pracovní době. Snaží se jen o vyplnění formulářů do daného termínu. Marně vzpomínají, jaké úkoly a jak je úspěšně splnil jejich podřízený například před téměř rokem.

Hodnocení na základě Jacka Welche se používalo v Microsoftu ještě nedávno (tzv. Stack ranking). Jak se však později zjistilo, už nefungovalo, jak mělo. Když v roce 2000 předával Bill Gates řízení Microsoftu Stevu Ballmerovi dosahovaly akcie firmy rekordní hodnoty. Zdánlivě neexistovalo nic, co by mohlo Microsoft ohrozit. Přestože zisky zůstávaly na vzestupu, hodnota akcií začala padat. Nikdy už se na úroveň z roku 2000 nevrátila. V roce 2012 byla Kurtem Eichenwaldem označena poslední dekáda firmy jako „Microsoft's Lost Decade“. (Kasík, 2014)

Podle Eichenwalda: „Všichni zaměstnanci, bývalí i současní, se kterými jsem kvůli reportáži mluvil, zmínili jako důvod úpadku Microsoftu jeho politiku hodnocení zaměstnanců.“ Jedná se opět o systém hodnocení podle Gaussovy křivky, kdy z každých 10 zaměstnanců dva věděli, že budou odměněni

a povýšení. Jednoho nejslabšího čekal nevyhovující posudek, či ještě hůř přeřazení či ukončení pracovní smlouvy.

Zaměstnanci se místo spolupráce uchýlovali k upozorňování chyb druhých a vychloubání se vlastními zásluhami. Manažeři se místo soustředění na vývoj museli věnovat smlouvání mezi jednotlivými týmy tak, aby dali dohromady 20 % hrdinů a 10 % outsiderů. Toto hodnocení je už i v Microsoftu minulostí.

Hodnocení pracovníků podle Jacka Welche může být ve středních a menších firmách velmi svízelné. Aby nedošlo k tomu, že s vaničkou vylijeme i dítě, tedy že vyhodíme dobrého zaměstnance, měla by mít firma minimálně kolem 500 zaměstnanců. Další nevýhodou této metody je i její velká pracnost. Pokud by byl dodržen i termín jedenkrát ročně, je to v dnešní době těžko využitelná metoda. Bez průběžných poznámek a dalších konzultací by neměl manažer šanci dát skutečně regulérní hodnocení všech svých podřízených dohromady. (Stewart, 2010)

Použití této metody ale pomůže odstranit jednu z běžných chyb, které se manažeři dopouštějí. Někteří jsou během hodnocení podřízených ke všem shovívaví a nedokáží férově ukázat na jejich chyby. Příkladem může být společnost Ford, která před zavedením tohoto modelu měla v management 98 % manažerů zařazeno v nejlepším hodnocení. Pokud je aplikováno hodnocení podle Welche, pak na základě Gaussovy křivky je jasné, že se ve firmě musí nacházet 10 % těch, kteří nejsou pro svou práci zapálení nebo ji nestíhají. (Olson a Davis, 2003)

Druhou neméně důležitou vlastností této metody je, že všichni zaměstnanci budou hodnoceni ve stejných kategoriích a stejným procesem. Důsledkem toho jsou pak výsledky celého procesu hodnocení objektivnější. Podle Olsona a Davise (2003) je výhodnější situace, kdy všichni zaměstnanci jsou hodnoceni podle stejných kritérií.

3.2 MBO

Metoda řízení podle cílů MBO (Management by Objectives) je také někdy nazývá řízení podle výsledků MBR (Management by Results) nebo plánování a kontrola práce WPR (Work Planning and Review). Všechny tyto metody představují podobný přístup obsahující čtyři základní prvky: (Vodáček a Vodáčková, 2006)

1. **Stanovení cílů** (od dlouhodobých cílů celé firmy přes cíle menších organizačních jednotek padá kaskádovitě až k individuálním cílům. Specifikují, čeho má být dosaženo).
2. **Plánování úkolů** (specifikují, jak má být dosaženo cíle).

3. **Sebeřízení** (předpokladem úspěchu této metody je zajištění kvalitní motivace pro samostatné plnění úkolů).
4. **Průběžné koučování** (které zabezpečuje kvalitní zpětnou vazbu pro plnění dílčích cílů a úkolů).

Cíle by měly být formulovány pozitivně, zasazeny do kontextu, rozpracovány do dílčích úkolů a SMART.

Cíle si stanovují jednotliví zaměstnanci. Dostávají pouze rámcové zadání a při diskuzi se svým manažerem obhajují vlastní cíle. Považuje se za výhodné rozlišovat dva typy cílů. Výkonové cíle mají vliv na samotné působení v dané pracovní pozici. Úkolem rozvojových cílů je pak zajištění větší efektivity při dosahování výkonových, tedy pracovních cílů. Jedná se také o poměrně starou metodu, která se v čase pochopitelně proměňuje. Stále více jsou brány v úvahu emoce a synergie. Bohužel zde stále platí paradox měření: čím přesněji a jednodušeji lze změřit určitou proměnou, tím menší bude její vypovídající hodnota. (Vodáček a Vodáčková, 2006)

Nevýhodou tedy je, že metoda svádí manažery k tomu, aby se soustředili na snadno měřitelné cíle, které nejsou pro manažera směrodatné.

3.3 BARS

Metoda BARS (anglicky Behaviorally Anchored Rating Scale) je metoda založená na sledování přístupu sledovaného k práci, dodržování daného postupu během plnění pracovních cílů a pracovního chování. Zakládá se tedy na předpokladu, že správné chování pracovníka má vliv na efektivní pracovní výkon. Zaměstnanec je tedy hodnocen podle kritérií, která jsou svázána s jeho pracovní náplní. Nelze hodnotit zaměstnance podle kompetencí, které nejsou součástí jeho pracovního výkonu. (Hroník, 2006)

Za typická kritéria se v metodě BARS považují: schopnost strategického řízení a plánování; organizační a systémové schopnosti; schopnost vést, řídit a motivovat pracovní týmy; udržovat pozitivní přístup ke změnám. Počet kritérií nemá žádné formální omezení, k jednotlivým kritériím by měla být přiřazena jejich důležitost. Každé kritérium by mělo mít svojí hodnotící škálu, která bývá zpravidla pěti až sedmi stupňová. Samozřejmostí u této metody je důkladná instruktáž manažerů, kteří budou hodnocení provádět. (Pulakos, 2014; Koubek, 2015, s. 223)

Hodnocení zaměstnanců provádí jak nadřízený manažer, tak se zároveň tato metoda používá k sebehodnocení pracovníků. V hodnotícím pohovoru je pak zvláštní pozornost věnována kritériím, kde dochází k velkému rozpětí mezi sebehodnocením pracovníka a hodnocením nadřízeného.

Obecně by odchylka neměla přesahovat 2 až 3 body u pěti až sedmi stupňové škály hodnocení. Metoda BARS dokáže poměrně přesně popsat pracovní chování zaměstnance a dokáže taky odhalit rozpor mezi vzorovým a reálným chováním zaměstnance. (Pulakos, 2014; Koubek, 2015, s. 223)

Může se stát, že tyto rozdíly mohou být podnětem pro přeřazení zaměstnance na jinou pozici, která více vyhovuje jeho lidským a profesním kvalitám.

Výhodou této metody jsou poměrně jednoduchá kritéria hodnocení chování zaměstnanců. Hodnotící metody lze jednoduše a srozumitelně použít. Nevýhodou je velká náročnost při přípravě, obzvláště pokud je ve firmě více druhů pracovních pozic. Nezanedbatelné mohou být taky náklady s hodnocením spojené.

3.4 Řízení pracovního výkonu

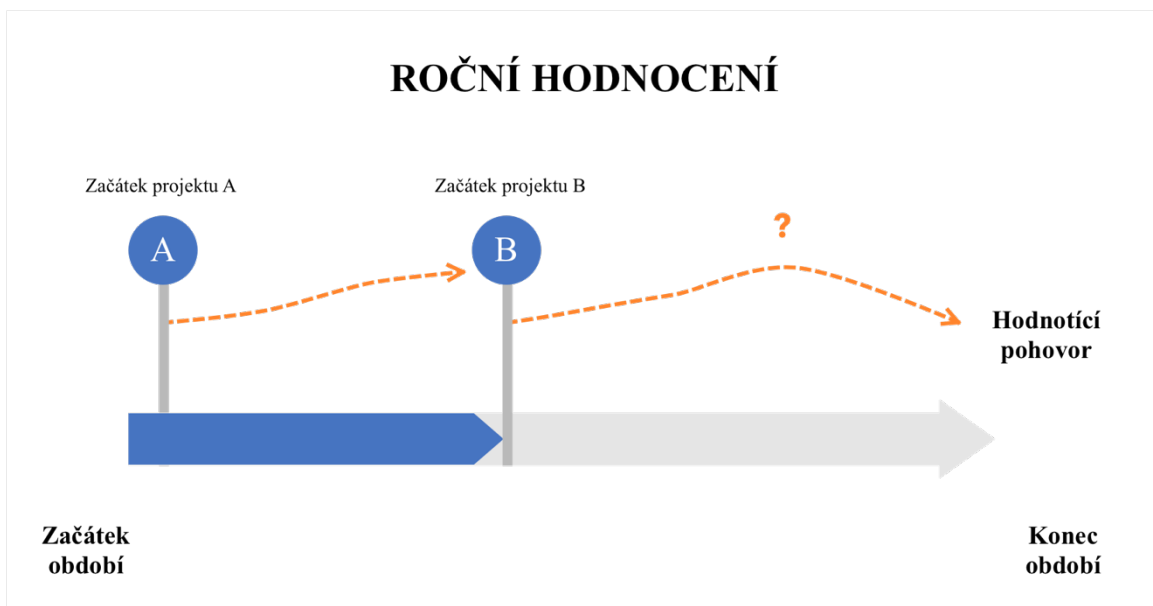
Mezi metody hodnocení pracovníků můžeme zařadit i řízení pracovního výkonu. Jedná se o širší pojem, což více vyhovuje dnešní době. Rozšíření se projevuje hlavně v oblasti způsobu rozvoje zaměstnanců a orientace na blízkou budoucnost. Podle Mathise a Jacksona (2008) se jedná o proces hodnocení v porovnání s nastavenými standardy. Pracovník dostává v průběhu celého roku průběžná hodnocení a zpětnou vazbu, či koučování od manažera. Na konci celého roku je sestaveno finální hodnocení. Na obrázku č. 2 je dobře vidět rozšíření z ročního hodnocení zaměstnanců na modernější způsob řízení pracovního výkonu.

Na obrázku č. 1 je vidět klasický systém ročního hodnocení. V průběhu roku pracuje zaměstnanec na různých projektech. Nemá však nastavenou žádnou zpětnou vazbu. Sám vlastně vůbec netuší, zda jeho způsob plnění úkolů vyhovuje jeho nadřízeným. To zjistí až z hodnotícího pohovoru na konci ročního období. Celý pohovor se nese v duchu hodnocení uplynulého období. Sám pracovník však těžko vzpomíná na celé období. Hodnocení se zpravidla zúží jen na posledních pár týdnů a měsíců. Pokud manažer potřebuje návod k vedení hodnotícího pohovoru, je možné využít 100 užitečných frází pro efektivní hodnocení viz příloha č. 1.

Při pohledu na obrázek č. 2 je na první pohled jasné, že nejdůležitější změnou jsou schůzky 1:1² pravidelně po celou dobu sledovaného období. Součástí těchto schůzek je i hodnocení. Na konci sledovaného období se pak jen všechna hodnocení shrnou do jednoho konečného. Průběžná hodnocení jsou zaměřena na budoucnost. Spolu s manažerem si pracovník nastavuje krátkodobé cíle.

² 1:1 je typ osobní schůzky, které se účastní pouze manažer a podřízený

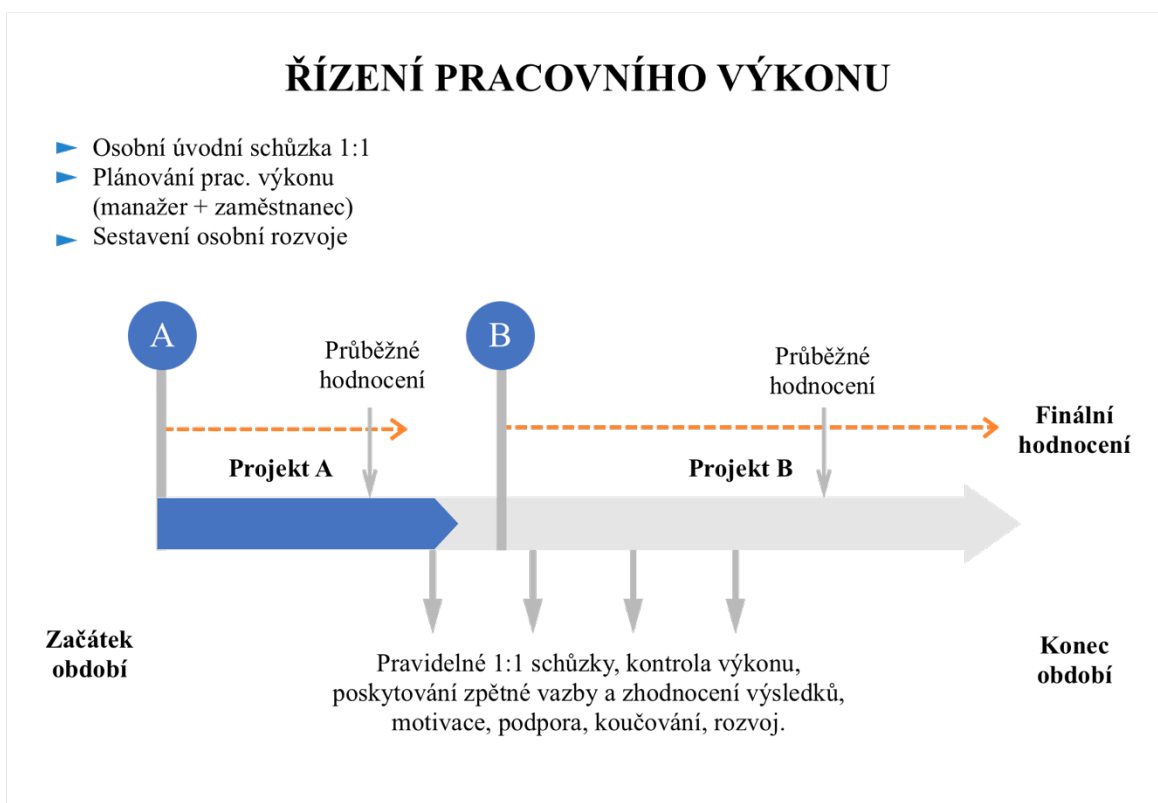
ROČNÍ HODNOCENÍ



Obrázek 1 Tradiční metoda hodnocení (vlastní tvorba)

ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

- ▶ Osobní úvodní schůzka 1:1
- ▶ Plánování prac. výkonu (manažer + zaměstnanec)
- ▶ Sestavení osobní rozvoje



Obrázek 2 Řízení pracovního výkonu (vlastní tvorba)

Na následující tabulce č. 2 je porovnání jednotlivých složek mezi řízením pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců.

Tabulka 2 Porovnání řízení prac. výkonu a tradičního hodnocení (Armstrong, 2011, s. 71-78)

Řízení pracovního výkonu	Hodnocení zaměstnanců
Cíle podle organizace a zaměstnanců	Cíle zaměstnanců
Zaměření na výsledky a kompetence	Zaměření na výkonné cíle
V průběhu celého roku	Probíhá na konci roku
Součástí není klasifikace	Klasifikace
Cílení na budoucnost	Cílení na minulost
Cílem je rozvoj a úroveň výkonu	Cílem je výkon a příp. zásluhy
Společně, firemně sdílený proces	Pouze systém shora dolů
Flexibilita	Monolitost
Uzpůsobené na míru	Snaha o uzpůsobení na míru
Snaha o malou administrativu	Složitější administrativa
Nebývá spojené s odměňováním podle dosaženého výkonu	Odměňování je spojeno s dosaženým výkonem
Probíhá u každého pracovníka	Probíhá u každého pracovníka
Povinnosti liniových vedoucích	Povinnost liniových m. a personálního útvaru

3.5 Metoda klíčových událostí

Metoda klíčových událostí (anglicky Critical Incident Technique neboli CIT) je založena na sledování a pořizování písemných záznamů. Hodnotitel během určitého období (14 dní až měsíc) pravidelně zapisuje minimálně jednu negativní (kritickou) a jednu pozitivní událost z pracovního života zaměstnance. Hodnotitel ihned ke každé události zapisuje také určitou váhu. Předpokladem pro správnou aplikaci této metody je pravidelné sledování pracovníků vedoucími v konkrétním sledovaném období a přesné specifikování událostí. (Pilařová, 2008)

Výhodou je poměrně malá časová a administrativní náročnost. Vzhledem k četnosti zápisu událostí tato metoda spolehlivě brání tzv. efektu posledního měsíce, podle kterého je zaměstnanec hodnocen za celý rok. Zároveň nám umožňuje postihnout a odhalit opakování některých událostí. Další velkou výhodou je možnost propojení formálního hodnocení s neformálním přístupem hodnoceného a podání okamžité zpětné vazby.

Naopak nevýhodou této hodnotící metody může být subjektivní zkreslení pořízení záznamů. S tím souvisí také subjektivní pojetí správných norem chování. Další nevýhodou může být nedostatečný respekt k této metodě od hodnotitele, takže snadno může dojít ke zkreslení dosažených výsledků, pokud záznamy jsou pořízeny pouze z posledního období.

