

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ

ANTROPOLOGIE

HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ V ORGANIZACI

Bakalářská diplomová práce

**Obor studia: Andragogika v profilaci na personální
management**

Autor: Lenka Charvátová

Vedoucí práce: PhDr. Veronika Gígalová, Ph.D.

Olomouc 2017

Prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou práci na téma „Hodnocení zaměstnanců v organizaci“ vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne 29. března 2017

Podpis

Děkuji vedoucí bakalářské práce PhDr. Veronice Gigalové, Ph.D. za vstřícné vedení, odborné rady a připomínky, které mi byly cennou pomocí při zpracování této práce.

Kopie zadání diplomové práce ze STAGu

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Akademický rok: 2015/2016

Studijní program: Pedagogika
Forma: Kombinovaná
Obor/komb.: Andragogika v profilaci na personální management
(ANDBAK)

Podklad pro zadání BAK. LÁŘSKÉ práce studenta

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
CHARVÁTOVÁ Lenka	Vrchoslavice 155, Němčice nad Hanou	F140575

TÉMA ČESKY:

Hodnocení zaměstnanců v organizaci

TÉMA ANGLICKY:

The evaluation of employees in the organisation

VEDOUcí PRÁCE:

PhDr. Veronika Gígalová, Ph.D. - KSA

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

Cíl práce, výzkumná otázka: Specifika ročního hodnocení zaměstnanců firmy XY vůči obecným pravidlům hodnocení zaměstnanců.

Konkretizace cíle a předmětu práce (včetně zdůvodnění): Cílem práce je, na základě porovnání zjištěných specifík, nalezení fungujícího modelu hodnocení pracovníků s návrhem na využití závěrů práce v rámci firmy XY.

Návrh postupu řešení (volba metod): V případové studii specifikuji zkoumaný model a vysvětlím zjištěné jevy.

Harmonogram práce:

pracovní verze osnovy práce - nejpozději do: říjen 2016

hotová práce k poslední konzultaci - nejpozději do: 28. 2. 2017

odevzdání definitivní verze práce - nejpozději do: 31. 3. 2017

SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

Armstrong, M. (2007). Řízení lidských zdrojů. Praha, Czechia: Grada.

Arthur, D. (2010). 70 tipů pro hodnocení pracovníků. Praha, Czechia: Grada.

Bělohávek, F. (2009). Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky. Praha, Czechia: Grada.

Plamínek, J. (2010). Tajemství motivace. Praha, Czechia: Grada.

Podpis studenta:



Datum:

6.5.2016

Podpis vedoucího práce:



Datum:

6.5.2016

Anotace

Jméno a příjmení:	Lenka Charvátová
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Obor studia:	andragogika v profilaci na personální management
Vedoucí práce:	PhDr. Veronika Gígalová, Ph.D.
Rok obhajoby:	2017

Název práce:	Hodnocení zaměstnanců v organizaci
Anotace:	Bakalářská práce pojednává o hodnocení zaměstnanců, které je důležitou součástí řízení lidských zdrojů. Cílem práce je porovnání modelu hodnocení zaměstnanců ve firmě XY s modelem hodnocení, tak jak ho doporučuje odborná literatura. První a druhá část obsahují teoretickou základnu pro daný problém, v třetí části je popsán zkoumaný proces v dané firmě získaný pomocí analýzy interních dokumentů a rozhovorů.
Klíčová slova:	pracovní výkon, hodnocení zaměstnanců, kritéria hodnocení, metody hodnocení, hodnotitel, hodnotící pohovor
Title of thesis:	The evaluation of employees in the organisation
Annotation:	The Bachelor thesis discusses the employees evaluation, which is an important part of Human Resources Management. The aim of the study is to compare the model of employees evaluation in XY company with evaluation model described by professional literature. The first and the second part contain a theoretical basis for a given problem and the third part describes the process of interest in the company obtained through the analysis of internal interview documents.
Keywords:	working performance, valuation of employees, criteria of evaluation, evaluating scales, evaluator, evaluation review
Názvy příloh vázaných v práci:	výsledek hodnocení zaměstnance, příprava na roční hodnocení, příprava hodnoceného na hodnotící pohovor, individuální rozvojový plán
Počet literatury a zdrojů:	26
Rozsah práce:	61 s. (72 541 znaků s mezerami)

Obsah

Obsah.....	6
Úvod	8
1. Pracovní výkon, jeho řízení a hodnocení zaměstnanců	9
1.1 Definice pracovního výkonu	9
1.2 Řízení pracovního výkonu	10
1.3 Propojení řízení pracovního výkonu s cíli organizace	11
1.4 Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovního výkonu	12
2. Hodnocení zaměstnanců.....	13
2.1 Cíle hodnocení zaměstnanců	15
2.2 Předmět hodnocení.....	17
2.3 Kritéria hodnocení	17
2.4 Metody hodnocení.....	19
2.4.1 Hodnotící stupnice.....	19
2.4.2 Volný popis.....	19
2.4.3 Srovnávací hodnocení	20
2.4.4 Metoda kritického incidentu (CIT)	21
2.4.5 Behaviorálně zakotvené hodnotící škály (BARS)	21
2.4.6 Behaviorálně observační škály (BOS).....	21
2.4.7 Metoda hodnocení podle stanovených cílů	22
2.4.8 Metoda hodnocení na základě plnění norem	22
2.5 Frekvence hodnocení.....	23
2.6 Hodnotitel	24
2.6.1 Nadřízený bezprostředního nadřízeného	25
2.6.2 Pracovník personálního útvaru	25
2.6.3 Externí hodnotitel	26
2.6.4 Zákazník.....	26
2.6.5 Spolupracovník	26
2.6.6 Podřízený	26
2.6.7 Sebehodnocení.....	27
2.6.8 Assessment centre	27

2.6.9 Ostatní veřejnost	27
2.6.10 360° hodnocení	28
2.7 Varianty hodnocení	28
2.8 Hodnotící pohovor	30
2.9 Problémy a chyby při hodnocení.....	33
3. Metodologická část	34
3.1 Cíl práce, metoda a technika sběru dat.....	34
3.2 Interpretace	40
3.2.1 Hodnocení zaměstnanců ve firmě XY, jeho předmět a význam	40
3.2.2 Kritéria hodnocení	42
3.2.3 Metody hodnocení	43
3.2.4 Frekvence	45
3.2.5 Hodnotitel	45
3.2.6 Průběžné a formální hodnocení	46
3.2.7 Hodnotící pohovor.....	47
3.3 Shrnutí	49
Závěr	51
Literatura a zdroje.....	53
Seznam obrázků.....	55
Seznam tabulek	56
Seznam příloh.....	57

„Hodnocení člověka má vycházet z toho, co dává, ne z toho, co je schopný získat.“ (A. Einstein)

Úvod

Vždycky bychom se měli dívat na osobu jako takovou, co umí, jak se chová, jaká jsou její gesta či jaký má hodnotový žebříček. Těžko ji hodnotit podle toho, co je schopna získat. Abychom mohli někoho hodnotit, musíme ho nejprve poznat, a to většinou vyžaduje více času než pár hodin. A to samé platí i o hodnocení zaměstnanců. Aby mohl vedoucí pracovník svého zaměstnance hodnotit, musí ho průběžně sledovat a zajímat se o něj. Jakmile zaměstnanec pocítí, že se o něho jeho vedoucí pracovník zajímá, bude pak přístupnější ke změně svých postojů, pracovního chování či jednání. Pro prospěch organizace je totiž rozhodující, jaké má zaměstnance, co umí a čeho chtějí dosáhnout ve svém pracovním životě.

Spravedlivé a objektivní hodnocení se stává v dnešní době přirozenou součástí práce každého vedoucího pracovníka. Jeho významem je motivování, kontrolování a korigování způsobu práce a pracovního chování zaměstnance. Pokud má být hodnocení účinné, musí být uskutečňováno systematicky, tzn. že každá organizace by měla mít vytvořený hodnoticí systém, který by měl být průběžně používán a neustále zdokonalován.

Cílem mé bakalářské práce je popsat současný systém hodnocení ve firmě XY (dále jen „firma“) a porovnat ho se systémem hodnocení, tak jak ho doporučuje odborná literatura. Za pomoci teoretických doporučení si vytvořím ideální systém hodnocení zaměstnanců, který budu dále zkoumat a porovnávat ho se systémem hodnocení ve firmě. Informace o systému hodnocení ve firmě budu zjišťovat pomocí rozhovorů a analýzou interních dokumentů, které mi pomohou získat potřebné informace.

Práce se sestavuje ze tří částí. V první a druhé části (teoretické) se zaměřím na pochopení významu „pracovní výkon“ a dále budu pokračovat „hodnocením zaměstnanců“. V souvislosti s hodnocením zaměstnanců popíši jeho kritéria, metody, frekvenci a hodnotitele. Pozornost věnuji také objasnění rozdílu mezi průběžným a formálním hodnocením. Na závěr kapitoly představím hodnotící pohovor, který je vždy tečkou za celým hodnotícím obdobím. Rovněž upozorním na chyby, které se mohou během hodnocení vyskytnout. V třetí části (praktické) se budu zabývat popisem zkoumané firmy. Práce bude zakončena srovnáním systému hodnocení ve firmě se systémem hodnocení vytvořeným pomocí odborné literatury.

1. Pracovní výkon, jeho řízení a hodnocení zaměstnanců

1.1 Definice pracovního výkonu

Kapitolu o pracovním výkonu jsem do své práce zařadila z toho důvodu, jelikož pochopení jeho významu je klíčem k úspěšnému řízení pracovního výkonu a je předmětem hodnocení zaměstnanců.

Měřítkem pracovní úspěšnosti je pracovní výkon. Co si však skutečně představit pod pojmem pracovní výkon? Na to existují různé názory. Pracovní výkon může být považován pouze za dosažené výsledky nebo za chování, kterým jedinec či organizace vykonávají danou práci. Přikláním se k pojetí, že pracovní výkon neměří či nesčítá pouze množství práce vykonané za určitou časovou jednotku, ale zahrnuje také vstupy v podobě chování zaměstnanců. Také z toho důvodu jsem si pro objasnění tohoto pojmu vypůjčila definice následujících odborníků. Šikýř (2012, s. 112) vymezuje pracovní výkon jako výsledek práce a chování vyjádřený množstvím, kvalitou práce, včasností práce, přístupem k práci či přítomností v práci. Armstrong (2007, s. 414) jej definuje jako to, čeho lidé v

práci dosahují a jak toho dosahují. Např. Wagnerová (2008, s. 11) však v souvislosti s pojmem pracovní výkon upozorňuje na zaměňování s pojmem výkonnost. Dle ní představuje pracovní výkon výsledek určité pracovní činnosti člověka dosažený v daném čase a za daných podmínek. Pracovní výkonnost je obecnější dlouhodobé vyjádření pracovního výkonu vztahované k určitému jedinci.

Výše uvedené definice se tedy shodují na tom, že pracovní výkon je výchozím bodem pro zjišťování všech ovlivňujících činitelů, které na pracovní činnost člověka působí. Je nezpochybnitelné, že na něj během výkonu práce působí mnoho faktorů. Za nejdůležitější činitele lze považovat správnou úroveň znalostí zaměstnance, vhodnou motivaci, podporu a podněty ze strany nadřízeného.

Správné definování pojmu pracovní výkon je velmi důležité k tomu, aby vedoucí pracovníci věděli, co vše jej ovlivňuje a co jim může pomoci k jeho řízení.

1.2 Řízení pracovního výkonu

Každý pracovní výkon je samozřejmě třeba řídit tak, aby se dosahovalo vysokého pracovního výkonu a požadovaných výsledků. Řízení pracovního výkonu by mělo být založeno především na spolupráci.