V důsledků těchto nevýhod je tato metoda v praxi používána spíše jako doplněk k jiným komplexnějším metodám, které jsou validnější.

3.6 Hodnocení podle 360° zpětné vazby

Zpravidla se tato metoda používá u hodnocení manažerů. Je známá a používaná dlouhou dobu. Název nám naznačuje, že manažer dostává hodnocení od celého okruhu lidí, se kterými spolupracuje. Hodnocení dostává manažer od svého nadřízeného, kolegů, podřízených a od zákazníků firmy, pokud s nimi přichází do styku. Posledním hodnocením do skládačky je i sebehodnocení samotného manažera.

Nejčastějším nástrojem pro získání takového množství dat jsou dotazníky. Hodnotitelé mohou vybírat z vícebodové škály. Po zpracování dostává manažer individuální zprávu strukturovanou podle jednotlivých kategoriích hodnotitelů. Hodnotitelé kromě přímého nadřízeného zůstávají v anonymitě. Celkovým výsledkem z celého procesu hodnocení může být stanovení následného rozvoje pracovníka. Někteří autoři, například Mühlfeit a Costi, nedoporučují anonymitu v tomto hodnocení. Hodnocený si často láme hlavu, od koho příliš ostrou kritiku dostal a spolupráce uvnitř týmu tím může být narušena. Zpětná vazba se přijímá daleko lépe, pokud přichází od někoho, komu důvěřujeme, že nám chce pomoci. Atmosféra uvnitř týmu při adresné zpětné vazbě je přátelská. (Mühlfeit, 2017)

To nejdůležitější tedy nastává po ukončení hodnocení. Firma by si toho měla být vědoma a měla by zajistit druhou, stejně významnou část tohoto hodnocení. Kromě vyplacení odměn, které očekávají sami manažeři, musí dojít i ke změnám, které očekávají ostatní. Zpětná vazba musí být manažerem přijata jako reálná. V ten okamžik vlastně již nastává náprava.

Podle soukromého zdroje ještě nedávno využívala americká společnost Toptal³ jednou za tři měsíce propracované hodnocení založené na 360° zpětné vazbě. Systém s dvoutýdenním předstihem vygeneroval dopředu kdo a koho bude hodnotit. U každého hodnoceného musel hodnotitel vyplnit všech 12 oblastí hodnocení (například skills, code quality, soft skills, English a mnoho dalších schopností a aktivit). Každá z oblastí byla ohodnocena 5 bodovou škálou (unacceptable, needs improvement, good, very good, excellent). Hodnocení bylo třeba dále zdůvodnit.

Každý zaměstnanec obdržel své vlastní hodnocení s uvedenými průměry. Vypovídací hodnotu mělo pouze to hodnocení, na kterém se muselo shodnout více hodnotitelů. Dobrá hodnocení automaticky neznamenala zvyšování platu či odměny. Vytvářela však prostor pro vyjednávání jak pro manažera, tak i pro samotného zaměstnance. (Soukromý zdroj, únor 2018)

Mezi hlavní výhody 360° zpětné vazby patří komplexnější pohled na výkon a chování zaměstnanců. Zpětná vazba na chování pracovníka zvyšuje odpovědnost vůči zákazníkům firmy. Tím se i zároveň zvyšuje angažovanost a výkon dotyčného, protože je hodnocen ode všech. Názory od více lidí mají poté větší vypovídající hodnotu a přesvědčivost. Zpětná vazba pomůže posílit vlastní rozvoj a snáze pochopit vlastní silné a slabé stránky.

Na opačné straně má tato metoda hodnocení pracovníka i své negativní stránky. Mezi hlavní nevýhody hodnocení patří velká časová náročnost a složitější systém administrace této zpětné vazby. Pokud nebude dostatek hodnotitelů, zvláště pro menší typy podniků, nebude hodnocení dostatečně objektivní. Dalším důležitým faktorem úspěšnosti této metody je nutné zajištění školení každého hodnotitele, aby se zpětná vazba nezaměřovala pouze na negativní a slabé stránky hodnoceného.

³ Toptal je americký start-up založený v roce 2010, který poskytuje špičkovým firmám po celém světě vývojáře, designéry a finanční odborníky, kteří pracují na volné noze.



Obrázek 3 360° zpětná vazba (Hroník, 2011, s. 66)

3.7 Hodnocení podle hierarchie kompetencí

V 90. letech minulého století po velmi populární metodě 360° zpětné vazby vznikla další metoda hodnocení podle kompetencí pracovníka. Při hodnocení pracovníka bychom měli vzít v potaz a podporovat ty kompetence, které jsou nejdůležitější v konkurenčním prostředí. Všechny úspěchy a neúspěchy firmy jsou svázané s kompetencemi lidí, kteří pro firmu pracují. Proto lze také potíže firmy řešit prostřednictvím zásahů na úrovni kompetencí. (Plamínek a Fišer, 2005, s. 175-177)

Podle výzkumu Hamela a Breena (2008, s. 45-68) se ve světě pouze 15 % pracovníků skutečně angažuje ve své práci. Ze zbylých 85 % pracovníků dokonce celých 24 % zaměstnanců jejich práce nezajímá. Zbytek se nachází někde uprostřed. V dnešním světě by mělo majitele firmy skutečně zajímat, jak motivovat své zaměstnance tak, aby byli ochotni využívat své schopnosti na 100 %.

Hamel a Breen (2008) ve své knize Budoucnost managementu popisují celkem 6 kompetencí. Tyto kompetence jsou seřazeny do pyramidy. O prvních třech kompetencích (poslušnost, pracovitost a intelekt) Hamel a Breen tvrdí, že jsou lehce dostupné. Dokonce pro některé z nich můžeme využít pracovníků ze zemí s levnější pracovní silou. Naopak horní tři kompetence (iniciativa, kreativita, vášně a zápal) jsou výjimečné. Pro inovativní firmu s dlouhodobým úspěchem na trhu jsou však tyto vlastnosti nepostradatelné. S největší pravděpodobností najdeme tyto nejdůležitější kompetence

u Generace Y. Ve firmě by mělo být vytvořeno takové prostředí, ve kterém bude kladen důraz právě na tyto kompetence. Osvícený manažer bude stimulovat svůj tým k inovativním řešením. Také proto aby zajistil interakci mezi pracovníky, spolupráci kreativních týmu a otevřené toky informací.

Efektivní kompetenční model vychází z očekávaného chování, nikoli vlastností a rysů hodnoceného. Propojuje firemní hodnoty s popisem pracovní pozice. Počet kompetencí by měl být omezen tak, aby byl celý model srozumitelný pro všechny manažery. Celý sociálně-psychologický pohled můžeme chápat tak, že kompetence všech zaměstnanců tvoří kompetence celé firmy.

Kromě kvalitativního zhodnocení podle kompetencí musíme určit jejich míru. Zpravidla se používá pětidílná stupnice, která nabízí dostatečný prostor pro diferenciaci míry zvládnutí kompetencí. V případě správného použití této stupnice se předpokládá rozložení podle Gaussovy křivky. Aby bylo zřejmé, jaké události vedly ke konkrétnímu hodnocení, měl by každou stupnici doprovodit i slovní komentář.



Obrázek 4 Pyramida kompetencí (Hamel a Breen, 2008, s. 63)

4 Porovnání metod hodnocení

Všechny metody můžeme hodnotit z různých hledisek. Za jedno z nejdůležitějších považují četnost hodnocení. Pracovník musí dostat zpětnou vazbu častěji než jednou za rok. Důvodem je ujistění se, že směr, kterým se vydává, je ten správný k naplnění cílů. Pokud by zaměstnanec zjistil, že je něco špatně až na konci roku, nebude mít již možnost své jednání napravit či upravit a vyhovět lépe požadavkům manažera.

Ideální způsob řízení a hodnocení je nastavování zpětné vazby průběžně. Tak je jednoznačně zajištěno, že pracovník i manažer budou na stejné vlně. Oba dostávají šanci se sladit ve prospěch týmu.

Jako efektivní se jeví metody, které mají větší dosah, než jen stanovení slabých stránek pracovníka a nastavení nových cílů. Pokud je součástí metody koučink či mentoring, dostává hodnocení pak další rozměr, a hlavně pro mladé zaměstnance také význam. I majitelé firmy ocení, pokud mají spokojené zaměstnance, které dokáže jejich šéf přivést ke kariérnímu růstu co nejkratší cestou.

Co se týká osob, které hodnotí, je pro manažery v celé firmě téměř nemožné dostat kvalitnímu hodnocení podřízených bez tréninku. Cílem firmy by mělo být, aby všichni zaměstnanci vnímali a přijímali hodnocení jako férové. Také by měli pochopit, že je to jedna z manažerských funkcí, která by jim měla pomoci v jejich kariéře a vývoji.

Další součástí hodnocení je odpovědnost manažera za hodnocení. Manažer by si měl být vědom všech souvislostí s hodnocením. Nejenom v situaci, kdy jsou na něj navázány odměny. Hodnocení by mělo pracovníka provést k co nejlepšímu plnění pracovních povinností tak, aby jeho práce byla využita ve prospěch firmy. Jednou z cest, jak zobjektivnit hodnocení, je přidat i sebehodnocení pracovníka. Tato dvě hodnocení by se pak neměla příliš lišit. V případě, že se diametrálně neshodnou, musel by pak například zasáhnout manažer manažera. Jinou variantou je zajistit, aby každý manažer ve firmě prokazatelně dokázal objektivně ohodnotit svoje podřízené. Znamenalo by to například zajistit všem vhodné školení o tom, jak správně hodnotit a podávat zpětnou vazbu. Na školení by měly navázat kalibrační schůzky, kde by došlo ke sjednocení pohledu na hodnocené pracovníky.

Všechny metody je možné využít pro následné odměny. Pozor však u finančních odměn, které jsou slíbeny dopředu. Pink (2011, s. 48-54) ve své knize uvádí, že mohou mít záporný vliv na motivaci pracovníka. Podrobněji je toto více rozebrané v kapitole 5.1 Současné trendy v hodnocení pracovníků.

Ideální situace nastává, pokud pracovníka baví všechny stránky jeho práce. Pokud máme možnost, je ideální nabídnout zaměstnanci takovou práci, při které využívá především svoje silné stránky. Pak by bylo vhodné se při hodnocení zaměřovat pouze na tyto silné stránky. Bohužel realita nebývá vždy tak příznivá, a proto je potřeba, aby manažer nastavil zaměstnanci přesnou zpětnou vazbu o tom, kterou část svých slabých stránek musí pracovník nezbytně zdokonalit.

Pokud daná metoda neověřuje vnitřní a vnější spravedlnost ve vyplácení základních mezd, pak je nezbytné k této metodě, například formou kalibračních schůzek, dodat vzájemné porovnání. Spravedlnost je jedním z těch nejdůležitějších hledisek hodnocení. Za vnitřní spravedlnost považujeme stejnou výši mzdy pro všechny pracovníky na stejné pozici. Vnější spravedlností se rozumí srovnání stejných pozic v obdobných firmách. (Koubek, 2015, s. 291)

Stížnosti manažerů na náročnost různých metod hodnocení mohou být na jednu stranu oprávněné. Na druhou stranu je právě povinností manažerů pečovat o svoje podřízené. Součástí této péče musí být i nastavení detailní zpětné vazby.

U většiny metod je za nezbytnou součást hodnocení považováno i sebehodnocení. Může probíhat jak ústně, tak písemně, ale každý zaměstnanec by měl mít právo se vyjádřit jak k vlastní odvedené práci, tak i k podmínkám, za kterých pracuje.

Z tabulky 3 vyplývá, že každá z metod má svoje pozitivní a negativní stránky. Žádná z metod se nejeví jako ideální pro každou příležitost. Výsledkem tedy musí být využití kombinace několika metod.

Tabulka 3 Porovnání metod hodnocení (vlastní tvorba dle kapitoly 3)

	Welchova metoda	MBO	BARS	Řízení pracovního výkonu	Metoda klíčových událostí	360° zpětná vazba	Hodnocení podle hierarchie kompetencí
Četnost hodnocení	1x ročně	Průběžné koučování	1-4x ročně	Průběžné koučování	Min. 14 až 30 dní	1-4x ročně	1x ročně
Průběžná zpětná vazba	Není	Ano	Není	Ano	Není	Není	Není
Efektivita (větší dosah než jen hodnocení)	Není	Ano	Není	Ano (rozvoj zaměstnance a orientace na budoucnost)	Není	Není	Ano
Objektivita (hodnotí více lidí)	Jen manažer	Jen manažer	Střední (dochází k sebehodnocení)	Jen manažer	Jen manažer	Ano (nejlepší)	Jen manažer
Odpovědnost manažera	Není	Ano	Není	Ano	Ano	Ano	Není
Návaznost na odměny	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
Zaměření na silné stránky	Není	Ano	Ano	Ano	Není	Není	Není
Spravedlnost (mezi zaměstnanci ve stejné práci)	Neověřuje se	Neověřuje se	Ano	Neověřuje se	Neověřuje se	Ano	Ano
Náročnost metody pro manažery	Vysoká	Střední	Malá (větší pouze při přípravě)	Střední	Malá	Vysoká	Vysoká
Zahrnuje sebehodnocení	Ano	Ano	Ano	Ano	Není	Ano	Není

5 Širší předpoklady pro fungování systému hodnocení

Tradiční modely poskytování zpětné vazby a hodnocení pracovníků už nejsou udržitelné. Se stoupajícím množstvím mladších pracovníků, hlavně mileniánů, je daleko větší poptávka po okamžité zpětné vazbě spojené s prací, kterou dělají. (Clutch Survey, 2016)

5.1 Současné trendy v hodnocení pracovníků

Podle Bureau of Labor Statistics⁴ jsou mileniáni již nyní nejpočetnější generací směřující do technologických firem na trhu práce a do roku 2030 budou tvořit 75 % pracovní síly. (Galley, 2014) Vzhledem k okolnostem, s jakými tato generace nastupuje do pracovního procesu, se jeví jako nezbytné změnit přístupy k jejich hodnocení.

V USA se začal měnit přístup k hodnocení po roce 2005. Sama společnost GE, která dala světu tradiční hodnocení, začala přístup k zaměstnancům měnit. V průběhu dalších let se začaly přidávat další firmy jako Accenture či Adobe. Později se nový přístup projevuje i v České republice. (Nisen, 2015)

Tabulka 4 Starý a nový přístup (Havlíčková Lišková a Římanová, 2016)

Starý přístup	Nový přístup
Roční cíle	Cíle na kratší časové období
Formální roční hodnotící rozhovor	Neformální průběžný rozhovor v okamžiku ukončení úkolu (nebo podle potřeby) a následně roční shrnutí všech uskutečněných rozhovorů
Hodnocení minulosti	Zaměření na budoucnost a rozvoj zaměstnance
Direktivní zpětná vazba	Agilní koučovací přístup

Společnost Deloitte v závěru svého výzkumu z roku 2016 (The 2015 Deloitte Millennial Survey, 2016) uvádí, že pro 6 z 10 mileniánů je při výběru zaměstnavatele největší prioritou smysl jejich práce. Na dotaz, zda chtějí pracovat pro stejnou firmu i po roce 2020 odpovídá 40 % z nich, že ano.

⁴ The Bureau of Labor Statistics (Úřad statistiky práce) je oddělením ministerstva práce Spojených států.

Jsou to mileniáni, kteří kladou větší důraz na smysl práce než na finanční výhodnost. Znamená to, že se zaměřují na projekty přinášející více smysluplnou a zajímavou práci než vysokou ziskovost. To potvrzuje zjištění Harvard Business Review, že 89 % manažerů si je tohoto rysu mileniánů vědomo a řídí se jím při jejich vedení. (Garrad a Chamorro-Premuzic, 2016)

Zaměstnavatelé se začínají mileniánům (viz kapitola 5.4 Generace X a Y na trhu práce) přizpůsobovat. Ti se odvděčují tím, že roste jejich loajalita. Pokud porovnáme průzkumy společnosti Deloitte (The 2015 Deloitte Millennial Survey, 2016), pak mezi roky 2016 a 2017 klesl zájem opustit firmu v příštích dvou letech ze 44 % na 38 %. Stejně tak množství těch pracovníků, kteří plánovali zůstat ve společnosti v následujících pěti letech, stouplo z 28 % na 31 %.

Každý hodnotitel, tedy vedoucí pracovník by se měl vyjádřit k následujícím čtyřem oblastem hodnoceného. (Hájek, 2015)

1. Oblast k vyjádření

- Jestliže bych měl ohodnotit pracovníka a za předpokladu, že by firemní peníze byly moje, ocenil bych podřízeného nejvyšším možným nárůstem platu.
- ✓ Odpověď na škále od 1 (určitě souhlasím) do 5 (určitě nesouhlasím), abych přidal maximum svých peněz podřízenému.

2. Oblast k vyjádření

- V reakci na pracovní výkon hodnoceného bych na stupnici od 1 (určitě ano) do 5 (určitě ne) chtěl mít hodnoceného vždy ve vlastním týmu.
- ✓ Odpověď na škále od 1 do 5

3. Oblast k vyjádření

- Hodnocený může být přítěží pro ostatní kolegy (případně celý tým), případně jeho chování může mít negativní dopad na image firmy?
- ✓ Odpověď ANO x NE

4. Oblast k vyjádření

- Má být hodnocený pracovník okamžitě povýšený na základě svých výkonů?
- ✓ Odpověď ANO x NE

Další co se mění, je pohled společnosti při měření výkonnosti. Z poměrně úzkého rozpětí, kdy například produktový manažer byl hodnocen podle prodeje za minulé čtvrtletí, bývá nyní stanovováno daleko širší rozpětí. Výkon produktového manažera je ovlivněn daleko více faktory: kromě prodeje v tomto čtvrtletí, prodejem v příštím čtvrtletí, prodejem v celém roce, spokojeností zákazníků či nápady na nové produkty. Nalézt správný klíč pro měření výkonnosti pracovníka je samozřejmě těžké, ale použití měřítek, která vyjadřují i celkové hospodaření firmy, se jeví jako užitečné. (Pink, 2011, s. 127)

Podle Pinka (2011, s. 33–47) je také velice svízelné dopředu navazovat vyplácení odměn na splnění úkolu. Při jednom z experimentů pro Federal Reserve Bank vědci vyvrátili jednoduchý ekonomický princip, že vyšší odměny vedou k vyšším výkonům. Zjistili, že finanční podněty mohou mít negativní dopad na celkovou výkonnost, zvláště pokud se jedná o kreativní úkoly. Samotná odměna nepůsobí přímo destruktivně, zhoubný je jenom její příslib. Je tedy otázkou, zda je vždycky ideální dopředu svazovat hodnocení pracovníků s vyplácením odměn. Problémem může být i stanovování tvrdých cílů. Dopředu slíbené odměny však způsobí, že budou očekávané vždy, a tedy zanedlouho se stanou nedostatečnými. Velmi rychle může nastat situace, kdy je odměna vnímaná vlastně jako nulová, pokud nebyla navýšena.

Pokud společnost navazuje na hodnocení a odměny například na čtvrtletní zisky, má zpravidla dlouhodobě nižší tempo růstu než společnosti, které hodnotí zisky například ročně. Přítomnost krátkodobých cílů může mít negativní následky v příštím období. Skutečný úspěch firmy však spočívá v pohledu za horizont.

5.2 Pozitivní leadership

Díky výsledkům výzkumů (Mühlfeit, 2017, s. 15-32) se dozvídáme také to, že velký vliv na ziskovost firem má i spokojenost zaměstnanců. Část manažerů se proto odvrací od autokratického způsobu vedení a snaží se na pracovišti navodit pozitivní atmosféru. Pokud se zaměstnanci cítí ve firmě šťastni, pak se výsledky v podobě vyšších zisků dostávají sami.

Mnoho velkých zahraničních firem již tyto výzkumy aplikovalo. Snaží se o vytvoření takového pracovního prostředí, ve kterém zaměstnanci cítí, že jsou podporováni a za svou práci férově odměňováni. Snaží se udržovat své zaměstnance šťastné a spokojené. Vědí, že tímto přístupem jim stoupnou jejich zisky.

Dalším moderním poznáním je to, že je daleko jednodušší a levnější využívat pracovníky jen v oblasti jejich silných stránek. Původní hodnocení bylo založeno na tom, že se hledaly nedostatky (tedy slabé stránky) a ty se pak vylepšovaly. Firmy do vzdělávání svých zaměstnanců vkládaly obrovské peníze a zaměstnanci byli stresováni nutností si osvojit dovednosti, na které neměli talent.

Rozdíl mezi pracovníkem, který je v práci šťastný a může využívat jen své silné stránky a tím, který je nucen používat i svoje slabé stránky, je diametrální.

Lidé využívající své silné a slabé stránky:

Tabulka 5 Silné a slabé stránky (Rath, 2007)

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
chodí rádi do práce	nechodí rádi do práce
mají spíše pozitivní vztahy s kolegy	mají spíše negativní vztahy s kolegy
zacházejí dobře se zákazníky	zacházejí hůře se zákazníky
chlubí se, že pracují pro skvělou firmu	mají názor, že pracují pro hroznou firmu
podávají nadprůměrné výkony	podávají podprůměrné výkony
zažívají mnoho pozitivních momentů	zažívají minimum pozitivních momentů

Aby manažer mohl rozvíjet a podporovat silné stránky pracovníků, musí je nejdříve objevit. Existují nástroje, které mohou využít přímo sami pracovníci, aby své silné stránky odhalili sami. Jedním z těchto nástrojů je například StrengthsFinder 2.0. Hlavní myšlenkou tohoto nástroje je, že by člověk měl najít a dále rozvíjet svůj talent tak, aby se z něho stala silná stránka. I když se bude pracovník snažit sebevíc, nemusí jeho sebehodnocení poskytnout všechny odpovědi. (Clifton, 2016)

Může existovat i talent, který dokážeme odhalit jen pomocí ostatních. Jedním z pohledů z ostatních na pracovníka je již zmíněná 360° zpětná vazba. Kromě hodnocení kolegů, nadřízených, podřízených a zákazníků může zaměstnanec požádat i lidi mimo svůj pracovní život. Pokud je tento nástroj použit správně, může mu přinést poznatky o oblastech, ve kterých podle ostatních vyniká.

Ať už svoje silné stránky odhalí sám zaměstnanec nebo jeho nadřízený, měli by spolu při hodnocení vybrat tři až pět nejužitečnějších stránek a hledat způsob, jak je dále rozvíjet. Jedna z možností je vybírat si dobrovolně situace, ve kterých je možnost silné stránky pracovníka rozvíjet, podporovat a prakticky uplatňovat. Také by zaměstnanec měl spolu se svým nadřízeným vypracovat plán rozvoje s jasně definovanými cíli, strategiemi a časovými rámci, kterou pomohou pracovníkovi co nejefektivněji uplatňovat silné stránky. Na druhou stranu by měl manažer pomoci pracovníkovi minimalizovat množství oblastí, kde má slabiny. Jednou z možností je tyto úkoly přestat vykonávat. Další možností je delegovat tyto úkoly na jiného člena týmu, který na nich bude moci trénovat svoje silné stránky. (Mühlfeit, 2017)

Jinou metodou posilování silných stránek je takzvaný křížový trénink (cross training) podle Zengera (2012). Tuto metodu znají dobře sportovci, kteří kromě své hlavní disciplíny využívají i další druhy sportů pro svůj trénink. Křížový trénink nabízí možnost uplatnit silnou stránku pracovníka i v dalších činnostech tak, aby svůj talent mohl maximalizovat.

Pokud se zaměstnanec nemůže vyhnout některým činnostem, které nespádají do jeho silných stránek, je na manažerovi, aby mu pomohl se na tyto činnosti podívat z jiného úhlu pohledu, přes jeho silné stránky. Obecným návodem je střídat činnosti v souladu s našimi silnými stránkami s jinou prací, která ho nebaví. (Achor, 2010)

Samozřejmě není možné se zbavit slabých stránek za každou cenu. Je třeba, aby zaměstnanec věděl, že jeho slabé stránky zůstanou jeho slabinou bez ohledu na to, jak moc na nich bude pracovat. Je dobré se s ním domluvit na nezbytně nutném množství energie, které do nich bude investovat tak, aby se dostal na přijatelnou úroveň. Nemá smysl, aby investoval úsilí do něčeho, co mu nejde. (Mühlfeit, 2017)

Podle Mühlfeita (2017) je tedy nejdůležitějším rysem manažera budoucnosti velká emoční inteligence. Sociální dovednosti, empatie, schopnosti budování vztahů jsou dovednosti lídrů budoucnosti.

5.3 Inovativní manažer

Ať už je ve společnosti zaveden jakýkoliv hodnotící systém, mělo by jedno z kritérií hodnotit inovaci a kreativitu. Při pohovorech mezi nadřazeným a podřízeným by měla být inovační aktivita pracovníka rozhodně zmíněna a oba by měli vytyčit další inovační projekty. Adam Novák ve své knize zmiňuje majitele firmy, ve které působil. Tento manažer téměř každý den obešel všechny týmy a nezapomněl se zeptat úplně jednoduchým způsobem: “Jak to jde?”. Na tuto otázku mohl někdy dostat úplně jednoduchou odpověď, že to jde báječně. Ale někdy se naopak mohl dozvědět, že dochází k časovému zpoždění na projektu. Role manažera, který podporuje inovace, je i v pomoci při odstraňování překážek. Zejména v případě, že přesahují kompetence či možnosti pracovníků. Na cestě za inovativními řešeními mohou práci komplikovat byrokracie ve firmě či interní politikaření. (Novák, 2017, s. 74, 113)

Nejenom při hodnocení by pracovníci s nápady měli být vyslechnuti a měla by jim být vyjádřena podpora pro realizaci těchto nápadů. Nové myšlenky by měly být podporovány nejen od týmových manažerů, ale i od vrcholového managementu. Málokdo zná jméno Ken Kutaragi, ale mnozí z nás již hráli PlayStation. Přitom nebyl osvětleného CEO společnosti Sony (Norio Ohga), tato videohra by nikdy nevznikla. Kenovi nadřízení mu oficiálně zakázali pracovat na vývoji této konzole. Když management firmy Sony odhalil, na čem Ken tajně pracuje, bylo prvním řešením dát mu výpověď.

K tomu naštěstí nedošlo a projekt, který dostal zelenou, se nakonec stal velmi ziskovým. (McConnell, 2015)

Takového pracovníka nazývá Adam Novák jako interního podnikatele. Je to typ zaměstnance s kompetencí podnikatele, který však z různých důvodů působí pod hlavičkou svého zaměstnavatele. Je vhodný pro řízení riskantního projektu, ze kterého může časem vzejít velký úspěch. Často svůj projekt musí prosazovat sám proti odporu ostatních manažerů. Není tolik motivován penězi, jako svobodnou možností pracovat na svém projektu v rámci organizace. Podle průzkumu Forbes Insights je tento typ pracovníka velmi vzácný, na každých 6 ředitelů firmy připadá pouze 1 interní podnikatel. (Sniderman, 2012) Z toho je vidět, že tito lidé patří mezi nejcennější zaměstnance. Při jejich hodnocení musí manažer postupovat velmi opatrně. Měl by využívat schopnost mediace. Kromě podpory interního podnikatele by měl být schopen budovat a udržovat infrastrukturu pro podporu nových nápadů v rámci celé firmy.

5.4 Generace X a Y na trhu práce

Dalším problémem, který se do hodnocení pracovníků v technologických firmách promítá, je rozdílnost přístupu jednotlivých generací k práci. Vzhledem k vlastním získaným zkušenostem se chovají v zaměstnaneckém poměru odlišně. A jedním z dramatických rozdílů je přístup k hodnocení. Zatímco starší generaci možná tradiční systém úplně nevyhovoval, nebyli tito zaměstnanci nikdy v situaci, kdy by si ho dovolili nějak výrazně kritizovat. Nastupující mladá generace s tím ale nemá sebemenší problém.

Generace X a Y tvoří dva rozdílné světy, které mají odlišné postoje k práci, a tedy i k jejímu hodnocení. Generace X (narození v letech 1965 až 1980) tedy ve věku 38 až 53 let. V Čechách získávali první pracovní zkušenosti za komunismu. Práce se často hledala přes známé, mnozí se uplatnili zcela mimo vystudovaný obor. Nezaměstnanost v té době činila pouhých 0,7 % (ČSÚ, 2018, b). V době jejich nástupu do práce se průměrný plat pohyboval kolem 6.872 Kč hrubého měsíčně (ČSÚ, 2018, a). Jejich největším nedostatkem je především neznalost cizích jazyků. Naopak jim nedělá problém dodržovat nastavená pravidla s respektem k nadřízeným. (Mori, 2017)

Ve světovém hodnocení tato generace oceňuje hodnoty jako rovnováhu pracovního a soukromého života (Work-Life Balance), finanční ohodnocení, osobní rozvoj a kariérní růst. Zajímá je firemní kultura a zpětná vazba od zaměstnavatele. Kladou důraz na pracovní prostředí, ve kterém se mohou rozvíjet. Vyžadují flexibilní pracovní dobu, neformální pátky s dřívějším odchodem z práce. Předpokládají plánovaný kariérní postup ve firmě. Více než název jejich pozice je zajímavá náplň práce. Přijímají užitečné rady vedoucí k efektivní cestě dosažení výsledků. Také potřebují respekt

přímého nadřízeného, který se také stará o jejich pracovní pohodu. Přijímají odborné vedení (mentoring) a podporu v kariérním rozvoji. (Cirillo, 2010)

Podle McCrindla (2014) se tato generace učí pozorováním. Nejraději si stanovují střednědobé cíle a ve vedoucích pozicích koordinují své podřízené. Stojí o práci, která je naplňuje a posouvá dál, zároveň si ale váží svého osobního života a flexibility. Nebojí se otevřeně mluvit o svých potřebách. Pokud je zaměstnání nebaví, nezůstanou v něm jen z důvodu loajality. (Kropáčová, 2011) Berkup (2014) uvádí, že ideálním přístupem je jasné vysvětlení zadání a také jaké jsou očekávané výsledky zadané práce.

Při evaluaci této generace je třeba zdůraznit placené vzdělávání umožňující rozvoj jejich dovedností. Očekávají tvrdou práci, která bude dobře zaplacená. Svou loajalitu projevují své profesi více než svému zaměstnavateli. Neváží změnit zaměstnání pro vyšší výdělek. Je třeba jim poskytovat téměř nepřetržitou zpětnou vazbu. (NAS Insights, 2007)

Generace Y, nazývaní též mileniáni (narozeni v letech 1980 - 2000) tedy ve věku 18 - 38 let. V této věkové skupině již zaměstnanci na uplatnění vystudovaného oboru lpí. Starší z nich nastoupili do práce kolem roku 2000, kdy se v České republice museli potýkat s 8% nezaměstnaností (ČSÚ, 2018, b). Při jejich nástupu do práce se průměrná mzda pohybovala kolem 18.758 Kč (ČSÚ, 2018, c). Jejich cílem je dobrá mzda, flexibilita a prestiž. Na rozdíl od předcházející generace mají výhodu ve znalosti výpočetní techniky a cizích jazyků. Nemají strach změnit zaměstnání, najít si nové zaměstnání v zahraničí či zkusit nové věci. (Mori, 2017)

McCrindle (2014) uvádí, že tato generace nečeká na výhody, které by jim přinesla dlouhodobá praxe. Nemají problém soutěžit se zkušenější Generací X o vyšší manažerské pozice. Do zaměstnání zpravidla nastoupili ještě před ukončením svého vzdělávání na částečný pracovní úvazek. Generace Y ovlivňuje pracovní trh svými požadavky na flexibilní podmínky a důrazem na Work-Life Balance.

Členové této generace mění zaměstnání s lehkostí. Za prací se klidně přestěhují do jiného státu. Zaměstnání pro ně není jen důvodem k obdržení mzdy, ale hledají celkové uspokojení. Využívají práci pro zábavu i sociální kontakty. Dá se říci, že nehledají zaměstnání, ale příležitosti. Zaměstnavatel musí dbát na to, aby se nezačali v práci nudit. Potřebují nové výzvy a úkoly či práci na odlišných projektech. Je pro ně důležité pracovní prostředí a styl řízení. Ideálním manažerem je pro ně osoba, která respektuje své podřízené a je flexibilní. Zaměstnání pro ně není jedinou náplní jejich života, ale poskytuje jim možnost dalšího vzdělání a setkávání se s lidmi. Zaměstnavatel, který jim pravidelně poskytuje doplňkové vzdělání, je pro ně zajímavý. Využívají možnosti koučování a mentorování. (McCrindle, 2006) Více než finančnímu ohodnocení dávají přednost smysluplnosti práce, kterou dělají. Jejich prioritou je také volný čas. (Keményová, 2015)

Tato generace očekává těsný kontakt s manažerem, chce mu poskytnout i svůj vlastní názor. Na druhou stranu nestojí o detailní návod, co a jak mají dělat. Očekávají od něj, že se bude zabývat jejich návrhy na zlepšení práce. Je pravděpodobné, že více si budou rozumět s manažerem stejné generace. Věří, že dostanou zapláceno za odvedenou práci, bez ohledu na to, kolik s ní stráví času. (NAS Insights, 2007)

Flexibilní pracovní doba pomáhá těmto zaměstnancům se lépe soustředit. Očekávají, že budou mít dostatek času se věnovat rodině. Nekladou až tak velký důraz na vzhled a chování zaměstnanců, spíše preferují pohodlné pracovní prostředí. Za silnou stránku považují kreativitu a inovace. Jejich přáním je pracovat s inteligentními a kreativními osobnostmi, které budou schopné jim rozšiřovat obzory. (Berkup, 2014)

Generace Y považuje za důležité odborné vedení (mentoring). Chce vidět cíl své práce, jinak se cítí demotivována. Je pro ni důležitá komunikace s mentorem. Jejich ideálním zaměstnáním je práce, ve které mohou být její příslušníci úspěšní, mohou se dále vzdělávat a zároveň se budou bavit. Jsou schopni si sami hledat a najít nové výzvy, nečekají jen na úkoly od svého manažera. Více než zvýšení mzdy očekávají jiné benefity. Ocení flexibilní pracovní dobu či možnost práce z domova. Pracovní cesty jsou automatickou součástí jejich života. Ocení pak náhradní volno více než zaplacení přesčasů. Dokáží být výkonní i díky schopnosti multitaskingu a elektronické komunikaci. Za automatickou považují týmovou práci. (Meier a Stephen a Crocker, 2010)

Pro mladší část mileniánů (narození v letech 1990 – 2000) tedy ve věku 18-28 let je důležité, aby jejich práce dávala smysl. Na jednu stranu se chtějí rozvíjet, na druhou stranu nechtějí přijít o dostatek volného času. Současná situace na trhu práce v České republice (nezaměstnanost 2,4 %) jim k tomu nahrává (ČSÚ, 2018, e). Výše průměrné mzdy se pro tuto generaci pohybuje kolem 25.238 Kč (ČSÚ, 2018, d). Perfektně se orientují v sociálních sítích a výpočetní technice, cizí jazyky jim nečiní problémy. Ve svém oboru jsou zpravidla úzce specializováni. (Mori, 2017)

Tato generace Y je ještě náchylnější k časté změně zaměstnavatele. To nutí manažery k opatrnému chování vůči těmto zaměstnancům. Tulgan (2013) dokonce hovoří o chování vůči zaměstnanci jako k vnitřnímu zákazníkovi. Ocení úzkou specializaci, předem daný hodnotící systém odpovědností a odměn ke každému úkolu. Nutí manažery k vyjednávání o výkonu a odměně v otevřené komunikaci. Slabou stránkou této generace jsou měkké dovednosti “soft skills”, tedy porozumění, osobní odpovědnost, komunikace s ostatními či řešení problémů. V této oblasti je třeba mladou pracovní sílu dále vzdělávat.