„Řízení pracovního výkonu je integrovanější přístup založený na principu řízení lidí na základě ústní dohody nebo písemné smlouvy mezi nadřízeným a zaměstnancem o budoucím pracovním výkonu a osvojování si schopností potřebných k tomuto pracovnímu výkonu. Na základě zmíněné dohody či smlouvy tak dochází k provázání tvorby pracovních úkolů, vzdělávání a rozvoji, hodnocení a odměňování pracovníka. Jde v podstatě o výraz zvyšující se participace každého pracovníka na řízení pracovního výkonu“ (Koubek, 2007, s. 203).

„Řízení pracovního výkonu je trvalý a flexibilní proces, který vede k tomu, že manažeři a jimi řízení lidé fungují jako partneři v rámci systému, který říká, jak by měli za účelem dosažení žádoucích výsledků společně co nejlépe pracovat“ (Armstrong, 2007, s. 414).

Armstrong i Koubek se nepochybně shodují v tom, že princip řízení pracovního výkonu je založen na spolupráci, nikoliv na rozkazování či přinucení a závazky obsažené ve smlouvě nebo dohodě jsou pak platné nejen pro zaměstnance, ale i pro vedoucího pracovníka, který tuto smlouvu uzavřel. Spolupráce v této činnosti je dle mého názoru důležitá především z toho důvodu, že zaměstnanci pak mají pocit důležitosti, který u nich zvyšuje motivaci a současně i pracovní výkon.

1.3 Propojení řízení pracovního výkonu s cíli organizace

K řízení pracovního výkonu cíle zajisté patří. Bez nich by tato i jakákoliv jiná činnost postrádá smysl. Má-li organizace dosahovat svých cílů, potřebuje takové pracovníky, kteří budou sdílet její poslání a vize. V okamžiku, kdy dojde u pracovníků k propojení individuálních cílů s cíli organizace, vzniká nejdůležitější krok ke zvyšování výkonu jednotlivců i samotné organizace.

Myslím si, že každý pracovní výkon by měl být řízen v souladu s vizí a posláním dané organizace. Pokud zaměstnanec tuto vizi nesdílí, lze předpokládat jeho nižší pracovní výkon. Je tedy důležité, aby vedoucí pracovníci podporovali pomocí řízení pracovního výkonu tyto vize a cíle u svých podřízených zaměstnanců.

1.4 Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovního výkonu

Vzhledem k tématu mé práce považuji za důležité objasnit rozdíly mezi řízením pracovního výkonu a hodnocením pracovního výkonu, na které upozorňují také Armstrong a Hroník. Dle Armstronga (2007, s. 416) existují významné rozdíly mezi řízením pracovního výkonu a hodnocením pracovního výkonu, i přesto se však někdy lidé domnívají, že jde o shodné činnosti. Také Hroník (2006, s. 13) tvrdí, že řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovního výkonu jsou personální činnosti, které nejsou synonymy, ale obě patří do současné personalistiky.

Velmi zjednodušeně se dá říci, že řízení pracovního výkonu se zaměřuje na budoucnost a naproti tomu hodnocení pracovního výkonu na minulost. Řízení pracovního výkonu je nepřetržitý proces poskytování zpětné vazby, ve kterém se očekává, že vedoucí pracovníci působí jako kouči a neustále před sebou mají cíle, kterých chtějí pomocí podřízených zaměstnanců dosáhnout. Provádí průběžné neboli neformální vyhodnocování a posuzování pracovního výkonu, které má být přirozenou součástí jeho řízení. Na toto neformální hodnocení pak navazuje hodnocení formální, které je standardizované a má své pravidla a postupy. Hlavním smyslem je zhodnocení celého zkoumaného období se zaměřením na úspěchy, pokrok či problémy. Na základě těchto informací probíhají úpravy dohod o pracovním výkonu a jejich uzavírání na další období, kdy se celý cyklus opakuje.

Dle mého názoru je důležité, aby vedoucí pracovník dokázal tyto dvě činnosti propojit a brát je jako samozřejmost. Pokud nebude pracovní výkon zaměstnanců řídit, nebude vědět, co má hodnotit. Naopak pokud nebude provádět hodnocení, zaměstnanci nebudou vědět, v čem jsou úspěšní či kde naopak potřebují zlepšení.

2. Hodnocení zaměstnanců

Nyní se tedy dostávám k samotnému hodnocení, které je předmětem mého zkoumání. Níže uvádím, co o hodnocení napsali odborníci na řízení lidských zdrojů. Tyto výroky jsem vybírala na základě mého subjektivního pohledu na tuto činnosti. Zda se ve svých tvrzeních shodují, lze porovnat v následujících formulacích:

„Hodnocení zaměstnanců je nástroj řízení pracovního výkonu zaměstnanců. Umožňuje manažerům kontrolovat, usměrňovat a podněcovat zaměstnance v průběhu vykonávání sjednané práce, dosahování požadovaného pracovního výkonu a realizace strategických cílů organizace“ (Šikýř, 2012, s. 115).

„Hodnocení pracovníků je velmi důležitá personální činnost zabývající se:

- a) zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa či své role, jaké je jeho pracovní chování a jaké jsou jeho vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům či dalším osobám, s nimiž v souvislosti s prací přichází do styku;*
- b) sdělováním výsledků zjišťování jednotlivým pracovníkům a projednáváním těchto výsledků s nimi;*
- c) hledáním cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizací opatření, která tomu mají napomoci“ (Koubek, 2008, s. 207).*

„Hodnocení pracovníků je významnou činností, která poskytuje organizaci představu o výkonech, jednání a pracovních schopnostech jednotlivců. Pro pracovníky je hodnocení zpětnou vazbou k jejich působení v organizaci“ (Kocianová, 2010, s. 144).

„Při hodnocení se tolik nezabýváme osobností jednotlivých pracovníků, ale tím, jak svým chováním dosahují výkonu“ (Hroník, 2006, s. 13).

„Dobrý systém hodnocení pracovního výkonu se musí vztahovat k vykonávané práci, musí být spolehlivý, opodstatněný z hlediska účelu, pro který

se používá, standardizovaný z hlediska postupů, administrativně praktický a přiměřený kultuře organizace“ (Armstrong, 2011, s. 34).

Autoři výše uvedených tvrzení se shodují v tom, že předmětem hodnocení má být vždy pracovní výkon a chování, jež ho doprovázelo k jeho splnění. Dle požadavků daného pracovního místa se tedy hodnocení může zaměřit na výsledky práce nebo na chování. Tradiční pojetí se zaměřovalo pouze na výsledky. Moderní pojetí praxe má ovšem snahu o současné využití obou těchto proměnných, ke kterým ještě doplňuje a hodnotí, zda pracovní schopnosti či osobnost zaměstnance odpovídají požadavkům pracovního místa daným jeho specifikací.

Hodnocení zaměstnanců je organizovaná soustava činnosti, které se skládá z několika fází, které na sebe navazují a které je důležité dodržet.

Dědina a Cejthamr (2005, s. 230-231) uvádí čtyři fáze procesu hodnocení, kterých budu sledovat a v následujícím textu se budu věnovat jejich charakteristickým prvkům. Jsou to fáze:

- přípravná etapa;
- etapa sběru informací;
- projednávání získaných informací;
- hodnotící pohovory.

V přípravné etapě se stanovuje předmět hodnocení, jeho kritéria, metody a frekvence. Ve fázi sběru se stanovuje hodnotitel a určují se pravidla a zásady průběžného a formálního hodnocení. Předposlední fází je vyhodnocování získaných informací o zaměstnanci a následné osobní setkání formou hodnotícího pohovoru.

2.1 Cíle hodnocení zaměstnanců

Cíle jsou velmi důležitým nástrojem managementu a bez jejich stanovování je více než pravděpodobné, že práce neposkytne potřebné výsledky. Také hodnocení zaměstnanců musí mít své cíle. Na důležitost stanovování cílů upozorňuje Hroník (2006, s. 14) s tím, že bez základního povědomí o teorii cílů se nelze vyvarovat chyb při tvorbě systému hodnocení. Při definování cílů hodnocení je důležité držet se v současnosti asi nejpoužívanějšího pravidla SMART. Právě metoda SMART se dle Lojdy (2011, s. 35) hodí k cílům týkající se pracovního chování či výkonu. Aby byl tedy úkol splnitelný, musí mít následující vlastnosti:

- S znamená, že cíl je konkrétní, specifický a jednoduchý;
- M znamená, že cíl je měřitelný, motivující a smysluplný;
- A znamená, že cíl je adekvátní a dosažitelný;
- R znamená, že cíl je realistický;
- T znamená, že cíl je termínovaný.

Hodnocení zaměstnanců má celou řadu cílů, které přehledně shrnuje např. Kociánová (2010, s. 147 – 148):

- Standartní základní cíle hodnocení zaměstnanců jsou:
 - zvyšování výkonnosti pracovníků na základě posouzení jejich silných a slabých stránek;
 - osobní rozvoj pracovníků, určení potřeb vzdělávání;
 - diferenciací odměňování;
 - zjištění osobních představ a potřeb pracovníků a získání podnětů ke zlepšení situace na pracovišti;
 - zjištění podkladů pro rozmisťování pracovníků uvnitř podniku;
 - zlepšování komunikace mezi nadřízeným a podřízeným.

➤ Cíle hodnocení pracovníků z hlediska organizace a nadřízeného jsou:

- zjištění, jak pracovník zvládá nároky svého pracovního místa a možnosti jeho dalšího využití v organizaci;
- zlepšení pracovního výkonu, zvýšení efektivnosti práce a její kvality;
- zlepšení motivace pracovníků a její udržování;
- zlepšení kvality řídicí práce;
- zlepšení vztahů mezi nadřízenými a podřízenými, komunikaci a atmosféru v organizaci;
- využití výsledků hodnocení k plánování osobního rozvoje, k identifikaci potřeb a plánování vzdělávání, k diferenciaci odměňování, k rozmisťování pracovníků a řízení jejich kariéry.

➤ Cíle hodnocení pracovníků z hlediska zaměstnanců jsou:

- získat informaci o hodnocení své práce, informace o nárocích práce;
- získat informace o své perspektivě v organizaci, tj. o pracovních možnostech a možnostech postupu;
- získat informace o možnostech svého osobního rozvoje;
- možnost sdělit své představy o svém působení na daném pracovním místě a v organizaci a o svém osobním rozvoji.

Tento výčet zde uvádím z toho důvodu, jelikož umožňuje představu o tom, jaké cíle může organizace této činnosti přikládat. Dle mého názoru je důležité, aby hodnocení pracovníci i vedoucí pracovníci byli s těmito cíli předem seznámeni. Pochopí tak lépe jejich význam a budou mít představu o tom, co od nich můžou očekávat.

2.2 Předmět hodnocení

Po určení cílů hodnocení je třeba stanovit jeho předmět, tzn. co se bude u zaměstnance hodnotit. Nejčastější oblasti hodnocení dle Wagnerové (2008, s. 65) jsou:

- pracovní výkon, cíle, normy;
- osobnost;
- odbornost;
- vztah k firmě – míra respektování zájmů a zaměřenost osobního úsilí ve prospěch firmy;
- u řídicích pracovníků oblast řízení.

U pracovního výkonu je důležité nalézt ty složky, které v dané práci převažují. Dále je podstatné nalezené složky uspořádat dle jejich priorit. Podle mého názoru je důležité vyvarovat se hodnocení té složky, která není v rámci dané práce vykonávána či je zastoupena pouze minimálně.

2.3 Kritéria hodnocení

Po úspěšném stanovení předmětu hodnocení se lze zaměřit na stanovení kritérií, pomocí kterých se pracovní výkon zaměstnance hodnotí. Hodnocení zaměstnanců stojí na správně nastavených kritériích, která mají přímou spojitost se základními povinnostmi a úkoly konkrétního pracovního místa. Tato měřítka by měla být konkrétní, zjistitelná a měřitelná. Kritérium je tedy hlediskem, skrze něž pozoruje hodnotitel pracovní výkon zaměstnance.

Nyní uvedu autory, kteří dle mého názoru srozumitelně popisují, co si pod pojmem „správně nastavená kritéria“ lze představit.