Pokud je v této generaci vynikající zaměstnanec, pak je třeba k jeho udržení zajistit vynikající podmínky. Pokud je srozuměn s pracovními podmínkami, možností flexibility a systémem odměn, je ochoten se odměnit dlouhodobým pracovním vztahem.

Zaměstnavatelé se snaží brát tuto generaci vážně a vytváří jim akceptovatelné pracovní prostředí. Například v AirBank nemají fixní pracovní dobu či předepsané oblečení. Do práce si mohou brát domácí mazlíčky či dokonce děti. Z velké části mohou komunikovat prostřednictvím nějaké internetové aplikace např. Skype. Při náboru se upouští od hodnotícího centra (Assessment Center) či dlouhých inzerátů. Mileniáni nejsou ochotni číst dlouhé texty či psát životopis. Mladí zaměstnanci z firmy Creative Dock si pochvalují uvolněnou atmosféru ve firmě, kde pobíhají volně psi. (Mori, 2017)

Podle Pinka (2011, s. 98–108) je smysl práce něco, na čem se mileniáni shodnou s těmi nejstaršími zaměstnanci. I pracovníci starší 60 let si pokládají otázku: „kdy budu dělat něco, na čem záleží?“. Ani jedna z těchto generací již nehodnotí peníze jako nejdůležitější formu odměny. Více upřednostňuje faktory jako skvělý tým nebo schopnost vrátit vše společnosti prostřednictvím práce. Zaměstnavatelé by tedy měly nastavit kulturu firmy tak, aby nejdůležitější hodnotou byl smysl její existence.

Existuje již celá řada pracovníků, kteří hledají společnost s cílem používat zisk jako katalyzátor, ne jako záměr. Hlavní manažeři firem musí nalézt způsob, jak přidat do firemní kultury ideály, se kterými by se jak generace Y, tak i pracovníci nad 60 let mohli ztotožnit.

Podle bývalého amerického ministra práce Roberta B. Reicha se pozná dobrý zaměstnavatel tak, že pracovníci hovořící o své firmě používají místo zájmena „oni“, zájmeno „my“. (Pink, 2011, s. 103)

5.5 Mezinárodní přístup k hodnocení pracovníků

Všechna dosud zmíněná pravidla pro hodnocení pracovníků jsou nastavena podle zkušeností euroamerických firem. Problém však nastává, pokud otevřeme pobočku v jiných částech světa, či začneme-li zaměstnávat pracovníky z jiných kontinentů. V knize autora Štracha (2009, s. 97-98) je za klíčový rozdíl mezi jednotlivými kulturami považován tzv. kontext. Jedná se o nepsaná pravidla, která lidem pomáhají chovat se odpovídajícím způsobem v určitých situacích.

Existují kultury, které mají tento kontext silně zakořeněný (např. Asie, Střední východ, Afrika). V těchto zemích se myšlenky ani pocity nevyjadřují přímo. Pravou skutečnost musíme vyčíst mezi řádky. Pracovníci pocházející z těchto kultur hodnotí situace podle toho, kde a s kým komunikují. Zvláštní situace nastává, pokud manažer evropského původu hodnotí pracovníka z Asie. Na tomto kontinentu jsou všichni od mala vychováni tak, že nesmí být ke svému okolí otevření. Manažer je

pro ně osoba, které se neodporuje a kterou se neodvází na nic ptát. Pokud probíhá hodnotící pohovor s tímto zaměstnancem, musí si být manažer těchto kulturních rozdílů vědom.

Opačně jsou na tom země s tzv. nízkým kontextem (Severní Amerika, Skandinávie či německy mluvící země), kde dochází k preciznímu vyjádření pocitů a myšlenek. Pracovníci z těchto zemí očekávají přímou a detailní informaci o svém pracovním výkonu.

Podle jiného přístupu se nechají kultury rozlišit podle sedmi vln. V první vlně je dělíme podle míry zaměření buď na pravidla nebo na vztahy. Mezi univerzální kultury, kde se ve všech situacích aplikuje právo a pořádek, řadíme USA, Nizozemsko, Německo nebo Skandinávii. V těchto zemích bude nastavené řízení pracovního výkonu včetně hodnocení pracovníku fungovat bezproblémově. Na druhé straně existují země partikulární, které jsou zaměřené více na vztahy. Patří tam například arabské země. Zde zaměstnanci získávají ty největší výhody spíše za projevenou loajalitu než za odvedenou práci. (Štrach, 2009, s. 98-100)

V další vlně jsou rozlišeny individualistické kultury (např. Izrael, Kanada, USA a Česká Republika). Opakem jsou kultury komunitní, které najdeme v Japonsku, Indii, Mexiku nebo v Egyptě. I na toto kulturní rozlišení by manažer neměl u svých podřízených zapomínat.

Tzv. neutrální kultury, které najdeme v Japonsku, Polsku či na Novém Zélandu, preferují nepřímé a nekonfliktní vztahy. V Egyptě, Ománu nebo ve Španělsku se nachází emocionální společenství, kde můžeme očekávat přímou a emocionální reakci při hodnotícím pohovoru.

Kultury, kde je osobní život striktně oddělen od pracovního (např. v USA nebo v Německu) označujeme za specifické. Tito pracovníci pak nemají problém se projevovat v zaměstnání otevřeně a transparentně. Difúzní kultury v Japonsku, Francii nebo Mexiku jednoznačně neoddělují osobní a pracovní sféry života. Jejich reakce na hodnocení většinou závisí na společenském kontextu.

V USA a Kanadě je společenský status závislý na úspěchu. Již od útlého věku jsou děti vychovávány k orientaci na výkon. Se snaží, aby jejich hodnocení bylo vždy co nejlepší. Opakem jsou kultury prisuzovací, kde je výkon jednoznačně nastaven původem, protokolární pozicí nebo věkem. Prisuzovací kultury najdeme hlavně v arabských zemích, kde snaha o maximální výkon není tak výrazná.

Další kulturní rozdíl, který se může projevit ve společnosti, je přístup k času. V Severní Americe, Brazílii či Irsku jsou upřednostňovány kratší plány, než v kulturách zaměřených dlouhodoběji – Portugalsku, Pákistánu. Tomu bude odpovídat i frekvence hodnocení. Chyby jsou zde vnímány jako příležitost k poučení. V zemích orientovaných spíše na minulost (Hongkong, Čína, Izrael) je kladen velký důraz na pověst firmy i jejich zaměstnanců. Tam, kde je pojetí času sekvenční

(v USA), ho plánují a rozvrhují velmi pečlivě. Opakem je Itálie nebo Španělsko, kde důležitější než čas, je vytvoření příjemného prostředí a dobrých vztahů. I s tím musí manažer při hodnocení počítat.

V některých kulturách převažuje názor, že lze vždy řídit a kontrolovat okolí (v USA, Izraeli či Španělsku). V Rusku, Nepálu nebo Venezuele se lidé častěji podvolují osudu a domnívají se, že nelze mít pod kontrolou všechny situace. V kombinaci s americkým manažerem zde mohou lehce vzniknout nedorozumění.

5.6 Propojenost systému hodnocení s firemní kulturou

Každá firma potřebuje mít cíl, poslání nebo soubor motivů, proč vlastně existuje. Z něj vychází soubor hodnot, který nazýváme firemní kultura. Jedním z procesů firemní kultury by mělo být umění manažerů vést pracovníky motivujícím způsobem. Vzhledem k tomu, že všechny součásti firemní kultury na sebe navzájem navazují, je nezbytné, aby na vysokou motivaci navazovaly i další firemní činnosti např. hodnocení a odměňování pracovníků či jejich vzdělávání a rozvoj.

Jedná se o jeden z nástrojů používaný k řízení lidí, který má obrovský vliv na angažovanost pracovníků a na jejich produktivitu. Z tohoto důvodu je právě i firemní kultura součástí hodnocení. Podle Armstronga a Taylora (2015, s. 257-267) musí být soustava firemních hodnot uznávána již od nejvyššího vedení. Pokud jsou hodnoty posilovány chováním manažerů, mohou hluboce zakořenit v celé firmě. Přestože není možné ideální firemní kulturu definovat, je jasné, že existuje obecný soubor hodnot, který je pro každou firmu žádoucí. Součástí těchto hodnot bývá schopnost tvrdě pracovat, entuziasmus, otevřená komunikace, týmová spolupráce, inovace, služba zákazníkovi či přizpůsobení se změnám. To vše bývá součástí etického kodexu, který stanoví ty nejtypičtější firemní hodnoty jak pro chování zaměstnanců mezi sebou, tak i pro chování vůči klientům.

Hlavní částí hodnocení pracovníků je kromě tvrdých dat právě hodnocení toho, jak zaměstnanec dokáže splňovat hodnoty firmy. Ideální situace nastává, když nový zaměstnanec přebírá kulturu firmy za svou, protože vidí, že všichni ostatní zaměstnanci jsou jejími nositeli.

Tím hlavním, co podporuje posilování firemní kultury jsou dobří manažeři, kteří jsou vhodní následování a zároveň provádí precizní koučink. K posilování firemní kultury dále dochází tím, že společnost používá soubor firemních hodnot právě pro hodnocení pracovníků. Zdůrazňuje tím, že od zaměstnanců očekává, že budou tyto hodnoty zastávat. Hodnoty, které jsou samozřejmé, hluboce zakořeněné a posilované chováním majitele a nejvyššího managementu jsou vysoce vlivné. Bohužel idealistické hodnoty, které se neodrážejí v chování manažera mají velmi malý nebo dokonce nulový efekt. Jediné, co vede k žádoucímu chování jsou tedy „fungující hodnoty“.

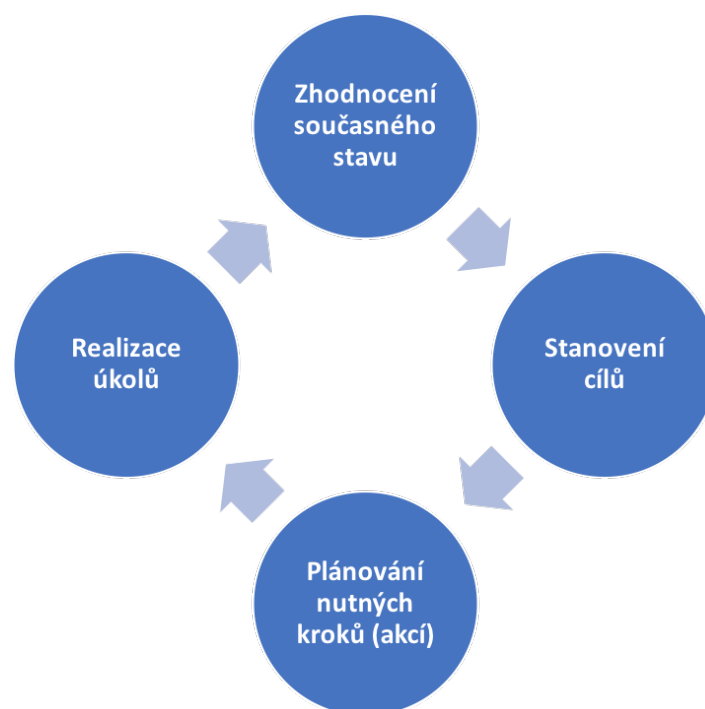
5.7 Rozvoj a vzdělávání pracovníků

V předchozích kapitolách byly porovnány různé metody hodnocení výkonu zaměstnanců. Většina těchto metod řeší další rozvoj a vzdělávání pracovníků. Pokud se v rámci stanovení cílů a úkolů na další období vyskytne potřeba doplňkového vzdělání, je nutné zaměstnanci poskytnout možnost dále se rozvíjet, aby mohl zlepšovat svůj pracovní výkon a snáze dosahovat svých cílů.

Podle Armstronga a Taylora (2015, s. 470) je „rozvoj vývojový proces, který umožňuje progresivně postupovat ze současného stavu znalostí a schopností k budoucímu stavu, v němž je zapotřebí vyšší úrovně dovedností, znalostí a schopností. Bere na sebe podobu vzdělávací aktivity, která připravuje lidi pro širší, odpovědnější a náročnější pracovní úkoly“.

Pro pracovníka společně s nadřízeným je vhodné stanovit si během pravidelného hodnocení plán osobního rozvoje, který bude definovat kroky vedoucí k úspěšnému naplnění cíle v oblasti rozvoje a vzdělávání.

Tento proces lze jednoduše definovat čtyřmi kroky, které vedou k dosažení stanoveného cíle.



Obrázek 5 Čtyři kroky ke stanovení správného rozvoje (Armstrong a Taylor, 2015, s. 473)

Cílem společnosti je vytvářet takové podmínky, aby docházelo k neustálému rozvoji zaměstnanců a firma držela krok jak s konkurencí, tak s dnešní rychle se vyvíjející dobou. Jedná se o neustálý proces, který bude stále doplňovat dovednosti a znalosti zaměstnanců takovým způsobem, aby byli schopni splnit i náročnější úkoly. (Koubek, 2015)

6 Charakteristika společnosti

Technologická firma ve které pracuji, mi neudělila povolení ji v této práci jmenovat. Zaměřuje se na poskytování služeb v oblasti IT, proto ji budu ve zkratce nazývat „IT firma“. Společnost navrhuje, vybírá a kvalitně implementuje IT řešení svým zákazníkům tak, aby jim usnadnila splnění jejich obchodních cílů a zjednodušila správu IT. Na českém trhu je jedním z lídrů v oblasti IT služeb. Její výhodou je kombinace globálního know-how se znalostí místních trhů. V současnosti má firma cca 450 odborníků v celé České republice. V regionu střední a východní Evropy působí od roku 1990. Firma udržuje strategická partnerství hlavně se společnostmi IBM, Oracle, Microsoft a SAP. Obrat firmy v České a Slovenské republice se pohybuje kolem 60 milionů USD za rok.

Pro zjištění detailních informací jsem požádal o pomoc HR oddělení. Dne 15. listopadu 2017 v dopoledních hodinách proběhla schůzka s HR manažerkou IT firmy⁵. Mým zájmem bylo zjistit aktuální situaci v hodnocení výkonu zaměstnanců ve společnosti.

Do loňského roku probíhalo ve firmě zaměstnanci kritizované roční hodnocení. Pro všechny zaměstnance se používal stejný program. Tato online aplikace měla několik kategorií. Při osobním pohovoru musel každý manažer postupně projít všechny kategorie. Na začátku každého období bylo nutné popsat alespoň dva hlavní cíle na následující rok pro každého podřízeného. Dále se musel s hodnoceným domluvit na dalším plánovaném vzdělávání. V další části hodnocení byl zaměstnanec hodnocen podle svého přístupu k týmové práci, inovacím nebo šíření hodnot IT firmy. Každé kritérium bylo třeba ohodnotit 5bodovou škálou, a ještě připsat příklady. Součástí bylo i hodnocení silných a slabých stránek pracovníka.

Ve vnitropodnikovém průzkumu byla souhrnně kritizována celá aplikace SAP, která byla dříve používána viz obrázek 6. Nevyhovovalo velké množství záložek a pomalé přepínání mezi nimi. Velmi obecná škála hodnocení či nemožnost porovnání jednotlivých let mezi sebou se také nesetkalo s pochopením. Asi největší problém vidí manažeři v délce vyplňování. V průměru uvádí 4 hodiny na jednoho podřízeného. Zaměstnanci zase kritizují nemožnost se k jednotlivým částem hodnocení vyjádřit.

Obecně se podřízení i nadřízení shodují v tom, že je dobré mít nastavenou zpětnou vazbu. Mělo by to však být jak směrem od manažerů k pracovníkům, tak i obráceně. Tedy i sami zaměstnanci by chtěli nastavit zrcadlo jak přímým nadřízeným, tak i celé firmě. Také všichni považovali za důležitou provázanost s odměnami či zvyšováním platu. Jako jeden z hlavních důvodů pro změnu uvádějí manažeři nutnost používat hodnocení častěji než jednou ročně. V současném stádiu časové

⁵ Senior HR manažerka z oddělení lidských zdrojů (Zdroj 1), osobní schůzka dne 15. 11. 2017 v IT firmě.

náročnosti považují za nemožné vyplňovat aplikaci několikrát ročně. Asi tou nejdůležitější připomínkou je provázanost s motivací. Vzdělávání, rozvoj i úspěchy dosažené nad standardní očekávanou úroveň by měly být přístupné kontinuálně. Z provedeného průzkumu vyplývá, že by manažeři ocenili 360° zpětnou vazbu.



Obrázek 6 Staré roční hodnocení IT firmy (vlastní tvorba)

Na obrázku č. 6 je vidět stav k polovině roku 2017. Tento rozsah sledovaných oblastí u každého zaměstnance nebyl dlouhodobě udržitelný.

Na základě stížností v IT firmě došlo k úpravě ročního hodnocení. Během roku 2017 firma výrazně zkrátila oblasti, na které se manažer zaměřoval a které musel pečlivě vyplnit. Úpravy nastaly pouze v rozsahu sledovaných oblastí viz obrázek č. 7.



Obrázek 7 Nové roční hodnocení IT firmy (vlastní tvorba)

IT firma se rozhodla na přelomu roku sledovat pouze dvě oblasti. První oblast je zaměřená na cíle a úkoly pro následující období. Druhá oblast se věnuje školení a potřebě dalšího vzdělání. Délka pohovoru s každým pracovníkem byla výrazně zkrácena. Na úplně nový a komplexnější systém hodnocení zaměstnanců nebyl vyčleněn dostatek prostoru.

Odměny jsou v IT firmě vypláceny velmi nepravidelně. Za posledních několik let byly vyplaceny pouze jednou. Systém odměn je pravděpodobně navázán na systém hodnocení, ale hranice pro dosažení plošného vyplácení odměn je nastavena tak, že ji zaměstnanci dokáží splnit velmi zřídka. Výsledky hodnocení tak podle zaměstnanců v podstatě na výplatu odměn vliv nemají.

V IT firmě jsou školení a další vzdělávání pracovníků řešena individuálně během ročního hodnotícího pohovoru. Návrhy dalšího rozvoje vychází jak od samotných pracovníků, tak i ze strany manažerů. Mohou se vztahovat jak ke slabým stránkám zaměstnance, tak i prohlubování znalostí v oboru.

V IT firmě existuje směrnice pro vzdělávání a rozvoj pracovníků. Každý zaměstnanec zde může najít oblasti vzdělávání, které jsou povinné, doporučené či podporované. Výuka probíhá interně, externě nebo prostřednictvím e-learningových kurzů na internetu. Výběr dalšího vzdělávání je velmi široký. Na oplátku je možné pak požádat zaměstnance, aby získané poznatky předal dál svým kolegům ve firmě. Ve stávajícím ročním hodnocení pak manažer s pracovníkem sumarizuje význam a využití absolvovaného dalšího vzdělávání. Pro mnoho zaměstnanců je možnost dalšího vzdělávání velmi motivující.

7 Návrh nového hodnocení

Při hledání a studiu teoretických zdrojů jsem navštívil několik technologických firem, které jsou podobné IT firmě.^{6,7} V některých z nich již proces implementace nových metod hodnocení pracovníků probíhá. Všichni se shodli na tom, že zavedení celého procesu trvá dlouhou dobu, minimálně 2 až 3 roky. Předpokládám, že se stejnou dobou zavádění musí počítat i IT firma. Celá doba není počítána pouze na zavedení nového systému, ale i na jeho odzkoušení a odstranění nedostatků.

7.1 Návrh celého systému řízení

Je nezbytné, aby celá změna přišla od majitelů firmy a od nejvyššího managementu. Prioritní je jejich rozhodnutí k provedení změn. Bez jejich vůle nemůže k zásadním změnám dojít. Převážná většina zaměstnanců se v práci jeví jako konzervativci, kterým se do velkých změn nikdy nechce. Přestože se současným hodnocením pracovníků nejsou spokojeni, neznamená to, že budou ihned nadšeni novými změnami. Všechny změny musí být mnohokrát vysvětleny právě proto, aby se s nimi všichni pracovníci ve firmě ztotožnili.

7.1.1 Návaznost na cíle firmy

Dnešní pohled na hodnocení pracovníků má mnohem širší souvislosti. Víme, že jedním z důležitých motivů pro stále větší množství pracovníků je smysl firmy. Společnost bude samozřejmě přitahovat takové pracovníky, kteří se dokáží ztotožnit s jejím posláním. Z tohoto smyslu firmy by měly vzniknout cíle firmy tak, aby zaměstnanci měli jasnou představu, co přesně mají udělat pro firmu. Každý z nich si musí najít své osobní cíle, které korespondují s vizí a strategií celé firmy. Určení návaznosti cílů pracovníka na cíle celé firmy je poměrně složité. Mělo by tedy dojít k rozpracování hlavních cílů firmy pro jednotlivé divize. V rámci nich by měly být stanoveny cíle obchodní, projektové a týmové. Teprve z těchto cílů by měl manažer spolu se zaměstnancem vybrat právě tu část, ve které by pracovník mohl přispět k úspěchu firmy co největší měrou. Na projektové cíle pracovníka by měly navázat i cíle rozvojové.

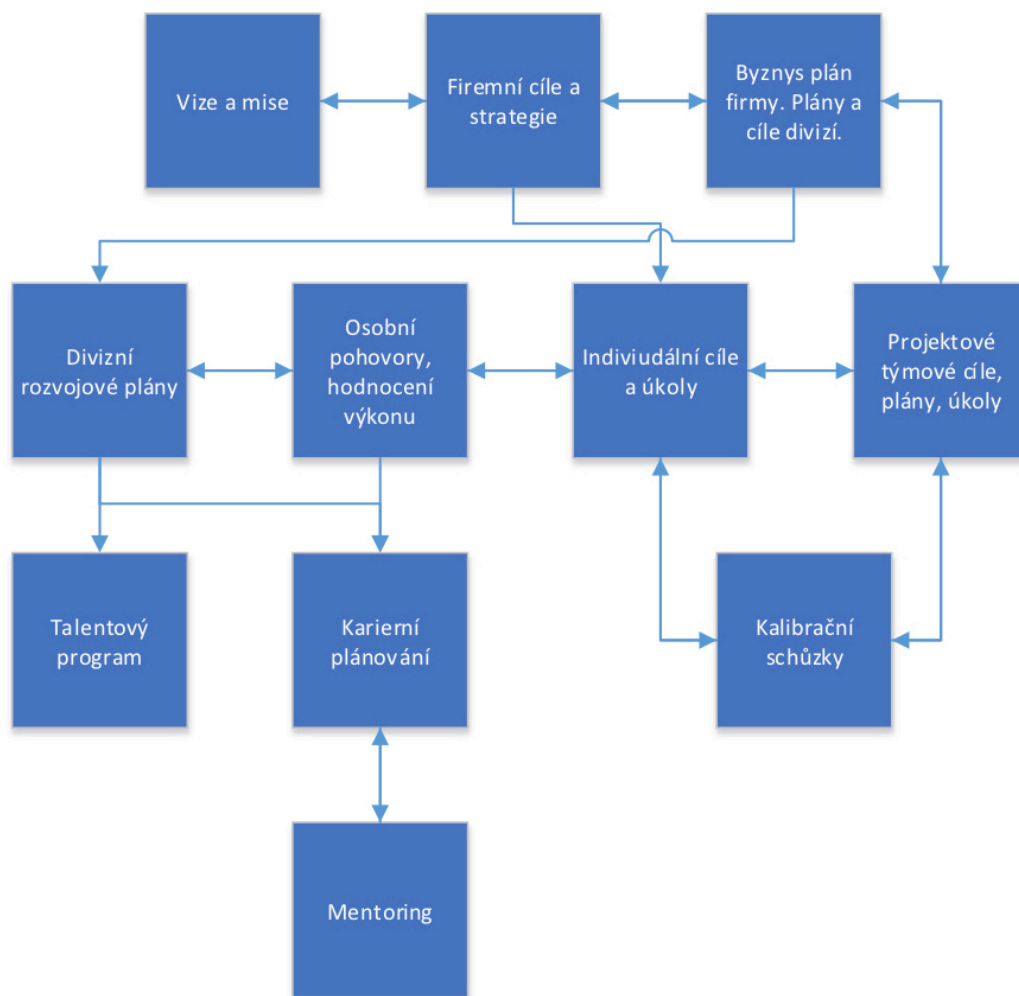
V celé této kaskádě cílů by měl najít každý pracovník svou odpovědnost. Právě toto postupné rozdělení cílů by mělo podpořit angažovanost všech pracovníků ve firmě.

⁶ Ředitelka oddělení lidských zdrojů v technologické firmě (Zdroj 2), osobní schůzka ve čtvrtek 8. 3. 2018 v dopoledních hodinách v technologické firmě.

⁷ HR manažerka, specialista na hodnocení zaměstnanců (Zdroj 3), osobní schůzka ve čtvrtek 29. 3. 2018 v dopoledních hodinách v technologické firmě.

Každá změna by však měla začínat stanoveným status quo. Přestože v IT firmě byl proveden průzkum týkající se stávajícího systému hodnocení, měly by proběhnout strukturované rozhovory se středním management a tým lídry. V průběhu rozhovoru by si manažeři měli uvědomit stávající stav. Při prezentaci výsledků tohoto průzkumu by si měli všichni uvědomit, v čem tkví největší problémy stávajícího hodnocení. Teprve potom by měl nejvyšší management firmy uvést prezentaci nového návrhu systému hodnocení zaměstnanců a dalších návazností.

V okamžiku, kdy nejvyšší vedení firmy schválí nový systém hodnocení pracovníků, začíná jeho implementace. V tento okamžik již majitelé a nejvyšší management vědí, čeho chtějí dosáhnout. Mají ujasněné svoje cíle tak, aby mohli být oporou svým podřízeným. Mají ujasněné nejenom čeho chtějí dosáhnout, ale i jak. Jsou tedy stanoveny firemní hodnoty. Všichni zaměstnanci musí projít školením o firemních hodnotách a způsobu stanovování cílů. Musí vědět, že plnění těchto cílů a dodržování těchto hodnot bude předmětem hodnocení. Se stanovováním cílů je dobré začít již na začátku třetího kvartálu. Úplně nahoře se nachází vize, mise, strategie a cíle firmy. Na ty navazují plány a cíle jednotlivých divizí viz obrázek č. 8. Stanovení cílů není úplně jednoduchou záležitostí. Vždy musí navazovat na cíle o stupeň výš, které jsou stanoveny metodou SMARTER. Každý člen týmu se musí cítit užitečný, potřebný a odpovědný. Jedná se o těžký úkol. Stanovené cíle musí být formulovány tak, aby mohlo dojít k jejich naplnění. Proto na jejich vytyčení potřebuje firma dlouhou dobu. V okamžiku vytvoření celé kaskády cílů musí každý zaměstnanec vědět, jak právě on přispívá k firemním cílům. Bude mu jasné, že jeho práce má smysl, že za její splnění bude férově odměněn. To povede k jeho vyšší angažovanosti.



Obrázek 8 Návaznost hodnocení na firemní cíle (vlastní tvorba)

7.1.2 Firemní kultura

Jak již bylo řečeno v kapitole 5.6 (Propojenost systému hodnocení s firemní kulturou), tím největším motorem pro plnění cílů je uznávaná firemní kultura. Kromě hodnocení splnění cílů je důležité také sledovat, zda je pracovník plní v souladu s firemními hodnotami. Základní hodnoty si musí firma stanovit sama. Zpravidla se dnes oceňuje otevřená komunikace, entuziasmus, schopnost tvrdě pracovat či akceptovat změny. To vše pod záštitou obecně uznávané etiky. Jednou z možností pro zjednodušení celého systému firemní kultury je například každý rok akcentovat 1 až 3 vybrané hodnoty. Ty budou po celý rok nejvíce sledovány a bude na ně kladen důraz při hodnocení. Je velmi důležité, aby každý zaměstnanec dobře zapadnul do celé DNA firmy. Základní předpoklad toho, že pracovník dobře zapadne do firemní kultury, by se měl projevit už u přijímacího pohovoru.

7.2 Co a jak hodnotit

Aby firma mohla zajistit toho správného pracovníka na správném místě a ve správný čas, musí se zaměřit i na oblast hodnocení. Řízení výkonnosti pracovníka jeho pravidelným hodnocením vede k úspěšnému naplnění jeho cílů v souladu s hodnotami, které firma vyznává. Zároveň by mělo mít hodnocení motivační charakter a vést ke sladění firemních hodnot a principů u všech zaměstnanců. Hodnocení musí splňovat nároky spravedlnosti a efektivity. Kromě individuality každé firmy bude třeba rozlišit, jaký cíl je hodnocením sledován. Zásadní problém totiž nastává v okamžiku, kdy na hodnocení pracovníka navazuje výplata odměn. V ten okamžik totiž manažer dostává na celý tým předem danou částku. Pokud má tuto částku rozdělit mezi jednotlivé členy týmu, nezbytně musí hodnotit vzájemným porovnáváním jednotlivých členů v týmu.

Jiná situace ovšem nastává, pokud na hodnocení odměny nenavazují. Pak není třeba jednotlivé pracovníky mezi sebou porovnávat. Pak je skutečně možné například v procentech vyjádřit, jak každý z členů týmu splnil svoje cíle. Skutečně může dojít k situaci, že všichni svoje cíle splnili.

7.2.1 Hodnocení navázané na odměny

Co se firmě nejlépe hodnotí, jsou tzv. tvrdá data. Do těch žádná z metod nezasahuje, přesto předpokládám, že každá firma ocení jednoduše měřitelný přínos každého pracovníka. Druhou variantou je, že firma může do této složky zahrnout svůj celkový zisk. Další částí, kterou firma bude hodnotit, je plnění cílů. Neopomenutelnou bude i třetí část, zda tyto cíle byly splněny v souladu s hodnotami, které firma uznává.

Domnívám se, že nejvhodnější metodou při nutnosti diferenciacce pracovníků, je stále metoda Jacka Welche. Za velkou nevýhodu této metody je považováno její použití pouze jednou ročně. Navrhuji proto, aby byla použita na konci každého čtvrtletí. Znamená to, že si manažeři udělají čas a sejdou se na kalibrační schůzce. Zde se domluví a rozdělí pracovníky jedné profese do třech skupin. Jak již bylo řešeno v kapitole 3.1 (Hodnocení zaměstnanců dle Jacka Welche) do skupiny A zařadí 20 % těch, kteří mají pro firmu největší přínos. Hodnotí se jednak náročnost cílů a jejich plnění a dále nejen dodržování, ale hlavně šíření firemní kultury mezi ostatní zaměstnance. Výkonnostní střed je zařazen do skupiny B, nachází se zde 70 % všech pracovníků stejné profese. Ve skupině C (zbylých 10 %) bychom měli najít ty, kteří nejen nedokáží splnit své cíle, ale ani nezapadají do DNA firmy.

Je třeba všem pracovníkům zdůrazňovat, že se jedná o systém relativní, kde dochází k porovnání zaměstnanců mezi sebou. Nelze tedy říct například o skupině B, že by se jednalo o špatné zaměstnance. Je jasné, že v současnosti není tento systém tím nejoblíbenějším. Pokud mu však bude věřit majitel firmy se svým vrcholovým managementem, pak mu v průběhu času uvěří i ostatní zaměstnanci.

Aby se usnadnilo a urychlilo čtvrtletní hodnocení podle Jacka Welche, je dobré zavést navíc ještě dvě průběžná hodnocení. Zde by byla asi nejvýhodnější metoda klíčových událostí. Jednalo by se o krátkou schůzku (5-10 minut) manažera s každým podřízeným. Ze schůzky by vyplynul krátký zápis, na kterém by se shodli jak manažer, tak i podřízený. Delší zápis by byl proveden pouze v případě, kdy by byl ukončen projekt. Pak by byl pohovor i zápis z něj velmi detailní. Ideální by bylo jak sebehodnocení, tak i hodnocení manažera. Oboje zachovat i v písemné formě. Ve zprávě o splnění projektu by se objevilo detailní hodnocení i sebehodnocení o tom, zda byl projekt úspěšně aplikován u zákazníka, zda se tam objevily chyby a zda byly eliminovány a zda tedy projekt plně funguje.

V okamžiku kalibrace čtvrtletního hodnocení pak přichází manažer připraven. Na schůzce již dokáže přesně formulovat myšlenky a ohodnotit všechny své podřízené. Snáze a rychleji pak všichni manažeři dokáží zařadit pracovníky stejného zaměření do skupin A, B a C. Výsledkem kalibrační schůzky však není jen rozřazení pro výplatu odměn. Každý pracovník by měl dostat písemné či ústní hodnocení. Písemná forma je vhodná proto, že tuto formu berou jak manažeři, tak i jejich podřízení vážněji. V tomto hodnocení by měl každý zaměstnanec najít konstruktivní zpětnou vazbu. K tomuto písemnému hodnocení by měl mít každý podřízený možnost se vyjádřit, eventuálně sepsat vlastní sebehodnocení. Na schůzce 1:1 by pak mělo s manažerem dojít ke konsenzu. Zde je třeba jen dávat pozor, pokud by ve firmě bylo více národností. Vzhledem k tomu, že v IT firmě se v tuto chvíli nachází jen marginální počet zahraničních pracovníků, není třeba hodnocení upravovat pro mezinárodní sestavu zaměstnanců. Ani zde v České republice nejsou zaměstnanci generace X na taková podrobná hodnocení vlastní práce a chování úplně zvyklí. Pokud je vrcholový management přesvědčený o systému hodnocení, pak se k tomu kladně dokáží postavit i ostatní zaměstnanci. Důležité budou i schůzky a vysvětlení jak a proč se bude hodnotit.