„Definice kritéria pracovní výkonnosti je základním problémem hodnocení pracovní výkonnosti a dle ní je výkonnost součtem nebo průměrem výkonnosti

v jednotlivých klíčových ukazatelích nezbytných pro výkon dané práce“ (Wagnerová, 2008, s. 64).

„Různě zacílená hodnocení pracovníků budou vyžadovat různá kritéria. Kritéria hodnocení vždy musí odpovídat záměru hodnocení. To je zaměřené buď na hodnocení pracovního výkonu či pracovního chování. Může být zaměřeno na obě hlediska současně, které se nejčastěji uplatňuje v systematickém hodnocení, kde se uplatňují výkonová kritéria a kritéria chování. Základní požadavky, které by měla kritéria splňovat, jsou:

- validita kritérií;*
- objektivita kritérií;*
- nezávislost kritérií;*
- kritéria by měla odpovídat specifickým charakteristikám práce;*
- kritéria musejí odpovídat nárokům pracovní pozice;*
- kritéria musí být srozumitelná a jednoznačná;*
- počet kritérií nemá být příliš velký“ (Kocianová, 2010, s. 149).*

„Stanovení kritérií však samo o sobě k hodnocení zaměstnance a jeho pracovního výkonu nestačí a je třeba zároveň definovat, jaký výkon je žádoucí, přijatelný a nepřijatelný“ (Koubek, 2008, s. 131).

Zvolení vhodných kritérií je velmi důležité a odvíjí se od charakteru dané práce. Kritériem pro výsledek práce může být množství práce, kvalita práce, počet obslužených zákazníků či reklamací. Pracovní chování lze posuzovat podle ochoty přijímat úkoly, úsilí při plnění pracovních povinností, ale také může být definováno hospodárností, dodržováním pravidel či řádnou docházkou. Měřítkem pro znalosti a dovednosti jsou vzdělání, diplomy, osvědčení, spolehlivost, samostatnost nebo tvořivost. V praxi se jistě používá spousta dalších kritérií, ale jak výše uvádí Kocianová, je vhodné používat jich spíše méně než více.

2.4 Metody hodnocení

Po stanovení kritérií je třeba zvolit způsob, jak se budou dále tyto kritéria měřit a vyhodnocovat. Způsob vyhodnocení, tedy výběr správné metody, bude podléhat například velikosti organizace, sektoru, oboru či organizační kultuře. Dále uvádím nejpoužívanější metody hodnocení zaměstnanců.

2.4.1 Hodnotící stupnice

Nejčastěji používanou metodou je hodnotící stupnice, která může být číselná, grafická či slovní. Každé kritérium se posuzuje zvlášť a je mu přiřazen určitý stupeň. Armstrong (2007, s. 427) uvádí, že některé organizace používají pětiúrovňovou stupnici a některé jen tříúrovňovou. Také dodává, že neexistují žádné důkazy o tom, že by používání té či oné stupnice bylo vhodnější. Tato metoda vyžaduje pečlivě zpracovaný formulář, který obsahuje jen ta kritéria, která opravdu posuzují daný pracovní výkon. Nevýhodou této hodnotící stupnice může být subjektivita, resp. náročnost dosáhnout shody u různých hodnotitelů.

2.4.2 Volný popis

Méně efektivní metoda na hodnocení zaměstnanců je volný popis. Jedná se o velmi subjektivní zprávu hodnotitele o výkonnosti zaměstnance. Jsou zde kladeny nároky na mínění a vyjadřovací schopnosti hodnotitele (Koubek, 2007, s. 221)

2.4.3 Srovnávací hodnocení

Do této kategorie zařazují také srovnávací hodnocení. Pomocí této metody je výkonnost zaměstnance porovnávána oproti výkonnosti jiných zaměstnanců a je vytvořeno pořadí podle jejich výkonnosti. Kocianová (2010, s. 151) nabízí 3 možné techniky: střídavé porovnávání, párové porovnávání a povinné rozdělení. Ve střídavém porovnávání hodnotitel vybírá ze skupiny zaměstnanců nejlepšího a nejhoršího, poté opět ze zbylých zaměstnanců nejlepšího a nejhoršího. Tím se vytváří seznam, který vzniká postupným vyplňováním od shora do středu a od spodu do středu. Další technikou je párové porovnávání. Hodnotitel v seznamu zaměstnanců porovnává každého zaměstnance s každým a určí toho lepšího. Zaměstnanci jsou stanoveni podle počtu označení. Další možnou technikou je povinné rozdělení, kdy je hodnotitel povinen do výkonnostních skupin přidělit určitý počet zaměstnanců. Jelikož tento systém nutí hodnotit především průměrem, může to zaměstnance poškodit z hlediska jejich skutečného výkonu.

Porovnávací metody jsou uplatnitelné snad jen v malých pracovních skupinách, protože porovnávání velkého počtu zaměstnanců by bylo jak časově, tak organizačně náročné. Dle mého názoru je tato metoda dosti subjektivní vzhledem k tomu, že nejlepší pracovník v jedné skupině nemusí mít stejnou výkonnost jako nejlepší pracovník druhé skupiny. Jak uvádí Koubek (2007, s. 224), tyto metody nejsou příliš vhodné pro účely odměňování, spíše se používají pro vytváření soutěživého prostředí a motivování zaměstnanců.

2.4.4 Metoda kritického incidentu (CIT)

Tato metoda spočívá ve sledování a evidenci významných (pozitivních i negativních) případů, které se při výkonu práce zaměstnance vyskytly. Záznam těchto událostí je třeba vést pravidelně, což může být časově velmi náročné. Konflikt mezi hodnotitelem a hodnoceným může vyvolat pojetí „kritického případu“, které může být různě interpretováno (Wagnerová, 2008, s. 69-71). Dle mého názoru může být tato metoda pro hodnoceného stresující vzhledem k tomu, že je někým neustále sledován.

2.4.5 Behaviorálně zakotvené hodnotící škály (BARS)

Metoda BARS se využívá k identifikaci a definici jednotlivých úkolů. Dle Wagnerové (2008, s. 72) není cílem měření efektu vykonávané práce, ale hodnocení přístupu k práci, dodržování určitého postupu při práci a pracovního chování na základě techniky kritického incidentu. Chování se posuzuje pomocí škál. Hodnotící stupnice bývají nejčastěji pěti až sedmistupňové (např. 7 – vynikající, 6 – velmi dobré, 5 – dobré, 4 – průměrné, 3 – podprůměrné, 2 – velmi špatné, 1 – nepřijatelné). Stupnice zpravidla připravují vedoucí pracovníci společně s osobami zařazenými na pracovní místo. To představuje hlavní výhodu a vyšší pravděpodobnost toho, že hodnocení bude pro zaměstnance přijatelné. Nevýhodou je ovšem časová a administrativní náročnost (Koubek, 2007, s. 223).

2.4.6 Behaviorálně observační škály (BOS)

Tato metoda rovněž používá stupnice pracující s popisem žádoucího chování, ale je detailnější než metoda BARS, jelikož zaznamenává přesnou definici požadovaného chování. Obvykle se používá pětistupňová stupnice s popisem od „nikdy nevykazuje toto chování“ po „vždy vykazuje toto

chování“. Stejně jako u všech hodnotících stupnic je i zde důležité používat stupnice s lichým počtem stupňů.

2.4.7 Metoda hodnocení podle stanovených cílů

Základem je stanovení jasných, přesně definovaných a termínovaných cílů výkonnosti, kterých má zaměstnanec dosáhnout. Na nastavování cílů by se dle Kocianové (2010, s. 150) měli podílet sami zaměstnanci a cíle by měly být v souladu s řízením pracovního výkonu. Nejčastěji se tato metoda používá pro hodnocení manažerů a specialistů, takový postup uvádí Koubek (2007, s. 219) následovně:

1. Stanovení jasných přesně definovaných a termínovaných cílů práce, jichž má pracovník dosáhnout.
2. Zpracování plánu postupu, který ukazuje, jak jich má být dosaženo.
3. Vytvoření podmínek pro to, aby pracovníci mohli tento plán realizovat.
4. Měření a posuzování plnění cílů.
5. Podnikání opatření ke zlepšení, jsou-li zapotřebí.
6. Stanovení nových cílů.

2.4.8 Metoda hodnocení na základě plnění norem

Jedná se o běžnou metodu pro hodnocení pracovníků ve výrobní sféře. Zaměstnanec je seznámen s ukazateli normy a podmínkami jejich plnění, následně se s nimi porovnává skutečný výkon. I zde Koubek (2007, s. 220) uvádí postup při použití této metody:

1. Stanovení norem nebo očekávané úrovně výkonu.

2. Seznámení zaměstnanců s normami, raději však projednání těchto norem s nimi a shodnutí se na normách.
3. Porovnávání výkonu každého zaměstnance s normami.

Vybrala jsem zde několik metod, kde každá metoda je něčím specifická, a ne ve všech případech aplikovatelná. Autory v této kapitole cituji z důvodu toho, protože upozorňují na nástrahy jednotlivých metod a pomáhají tak vybrat tu nejvhodnější.

2.5 Frekvence hodnocení

Po stanovení předmětu hodnocení, kritérií a metody je nutné zvolit, jak často se bude hodnocení zaměstnanců provádět. Na otázku, jak často hodnotit zaměstnance, neexistuje jednoznačná odpověď. Koubek (2007, s. 128) na ni reaguje tak, že hodnocení zaměstnanců by mělo poskytovat aktuální informace, a mělo by se provádět v intervalu, který aktuálnost informací o pracovním výkonu zaměstnance zajišťuje. Dle mého názoru je to logická definice, jelikož frekvenci hodnocení bezpochyby ovlivňuje několik dalších činitelů. Při určení frekvence lze přihlížet, jednak k povaze práce, tak i ke konkrétním podmínkám a potřebám organizace. Formální hodnocení lze provádět tedy tak často, jak často je nezbytně nutné informovat zaměstnance o jejich pracovním výkonu. Nejčastěji se odborné publikace shodují v provádění tohoto hodnocení zaměstnanců ideálně jednou za rok. Průběžné neboli také nesystematické či neformální hodnocení se provádí nahodile, resp. dle aktuální potřeby.

Zvolení vhodné frekvence jak formálního, tak neformálního hodnocení má vliv na motivaci zaměstnanců. Jsou zaměstnanci, kteří potřebují pravidelnou zpětnou vazbu ke svému pracovnímu výkonu. Pokud ji nemají, mohou mít pocit, že se o ně jejich vedoucí pracovník

nezajímá. Naopak nadměrná pozornost věnovaná průběžnému hodnocení může, především u zkušených zaměstnanců, snižovat jejich motivaci.

Zjednodušeně lze tedy říci, že organizace by měla provádět hodnocení tak často, jak potřebuje a uzná za vhodné. Co se týče formálního hodnocení, přikláním se k frekvenci minimálně jednou za rok.

2.6 Hodnotitel

Velmi důležité je určit, kdo bude pravidelně s kritérii a metodami pracovat, tedy kdo bude zaměstnance hodnotit. Teorie uvádějí, že nejkompetentnější osobou pro hodnocení zaměstnance je jeho přímý nadřízený. Je to logické a nezpochybnitelné v tom, že přímý nadřízený by měl své pracovníky znát nejlépe. Zná totiž důvěrně úkoly pracovního místa, práci svého podřízeného, pracovní podmínky, ale také zázemí zaměstnance a jeho eventuální vlivy na pracovní výkon. Ovšem i tento přístup má své nevýhody. Pro nadřízeného může být komplikované, aby dostatečně často pozoroval chování svého podřízeného, tak aby byl schopný provést hodnocení. Z psychologického hlediska můžou navíc hrozit předpojatost či předsudky ze strany vedoucího. Hodnocení totiž vyžaduje jemné a citlivé psychologické a sociální dovednosti hodnotících pracovníků, které ovšem vždy tato osoba nemusí vlastnit. Důsledkem toho organizace stále častěji kombinují hodnocení přímého nadřízeného s ostatními typy hodnocení.