Na začátku praktické části jsem popsal vlastní zkušenosti z IT firmy, kde se hodnocení nelíbí ani manažerům, ani ostatním pracovníkům. Důležité tedy pro všechny bude pochopit jeho přínos. Nejedná se jen o zjištění, co dělá pracovník špatně. Naopak by se měla zjistit kompatibilita zaměstnanců s firmou. Všichni by měli mít stejný cíl. Pracovníci by měli cítit podporu firmy a manažeři by měli umět ocenit přínos každého pracovníka.

7.2.2 Hodnocení nenavazující na odměny

Jiná situace nastává, pokud firma nebude chtít navázat odměny na hodnocení. V tom případě není třeba využívat Welchovu metodu a porovnávat pracovníky mezi sebou. Přesto bych doporučoval zachovat využití metody klíčových událostí s krátkým posezením 1:1 každý měsíc. Zároveň by na to navázaly každé čtvrtletí kalibrační schůzky. Opět všichni manažeři porovnají výkon pracovníků stejné profese. Nejsou však již tlačeni k rozdělení do jednotlivých skupin podle Gaussovy křivky.

Opět hodnotí plnění cílů a kompatibilitu s firemní kulturou. Tyto kalibrační schůzky jsou důležité i proto, aby se sami manažeři dokázali sjednotit při hodnocení svých podřízených. Z výsledků hodnocení by pak také měly vycházet například rozvojové plány pracovníků, úprava základních mezd či možnosti povýšení nebo přeřazení.

Výhodou tohoto postupu je, že zaměstnanci nebudou vnitřně nuceni pracovat tak, aby vyhověli nárokům na vyplacení odměny. To jim dá šanci zajímat se o nové a zajímavé řešení. Mohou si tak více přizpůsobit úkoly tomu, aby je práce bavila. Je pravděpodobně, že si pracovníci dokážou přizpůsobit i méně oblíbenou práci tak, aby jim přinášela více uspokojení. To že firma nebude vyplácet odměny navazující na hodnocení neznamená, že je zaměstnanci nedostanou vůbec nebo že nebudou odměňováni.

Pokud vezmeme v potaz variantu, kdy jsou odměny vypláceny nezávisle na hodnocení, pak navrhuji jejich vyplacení například v návaznosti na splnění cílů celé firmy za uplynulý rok. Dále navrhuji, aby byla možnost vyplatit odměnu například po úspěšném skončení projektu nebo jeho částí. K výplatě těchto odměn může docházet po zdůvodnění manažerem. Toto zdůvodnění může obsahovat i hodnocení všech, kteří se na projektu podíleli.

Odměny mohou mít i nemateriální podobu. Pozitivní zpětná vazba může mít daleko větší vliv na vnitřní motivaci pracovníka než finanční odměna. Doporučuji proto manažerům zaměřit se na pozitivní zpětnou vazbu. Největší pochvala by měla být cílena na snahu a strategii, ne na konkrétní výsledek. Součástí nepeněžní odměny by mělo být i příjemné místo pro práci, dostatečná autonomie a možnost být součástí firmy, která maximalizuje poslání místo zisku.

V každém případě, však musí firma zajistit spravedlnost ve výši základních mezd. Právě proto jsou nezbytné již zmíněné kalibrační schůzky. Kromě vnitřní spravedlnosti by měla být zajištěna i vnější spravedlnost. (Koubek, 2015, s. 291) To znamená, že by firma měla platit minimálně stejně jako ostatní firmy v oboru, aby byla konkurenceschopná. Možná by bylo dokonce výhodnější dávat zaměstnancům o něco vyšší mzdu, než je průměrná mzda na trhu. Pokud nechceme slibovat vyplacení odměn dopředu, pak by tato strategie mohla přilákat ty největší talenty v oboru, snížit fluktuaci a zvýšit produktivitu a pracovní morálku. Firma by pak ve finále mohla ušetřit.

7.3 Souhrnná doporučení

V obou případech hodnocení navrhuji drobné měsíční hodnocení každého pracovníka metodou klíčových událostí. V IT firmě je střední šíře managementu, takže najít si čas na pětiminutový rozhovor s každým podřízeným považují za reálné pro každého manažera. Pokud by však vedení firmy považovalo za vhodné, je možné tuto frekvenci zvýšit na dvojnásobek nebo snížit na polovinu. Obě varianty by, myslím, byly přijatelné.

Zároveň navrhuji zavést větší hodnocení jako čtvrtletní. Jak v případě Welchovy metody, tak i v případě jednodušších kalibračních schůzek je možné interval prodloužit. Nedoporučuji však na dobu delší, než je pololetí.

7.3.1 Uznání a pochvala

Bez ohledu na způsoby hodnocení a na věkovou kategorii je určitě spolehlivou cestou k větším pracovním výkonům, uznání a pochvala zaměstnance za každý pracovní úspěch. Přestože nastupovali Generace X i Generace Y do svého prvního zaměstnání za různých podmínek, mohou obě generace různou cestou dosahovat vynikajících výsledků. Jistě se obě generace chtějí posouvat vpřed ve své kariéře a ocení alespoň jednou měsíčně, byť neformální, uznání a pochvalu za svou práci. Ideální způsobem je využití metody klíčových událostí, při které se manažer zaměřuje více na pozitivní než na negativní událost.

7.3.2 Fair-play

V každé společnosti se veškerá hodnocení musí jevit jak nadřazeným, tak i podřazeným jako spravedlivá. Tuto strategii by měly zařídit právě kalibrační schůzky. Ideální situace nastává v okamžiku, kdy kalibrační schůzka proběhne ve velmi krátké době, protože jsou všichni manažeři již naladěni na stejný způsob hodnocení. Zároveň však firma musí zůstat konkurenceschopná. Ačkoliv by Generace X spolu s měsíčním uznáním a pochvalou ocenila i finanční bonus, v zájmu zachování spravedlnosti je vhodné, aby se ve firmě dávaly odměny za vynikající práci bez ohledu na stáří pracovníka.

7.3.3 Transparentní leadership

Nejen pro mileniány je důležité, aby s nimi jejich nadřízení byli ochotní a schopni sdílet informace důležité pro dlouhodobé cíle firmy. Tuto otevřenou komunikaci jistě ocení i starší zaměstnanci.

Všichni máme tendenci spojovat se s úspěšnými subjekty. Nosíme trička s názvy oblíbených umělců, sportovců a značek. Čím je zaměstnavatel úspěšnější, tím má i pro zaměstnance větší atraktivitu. Pověst firmy má tedy vliv na to, jak dlouho v ní zaměstnanci zůstávají. Nejen mladší ale pravděpodobně všichni zaměstnanci se denně pohybují na sociálních sítích. Budou rádi pracovat pro společnost, s jejímiž úspěchy budou moci být na sociálních sítích spojováni.

Všichni uvnitř firmy by si měli být vědomi toho, že se jedná o spojené nádoby. Pracovníci společnosti mají jistě velký podíl na úspěšnosti organizace. Je tedy výhodné je podporovat v tom, aby měli touhu si tuto pověst udržet. Zároveň také vynikající pověst firmy přitahuje největší talenty.

7.3.4 Mentorské programy

Jsou důležité pro zdokonalení týmové práce. Nemusí se jednat jenom o vztahy mezi nadřízenými a podřízenými. Mohou pomáhat i při porozumění jednotlivých generací ve stejném týmu. Dále je důležité, aby zaměstnanci měli představu, co je potřeba udělat pro úspěšnou kariéru ve společnosti. Pokud je vedení mentora správné a zaměstnanec se cítí ceněn, má to vliv na loajalitu a délku setrvání ve firmě. Mentor by se měl vždy ujistit, že zaměstnanec chápe nabízené kariérické možnosti a rozumí jim.

7.3.5 Oboustrannost a přesvědčivost

Zpětná vazba během hodnocení by měla být konkrétní a hodnocený by jí měl přesně rozumět. Je důležité, aby byla včasná, přesná a konzistentní a aby ji pracovník považoval za spravedlivou. Hodnocení by mělo mít formu oboustranné komunikace. I manažer by se měl zajímat o názory svých podřízených. Mohl by například využít toho, že mladší zaměstnanci jsou více otevření a spolupracující než Generace X.

7.3.6 Aplikace pro hodnocení a koučink

Pro usnadnění práce manažerům při hodnocení jejich podřízených navrhuji připravit webovou aplikaci, která by fungovala jak na desktopovém prostředí, tak i na mobilních zařízeních. Každý z vedoucích pracovníků by měl přístup ke stromové struktuře svých podřízených. Aplikace by byla propojená s celým interním systémem IT firmy tak, aby bylo možné ji průběžně aktualizovat o nově příchozí a odchozí zaměstnance, povýšení či přeřazení zaměstnanců mezi divizemi.

Informace o jednotlivých zaměstnancích by se v aplikaci zobrazovaly podle předem nastavených požadavků HR oddělení. Daly by se použít různé systémy a metody hodnocení (slovní hodnocení, bodové či procentní hodnocení). Používání aplikace by pro uživatele mělo být jednoduché, rychle dostupné, příjemné a snadno použitelné. Po přihlášení do aplikace by se uživatelům zobrazilo aktuální hodnotící období a dále všechny skupiny pracovníků, které by měl manažer hodnotit. Každý ze zaměstnanců by měl vlastní profil, ve kterém by se mu zobrazil hodnotící formulář. Výsledky hodnocení by si mohl manažer zobrazovat sám nebo by mohly být využity na kalibračních schůzkách. Součástí aplikace by bylo i notifikační nastavení pomocí e-mailu. K výsledkům hodnocení by mohli mít přístup i nadřízení hodnotitele včetně HR oddělení. Aplikace by měla být uživatelsky přívětivá, aby byli manažeři ochotni ji používat.

Také by její součástí měl být i metodický postup či zaškolení vedoucích pracovníků. Ideálním výsledkem by byla situace, kdy jsou všichni vedoucí pracovníci firmy ochotni a schopni aplikaci využívat. Zároveň by hodnocení pracovníci považovali její využití za přínosné.

7.3.7 Tým

Velmi důležitým faktorem pro získání a udržení kvalitních pracovníků je i udržení týmového ducha ve společnosti. Vedení firmy by mělo aktivně podporovat tmelení kolektivu, ve kterém by všichni zaměstnanci rádi podávali vynikající výkon. Pro udržení loajality podřízených by neměl manažer zapomínat na komunikaci s týmem ohledně firemních plánů. Zaměstnanci přijmou omezení při vyplácení finančních odměn, ale očekávají zájem svého nadřízeného a ocenění jejich přínosů firmě. Dále by měl manažer podporovat inovativní návrhy svých podřízených. Týmového ducha podporují také společenské aktivity, například oslavy narozenin či dalších výročí zaměstnanců. I to je příležitost, kdy jim manažer může dát najevo, jak jsou pro firmu důležití. Podpora a koučování při rozvoji kariérních plánů při osobních schůzkách je velmi dobře vnímaná zaměstnanci. Manažer by se měl také zajímat i o osobní život svých podřízených. Dobré vztahy mezi zaměstnancem a nadřízeným se rozvíjí i na základě zájmů o osobní život.

8 Realizace a vyhodnocení případové studie

Diplomová práce si klade za cíl ověřit navrhovaný model hodnocení pracovníků v praxi. Možnosti využití návrhu budou zjištěny formou několika konzultací s manažerem, který hodnocení pracovníků v IT firmě zpravidla realizuje a přímo ovlivňuje. Přínosem této práce by měl být návrh hodnocení pracovníků v IT firmě, který by pomohl personalistům vylepšit současný stav hodnocení. V kapitole 6 Charakteristika společnosti byla provedena analýza současného systému hodnocení pracovníků technologické společnosti prostřednictvím veřejně přístupných dokumentů. Tato technika studia dokumentů je pouze doplňující, hlavní metodou bude technika dotazování.

Vzhledem k tomu, že se jedná o specifickou problematiku, které je třeba detailně porozumět, byla pro tuto práci zvolena metoda kvalitativního výzkumu. V případové studii je porovnáván vlastní návrh systému hodnocení pracovníků s možnou realitou formou polostrukturovaného rozhovoru. Tato technika kombinuje výhody a minimalizuje nevýhody volného a strukturovaného rozhovoru. Polostrukturovaný rozhovor je rozdělen na několik částí tak, aby se v každém rozhovoru mohla vyčerpat celá kapitola.

V případové studii je porovnáván vlastní návrh systému hodnocení pracovníků s možností jeho využití v IT firmě. Vypracovaný návrh jsem předložil HR manažerovi⁸ IT firmy. Jedná se o pracovníka, který se zabývá touto problematikou v IT firmě již 3 roky. Rozhovory byly realizovány osobně v prostorách technologické společnosti bez přítomnosti dalších osob. V úvodu byl prezentován účel rozhovoru a cíl této práce. HR manažerovi bylo zaručeno zachování anonymity.

V první části studie byly konzultovány metody, které jsem vybral pro tuto diplomovou práci.⁹ Tyto metody byly shledány ze strany HR manažera jako vyhovující a jejich množství dostačující. Jednu z metod HR manažer označil za nejméně vhodnou. Jedná se o hodnocení podle hierarchie kompetencí, které má v nejnižší linii pyramidy poslušnost pracovníka. Je zřejmé, že se ve firmě musí dodržovat pravidla, avšak pracovníci, kteří zůstávají pouze na tomto základním stupni pyramidy, nemají pro firmu velkou cenu. Podle HR manažera se ve firmě skutečně oceňují pouze tři vrcholné kompetence (iniciativa, tvořivost a vášnivé zaujetí). Proto hodnocení touto metodou nepovažuje HR manažer v IT firmě za vhodné.

⁸ Manažer z oddělení lidských zdrojů zodpovědný za systém hodnocení (Zdroj 4).

⁹ Zdroj 4, osobní schůzka v pátek 20. 4. 2018 v odpoledních hodinách v IT firmě.

Na další schůzce s manažerem byly diskutovány širší souvislosti při hodnocení pracovníků.¹⁰ Za ten nejdůležitější považuje HR manažer různý přístup ke starším a mladším pracovníkům. Tento problém byl řešen v kapitole 5.4 Generace X a Y na trhu práce. Byla potvrzena teorie různých přístupů ke generaci X a Y. Hlavně nejmladší zaměstnanci firmy oceňují v tuto chvíli neformální přístup. Považují firmu za svojí druhou rodinu, kde je velmi příjemné pracovat a podílet se chodu společnosti.

Na můj dotaz, zda se ve firmě vyskytují cizinci, bylo odpovězeno, že velmi malé množství jiných Evropanů. Brát tedy v potaz úpravy hodnocení s ohledem na kulturní rozdíly není třeba.

Velmi stručně byl probrán současný stav hodnocení pracovníků. Vzhledem k vlastním zkušenostem je tento model popsán detailně na obrázku č. 6 v kapitole 6 Charakteristika společnosti. Na základě nespokojenosti manažerů i pracovníků byl zjednodušen z původního systému.

Velké téma je v IT firmě slibování odměn. Společnost si je vědoma toho, že slibovat finanční odměny dopředu, je ve výsledku kontraproduktivní. HR manažer se shoduje s Pinkem (2011) v tom, že pokud jsou odměny slíbeny dopředu, pracovníci s tím automaticky počítají, a jejich hodnota je ve výsledku nulová.

IT firma velmi dbá na rozvoj a vzdělávání pracovníků. Společnost sbírá data ze současného formuláře a individuální plány osobního rozvoje všech pracovníků jsou plněny s nadšením. Podle vyjádření HR manažera by firma tuto část hodnocení ráda zachovala.

Na třetí schůzce byl konzultován návrh celého systému nového hodnocení.¹¹ Byl odsouhlasen předpoklad, že návrh změny celého systému hodnocení budou zaměstnanci těžko přijímat, pokud nepřijde přímo od nejvyššího vedení IT společnosti. Zde se projevila velká nevýhoda IT firmy. Jejím vlastníkem je investiční společnost. V tuto chvíli není mezi vlastníkem a nejvyšším manažerem nikdo, kdo by měl vůli provést zásadní změny v systému hodnocení pracovníků.

Další problém je stanovení smyslu fungování firmy, její vize, cíle a strategie. Společnost má na svých webových stránkách stanovenou misi a hodnoty. Nikdo z mých kolegů, dokonce ani HR manažer, však o stanovené misi a hodnotách nevěděl. S názorem návaznosti cílů pracovníků na cíle celé firmy došlo s HR manažerem ke shodě. V IT firmě nedochází k návaznosti cílů celé firmy s cíli jednotlivých divizí. Ve zmiňované firmě si vlastní cíle stanovuje každá divize individuálně. Důvodem je pravděpodobně různorodost zaměření jednotlivých divizí. Návrh rozpracování hlavních cílů na cíle divizí pravděpodobně nemůže v tuto chvíli fungovat. Přestože jednotlivé divize své cíle

¹⁰ Zdroj 4, osobní schůzka ve středu 25. 4. 2018 v odpoledních hodinách v IT firmě.

¹¹ Zdroj 4, osobní schůzka v pondělí 30. 4. 2018 v dopoledních hodinách v IT firmě.

mají, nevidí manažeři nutnost návaznosti cílů na jednotlivé projekty. Dalším důvodem může být i vlastník firmy. Zde se projevuje specifický vlastník firmy – investiční společnost. Pravděpodobně je toto důvod neexistence návaznosti vize a cílů firmy na cíle jednotlivých divizí.

V IT firmě však funguje stanovení individuálních cílů, kariérní plánování a mentoring. HR manažer uvítal návrh kalibračních schůzek, které v tuto chvíli firma aplikuje jen výjimečně.

Za nadstandardní považuje HR manažer firemní kulturu. Většina pracovníků oceňuje vynikající vztahy mezi lidmi. Komunikace probíhá otevřeně, pracovníci si vzájemně pomáhají a mohou se na sebe vzájemně spolehnout. Mezi výhody této společnosti patří spolupráce uvnitř jednotlivých komunit. Pracovníci stejných nebo podobných profesí mezi sebou sdílí novinky v oboru, know-how a vhodnost jednotlivých školení.

Hodnoty však firma jasně stanovené nemá. Předpokládá se jejich automatická akceptace prostřednictvím vzorů. Tyto vzory jsou vytvářeny nadřízenými. Podle HR manažera to ve firmě funguje a všichni jsou s tímto přístupem spokojeni. Právě součástí starého způsobu hodnocení bylo i hodnocení požadovaného chování. To bylo právě předmětem největších stížností manažerů. Nebyli ochotni tyto kolonky vyplňovat. Všichni zaměstnanci uvítali zrušení hodnocení chování podle hodnot firmy.

Na začátku minulého roku proběhl pokus o zavedení hodnocení metodou 360° zpětné vazby. Tato aplikace byla ihned zavržena jak manažery, tak i pracovníky firmy. Zdůvodněním bylo, že se jedná o kolegy a podřízené ev. nadřízené, se kterými daný pracovník spolupracuje bez problémů, považuje je za své blízké přátele, a tedy není ochoten je hodnotit touto formální metodou. Celá aplikace této 360° zpětné vazby tak byla zrušena ještě ve zkušebním provozu.

Současný stav hodnocení není přímo provázaný s odměnami. Přesto došlo na začátku minulého roku k výplatě odměn. Po několik předchozích let však odměny vypláceny nebyly. Podle HR manažera byla při hodnocení k vyplácení odměn aplikována modifikovaná metoda podle Welche. Na kalibrační schůzce se všichni manažeři dohodli o zařazení pracovníků do 3 skupin. Vynikající pracovník, který má nárok na velkou odměnu, pracovník, který má nárok na symbolickou odměnu a ve třetí kategorii se ocitli zaměstnanci bez nároku na odměnu. Množství pracovníků v jednotlivých kategoriích však limitováno nebylo. Vypadá to tedy, že manažeři jsou ochotni hodnotit svoje podřízené detailně v okamžiku, kdy se vyplácí odměny. Hodnocení v průběhu období, kdy se o odměny nejedná, však pojmají velmi neformálně.

Podle vyjádření HR manažera však hodnocení navázané na odměny v IT firmě nebude aplikovatelné. Jedním z důvodů je to, že jsou odměny vypláceny málokdy. Investiční společnost dopředu stanoví podmínky vyplácení odměn. Bohužel jsou tato kritéria velmi náročná, takže k jejich plnění dochází

výjimečně. Druhým důvodem je názor nejvyššího managementu, že plošné, dopředu slibované a garantované odměny nemají motivační účinek. Z toho vyplývá, že hodnocení navázané na odměny není v IT firmě proveditelné. Nejvyšší management není ochoten riskovat situaci, že pracovníci budou s odměnami počítat a v případě jejich nevyplacení budou hrubě nespokojeni, což by mohlo vyústit v jejich odchod.

Naopak navrhované metody pro hodnocení, které není navázané na odměny je HR manažerem v IT firmě reflektováno jako proveditelné. Možná by byly metody lehce modifikovány a přizpůsobeny. Metoda klíčových událostí by pravděpodobně zůstala na principu, že si manažer s podřízeným pohovoří při příležitosti jeho úspěchu či neúspěchu. Firma by však asi netrvala na nutnosti aplikovat schůzku každý měsíc. U extrovertních manažerů by pravděpodobně proběhlo více schůzek s podřízenými než u introvertních nadřízených. Také je možné, že by úspěchů bylo některý měsíc více, a tedy by bylo i více schůzek. Zatímco jiný měsíc by neproběhla schůzka žádná.

Navržené kalibrační schůzky považuje HR manažer za velmi přínosné. Jejich pozitivum vidí v několika částech. Jednou z nich je, že se sami manažeři unifikují při hodnocení podřízených. Druhou věcí je zajištění rovných základních platů při srovnání služebně starších pracovníků s nově nastupujícími.

Nejjednodušší konzultace proběhla na poslední schůzce.¹² V oblasti souhrnných doporučení proběhla absolutní shoda. Jak HR manažer, tak podle jeho názoru i nejvyšší management firmy v ČR preferuje odměny formou uznání vynikající práce a ústní pochvaly. Zároveň lze říci, že na pochvalu slyší všechny věkové kategorie pracovníků. Mladší generace oceňuje i pomoc při budování své kariéry jak prováděním mentoringu, tak i koučováním.

Za nezbytnou je v oblasti hodnocení pracovníků považováno vytvoření nebo nákup aplikace, která usnadní práci manažerům. Vedení firmy již rozhodlo o nezbytnosti využití takové aplikace. Jak přesně bude aplikace vypadat a jaké vlastnosti bude mít, však ještě není přesně dané. Zásadou této firmy však je, že se chce odlišit v hodnocení pracovníků od velkých korporátních firem. Společnost si zakládá na individuálním a neformálním přístupu k zaměstnancům. Podle názoru HR manažera je právě to důvodem mnoha lidí, proč v této firmě rádi a dlouho pracují. Právě změnu v hodnocení, kdy byla metodika výrazně zjednodušena, považovalo mnoho zaměstnanců za krok kupředu. Obecně je hodnocení zaměřeno spíše na budoucnost.

Při srovnání návrhu odměňování pracovníků s realitou v IT firmě vyšlo jako ideální zvolit způsob hodnocení, které nenavazuje na vyplácení odměn. Společnost by mohla využívat lehce upravenou metodu klíčových událostí. Je pravděpodobné, že by ve firmě ocenili alespoň zpočátku několik

¹² Zdroj 4, osobní schůzka v pátek 4. 5. 2018 v odpoledních hodinách v IT firmě.

čtvrtletních kalibračních schůzek. Tyto schůzky by manažeři využívali jednak ke kalibraci hodnocení výkonu pracovníků. Také by jejich význam ocenili při porovnání základních platů u stejných profesí. Přestože základní platy přímo s hodnocením pracovníků nesouvisí, jedná se o problém, který je vnímán citlivě. Většina zaměstnanců oceňuje nemateriální odměny v podobě příjemného pracovního kolektivu, velké autonomie či férového chování nadřízených.

Závěry

Hlavním cílem diplomové práce bylo předložit návrh nového systému hodnocení pracovníku IT firmy. Na začátku teoretické části byla předložena východiska a pravidla pro hodnocení pracovníků. Dále byl předložen soubor 7 metod vhodných pro moderní přístupy tohoto oboru. Všechny metody byly porovnány podle nastavených pravidel. Tato pravidla zahrnovala pravidelnost získávání zpětné vazby a zaznamenávání hodnocení v kratších časových intervalech. Dále byly metody vyhodnoceny s pohledem identifikace pozitivních stránek pracovníků. Při hodnocení byl kladen důraz na sjednocení metod a přístupu manažerů k těmto metodám. Nová metoda hodnocení by měla být přínosnější než náklady spojené s jejím zavedením a provozem.

Za jeden z nejdůležitějších faktorů zavedení nových metod hodnocení by měla být její shoda s vizí nejvyššího managementu. Bez jeho podpory a charismatického vysvětlení nebude fungovat sebelepší systém. Zároveň by se mělo jednat o proces, který nebude časově náročný. Při porovnání metod vyšlo najevo, že je ideální přístup, kdy k hodnocení dochází minimálně jednou měsíčně. Tím je zajištěno, že manažer je s pracovníkem sladěn na stejné vlně. Cílem firmy v této oblasti je, aby podřízení přijímali hodnocení jako férové. Mělo by je vést k lepšímu plnění pracovních povinností. Součástí hodnocení by mělo být i další vzdělávání pracovníka. Férovost hodnocení je ideální zajistit na kalibračních schůzkách managementu.

V nových přístupech hodnocení je třeba dbát na to, že ne všechny generace pracovníků mají stejný přístup k práci. Vybraný způsob hodnocení tak musí reflektovat odlišný přístup generace X a Y. Cílem hodnocení by vždy mělo být rozvíjet a podporovat silné stránky pracovníků. Za jednu z největších kvalit pracovníka by měla být považována inovace a kreativita.

Jednou z věcí která přitahuje zaměstnance, je firemní kultura. Může mít obrovský vliv na angažovanost zaměstnanců i na jejich produktivitu. Jediným předpokladem pro pozitivní fungování firemní kultury je, že se projevuje v chování všech manažerů firmy. Entuziasmus, otevřená komunikace, týmová spolupráce, inovace nebo služba zákazníkovi jsou hodnoty, které utváří pozitivní prostředí ve firmě. Hlavně mladí lidé jsou nadšeni, pokud jim manažer dává možnost dále se rozvíjet a postupovat výš ve své kariéře. Firemní kultura se sice neprojevuje při hodnocení zaměstnanců, jedná se však o silnou stránku firmy.

Společnost, pro kterou je nové hodnocení pracovníků navrhováno, v nedávné době změnila způsob hodnocení. Na nátlak manažerů došlo k výraznému zjednodušení. V původní variantě bylo šest sledovaných oblastí. Po úpravě zůstaly pouze cíle, úkoly a školení, vzdělávání. Návrh nového hodnocení pro tuto firmu klade důraz na návaznost cílů pracovníků na firemní cíle a strategie. Za další důležitou hodnotu považuje firemní kulturu. Při hodnocení pracovníků nabízí toto řešení dvě

varianty. První varianta je navázaná na odměny. Obsahuje v sobě průběžné hodnocení metodou klíčových událostí a každé čtvrtletí hodnocení podle Jacka Welche. Za důležitou součást čtvrtletního hodnocení jsou považovány kalibrační schůzky. Po těchto schůzkách by měl každý manažer vypracovat písemné hodnocení, ke kterému by se jeho podřízení mohli vyjádřit.

Druhým návrhem je hodnocení, které na odměny nenavazuje. I zde je doporučeno, využití metody klíčových událostí. Tato metoda nutí manažery ke krátkým posezením 1:1 každý měsíc. I zde jsou důležité čtvrtletní kalibrační schůzky. Nikdo však manažery nenutí, aby rozdělili zaměstnance do jednotlivých skupin podle Gaussovy křivky. Výhodnost těchto schůzek se však projeví ve férovém hodnocení. Další výhodou kalibračních schůzek je zajištění vnější a vnitřní spravedlnosti ve vyplácení základních mezd. Vnitřní spravedlností je zajištění rovné základní mzdy pro zaměstnance na stejné pozici. Při vnější spravedlnosti manažeři zajišťují porovnání výše platu na stejných pozicích v obdobných firmách.

Předpokládám, že oba návrhy hodnocení by měly být využitelné i v jiných technologických firmách s obdobnou charakteristikou. Záleží pak na přístupu vedení firmy k tomu, zda chce nebo nechce hodnocení pracovníků navázat na roční odměny.

Případovou studii došlo k ověření návrhu v IT firmě. Návrh byl konzultován s HR manažerem. Výběr metod které jsou zmíněny v teoretické části, byl HR manažerem schválen. Za jedinou problematickou je považována metoda hodnocení podle hierarchie kompetencí. První tři kompetence (poslušnost, pracovitost a intelekt) jsou považovány za automatické. Teprve tři vrcholné kompetence (iniciativa, kreativita a vášeň) dávají smysl pro hodnocení.

Z dalších schůzek vyplynuly některé problematické oblasti důležité pro hodnocení pracovníků. Je třeba rozlišit manažerský přístup ke starším a mladším pracovníkům. Tato problematika je v teoretické části reflektována. Ve společnosti velmi dobře funguje vzdělávání a rozvoj pracovníků. Tato součást hodnocení je vyplňována manažery i zaměstnanci pravidelně na začátku roku. Tuto část považují za silnou stránku společnosti.

Při konfrontaci dvou návrhů hodnocení byl HR manažerem jednoznačně zvolen model systému hodnocení bez návaznosti na vyplácení odměn. Tento výběr byl zdůvodněn dvěma aspekty. Prvním z nich je nepravdivost ve vyplácení odměn. Druhým aspektem je názor managementu, že slibované odměny neplní svůj účel. I tato teorie je v teoretické části reflektována.

Za velmi důležité hledisko je v této práci a zároveň HR manažerem považováno ztotožnění nejvyššího vedení firmy s novým návrhem. Bez podpory vrcholového vedení nebude nový návrh hodnocení ve společnosti fungovat. Z důvodu širokého portfolia firmy nejsou jasně stanoveny a prosazovány vize a strategie. Ke stanovování cílů dochází až na úrovni jednotlivých divizí. Ani

tyto cíle však nejsou dále rozpracovávány. Bohužel si každý pracovník stanovuje cíle spíše osobního rázu než cíle navazující na cíle své divize.

Z případové studie dále vyplynulo, že nejvyšší management firmy uznává a podporuje ústní pochvaly zaměstnanců, mentoring a koučování. Tyto tři odměny oceňují hlavně mladší pracovníci. Velkou výhodou IT firmy bude zajištění aplikace pro hodnocení pracovníků. V tuto chvíli není úplně jasný obsah této aplikace. Společnost si však zakládá na odlišnosti od velkých korporátních firem. Upřednostňuje individuální a neformální přístup k zaměstnancům. Dá se předpokládat, že si bude chtít zachovat tuto výhodu i nadále.

Celkově se dá říci, že by firma novým hodnocením neměla ztratit svoje silné stránky. Za tyto stránky je považována široká paleta nabídky dalšího vzdělávání pracovníků a otevřená firemní kultura. Tyto hodnoty by neměla firma při zavádění nového systému hodnocení prostřednictvím aplikace ztratit.

Seznam použité literatury

1. **ACHOR, Shawn.** *The happiness advantage: the seven principles of positive psychology that fuel success and performance at work.* New York: Broadway Books, c2010. ISBN 9780307591548.
2. **ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR.** *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy:* 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
3. **ARMSTRONG, Michael.** *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti.* Praha: Fragment, 2011. Management (Fragment). ISBN 978-80-253-1198-1.
4. **BERKUP, Sezin Baysal.** *Working With Generations X And Y In Generation Z Period: Management Of Different Generations In Business Life.* Publikováno 2014, Mideterranean Journal of Social Sciences, ISSN 2039-2117
5. **HAMEL, Gary a Bill BREEN.** *Budoucnost managementu.* Praha: Management Press, 2008. Knihovna světového managementu. ISBN 9788072611881.
6. **HRONÍK, František.** *Hodnocení pracovníků.* Praha: Grada, 2006. ISBN 978-80-247-1458-5.
7. **KOUBEK, Josef.** *ABC praktické personalistiky.* Praha: Linde, 2000. ABC (Linde). ISBN 80-861-3125-4.
8. **KOUBEK, Josef.** *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky.* 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 9788072612888.
9. **KROPÁČOVÁ, Kateřina.** *Komunikace s Generací Y na akademické půdě.* Zlín, 2011. 72 s. Bakalářská práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Jurášková, Olga.
10. **MCCRINDLE, Mark.** *The ABC of XYZ: understanding the global generations.* Sydney: UNSW Press, 2014. ISBN 1742230350.
11. **MÜHLFEIT, Jan a Melina COSTI.** *Pozitivní leader: jak energie a štěstí pohánějí špičkové týmy na cestě k úspěchu.* Přeložil Viktor JUREK. V Brně: Management Press, 2017. ISBN 978-80-265-0591-4.
12. **NOVÁK, Adam.** *Inovace je rozhodnutí: kompletní návod, jak dělat inovace nejen v byznysu: 12 praktických nástrojů, 40 příkladů z praxe.* Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0333-1.
13. **PILAŘOVÁ, Irena.** *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost.* Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5.
14. **PINK, Daniel H.** *Pohon: překvapivá pravda o tom, co nás motivuje!.* Olomouc: ANAG, 2011. ISBN 978-80-7263-671-6.
15. **PLAMÍNEK, Jiří a Roman FÍŠER.** *Řízení podle kompetencí.* Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-1074-9.
16. **RATH, Tom.** *Strengths finder 2.0.* New York: Gallup Press, c2007. ISBN 978-1-59562-015-6.

17. **ŠTRACH, Pavel.** *Mezinárodní management.* Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 8024729873.
18. **VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O.** *Moderní management v teorii a praxi.* 1. vydání. Praha: Management Press, 2006. 295 s. ISBN 80-7261-143-7.
19. **ZENGER, John H.** *How to be exceptional: drive leadership success by magnifying your strengths.* New York: McGraw-Hill, c2012. ISBN 0071791485.