K představení dalších možných hodnotitelů jsem si vypůjčila „výčet“ Koubka (2007, s. 216), který je dle mého názoru dostačující. Patří mezi ně:

- nadřízený bezprostředního nadřízeného;
- pracovník personálního útvaru;
- nezávislý externí hodnotitel;
- zákazník;
- spolupracovník;

- podřízený;
- sebehodnocení;
- assessment centre;
- veřejnost.

2.6.1 Nadřízený bezprostředního nadřízeného

Nadřízený bezprostředního nadřízeného by měl fungovat spíše jako ověřovatel, že hodnocení proběhlo v pořádku. Může být prospěšný v případě nedostatečné autority přímého nadřízeného, ale také tehdy, pokud je hodnocení východiskem pro povyšování či odměňování. Jelikož však tento nadřízený není denně v kontaktu se všemi zaměstnanci, může se jednat o hodnocení s nedostatečnými informacemi (Koubek, 2007, s. 216).

2.6.2 Pracovník personálního útvaru

Nejméně využívanou osobou pro hodnocení je pracovník personálního útvaru. Tento typ hodnocení je použitelný především v organizacích s maticovou organizační strukturou, kde probíhá více projektů najednou a tím vzniká pro zaměstnance více přímých nadřízených. Pro personalisty je to obtížné z toho důvodu, že hodnotí již shromážděná hodnocení od přímých nadřízených zaměstnanců a musí proto umět dokázat vyhodnotit úkoly a požadavky dané práce (Koubek, 2007, s. 216). Za nedostatek tohoto typu hodnocení považují to, že personalistovi mohou být předány neúplné či dokonce žádné podklady.

2.6.3 Externí hodnotitel

Organizace může využít služby externího hodnotitele, kterým je ve většině případů psycholog. Ten především posuzuje způsobilost zaměstnance pro danou pracovní pozici či identifikuje jeho potenciál (Koubek, 2007, s. 216).

2.6.4 Zákazník

Zákazník se nabízí jako vhodná volba pro hodnocení zaměstnance, který je s ním často či dokonce denně v osobním kontaktu. Koubek (2007, s. 216), ovšem toto hodnocení od zákazníka nedoporučuje jako podklad pro personální rozhodnutí. Nebezpečí zde hrozí především v tom, že lidé přirozeně upozorňují spíše na nespokojenost než spokojenost. Dále také hrozí to, že zákazník zamění nespokojenost s výrobkem či službou s pracovním výkonem zaměstnance.

2.6.5 Spolupracovník

Hodnocení prováděné spolupracovníkem může poskytnout takové informace, které přímý nadřízený nemusí vidět, jelikož spolupracovník zná dobře povahu práce i samotného pracovníka. Zaměstnanec má představu o tom, jak ho vnímají ostatní (Dědina a Cejthmar, 2005, s. 183). I přesto zde považují za vhodné provádět toto hodnocení anonymně, aby nedocházelo k narušení osobních i pracovních vztahů na pracovišti.

2.6.6 Podřízený

Vzácně může hodnocení uskutečnit podřízený. Použitelné je pouze tehdy, pokud podřízený zná důvěrně povahu práce svého nadřízeného.

Jedinou výhodou toho typu hodnotitele vidím v tom, že nadřízený pracovník získá obraz o tom, jak ho vnímají jeho podřízení zaměstnanci. Ovšem hrozí zde to, že podřízený zaměstnanec v tom uvidí možnost vyřídit si své osobní účty nebo naopak zalíbit se (Koubek, 2007, s. 216).

2.6.7 Sebehodnocení

Sebehodnocení má na úkol posílit sklon zaměstnanců zamýšlet se nad svou prací a jejími výsledky. Na základě vlastního hodnocení zaměstnanec navrhuje směry svého dalšího osobního rozvoje i své osobní cíle pro nastávající období. Lze to tedy považovat jako přípravu zaměstnance na hodnotící pohovor. Předpokladem je jeho metodická příprava, podpora a zpravidla i určité zaškolení zaměstnanců a jejich nadřízených pracovníků při jeho používání. I zde jsou samozřejmě určitá rizika jako např. vlastní přeceňování či naopak nedocenění (Koubek, 2007, s. 216).

2.6.8 Assesement centre

K hodnocení vedoucích pracovníků a manažerů vznikají assesement centra, která se vyznačují především svou komplexností. Takové hodnocení může probíhat i celý den, kdy se simulují různé úkoly související s danou pracovní pozicí (Koubek, 2007, s. 216).

2.6.9 Ostatní veřejnost

Ostatní veřejnost pak výjimečně hodnotí zaměstnance organizace, kteří jejím jménem vystupují na veřejnosti (Koubek, 2007, s. 216).

2.6.10 360° hodnocení

K výše uvedeným typům hodnocení zařazují také 360stupňové hodnocení. Každé hodnocení může být ovlivňováno postoji hodnotitele, které pak brání objektivnímu hodnocení. Zpětná vazba je velmi citlivá záležitost, a právě objektivnost se stává základní snahou moderního hodnocení. Tento typ hodnocení se snaží zabránit subjektivnímu hodnocení hodnotitele tím, že do hodnocení přivádí další osoby. Tuto snahu reflektuje koncepce tzv. třistašedesátistupňového hodnocení pracovníků a snaží se riziko neobjektivity eliminovat. Dle Kubeše a Šebestové (2008, s. 26) přináší tato zpětná vazba užitek jak pro jednotlivce, tak celou organizaci, jelikož vícenásobné hodnocení přináší „bohatší“ pohled na člověka v práci. Dle Dvořáková a kol. (2007, s. 277) se jedná o nejčastější variantu vícezdrojového hodnocení zaměstnanců.

Organizaci se nabízí několik možností a kombinací toho, kdo bude hodnocení provádět. Dle mého názoru je vždy nutné vycházet jak z povahy práce, tak i z toho, co se od hodnocení zaměstnanců očekává, tzn. zda se bude hodnotit pracovní výkon, chování, profesionalita či kolegiálnost.

2.7 Varianty hodnocení

Každý vedoucí pracovník musí neustále provádět kontrolu svých pracovníků a podávat jim zpětnou vazbu, tzn. hodnotit je. Vedoucím pracovníkům se nabízejí různé varianty hodnocení v závislosti na tom, za jaké časové období ho provádějí. Podle toho se také mění jejich pravidla a zásady, jiné totiž budou např. u ročního hodnocení a jiné u každodenního hodnocení.

Nejběžnější varianty hodnocení uvádí Kociánová (2010, s. 146):

- průběžné hodnocení (neformální) je zaměřeno na přímý pracovní výkon, je bezprostřední zpětnou vazbou od nadřízeného;
- příležitostné hodnocení je vyvoláno okamžitou potřebou, např. hodnocení po skončení adaptace pracovníka nebo pracovní posudek (v tomto případě formální hodnocení);
- systematické hodnocení (formální) se provádí pravidelně, je standardizované, pracovníci jsou hodnoceni podle předem stanovených kritérií.

I když se ve své práci věnuji hodnocení formálnímu, považuji za vhodné se alespoň krátce zmínit také o průběžném hodnocení, jelikož na něj plynule navazuje a „těží“ z něj hodnocení formální. Průběžné hodnocení tedy znamená, že vedoucí pracovník každodenně věnuje pozornost svým zaměstnancům a reaguje na jejich chování. Tím vlastně dochází ke kontrole, jejíž výsledky jsou zaměstnancům předávány ústně. K tomuto typu hodnocení se nepoužívají žádné jasně stanovené postupy, kritéria či metody. V podstatě jde o poskytování zpětné vazby na pracovní výkon zaměstnance. Pravidelná zpětná vazba definuje očekávání a pomáhá jedincům udržovat žádoucí výkon (Owen, s. 111, 2006). Na důležitost neustálé zpětné vazby, nejen té jednorázové za celé období, upozorňuje Wágnerová a kol. (2011, s. 61), která pomáhá identifikovat rozpory mezi tím, jak zaměstnanec vnímá sebe a svůj výkon, a tím, jak je viděn okolím. To mu pomáhá lépe usměrňovat a měnit své chování, což vede ke zvýšení dlouhodobé výkonnosti. Ovšem dle Pilařové (2008, s. 12) je nutno dodržovat obecně platné zásady poskytování zpětné vazby. Mělo by probíhat ústně mezi čtyřma očima a mělo by hodnotit chování jedince, a ne jeho osobnost. Také Štěpaník (2010, s. 75) upozorňuje na časté chyby průběžného hodnocení, jakými jsou nárazovost a negativismus. Princip trvalého průběžného hodnocení se snaží odstranit nárazovitost a

kampaňovitost (Dvořáková a kol, s. 277, 2007). Vedle tohoto hodnocení je ovšem vhodné se vždy jednou za čas sejít k pravidelnému systematickému zhodnocení výkonů, kterých zaměstnanec dosahuje a zdrojů, kterých do firmy přináší (Plamínek, s. 117, 2009).

Systematické hodnocení neboli také formalizované, standardizované či periodické, je v současné době považováno za důležitý manažerský nástroj a je součástí personálního managementu. Systematické hodnocení přináší však nemalé metodické, administrativní, organizační, časové a finanční nároky. Je obtížné především z časového hlediska, a to jak na přípravu, tak na zpracování. Na rozdíl od průběžného hodnocení je systematické hodnocení formalizované, to znamená, že výsledky jsou písemně zaznamenávány zpravidla během hodnotícího pohovoru. Během tohoto hodnocení se shrnují výsledky hodnocení za určité časové období. Jak již bylo uvedeno výše, zpravidla toto hodnocení probíhá jednou za rok.

O důležitosti obou typů hodnocení a jejich provázanosti se shodují Koubek se Štěpaníkem. Koubek (2008, s. 210) upozorňuje na to, že jedním z předpokladů úspěšného formálního hodnocení zaměstnanců je právě průběžné hodnocení a poskytování zpětné vazby na pracovní výkon pracovníků. Štěpaník (2005, s. 75) také považuje systematické hodnocení za shrnutí informací z průběžného hodnocení, dle něj by se mělo systematické hodnocení dokonce opírat o fakta z průběžného hodnocení. Veškerá fakta ovšem musí být samozřejmě podložena.

2.8 Hodnotící pohovor

Výsledkem průběžného i formálního hodnocení je hodnotící pohovor. Hodnotící pohovor je setkáním sloužící v zásadě k rekapitulaci průběžného hodnocení, celkovému zhodnocení a rozboru pracovního

výkonu a naplánování nových výkonových a rozvojových cílů zaměstnance.

Není pochyb o tom, že přípravě i průběhu hodnotícího pohovoru je třeba věnovat dostatek času. V dnešní uspěchané době se nelze divit tomu, že hodnocení je vnímáno jako ztráta času. Z toho důvodu se může hodnocení provést s nedostatečnou přípravou či dokonce „jen na oko“. Hodnocení tak proběhne a obě strany jsou rády, že mají na nějaký čas od této „nesmyslné“ činnosti klid. Sami sebe ovšem obírají o cenné informace a příležitosti. Hodnotitel může u hodnoceného pracovníka například nalézt skrytý potenciál, který lze využít ve prospěch organizace. Hodnocenému zaměstnancovi se naopak naskytuje příležitost, co nejvíce představit své znalosti a dovednosti, které pro něj mohou znamenat nové pracovní příležitosti a kariérní růst.

Dle Šikýře (2014, s. 115) umožňuje hodnotící pohovor vedoucím pracovníkům formálně informovat zaměstnance a projednat s nimi skutečný pracovní výkon v uplynulém období s cílem rozvoje požadovaných schopností, dosažení žádoucí motivace i vytvoření příznivých podmínek k úspěšnému vykonávání sjednané práce a dosažení požadovaného pracovního výkonu v následujícím období. Zde je dle mého názoru přesně vystihnuto to, s jakým záměrem má být hodnotící pohovor prováděn.

Během hodnotícího rozhovoru nadřízený pracovník informuje zaměstnance a projednává s ním dosažení dohodnutých pracovních cílů. Volba stylu rozhovoru zde má mimořádný význam. Koubek (2007, s. 126) považuje za nejvhodnější typ rozhovoru takový, který vytváří z hodnotitele a hodnoceného rovnoprávné partnery společně hledající řešení. Participativní styl rozhovoru tak zapojuje zaměstnance do přemýšlení o cestách ke zlepšení výkonu a řešení mu nejsou nařizována. Je tedy zřejmé,

že vždy by měl být kladen důraz na spolupráci mezi nadřízeným a podřízeným.

Aby byl hodnotící pohovor úspěšný a splnil svůj účel, je třeba zaměřit se na pečlivou přípravu hodnotitele a přípravu prostředí, ve kterém se rozhovor odehrává. Je důležité, aby hodnotitel měl před každým rozhovorem všechny potřebné informace o hodnoceném zaměstnanci a vyhradil si na rozhovor dostatek času. Také dle Plamínka (2009, s. 117) je důležité, aby byl hodnotící rozhovor rámován příznivou atmosférou, tzn. že by měl obsahovat klidný začátek, racionální dialog a povzbuzující závěr.

Průběh hodnotícího pohovoru jistě vyžaduje dodržování spousty zásad. Následující zásady, jak je uvádí Kocianová (2010, s. 153), považuji za nejdůležitější:

- hodnotitel odpovídá za průběh pohovoru;
- pochválit všude, kde je to jen možné a vhodné, pochvalou začít;
- hodnotící pohovor je oboustrannou diskuzí, nikoliv monologem hodnotitele;
- zaměřit se na práci a aktuální pracovní výkon, nikoliv na osobnost hodnoceného;
- hodnocení pracovníka musí vycházet z dostatečných a relevantních informací;
- hodnotícímu pohovoru je třeba věnovat dostatek času.

Správně provedení hodnotící pohovor, který dodržuje jeho zásady, je přínosný pro obě strany. Hodnocenému zaměstnanci může pomoci zlepšit jeho pracovní výkon a být pro něj současně podnětný. Hodnotitel má díky němu dosti ojedinělou příležitost uvědomit si přiměřenost svých komunikačních a vyjednávacích schopností a uvědomit si vlastní potřeby profesního rozvoje a osobního růstu.

2.9 Problémy a chyby při hodnocení

Hodnocení zaměstnanců bývá často pro pracovníky nepopulární činností. Důvodem mohou být chyby, kterých se dopouští jak vedoucí pracovníci, kteří hodnotící pohovor vedou, tak hodnocení zaměstnanci, kteří nejsou připraveni. Podle Arthura (2010, s. 12) to v nich vzbuzuje představu komplikovaných formulářů, podrobného prošetřování oddělením lidských zdrojů a personálními pracovníky, právních pastí, nepříjemných osobních pohovorů, nesouhlasných reakcí pracovníků podávajících slabý výkon a sporů o doporučení zvýšení platu. I výborně nastavený systém může ztroskotat na nedostatečné přípravě jak hodnotícího pracovníka, tak hodnoceného.

Během hodnocení mohou být použita například nevhodná hodnotící kritéria či metody hodnocení. Pokud se kritéria či metody organizaci neosvědčí, lze je poměrně jednoduše nahradit jinými. Co ovšem považuji za největší problém hodnocení zaměstnanců, je lidský faktor. U hodnocených bývají problémy s jejich postoji k této činnosti. Jestliže zaměstnanci budou přistupovat k hodnocení, jako k něčemu, co jim může ublížit, již od počátku s nimi bude nesnadná spolupráce. Avšak chyby hodnotitele jsou dle mého názoru důležitější a je třeba věnovat jim velkou pozornost. Přístup hodnotitele je předurčující k tomu, jaké budou postoje hodnocených zaměstnanců. Chyb, kterých se dopouštějí hodnotitelé, je spousta. Chyby, které uvádí Koubek (2007, s. 229), dle mého názoru nejčastěji korespondují s praxí:

- přílišná shovívavost;
- přílišná přísnost;
- tendence k hodnocení zaměstnanců hodnotami ze středu stupnice;

- tendence hodnotitele hodnotit zaměstnance podle svých vlastních měřítek;
- tendence nechat se ovlivňovat svými osobními sympatiemi, antipatiemi či předsudky;
- tzv. halo efekt (první dojem);
- přihlížení k sociálnímu postavení, sociální příslušnosti, příbuzenství a známostem či etnickým a rasovým znakům;
- výrazně kritická forma hodnocení;
- nestejná náročnost a nestejný přístup k hodnocení uplatňovaný jednotlivými hodnotiteli.

Všechny výše uvedené chyby jsou dle mého názoru v nesouladu s významem a účelem hodnocení zaměstnanců a narušují současně i úspěšné provádění personálních činností, které na hodnocení zaměstnanců navazují. Je důležité, aby se každá organizace, která hodnocení provádí, snažila těmto chybám předcházet a eliminovat je.

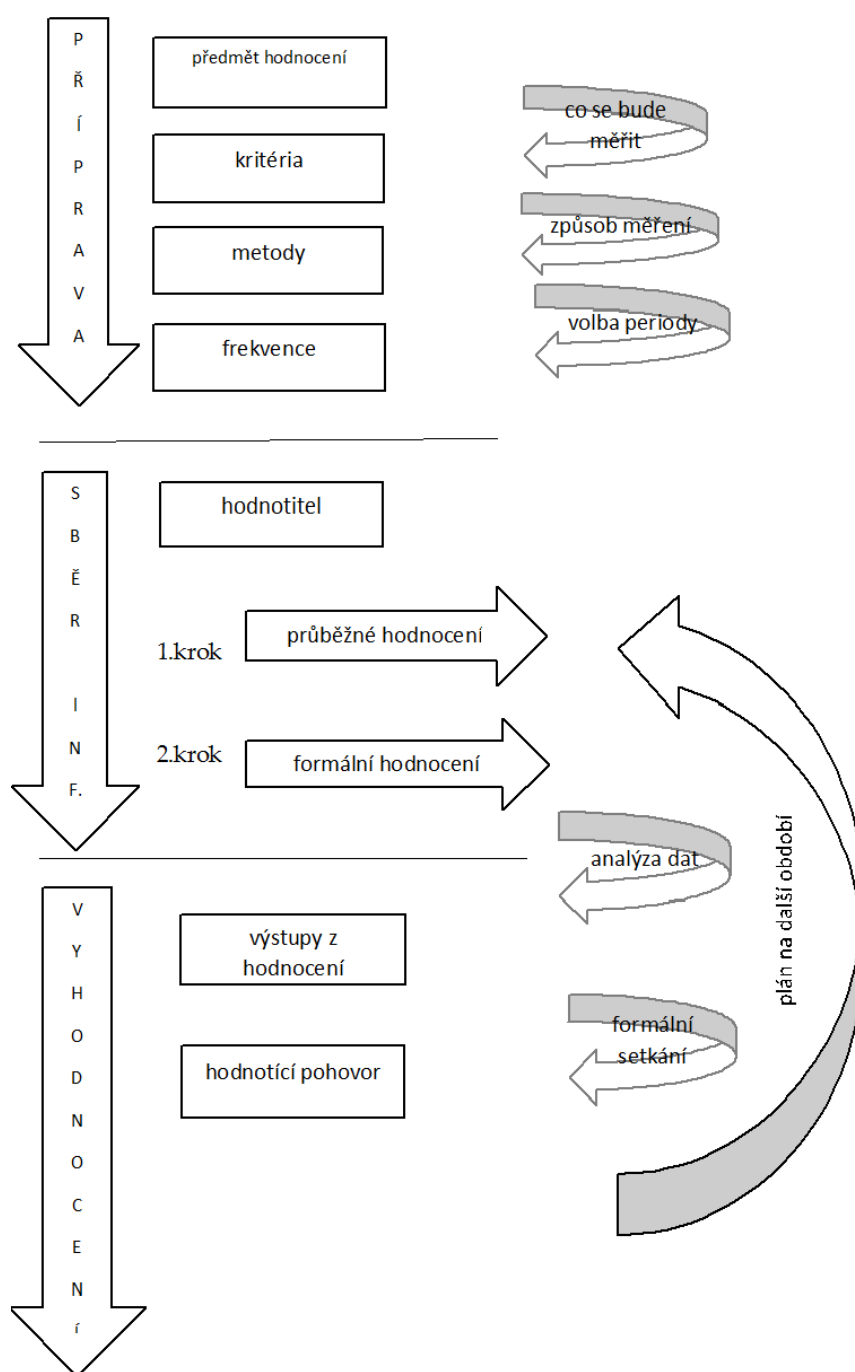
3. Metodologická část

3.1 Cíl práce, metoda a technika sběru dat

Hlavním cílem mé práce je popis současného systému hodnocení zaměstnanců firmy XY (dále jen „firma“) a jeho porovnání s teoretickým konceptem doporučovaným v odborné literatuře. Mým cílem je zjistit, zda firma provedla všechny potřebné kroky, které jsou předpokladem zavedení tohoto systému a na základě čeho tak činila. Dále mým cílem zkoumání bylo zjistit, jakým způsobem je takto nastavený systém prezentován hodnotitelům i hodnoceným zaměstnancům, tzn. zda mají všichni zaměstnanci dostatek informací k tomu, aby tato činnost plnila

svůj záměr. Výzkum je tedy zaměřen na to, zda takto nastavený systém hodnocení ve firmě koresponduje s teoretickými doporučeními. Aby bylo již na začátku jasné, co myslím hodnocením a co budu porovnávat, vytvořila jsem si za pomoci teoretických doporučení schéma hodnocení zaměstnanců, které považuji za ideální (viz. obrázek 1). Toto schéma se skládá z přípravy, sběru informací a vyhodnocení, jež jsou nositeli hodnocení, které považuji za nejdůležitější a klíčové. Především s těmito kategoriemi budu dále pracovat a zkoumat je. Každou kategorii, tak jak ji má firma nastavenou, podrobím důkladnému rozboru a vždy z něj vyvodím závěr.

Obrázek 1 – Schéma systému hodnocení zaměstnanců



Zdroj: vlastní

Legenda:

-  zkoumaná kategorie
-  fáze procesu hodnocení
-  návaznost kategorií hodnocení
-  typ hodnocení
-  opakující se proces

Výzkumná otázka zní: „**Odpovídá systém hodnocení ve firmě XY teoretickému doporučení pro hodnocení zaměstnanců?**“

Za pomoci teoreticko-empirického výzkumu se pokusím podat komplexní popis systému hodnocení ve firmě s ohledem na stanovené kategorie. Cílem popisu bude vyhodnocení, zda tento systém hodnocení odpovídá teoretickému schématu hodnocení zaměstnanců. Ke zjišťování informací použiji dvě techniky sběru dat, a to analýzu dokumentů a rozhovory. Analýzou interních dokumentů firmy budu zkoumat, jak je ve firmě nastaven systém hodnocení, tzn. jak je prezentován zaměstnancům. K tomu mám k dispozici směrnice a další interní materiály, které firma pro své zaměstnance vytvořila a které pravidelně aktualizuje. Analýzu dokumentů budu provádět pomocí mnou stanovených kritérií. Těmito kritérii budou klíčová slova hodnocení, průběžné hodnocení zaměstnanců, roční hodnocení zaměstnanců a pracovní výkon. Osobní rozhovory využiji k doplnění informací, které se mi nepodaří zjistit z dokumentů. Otázky do rozhovorů budu mít předem připravené na formuláři a ihned si je budu zapisovat. Rozhovor budu provádět s personalistou, který se na zavádění systému hodnocení ve firmě podílel a s vedoucím pracovníkem, který je současně hodnotitelem. Personalistu jsem si vybrala z toho důvodu, jelikož předpokládám, že bude schopný odpovědět na veškeré obecné informace týkající se hodnocení zaměstnanců ve firmě. Těmito informacemi mám na mysli především zavádění systému hodnocení, tj. způsob volby kritérií, metody a frekvence. S vedoucím pracovníkem budu řešit otázky týkající se samotného průběhu hodnocení, např. jaká je poskytována podpora ze strany firmy k vykonávání této činnosti či jaký průběh má hodnotící pohovor. Od rozhovorů očekávám především získání subjektivních názorů. Rozhovory zároveň považuji za prostředek ke zjištění případných chyb hodnocení.

Nyní charakterizuji jednotlivé kategorie hodnocení, které jsou předmětem mého zkoumání. U všech kategorií uvedu, proč je chci zkoumat, jaké znaky těchto kategorií budu zkoumat a jakým způsobem tak učiním. Pro snadnější představu a orientaci v textu jsem tyto kategorie přenesla do následující tabulky (viz. tabulka 1).

Tabulka 1 - Zkoumané kategorie hodnocení

kategorie	zkoumaný znak	získání informací
předmět hodnocení	co se hodnotí	analýza dokumentů
kritéria	jaká kritéria způsob volby množství	analýza dokumentů
metody	jaká metoda způsob volby použitelnost	analýza dokumentů
frekvence	jaká frekvence	analýza dokumentů
hodnotitel	kdo je hodnotitel jaké má informace	analýza dokumentů rozhovor
průběžné hodnocení	zda probíhá jaký způsobem	analýza dokumentů, rozhovor
formální hodnocení	dostupnost informací podpora ze strany firmy administrativa	analýza dokumentů, rozhovor
výstupy z hodnocení	co je výstupem	analýza dokumentů, rozhovor
hodnotící pohovor	jak probíhá kdy probíhá	analýza dokumentů, rozhovor

Zdroj: vlastní

Jako první kategorii jsem zvolila předmět hodnocení. Správné určení předmětu hodnocení považuji za velmi důležité. Měl by být zajisté v souladu se strategickými cíli organizace a má jasně určit, co se bude u zaměstnanců hodnotit. Zda to bude například množství odvedené práce nebo chování zaměstnance. Předmět hodnocení zjistím analýzou dokumentů, kde rozpoznám, co je jeho obsahem a zda ho má firma správně nastavený, vzhledem ke svým cílům a záměrům.

Po stanovení předmětu hodnocení následují další složky hodnocení, které je třeba správně nastavit. Než se začne se samotným hodnocením, je třeba vytvořit jeho kritéria, metody i frekvenci. Tyto kritéria budu pozorovat analýzou dokumentů. U kritérií se zaměřím na jejich obsah, podle čeho byly vytvořeny a jestli je možné tyto kritéria vůbec u zaměstnanců hodnotit. Také se zaměřím na jejich množství. U metody budu pozorovat její správné zvolení vzhledem ke zjištěným kritériím. U frekvence se pak zaměřím na častost hodnocení, a zda je zvolená frekvence dostačující.

S výše uvedenými znaky je třeba seznámit především zaměstnance, kteří budou hodnotit. Dalším zkoumaným znakem bude tedy hodnotitel. Informace o hodnotiteli získám z analýzy dokumentů a z osobního rozhovoru. Z dokumentů rozpoznám, kdo provádí hodnocení a jaké jsou povinnosti hodnotitelů. Rozhovorem pak chci zjistit, jaká je hodnotitelům poskytována podpora, ale také jakých chyb se dopouští a vůbec to, jak k hodnocení přistupují. Přístupem myslím především jejich připravenost a existenci materiálů, které slouží jako podklady pro hodnocení.

Průběžné hodnocení považuji za důležitý podklad hodnocení formálního, proto ho budu sledovat jako další kategorii. Průběžné hodnocení je povinností všech hodnotitelů a patří zde například poskytování průběžné zpětné vazby na pracovní výkon zaměstnanců či evidence stížností, pochval a vytýkacích dopisů. Pomocí rozhovoru chci zjistit, zda toto hodnocení vůbec probíhá a zda si hodnotitel shromažďuje informace týkající se pracovního výkonu hodnocených zaměstnanců.

Předposlední kategorií je formální hodnocení, u kterého budu zkoumat především dostupnosti informací pro hodnotitele a hodnocené zaměstnance, administrativu nebo způsob evidence výsledků. Tyto

informace budu zjišťovat jak analýzou dokumentů, tak osobním rozhovorem.

Poslední kategorií je hodnotící pohovor, ke kterému všechny předchozí kroky směřují. Nejen, že se během hodnotícího pohovoru zhodnotí minulé období, ale také se stanoví plány a cíle na období budoucí. Přípravenost, zvolení vhodného časového období a „příjemná“ atmosféra je zde předpokladem úspěšného průběhu pohovoru. Je-li toto podceněno, hrozí, že hodnotící pohovor nepřinese očekávané výsledky. Z tohoto důvodu řadím hodnotící pohovor mezi zkoumané znaky. I zde použiji analýzu dokumentů a osobní rozhovor. Zaměřím se na stanovení významu, který má hodnotící pohovor pro firmu, kolik času je pohovoru věnováno, kdy probíhá, zda má zaměstnanec prostor k sebehodnocení a jak se následně pracuje s výstupy z hodnotícího pohovoru. Výstupy z hodnocení považuji za součást hodnotícího pohovoru, proto je budu zkoumat paralelně.

3.2 Interpretace

Na základě informací, jež jsem získala analýzou interních dokumentů a z osobních rozhovorů, které mi poskytli personalista a vedoucí pracovník, mohu popsat stávající systém hodnocení ve firmě.

3.2.1 Hodnocení zaměstnanců ve firmě XY, jeho předmět a význam

Firma XY se zabývá poskytováním služeb v oblasti financí a logistiky, kde musí neustále reagovat na měnící se podmínky trhu a požadavky zákazníků. Firma si je vědoma, že toho musí dosáhnout především prostřednictvím svých zaměstnanců, proto má snahu stát se

moderní a efektivně řízenou společností. Jejím základem jsou zaměstnanci, jejichž chování a přístup k práci ovlivňuje případný růst podniku. Chce dosáhnout toho, aby zaměstnanci byli připraveni na změny, aby se zdokonalovali a měli zájem sami sebe rozvíjet. Firma považuje za důležité, aby zaměstnanci přistupovali k úkolům pozitivně a hledali při jejich řešení nové možnosti. Z tohoto důvodu zavedla hodnocení všech zaměstnanců, od kterého si slibuje zvýšení pracovního výkonu a profesionality zaměstnanců a které se snaží využívat jako motivační nástroj ke zlepšení pracovních výsledků svých zaměstnanců. Systém hodnocení je tedy pro firmu účinným nástrojem k řízení pracovního výkonu zaměstnanců a s tím souvisejícího dosahování stanovených cílů (Interní noviny firmy XY, 2016).

Předmětem hodnocení ve firmě je pracovní výkon a profesionální jednání ve vztahu k zákazníkovi. Tyto dvě složky jsou u zaměstnanců hodnoceny současně prostřednictvím formálního hodnocení, které je povinností všech vedoucích pracovníků (Firma XY, 2015).

Primárním významem systému hodnocení je posoudit dlouhodobý pracovní výkon zaměstnanců prostřednictvím hodnocení profesního jednání a přípravou na splnění budoucích úkolů a cílů. Hodnocení se zde neodráží pouze do odměňování zaměstnanců, ale také do kariérního plánování. Na jeho základě jsou prováděny:

- změny výše základní mzdy;
- podpory k osobnímu a profesnímu rozvoji zaměstnance;
- změny pracovního zařazení zaměstnance (Firma XY, 2015).

Systém hodnocení má ale také jiné funkce, které umožňují:

- dosahovat požadovaný pracovní výkon;
- zacílit práci zaměstnanců ke splnění cílů a priorit firmy;

- stanovit jednotné nároky na výkon a profesní jednání skupin zaměstnanců;
- odměňovat podle dosahovaných výsledků;
- poskytovat zpětnou vazbu a efektivně komunikovat;
- identifikovat potenciál zaměstnanců – kariérní růst (Firma XY, 2015).

3.2.2 Kritéria hodnocení

Hodnocení probíhá ve firmě prostřednictvím kritérií profesního jednání, která jsou odvozena od firemních hodnot. Mezi tyto kritéria patří klientský přístup, výkonnost, odpovědnost, flexibilita a spolupráce zaměstnance. Takto stanovená kritéria jsou dle personalisty dostatečná a poskytují o zaměstnancích potřebné informace. Kritéria jsou stejná pro všechny pozice. Pro hodnotitele byly vytvořeny pomůcky tzv. „matice profesního jednání“, které určují chování pracovníků podle jednotlivých kritérií a známek. I když jsou kritéria pro všechny zaměstnance stejná, každá pozice má vytvořen popis chování odpovídající příslušnému kritériu (Firma XY, 2011). Jelikož firma chce, aby její hodnoty sdíleli všichni zaměstnanci, rozhodla se je propojit s jednotlivými kritérii hodnocení. Propojení firemních hodnot s kritérii zobrazuje obrázek 2.

Obrázek 2 - Propojení firemních hodnot s kritérii hodnocení

Firemní hodnota	Kritérium	Popis kritéria
Spokojený zákazník je náš cíl	Klientský přístup	Aktivní přístup a profesionální chování k vnějšímu a vnitřnímu zákazníkovi
Kvalita a výkon rozhodují o úspěchu	Výkonnost	Plnění úkolů vyplývajících ze sjednaného druhu práce v požadované kvalitě a termínu
Odpovědnost je pro nás samozřejmostí	Odpovědnost	Dodržování předpisů, stanovených postupů a technologické kázně
Hledáme nové cesty	Flexibilita	Ochota přizpůsobit se změnám a aktuálním požadavkům na výkon
Jsme loajální tým	Spolupráce	Aktivní komunikace, sdílení informací a spolupráce s kolegy

Zdroj: Firma XY (Směrnice – systém hodnocení zaměstnanců)

3.2.3 Metody hodnocení

Firma využívá k hodnocení kritérií nejpoužívanější metodu, a to hodnotící škálu. Hodnotí se tedy pět kritérií na čtyřstupňové škále: A+ až C, tak že se diferencuje mezi zaměstnanci v návaznosti na skutečně odvedený pracovní výkon a profesní jednání. Hodnotitel posoudí hodnoceného zaměstnance v jednotlivých kritériích tak, že pro každé kritérium použije dílčí známku. Tyto známky jsou pro všechny pozice stejné (Firma XY, 2011). Dílčí známky včetně jejich popisu zobrazuje obrázek 3.

Obrázek 3 - Popis dílčích známek hodnocení

Dílčí známka		Popis dílčí známky
A+	Převyšuje požadavky	Profesní jednání zaměstnance je příkladné. V mnoha projevech soustavně převyšuje požadované úrovně.
A	Splňuje požadavky	Profesní jednání zaměstnance odpovídá požadované úrovni ve většině projevů.
B	Potřebuje zlepšení	V některých projevech nedosahuje požadované úrovně profesního jednání.
C	Nedosahuje požadavků	Ve více projevech nedosahuje požadované úrovně. Profesní jednání zaměstnance neodpovídá nárokům.

Zdroj: Firma XY (Příručka pro hodnotitele – roční hodnocení zaměstnanců)

Výsledkem hodnocení je stanovení celkové známky, které se opírá o výsledky hodnocení v jednotlivých kritériích. To znamená, že z pěti dílčích známek se vyhodnotí jedna celková známka (Firma XY, 2011). Pravidla pro stanovení celkové známky zobrazuje obrázek 4.

Obrázek 4 - Popis celkových známek hodnocení

Celková známka		Popis celkové známky
A+	Převyšuje požadavky	Je-li zaměstnanec v alespoň dvou kritériích hodnocen A+ a v žádném dalším není hodnocen hůře než A.
ř	Splňuje požadavky	Je-li zaměstnanec v alespoň třech kritériích hodnocen nejhůř A a v žádném dalším není hodnocen hůře než B.
B	Potřebuje zlepšení	Je-li zaměstnanec v alespoň čtyř kritériích hodnocen nejhůře B.
C	Nedosahuje požadavků	Je-li zaměstnanec ve dvou a více kritériích hodnocen C.

Zdroj: Firma XY (Příručka pro hodnotitele – roční hodnocení zaměstnanců)

3.2.4 Frekvence

Formální hodnocení zaměstnanců probíhá jedenkrát ročně a předmětem hodnocení zaměstnance je posouzení celkového pracovního výkonu zaměstnance a jeho profesního jednání za uplynulý kalendářní rok (Firma XY, 2011). U nově nastupujících zaměstnanců hodnocení probíhá nejdříve po ukončení zkušební doby. Dle personalisty je tato frekvence dostačující, ale zároveň dodává, že vedoucí pracovník může, s ohledem na další personální záměry, provést hodnocení zaměstnance v období kratším než jeden rok.

3.2.5 Hodnotitel

Hodnotitelem je příslušný vedoucí zaměstnanec. V případě vícečetných kolektivů, kde jsou zřízeny pozice pro operativní řízení práce na daném pracovišti, musí hodnotitel při provádění hodnocení spolupracovat se zaměstnanci na těchto pracovních pozicích (Firma XY, 2011). Všichni hodnotící pracovníci procházejí před hodnocením interním školením a mají k dispozici manuály, směrnice a další dokumenty na interním portálu firmy. Na interním portálu je vytvořena záložka „hodnocení zaměstnanců“, kde jsou veškeré informace týkající se hodnocení. Do této složky mají přístup jak hodnocení zaměstnanci, tak jejich hodnotitelé. Provádět hodnocení je povinností všech vedoucích pracovníků.

Zajímalo mě, jakých chyb se hodnotitelé dopouštějí a zda hrozí subjektivita. Subjektivitou mám zde na mysli osobní pohled na zaměstnance, který může mít charakter např. osobních sympatií nebo zaujatosti. Dle personalisty chyby vznikají především z nedostatečné přípravy hodnotitelů a provádění hodnotících pohovorů na poslední chvíli. To vyplývá hlavně z toho, že výsledky hodnocení jsou zasílány na poslední

chvíli. Firma se tomu snaží zamezit tím, že hodnotící pohovory probíhají každý rok v rozmezí dvou měsíců. Se subjektivitou se snaží firma také „bojovat“. Například tím, že jsou stanovena jednotná kritéria a známkování, ale také tím, že vedoucí pracovníci mají k dispozici spoustu podkladových materiálů, které si připravují v průběhu celého hodnotícího období. Těmito materiály jsou vytýkáci dopisy, zápisy, stížnosti zákazníků apod. Pokud je zaměstnanec s hodnocením nespokojený nebo má pocit, že není spravedlivé, má právo tuto situaci řešit hierarchicky, tedy projednat u vyššího nadřízeného (Interní noviny firmy XY, 2016).

I když firma uvádí jako hodnotitele pouze přímého nadřízeného, z interních dokumentů vyplývá, že využívá i další způsoby. Dle mého názoru sem lze zařadit sebehodnocení a hodnocení prostřednictvím zákazníků. Sebehodnocení je součástí hodnotícího pohovoru, během kterého dostane zaměstnanec příležitost na vlastní zhodnocení pracovního výkonu. I když zákazníci nejsou oslovovaní přímo k hodnocení zaměstnanců, přesto s nimi lze počítat díky tomu, že na zaměstnance firmy zasílají pochvaly anebo stížnosti. Jak bylo uvedeno výše, i s těmito materiály vedoucí pracovník pracuje.

3.2.6 Průběžné a formální hodnocení

Firma si je vědoma náročnosti celé agendy týkající se hodnocení zaměstnanců, a proto se snaží neustále vymýšlet nové způsoby, jak tuto činnost svým zaměstnancům co nejvíce usnadnit. Proto má vytvořeno několik vnitřních směrnic týkajících se hodnocení zaměstnanců. Na intranetu je k dispozici rovněž elektronická forma těchto dokumentů, včetně nejrůznějších pomůcek. Během hodnotících pohovorů, v případě firmy se jedná o měsíc leden až únor, je zprovozněna telefonní linka určená k dotazům týkajících se hodnocení, které poskytují pracovníci z úseku

řízení lidských zdrojů. Hodnocení tedy probíhá, jak již bylo řečeno, jednou za rok formou hodnotícího pohovoru. Výsledky z hodnotícího pohovoru jsou zaznamenávány do formuláře „výsledek hodnocení zaměstnance“, který je součástí osobní složky zaměstnance. Ukázka tohoto formuláře je přílohou A. Formulář je vždy zpracován ve dvou vyhotoveních, kdy jedno zůstává hodnocenému zaměstnanci a druhé vedoucímu pracovníkovi pro případ následné kontroly. Dále, během celého hodnotícího období, má hodnotitel přístup do aplikace „roční hodnocení“, kam si může průběžně zadávat informace týkající se pracovních výkonů zaměstnanců. Všechna zadaná data jsou uchovávána a je tedy možné tyto údaje zobrazit a reportovat. Pokud zaměstnanec „přejde“ k jinému hodnotiteli, data jsou stále přístupná (Interní noviny firmy XY, 2016).

3.2.7 Hodnotící pohovor

Zásadním nástrojem k provedení ročního hodnocení je hodnotící pohovor. Je to osobní setkání hodnotitele s hodnoceným a dle personalisty „příležitost ke krátkému zastavení uprostřed pracovního shonu, s prostorem pro dialog“. Zaměstnanec je o pohovoru s dostatečným časovým předstihem informován a probíhá mimo pracovní dobu. Zaměstnanci se o hodnocení dovídají od svých nadřízených pracovníků, z interních dokumentů, intranetu a firemních novin. Dále 14 dní před plánovaným hodnotícím pohovorem dostanou všichni hodnocení zaměstnanci formuláře, díky kterým se mohou na hodnotící pohovor lépe připravit. Jedná se o přípravu hodnoceného na hodnotící pohovor (příloha C) a individuální rozvojový plán – zamyšlení do praxe (příloha D). Tím se zvyšuje naděje, že zaměstnanci se na hodnotící pohovor připraví. Hodnocenému zaměstnanci dává pohovor příležitost pro vyjasnění si očekávání s nadřízeným, předání námětů na změny a zlepšení, popř.

cokoliv dalšího, co pomůže k odvádění dobré práce do budoucna. Součástí hodnotícího pohovoru je také pohovor rozvojový. Firma považuje za velmi důležité, aby se její zaměstnanci neustále rozvíjeli, protože ti pak představují jeden z prostředků k dosažení úspěšnosti a konkurenceschopnosti firmy na trhu.

Účelem hodnotícího a rozvojového pohovoru ve firmě XY je:

- posoudit dlouhodobý pracovní výkon a profesní jednání zaměstnance;
- odhalit pohled zaměstnance na svou práci a okolnosti provázející jeho pracovní výkon, získat nové informace a zpětnou vazbu včetně sebehodnocení zaměstnance;
- potvrdit silné stránky a poděkovat zaměstnanci za odvedenou práci;
- identifikovat rezervy a dohodnout se na možnostech a krocích pro jejich odstranění;
- specifikovat rozvojové potřeby a definovat konkrétní rozvojové aktivity;
- vyjasnit si očekávání do budoucna, prodiskutovat kariérové ambice zaměstnance;
- motivovat a povzbudit zaměstnance pro budoucí práci
(Firma XY, 2011).

Výstupem každého hodnotícího a rozvojového pohovoru jsou následně individuální osobní plány, které se stanovují na další hodnotící období. Na základě výsledku hodnotícího pohovoru může být zaměstnanci upravena mzda či navrženy vzdělávací akce, podporující zlepšení jeho pracovního výkonu. Všem zaměstnancům je k dispozici manuál či návod, aby věděli, co je na pohovoru čeká a na co se mají připravit. Návod pro hodnotitele i hodnocené zaměstnance je přílohou B. Za průběh hodnotícího

pohovoru odpovídá vždy hodnotitel, který ho vede. Hodnotící pohovor může trvat i 60 min.

3.3 Shrnutí

Hodnocení zaměstnanců probíhá ve firmě od roku 2012, kdy se zpětně hodnotil rok 2011. Hodnocení bylo zavedeno z vlastní iniciativy managementu firmy za účelem zvyšování výkonnosti zaměstnanců. Na jeho vytváření se podílel pouze vnitropodnikový úsek lidských zdrojů. I když je tento systém poměrně mladý, firma ho již nyní považuje za zaběhnutý. Hodnocení se rok od roku stále více dostává do podvědomí jak vedoucím pracovníkům, tak hodnoceným zaměstnancům. Dle personálního oddělení je systém hodnocení detailně a dostatečně propracován. Firma se však snaží hodnocení zaměstnanců neustále zdokonalovat. Z průzkumů, které firma každoročně provádí, vyplývá, že zaměstnanci potřebují vědět, jaký je pohled vedoucího na jejich práci a potřebují mít jasno v požadavcích, které jsou na ně kladeny

Stanovení kritérií považují za velmi efektivní především vzhledem k napojení na firemní hodnoty. Popisy kritérií jsou stručné a pro zaměstnance lehce pochopitelné. Jelikož jsou firemní hodnoty zaměstnancům neustále opakovány a vštěpovány (například tím, že visí na nástěnkách), mají tak lepší představu, co se od nich očekává. I když firma využívá nejrozšířenější metodu na hodnocení kritérií, hodnotím zde kladně to, že hodnotící škála je čtyřstupňová, tzn. že nemá žádný střed, který by lákal hodnotitele klasifikovat „zlatou střední cestou“. Hodnotitelé mají k dispozici pomůcku popisu dílčích známek, čímž se snaží firma pomáhat tomu, aby byla zachována objektivnost u všech hodnotitelů. Firma používá teoretická doporučení provádět hodnocení jednou za rok. Hodnotím to kladně především z toho důvodu, že hodnotící pohovor je nejen časově

náročný, ale také může být pro účastníky stresovou záležitostí. Firma logicky zvolila jako hodnotitele vedoucího pracovníka. I když teorie nabízí i jiné formy hodnotitelů, tak firma nehodlá tento způsob zatím měnit či zavádět další typy hodnocení. V tom nevidím problém vzhledem k tomu, co je předmětem hodnocení. Firma má rovněž velmi dobře zpracovanou agendu týkající se hodnocení zaměstnanců. Hodnocení zaměstnanci i hodnotitelé si nemohou stěžovat na nedostatek informací, obzvláště v období před prováděním hodnotících pohovorů, jsou jim totiž informace podsouvány doslova až „pod nos“. Komunikace ze strany managementu firmy probíhá v tomto směru tedy velmi zodpovědně. Zde už záleží jen na tom, jak k tomu bude každý zaměstnanec přistupovat a zda se na hodnotící pohovor zodpovědně připraví. Firma se snaží o to, aby hodnotící pohovor byl dialogem a nebyl pro zaměstnance stresovou záležitostí. Je to nejen v zájmu zaměstnanců, ale také v zájmu firmy, která od hodnotících pohovorů očekává zlepšení pracovních výkonů zaměstnanců. Návod pro hodnotitele i hodnocené pracovníky považuji za velmi zdařilý a už pouhým přečtením může u zaměstnanců vyvolat kladný přístup k tomuto setkání, nikoliv ho vnímat jako ztrátu času či setkání z „povinnosti“. Vzhledem k délce pohovoru je ale tato činnost opravdu velmi časově náročná a vměstnat ji mezi běžnou pracovní činnost může být především pro hodnotitele dost obtížné. Proto hodnotitelé často volí variantu tohoto setkání po pracovní době, což ovšem zase často nevyhovuje hodnoceným zaměstnancům. Zde vidím první problém, který je snad možné vyřešit tím, že by se hodnotící pohovory rozložily do delšího časového období a hodnotitelé by na ně měli více času a nenechávali by je na poslední chvíli. Kladně hodnotím i to, že hodnotící pohovory probíhají v období, které je pro firmu „nejklidnější“ částí roku. Naopak bych zařadila náhodnou kontrolu ze strany personálního oddělení, např. jakým způsobem hodnotící pohovor probíhá, zda jsou dodrženy všechny jeho náležitosti apod.

Systém hodnocení, tak jak je nyní ve firmě nastavený, považuji za velmi zdařilý. Příliš se neliší od systému hodnocení, který preferuje odborná literatura a celkové srovnání těchto systémů nevykazuje žádné zásadní rozdíly. Dle mého názoru je nastaven tak, aby firmě přinášel očekávané výsledky. Ovšem za předpokladu, že hodnotitelé a také hodnocení zaměstnanci k této činnosti budou přistupovat tak, jak je jim ze strany firmy doporučováno. Tak jako jinde, i zde hraje důležitou roli lidský faktor a na něm může ztroskotat i sebelépe nastavený systém. Systém hodnocení zaměstnanců ve firmě koresponduje také s teoretickými doporučeními od odborníků na řízení lidských zdrojů. Věřím, že firma bude tuto činnost nadále zdokonalovat a bude tím sama sobě nadále přinášet pozitivní směr ve vztahu k pracovnímu výkonu svých zaměstnanců.

Závěr

Cílem mého výzkumu bylo porovnání současného systému hodnocení ve firmě XY se systémem hodnocení, tak jak ho doporučují uznávaní odborníci na řízení lidských zdrojů. S odbornou literaturou, k teoretické části, kterou jsem si volila vzhledem k tématu práce, se mi pracovalo velmi dobře a našla jsem spoustu pro mě nových informací. Zajímavé pro mě bylo porovnání názorů různých autorů na určitá témata. Definice do textu jsem však vybírala vždy s ohledem na můj osobní názor. V praktické části jsem pak pracovala s interními dokumenty firmy, které mi byly po celou dobu mého výzkumu zpřístupněny. Veškeré dokumenty považuji za vhodně zpracované a kladně hodnotím také jejich pravidelnou aktualizaci. Rozhovory mi byly poskytnuty s ochotou a se snahou sdělit mi co nejvíce užitečných informací.

Domnívám se, že se mi vytčený cíl podařilo naplnit. Jelikož jsem během výzkumu nedošla k žádným zásadním rozdílům, považuji systém hodnocení ve firmě za dobře propracovaný. Firma se jej snaží dále aktualizovat a vylepšovat. Hodnocení zaměstnanců totiž přináší firmě pozitivní ohlas, jak ve zvyšující se spokojenosti zaměstnanců, tak v dosahování strategických plánů a vizí.

Literatura a zdroje

- ANTOŠOVÁ, K. (2010). *Jak na hodnocení zaměstnanců*. Citováno dne 30. 7. 2016. Dostupné z: <http://www.euro.cz/byznys/jak-na-hodnoceni-zamestnancu>
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: GRADA, 2007.
- ARMSTRONG, M. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi*. Praha: Fragment, 2011.
- DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. Praha: GRADA, 2005.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. A KOL. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007.
- FIRMA XY. *Interní noviny firmy XY*. Praha: 2016.
- FIRMA XY. *Příručka pro hodnotitele - plán rozvoje zaměstnanců*. Praha: FIRMA XY, 2015.
- FIRMA XY. *Příručka pro hodnotitele - roční hodnocení zaměstnanců*. Praha: FIRMA XY, 2015.
- FIRMA XY. *Směrnice - roční rozvojový plán a řízení kariéry zaměstnanců*. Praha: FIRMA XY, 2015.
- FIRMA XY. *Směrnice - systém hodnocení zaměstnanců*. Praha: FIRMA XY, 2011.
- HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: GRADA, 2006.
- KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: GRADA, 2010.
- KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: GRADA, 2007.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2008.
- KUBEŠ, M., ŠEBESTOVÁ, L. *360 stupňová zpětná vazba*. Praha: GRADA, 2008.

- LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. Praha: GRADA, 2011.
- MANAGEMENT MANIA. (2016). *Hodnocení pracovníků*. Citováno dne 22. listopadu 2016. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/hodnoceni-pracovniku>
- OWEN, J. *Jak se stát úspěšným lídrem*. Praha: GRADA, 2006.
- PILAŘOVA, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkon*. Praha: GRADA, 2008.
- PLAMÍNEK, J. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: GRADA, 2009.
- ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: GRADA, 2014.
- ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: GRADA, 2012.
- ŠTĚPANÍK, J. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. Praha: GRADA, 2010.
- URBAN, J. (2010). *Metody a nástroje hodnocení*. Citováno dne 30. srpna 2016. Dostupné z http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d28617v35768-metody-a-nastroje-hodnoceni/?search_query
- WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: GRADA, 2008.
- WAGNEROVÁ, I. a KOL. *Psychologie práce a organizace*. Praha: GRADA, 2011.

Seznam obrázků

Obrázek 1 Schéma systému hodnocení zaměstnanců

Obrázek 2 Propojení firemních hodnot s kritérii hodnocení

Obrázek 3 Popis dílčích známek

Obrázek 4 Popis celkových známek hodnocení

Seznam tabulek

Tabulka 1 Zkoumané kategorie hodnocení

Seznam příloh

Příloha A Výsledek hodnocení zaměstnance

Příloha B Příprava na roční hodnocení

Příloha C Příprava hodnoceného na hodnotící pohovor

Příloha D Individuální rozvojový plán – zamyšlení do praxe

Příloha A



Hodnocení zaměstnance

Formulář slouží k provedení záznamu o výsledku hodnocení zaměstnance podle směrnice „Systém hodnocení zaměstnanců“.

IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE	NADŘÍZENÝ	ZAMĚSTNANEC
Titul, jméno, příjmení:		
Osobní číslo:		
Název organizační jednotky:		
Název typové pozice:		

KRITÉRIA HODNOCENÍ	ZNÁMKA
1. Klientský přístup	A
2. Výkonnost*	A
3. Odpovědnost	A
4. Flexibilita	A
5. Spolupráce	A

Výsledná známka hodnocení: **A**

Alespoň ve 3 kritériích hodnocen nejhůře A a v žádném dalším není hodnocen hůře než B.

CÍL NA DALŠÍ OBDOBÍ (návrh na zlepšení v projevech profesního jednání)

KOMENTÁŘ

(např. návrh na zlepšení, návrh rozvoje zaměstnance, návrh na změnu tarifní mzdy)

ODSOUHLASENÍ VÝSLEDKU HODNOCENÍ

Datum a podpis nadřízeného

Datum a podpis zaměstnance

* do kritéria Výkonnost promítněte výsledky průběžného hodnocení zaměstnance.

Výsledná známka hodnocení je ve formuláři Hodnocení zaměstnance a v HZAM formuláři dopočítávána automaticky dle četnosti výskytu jednotlivých známek.

Formulář je vždy zpracován ve 2 vyhotoveních, kde jedno zůstává hodnocenému zaměstnanci a druhé přímému nadřízenému pro případ následné kontroly.

Příloha B

Příprava na roční hodnocení

Přípravu na roční hodnocení je možné zahájit již nyní.

Vedoucí zaměstnanci se zaměřují zejména na:

- **shromáždění podkladů** pro hodnocení dosažených výsledků a profesního jednání za uplynulý rok (materiály, průběžná hodnocení plnění ukazatelů a úkolů, zpětná vazba od kolegů, vedoucích týmů, poznámky o úspěších a neúspěších zaměstnance za uplynulý rok, podklady o plnění cílů útvaru/organizační jednotky)
- **návrh hodnocení** na základě konkrétních výsledků a projevů jednání
- **příprava argumentace** pro podporu svého hodnocení (co konkrétně se podařilo a co ne)
- **směr rozvoje zaměstnance** pro plnění úkolů a cílů v požadované kvalitě
- **vhodnost zařazení zaměstnance do personálních rezerv** nebo do programu mentorů. V případě plánované nominace na zařazení do personálních rezerv, projednání návrhu s vyšším nadřízeným
- **body rozhovoru a způsob vedení rozhovoru**
- **nalezení vhodných prostor** pro konání hodnotících rozhovorů (klidné a nerušené prostředí)
- **plán termínů hodnotících rozhovorů** s podřízeným předání formuláře pro sebehodnocení hodnoceným zaměstnancům
- **vytvoření časového prostoru** pro konání hodnotících rozhovorů (určený čas bez telefonátů a návštěv)

Na hodnotící a rozvojový rozhovor se připravují také hodnocení zaměstnanci, zaměřují se zejména na:

- **sebehodnocení** (návrh hodnocení svého pracovního výkonu a profesního jednání za uplynulé období, co se podařilo, co hodnoceného bavilo, co se nepodařilo, co hodnoceného nebavilo a proč)
- **podkladové materiály a argumentaci**, dokumentující nebo doplňující sebehodnocení návrh oblastí svého rozvoje
- **představu o své budoucí práci** (setrvání nebo změna pracovní pozice, náplně práce, dílčích úkolů, apod.)
- **oblasti, které by bylo možné zlepšit, zjednodušit** (ve své práci, v práci kolegů, týmu, útvaru, apod.)
- **témata, která chce s nadřízeným prodiskutovat**, otázky k vyjasnění
- **cokoliv dalšího**, co má vliv na jeho výkon, profesní jednání, motivaci, apod.

Příloha C

PŘÍPRAVA HODNOCENÉHO NA HODNOTÍCÍ ROZHOVOR



Roční hodnocení za rok.....

KRITÉRIUM	ÚSPĚCHY (V čem se mi dařilo, co se povedlo, co mě bavilo?)	MOŽNOSTI ZLEPŠENÍ (Co se nepodařilo, co činilo obtíže a proč? Jak to zlepšit?)
KLIENŤSKÝ PŘÍSTUP Zdvořilost, vstřícnost k zákazníkovi/kolegům v útvaru i mimo něj, znalost produktů/služeb, šíření dobrého jména ČP, důvěryhodnost, pořádek na pracovišti, nošení stejnozkroje, apod.		
VÝKONNOST Plnění úkolů v požadované kvalitě, plnění cílů, zvládání stanoveného objemu práce, dodržování termínů, samostatnost, schopnost řešit náročnější úkoly, stanovování priorit, apod.		
ODPOVĚDNOST Práce v souladu s pracovními postupy, normami a předpisy, dodržování Etického kodexu, odpovědné zacházení s majetkem ČP a/nebo zásilkami, dodržování pracovní doby, apod.		
FLEXIBILITA Ochota přizpůsobit se změnám, Ochota přijímání nových úkolů, učení se novým činnostem, chuť se rozvíjet, zastupování kolegů, navrhování zlepšení, apod.		
SPOLUPRÁCE Aktivní spolupráce s nadřízeným a kolegy na pracovišti i mimo něj, pomoc druhým, vnímání ČP jako jednoho týmu, předávání informací, schopnost komunikace, předcházení konfliktům, apod.		
ROZVOJOVÉ POTŘEBY, NÁMĚTY V čem bych se chtěl/a rozvíjet? Co bych chtěl/a dělat do budoucna, Co bych chtěl/a změnit, zlepšit?, apod.)		

Příloha D

Individuální rozvojový plán - zamyšlení do praxe

1. Zformulujte si své cíle, podívejte se na vrchol Vaší kariéry. Můžete se zamyslet i v osobní rovině. Cílem je ujasnit si to důležité a učit se formulovat sobě nebo svým podřízeným dosažitelné, smysluplné cíle.

čas	CÍL: čeho chci dosáhnout ve své práci	kam chci dojít osobně?
Vrchol pracovního života		
do 5 let (2020)		
letos - do konce roku 2015		
do konce měsíce		
do konce týdne		
dnes		

2. MOJE CÍLE JAKO ZAMĚSTNANCE [REDAKCE] NA DALŠÍ ROK:

cíl1.....
cíl2.....
cíl3.....

Hodnoty: Spokojený zákazník, Kvalita a výkon, Odpovědnost, Hledáme nové cesty (flexibilita), Jsme loajální tým (spolupráce).

3. Odpovězte si: Kdo zná vaše cíle? Kdo by je znát měl? Jak poznáte, že byly vaše cíle naplněny? Znáte cíle vašich podřízených?