Internetové zdroje

1. **ADKINS, Amy a Brandon RIGONI.** Managers: Millennials Want Feedback, but Won't Ask for It. Gallup[online]. 2. Červen 2016 [cit. 2018-02-20]. Dostupné z: <http://news.gallup.com/businessjournal/192038/managers-millennials-feedback-won-ask.aspx>
2. **BARRY, Lisa.** Performance management is broken: Replace "rank and yank" with coaching and development [online]. 4. Březen 2014 [cit. 2018-02-20]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends/2014/hc-trends-2014-performance-management.html>
3. **CIRILLO, Julie.** Generation X [online], publikováno 2010. Dostupné z: <http://managingmultigenerationalworkforce.pbworks.com/w/page/11399752/Generation%20X>
4. **CLIFTON, Don.** What is the difference between a talent and a strength? [online]. 20. Leden 2016 [cit. 2018-03-05]. Dostupné z: <https://www.gallupstrengthscenter.com/Help/en-US/FaqItem/GENFAQ20?type=GEN>
5. **ČSÚa,** Český statistický úřad: Tab. A14 Průměrná hrubá měsíční mzda zaměstnanců v civilním sektoru národního hospodářství [online]. 2018 [cit. 2018-05-11]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/2-3107-06--1948__2005--1400
6. **ČSÚb,** Český statistický úřad: Tab. 05.01 Zaměstnanost a nezaměstnanost podle výsledků výběrového šetření pracovních sil (VŠPS) (1993-2016) [online]. 2018 [cit. 2018-05-11]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ceska-republika-od-roku-1989-v-cislech-w0i9dxmgghn>
7. **ČSÚc,** Český statistický úřad: Tab. 05.03 Průměrná hrubá měsíční mzda zaměstnanců v nář. hospodářství podle odvětví (1993-2009) [online]. 2018 [cit. 2018-05-11]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ceska-republika-od-roku-1989-v-cislech-w0i9dxmgghn>
8. **ČSÚd,** Český statistický úřad: Tab. 05.06 Průměrná hrubá měsíční mzda zaměstnanců v národním hospodářství podle ekonomické činnosti (2005-2016) [online]. 2018 [cit. 2018-05-11]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ceska-republika-od-roku-1989-v-cislech-w0i9dxmgghn>
9. **ČSÚe,** Český statistický úřad: Tab. 01 Zaměstnanost, nezaměstnanost [online]. 2018 [cit. 2018-05-11]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace
10. **GALLEY, Jacob.** Millennials and the pay gap: Bureau of Labor Statistic [online]. 7. Prosinec 2014 [cit. 2018-03-02]. Dostupné z: <https://www.bls.gov/opub/mlr/2014/beyond-bls/pdf/millennials-and-the-pay-gap.pdf>
11. **GARRAD, Lewis a Tomas CHAMORRO-PREMUZIC.** The Dark Side of High Employee Engagement: Motivating People [online]. 16. Srpen 2016 [cit. 2018-03-02]. Dostupné z: <https://hbr.org/2016/08/the-dark-side-of-high-employee-engagement>

12. **GUIDESPARK**. Performance reviews: Get bad reviews from employees [online]. 2014 [cit. 2018-02-20]. Dostupné z: <http://d.pr/f/SDj8S>
13. **HAVLÍČKOVÁ LIŠKOVÁ, Dana a Hana ŘÍMANOVÁ**. (R)evoluce v hodnocení zaměstnanců: [online]. 11. Listopadu 2016 [cit. 2018-03-02]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/hodnoceni-id-2698896/r-evoluce-v-hodnoceni-zamestnancu-id-2864425>
14. **HÁJEK, Martin**. Podrobnější hodnocení pracovníků z více pohledů nemusí být lepší [online]. 23. Duben 2015 [cit. 2018-03-05]. Dostupné z: <http://www.vedeme.cz/provedeni/inspirace/630-podrobnejsi-hodnoceni-pracovniku.html>
15. **HRÁŠKOVÁ, Jana**. Co víme o vývoji sociálních a ekonomických nerovností v české republice od roku 1989? [online]. Brno, 2006 [cit. 2018-05-12]. Dostupné z: https://is.muni.cz/th/hmur7/DIPLOMOVA_PRACE.doc. Diplomová práce. Masarykova univerzita. Vedoucí práce PhDr. Tomáš Katrňák, Ph.D.
16. **JANČÍKOVÁ, Kateřina**. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvýšit jejich motivaci? [online]. 8. Července 2016 [cit. 2018-02-20]. Dostupné z: <http://psychologieprokazdeho.cz/clanky/2016/cervenec/jak-efektivne-hodnotit-zamestnance-a-zvysit-jejich-motivaci/>
17. **KASÍK, Pavel**. Zisky rostou, podíl na trhu klesá. Nový šéf Microsoftu chce změnit obra [online]. 19. Února 2014 [cit. 2018-01-20]. Dostupné z: https://technet.idnes.cz/sef-microsoft-satya-nadella-steve-ballmer-fgq-/software.aspx?c=A140218_150051_software_pka
18. **KEMÉNYOVÁ, Zuzana**. Práce snů pro vysokoškolské studenty: Chtějí pracovat pro Google a pro stát. publikováno 2015 Získáno z <http://byznys.ihned.cz/c1-63484580-kdechteji-pracovat-cesti-studenti-idealni-zamestnavatel>
19. **MCCONNELL, Samuel**. How Ken Kutaragi Changed The World [online]. 16. Červenec 2015 [cit. 2018-03-11]. Dostupné z: <http://kmuw.org/post/how-ken-kutaragi-changed-world>
20. **MCCRINDLE, Mark**. New Generations at Work: Attracting, Recruiting & Training Generation Y [online], publikováno 2006. Dostupné z: http://mccrindle.com.au/resources/whitepapers/McCrindle-Research_New-Generations-At-Work-attracting-recruiting-retaining-training-generation-y.pdf
21. **MEIER, Justin, STEPHEN, Austin F., CROCKER, Mitchell**. Generation Y in the Workforce: Managerial Challenges [online]. 2010. Dostupné z: <http://www.hraljournal.com/Page/8%20Justin%20Meier.pdf>
22. **MORI, Ipson**. MILLENNIAL Myths and Realities [online]. 2017 [cit. 2018-03-11]. Dostupné z: <https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-05/ipsos-mori-millennial-myths-realities-full-report.pdf>
23. **NAS Insights**, Recruitment Communications. Recruiting & Managing the Generations [online]. 2007. Dostupné z: http://aci-na.org/static/entransit/recruiting-managing_20080425105819.pdf

24. **NISEN, Max.** Why GE had to kill its annual performance reviews after more than three decades [online]. 13. Srpen 2015 [cit. 2018-01-20]. Dostupné z: <https://qz.com/428813/ge-performance-review-strategy-shift/>
25. **NIELSEN.** MOBILE MILLENNIALS: OVER 85% OF GENERATION Y OWNS SMARTPHONES. Gallup [online]. 9. Květen 2014 [cit. 2018-02-20]. Dostupné z: <http://www.nielsen.com/us/en/insights/news/2014/mobile-millennials-over-85-percent-of-generation-y-owns-smartphones.html>
26. **NOVÁK, Adam.** Hodnotící pohovor jako nástroj komunikace mezi manažerem a zaměstnancem [online]. 12. Října 2016 [cit. 2018-02-20]. Dostupné z: <http://hcpracovat.info/hodnotici-pohovor-nastroj-komunikace-manazerem-a-zamestnancem/>
27. **OLSON a DAVIS.** Pros and cons of forced ranking and other relative performance ranking systems. Society for Human Resource Management Legal Report [online]. Březen, 2003 [cit. 2018-04-01]. Dostupné z: http://www.shrm.org/hrresources/lrpt_published/CMS_003991.asp
28. **PULAKOS, Elaine.** D.: Performance Management [online]. 2014. SHRM Foundation [cit. 2018-03-31]. Dostupné z: <https://www.shrm.org/ResourcesAndTools/tools-and-samples/hr-qa/Documents/1104Pulakos.pdf>
29. **SNIDERMAN, Brenna.** The Entrepreneur in the Next Cubicle [online]. 19. Březen 2012 [cit. 2018-03-11]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/brennasniderman/2012/03/19/the-entrepreneur-in-the-next-cubicle/#4927014f280f>
30. **SON, Sabrina.** 100 USEFUL PERFORMANCE REVIEW PHRASES [online]. 22. Února 2018 [cit. 2018-03-11]. Dostupné z: <https://www.tinypulse.com/blog/sk-useful-phrases-performance-reviews>
31. **SULLIVAN, John.** Performance Appraisal, the Most Dreaded HR Process – A List of the Top 50 Problems [online]. 31. Ledna 2011 [cit. 2018-02-24]. Dostupné z: <https://drjohnsullivan.com/uncategorized/performance-appraisal-the-most-dreaded-hr-process-a-list-of-the-top-50-problems/>
32. **STEWART, Susan M.** Forced distribution performance evaluation systems: Advantages, disadvantages and keys to implementation. JOURNAL OF MANAGEMENT & ORGANIZATION [online]. 1. března 2010 [cit. 2018-04-01]. Dostupné z: <https://pdfs.semanticscholar.org/1200/3c426762b0ee0201b2fc932b9430c7ba17e5.pdf>
33. **DELOITTE.** The 2015 Deloitte Millennial Survey: Winning over the next generation of leaders [online]. [cit. 2018-03-02]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-millennial-survey-2016-exec-summary.pdf>

34. **TRINET**. Survey: Performance Reviews Drive One in Four Millennials to Search for a New Job or Call in Sick [online]. 26. Zář 2015 [cit. 2018-02-20]. Dostupné z: <https://www.trinet.com/company/news-press/press-releases/2015/survey-performance-reviews-drive-one-in-four-millennials-to-search-for-a-new-job-or-call-in-sick>
35. **TULGAN, Bruce**. Meet Generation Z: The second generation within the giant “Millennial” cohort [online]. 2013. Dostupné z: <http://www.rainmakerthinking.com/assets/uploads/2013/10/Gen-Z- Whitepaper.pdf>
36. **WIGERT, Ben a Jim HERTER**. Re-Engineering Performance Management [online]. GALLUP, 2017, s. 1-64 [cit. 2018-02-20]. Dostupné z: http://www.gallup.com/file/reports/208811/Re-Engineering%20Performance%20Management_012517_v11_rj.pdf

Seznam obrázků

Obrázek 1 Tradiční metoda hodnocení (vlastní tvorba).....	21
Obrázek 2 Řízení pracovního výkonu (vlastní tvorba)	21
Obrázek 3 360° zpětná vazba (Hroník, 2011, s. 66).....	25
Obrázek 4 Pyramida kompetencí (Hamel a Breen, 2008, s. 63)	26
Obrázek 5 Čtyři kroky ke stanovení správného rozvoje (Armstrong a Taylor, 2015, s. 473).....	41
Obrázek 7 Nové roční hodnocení IT firmy (vlastní tvorba)	44
Obrázek 6 Staré roční hodnocení IT firmy (vlastní tvorba).....	44
Obrázek 8 Návaznost hodnocení na firemní cíle (vlastní tvorba).....	48

Seznam tabulek

Tabulka 1 Čtyři typy zaměstnanců (Hroník, 2006, s. 25).....	16
Tabulka 2 Porovnání řízení prac. výkonu a tradičního hodnocení (Armstrong, 2011, s. 71-78).....	22
Tabulka 3 Porovnání metod hodnocení (vlastní tvorba dle kapitoly 3).....	29
Tabulka 4 Starý a nový přístup (Havlíčková Lišková a Římanová, 2016).....	30
Tabulka 5 Silné a slabé stránky (Rath, 2007).....	33

Seznam příloh

Příloha 1 100 užitečných frází	72
--------------------------------------	----

Příloha 1 100 užitečných frází

100 užitečných frází pro efektivní hodnocení výkonnosti pracovníka, které mohou poskytnout pracovníkům a manažerům užitečnou zpětnou vazbu. Fráze začínají obecně a měly by být doplněny konkrétní situací. (Son, 2018)

ÚSPĚCH

1. Dosahuje optimální úrovně výkonu ...
2. Poskytuje silné důkazy o ...
3. Vyniká při vývoji programů/strategií, které dodávají výsledky v ...
4. Zajistil v ... zlepšení o ... %
5. Překročil původní cíl o ... %

SPRÁVA

6. Průběžně zkoumá administrativní náročnost a usiluje o lepší postupy, jako jsou ...
7. Vyvinul úspěšné administrativní strategie ..., které vedly k ...
8. Vytvořil účinné systémy administrativní podpory prostřednictvím ...
9. Zlepšil systémy administrativní podpory prostřednictvím ...
10. Uchovává dokumenty prostřednictvím ..., aby se předešlo duplicitním informacím

KOUCOVÁNÍ

11. Projevuje upřímný zájem o zaměstnance a řešení jejich problémů
12. Poskytuje zaměstnancům podporu a vedení při ...
13. Využívá techniky koučování pro řešení disciplinárních problémů
14. Poskytuje nepřetržité koučování
15. Poskytuje podřízeným možnost sdílení obav a problémů

KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOSTI

16. Účinně komunikuje s ...
17. Umí vynikajícím způsobem řídit skupinové diskuse
18. Pořádá meetingy zaměřené na ...
19. Účinně komunikuje směrem nahoru, dolů a bočně

20. Hájí zásady a hodnoty firmy, aniž by vytvářel negativní reakce

SPOLUPRÁCE

21. Podporuje spolupráci s ostatními týmy
22. Sdílí nápady
23. Vytváří silné vztahy s ostatními
24. Zasazuje se za harmonické a kooperativní prostředí
25. Ochotně sdílí odborné znalosti

TVOŘIVOST

26. Hledá kreativní alternativy, které přinášejí výsledky
27. Je chytrý a nápaditý při konfrontaci s překážkami ...
28. Experimentuje pro dosažení vynikajících výsledků ...
29. Prosazuje kreativní nápady ...
30. Hledá nové přístupy a myšlenky

DELEGOVÁNÍ

31. Poskytuje podřízeným pravomoci a podporu pro dosahování výsledků při ...
32. Pomáhá podřízeným při získání pozornosti při plnění úkolů
33. Povzbuzuje pracovníky, aby řešili své vlastní problémy
34. Podporuje silné stránky zaměstnanců
35. Deleguje jasně vymezenou odpovědnost a pravomoci

ZLEPŠOVÁNÍ

36. Vyvíjí metody nepřetržitého zlepšování
37. Představuje nové strategie
38. Pokračuje v růstu a zlepšování
39. Vyvíjí lepší způsoby dosahování výsledků
40. Neustále plánuje zlepšení

INOVACE

41. Vyvíjí inovativní strategie, například ...

- 42. Je velmi inovativní za nepříznivých podmínek
- 43. Hledá inovativní řešení
- 44. Podporuje inovativní přístupy
- 45. Podporuje inovace prostřednictvím ...

INTERPERSONÁLNÍ DOVEDNOSTI

- 46. Uznává potřeby druhých a snaží se poskytnout pomocnou ruku
- 47. Vytváří efektivní pracovní vztahy
- 48. Vytváří synergii
- 49. Staví na vzájemné spolupráci a porozumění
- 50. Podporuje podnikovou kulturu

SCHOPNOST UČIT SE

- 51. Má schopnost rychle se přizpůsobit měnícím se situacím
- 52. Sdílí znalosti a zkušenosti s ostatními
- 53. Podporuje kulturu učení a sebevzdělávání
- 54. Je odhodlán se neustále učit prostřednictvím ...
- 55. Rychle reaguje na nové pokyny, situace, metody a postupy

SCHOPNOST ŘÍZENÍ

- 56. Poskytuje podporu týmu prostřednictvím ...
- 57. Spolupracuje s jednotlivými členy týmu na ...
- 58. Podporuje zodpovědnost za vlastní výsledky
- 59. Poskytuje celému týmu prostředky potřebné k dosahování výsledků
- 60. Poskytuje podporu v období organizačních změn

PLÁNOVÁNÍ

- 61. Vypracovává fungující operativní plány
- 62. Vytváří flexibilní plány, které je možné přizpůsobit měnícím se příležitostem
- 63. Účinně dodržuje plány
- 64. Vyniká ve vývoji strategických plánů

65. Účinně formuluje strategie, taktiky a operativní plány pro řízení výsledků

POTENCIÁL

66. Je schopen podávat výkon na pozici vyšší úrovně

67. Dosahuje úrovně propagačního uvažování

68. Dokáže zvládnout větší projekty a úkoly

69. Vyvíjí úsilí pro získání větších zkušeností a dovedností tak, aby zvýšil potenciál svého rozvoje

70. Zvyšuje potenciál svého růstu prostřednictvím dalšího vzdělávání a odborné přípravy

ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ

71. Vykazuje praktický přístup k řešení problémů

72. Vyvíjí kreativní řešení

73. Přetváří problémy do příležitostí

74. Účinně řeší problémy

75. Navrhuje nová řešení

PRODUKTIVITA

76. Převyšuje standardní produktivitu

77. Opakovaně produkuje více, než se původně čekalo

78. Jeho příspěvek k úspěchu týmu/oddělení je neopomenutelný

79. Významně přispívá k růstu firmy

80. Opakovaně překračuje plánované cíle

PROJEKTOVÝ MANAGEMENT

81. Dokončil projekt ... s výsledky ...

82. Nastavuje realistické časové rozvržení projektů

83. Je transparentní při hodnocení projektu

84. Efektivně využívá všech dostupných zdrojů při zadání projektu

85. Jasně stanovuje cíle projektu

KONTROLNÍ DOVEDNOSTI

86. Dává podřízeným jasnou zpětnou vazbu
87. Udržuje stimulaci a růst jednotlivých podřízených
88. Zajišťuje, že podřízení mají jasnou představu o svých povinnostech
89. Poskytuje podporu svým podřízeným
90. Zabývá se známkami vyhoření svých podřízených

ORGANIZACE ČASU

91. Důsledně dodržuje všechny termíny
92. Přípravuje agendy schůzek, které jsou stručné a časově úsporné
93. Jím řízené meetingy probíhají podle plánu
94. Respektuje čas ostatních
95. Je schopen pracovat i v časovém omezení

VIZE FIRMY

96. Vyniká tím, že podporuje hodnoty firmy
97. Podporuje poslání a vize firmy
98. Svým přístupem podporuje strategické plány firmy
99. Je schopen přenášet vize do plánů
100. Vyniká tím, že přispívá k plnění strategických cílů firmy

Evidence výpůjček

Prohlášení:

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

Jméno a příjmení: Jakub Vais

V Praze dne 04. 05. 2018

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis