

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie

HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

EMPLOYEES' EVALUATION

Bakalářská diplomová práce

Monika Hánová

Vedoucí bakalářské diplomové práce: Mgr. Markéta Šuplerová

Olomouc 2013

Prohlašuji, že jsou tuto závěrečnou bakalářskou diplomovou práci „HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ“ vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

.....
Monika Hánová

V Olomouci dne: 21. března 2013

Děkuji vedoucí bakalářské práce Mgr. Markétě Šuplerová za cenné postřehy a podnětné připomínky, které mi byly prospěšné při psaní a přispěly k vytvoření této práce.

Obsah

Úvod	6
1 Hodnocení zaměstnanců	7
1.1 Hodnocení pracovníků nebo jejich chování?	7
1.2 Hodnocení – důležitá personální činnost	8
1.3 Proč hodnotit pracovníky?	9
1.4 Dvě podoby hodnocení zaměstnanců	10
1.5 Význam a funkce hodnocení	11
1.5.1 Význam hodnocení	11
1.5.2 Funkce hodnocení	12
1.6 Cíle hodnocení	13
1.7 Zásady hodnocení	14
2 Co hodnotíme aneb oblasti a kritéria hodnocení	16
2.1 Požadavky na kritéria	18
2.2 Čtyři základní skupiny	18
3 Metody hodnocení	20
3.1 Členění metod	20
3.2 Základní metody hodnocení	21
3.3 Doprovodné metody hodnocení	24
4 Systém hodnocení pracovníků, organizace procesu, hodnotitelé	31
4.1 Předpoklady efektivního systému	31
4.2 Proces přípravy	32
4.3 Vlastní hodnocení	34
4.3.1 Hodnotící rozhovor	34
4.3.2 Hodnotitelské chyby	36
4.4 Kdo hodnotí pracovníky?	38
5 Představení organizace	40
5.1 Historie	40
5.2 Současnost	41
5.3 Organizační struktura	42

6 Hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci	43
6.1 Popis pracovního místa	44
6.2 Nastavení kritérií hodnocení	45
6.3 Výběr hodnotitele	46
6.4 Návrh řešení formálního hodnocení	47
6.5 Jak bude vlastní hodnocení probíhat?	48
6.5.1 Metoda klíčové události	48
6.5.2 Hodnotící stupnice	49
6.5.3 Hodnotící pohovor	50
Závěr	53
Seznam použité literatury	54

Úvod

Lidské zdroje, neboli zaměstnanci a kolegové, jsou v dnešní době nejdůležitější konkurenční výhodou. Společně s hmotnými zdroji, penězi a hmotným jměním, tvoří celkovou hodnotu každé organizace. Lidský faktor se tak často stává hlavním pilířem rozvoje a tvůrcem přidané hodnoty podniků.

Vzhledem ke skutečnosti, že je lidský kapitál pro společnost velmi důležitý, je nutné věnovat velkou pozornost všem činnostem, které se pracovníků týkají. Mezi tyto činnosti patří rovněž hodnocení pracovníků, které je jedním z nejdůležitějších předpokladů plnění všech základních úkolů řízení lidských zdrojů, a to dát správného člověka na správné místo. Dobře nastavené a provedené hodnocení pracovníků poskytuje cenné informace o zaměstnancích, které lze dále využít.

Cílem mé bakalářské práce je vytvořit přehledný, snadno použitelný a jednoduchý systém hodnocení pracovníků dělnické profese pro malý podnik. Hodnocení zaměstnanců, jako jedna z personálních činností, je zde dosud prováděno neformálně, pouze na základě každodenní zpětné vazby mezi řadovými zaměstnanci a jejich nadřízeným. V souvislosti s rozdělováním nadtarifní složky platu jsou pracovníci hodnoceni dvakrát ročně, ovšem bez možnosti se hodnocení jakýmkoliv způsobem účastnit a jakkoliv se k němu vyjádřit. Jak zjistilo samotné vedení firmy, zanedbané hodnocení toho, jak zaměstnanec pracuje, může u pracovníka vést k pocitu frustrace a někdy až k podání výpovědi. Z tohoto důvodu chce přistoupit k formálnímu hodnocení pracovníků.

K dosažení stanoveného cíle je nutné nejdříve zmapovat a utřídit informace o problematice hodnocení zaměstnanců z dostupných zdrojů. Z těchto informací je třeba vytvořit ucelený a srozumitelný celek, tento poskytnout majiteli firmy, aby bylo možné vybrat především metody a kritéria hodnocení, které budou vhodné pro hodnocení zaměstnanců jeho firmy. Vzhledem ke skutečnosti, že jako první má být vytvořen systém pro hodnocení jedné ze skupin dělnických profesí, které jsou ve firmě zastoupeny, nebude předmětem bakalářské práce komplexní systém hodnocení všech zaměstnanců vybrané firmy, ale jen část zaměřená na danou cílovou skupinu.

1 Hodnocení zaměstnanců

1.1 Hodnocení pracovníků nebo jejich chování?

Ve své práci se zaměřím na otázku hodnocení zaměstnanců. Laik si pod tímto pojmem může představit i to, že budeme hodnotit jeho vzhled, způsob oblékání, jeho rodinné zázemí, způsob trávení volného času, osobní vztahy apod. Ale tak to není, půjde o hodnocení dosažených pracovních výsledků, úrovně pracovního, případně sociálního chování zaměstnance. Výstižně to ve své publikaci napsal Hroník: “Hodnocení pracovníků nebo jejich chování? Při hodnocení se tolik nezabýváme osobností jednotlivých pracovníků, ale tím, jak svým chováním dosahují výkon. Hodnocení pracovníků není ideální pojem, ale je vhodnější než hodnocení chování pracovníků, hodnocení pracovního výkonu a podobně. Proto když budu používat termín hodnocení pracovníků, nemám na mysli hodnocení jejich osobnosti.”¹

Ještě větší otazníky okolo pojmu hodnocení pracovníků, jako součásti cyklu řízení pracovního výkonu, může přivodit studium publikací Armstronga. Zatímco v osmém vydání Řízení lidských zdrojů používá pojem „hodnocení pracovního výkonu“, v desátém vydání téhož titulu již uvádí termín „zkoumání a posuzování pracovního výkonu“.² Zdůvodnění této skutečnosti lze najít v poznámce překladatele: „Terminologie řízení pracovního výkonu se vyhýbá používání výrazu „hodnocení“, protože je spojen s dřívější praxí hodnocení pracovníků (pracovního výkonu pracovníků), kdy šlo v podstatě o hodnocení shora, tedy o jednostrannou záležitost. Řízení pracovního výkonu je participativní proces dvou partnerů – manažera a pracovníka, kteří společně zkoumají a posuzují pracovní výkon pracovníka, přičemž se snaží dosáhnout vzájemné shody. Toto partnerství se snaží vyjadřovat i používaná terminologie.“³ Uvedené tvrzení je jistě pravdivé a má svou

¹ HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing a.s., 2006, s. 13.

² Srov. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2002, s. 433.

Srov. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2007, s. 419.

³ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2007, s. 419.

logiku, protože pracovník má v procesu hodnocení důležité slovo, ale ve své práci budu i nadále používat termíny hodnocení pracovníků a hodnocení pracovního výkonu.

1.2 Hodnocení – důležitá personální činnost

Hodnocení pracovníků patří mezi hlavní personální činnosti, které představují výkonnou část personální práce. Dědina a Cejthamr ve své publikaci uvádí jedno z možných dělení personálních činností:

- *plánování pracovníků* – plánování potřeby pracovníků, jejich počtu, profesní a kvalifikační struktury a rozmístění,
- *získávání a výběr pracovníků* – určení způsobů a metod pokrytí potřeb pracovníků, zahrnuje metody vnějšího i vnitřního výběru pracovníků,
- *rozmisťování pracovníků* – zařazování do pracovních činností, ukončování pracovního poměru, penzionování pracovníků,
- *hodnocení pracovníků* – pro potřeby personální rozvoje organizace i plánování osobního rozvoje pracovníků,
- *hodnocení práce a popis pracovních míst*,
- *odměňování* – tvorba nástrojů pracovní motivace a podnikových mzdových systémů,
- *podnikové systémy vzdělávání* – jejich plánování, příprava a organizace,
- *kolektivní vyjednávání* – jednání zaměstnavatelů a odborů jako sociálních partnerů, příprava jednání pro uzavření kolektivní smlouvy, vedení pracovněprávních agend,
- *sociální péče* – organizace sociálních služeb, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, zdravotní péče, kontrola pracovních podmínek, organizace aktivit volného času, sport, rekreace, kultura,
- *personální informační systém* – pro potřeby podniku i mimopodnikové orgány, personální administrativa.⁴

⁴ Srov. DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing a.s., 2005, s. 225.

Podle Koubka se mezi personální činnosti zahrnuje i vytváření a analýza pracovních míst, tj. definování pracovních úkolů a s nimi spojených pravomocí a odpovědnosti a spojování těchto úkolů, dále pak pořizování popisu pracovních míst, specifikace pracovních míst a aktualizace těchto materiálů. Může mezi ně být zařazen i průzkum trhu práce, zdravotní péče o pracovníky, činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací, dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků, zjišťování a zpracování informací, dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků.⁵

1.3 Proč hodnotit pracovníky?

Hodnocení pracovníků je důležitou součástí vedení lidí, nástrojem dosahování plánovaných cílů organizace, zdrojem autority manažera, předpokladem dodržování pracovní kázně a morálky skupiny. Jak uvádí Pauknerová: „Kvalitní hodnocení je i vizitkou kvalitního vedení lidí. V prosperujících firmách je hodnocení pracovníků přikládán poměrně značný význam, neboť představuje nepostradatelnou součást systému práce s lidmi ve firmě.“⁶ Podle Urbana hodnocení slouží také ke shrnutí a dokumentaci výkonu zaměstnance za uplynulé období, je nástrojem korekce nežádoucího chování, prostředkem vzájemné komunikace mezi manažery a zaměstnanci i zdrojem jejich inspirace.⁷

Pilařová vidí hodnocení zaměstnanců jako účinnou motivaci, která vedle odměňování a osobního rozvoje způsobuje zvyšování výkonnosti.⁸ Může však dojít k opačné situaci, kdy má proces hodnocení demotivační účinky, a to především v důsledku špatné implementace systému hodnocení, výběru nevhodných kritérií, neprofesionálního vedení hodnotícího rozhovoru.

⁵ Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*, 4. vyd., Praha: Management Press, 2008, s. 20–22.

⁶ PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd., Praha: Grada Publishing a.s., 2006, s. 220.

⁷ Srov. URBAN, Jan. *Metody a nástroje hodnocení. Práce a mzda*, 2010, číslo 12, s. 45.

⁸ Srov. PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada Publishing a.s., 2008, s. 11.

Ucelenou definici nám představuje Koubek, podle kterého je hodnocení pracovníků 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 realizaci opatření, která tomu mají napomoci.⁹

1.4 Dvě podoby hodnocení zaměstnanců

Hodnocení pracovníků (zaměstnanců) můžeme rozdělit na neformální a formální. *Neformálním hodnocením* rozumíme průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným během vykonávání práce, má příležitostnou povahu a vzniká určitou situací, pocitem hodnotícího, jeho dojmem. Jedná se o součást každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným, poskytování okamžité zpětné vazby. Neformální hodnocení je důležitým nástrojem kontroly, je však velmi subjektivní, proto by nemělo být podkladem pro personální rozhodnutí.¹⁰

Formální hodnocení – periodické, standardizované, plánované, systematické, podle přesně zvolených kritérií. Z tohoto hodnocení se pořizují dokumenty, které slouží jako podklady pro další personální činnosti. V praxi se formální hodnocení provádí tak často, jak je nutné a nezbytné, tzn. v situacích, kdy nejsou k dispozici aktuální výsledky nebo se výrazně změnil pracovní výkon jedince.¹¹

⁹ Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd., Praha: Management Press, 2008, s. 207–208

¹⁰ Srov. KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 2. vyd., Praha: Grada Publishing a.s., 2003, s. 120

¹¹ Srov. DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing a.s., 2005, s. 230.

„Výhody pravidelného formálního hodnocení pracovníků spočívají v tom, že:

- poznává a hodnotí pracovníky komplexněji, z hlediska souhrnu znalostí, dovedností a kvalit potřebných k tomu, aby práce byla dělána dobře,
- lépe rozpoznává, oceňuje a rozvíjí silné stránky pracovníka,
- lépe rozpoznává slabé stránky pracovníka a umožňuje jejich efektivnější odstraňování,
- umožňuje lépe rozpoznat potřebu vzdělávání a rozvojový potenciál pracovníka, jeho vhodnost pro vykonávání náročnější práce,
- umožňuje s předstihem rozpoznat možné stížnosti a disciplinární problémy,
- soustavněji orientuje pozornost pracovníka na výkon, vyvíjí na něj větší tlak,
- lépe přispívá ke zvyšování pracovní morálky v podniku.“¹²

Ve své práci se budu zabývat především otázkami pravidelného formálního hodnocení pracovníků. Vzhledem ke skutečnosti, že připravované hodnocení bude sloužit jako podklad pro další personální rozhodnutí, např. odměňování pracovníků, jejich rozmisťování, respektive propouštění, musí být toto hodnocení systematické a zdokumentované.

1.5 Význam a funkce hodnocení

1.5.1 Význam

Hodnocení zaměstnanců má význam pro zaměstnavatele, manažery i zaměstnance. „Každý zaměstnavatel potřebuje vědět, jaké má pracovníky, jak tito lidé pracují a přispívají k hospodářským výsledkům a dobré pověsti podniku“, tvrdí Koubek.¹³

Podle Šikýře je hodnocení zaměstnanců nástrojem řízení pracovního výkonu zaměstnanců, manažerům umožňuje kontrolovat, usměrňovat a

¹² KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 2. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2003, s. 121.

¹³ KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 2. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2003, s. 120.

podněcovat zaměstnance v průběhu vykonávání sjednané práce, k dosahování požadovaného pracovního výkonu.¹⁴ Manažeři by měli pochopit význam hodnocení jako pomůcku k jasnějšímu a efektivnějšímu řízení lidských zdrojů, hodnocení jim poskytuje možnost motivovat podřízené k dosahování vyššího výkonu, jasně vyjádřit názor na zaměstnance, poskytovat zaměstnancům zpětnou vazbu, pochopit potřeby a zájmy podřízených, rozvíjet přednosti a eliminovat slabé stránky zaměstnance, plánovat vzdělávání a výcvik, správně nastavit výši mzdy a regulaci pohyblivé složky mzdy.

V neposlední řadě je také zaměstnanec zainteresován na hodnocení a díky němu získává potřebnou zpětnou vazbu. Hodnocením zaměstnanci kromě zpětné vazby získávají:

- ocenění své práce,
- informace o možnostech zvýšení svého pracovního úsilí,
- pohled a názor nadřízeného na svoji práci,
- možnost prezentovat své potřeby a osobní cíle,
- příležitost k vyjádření svých požadavků.

1.5.2 Funkce hodnocení

Hodnocení pracovníků plní několik funkcí a to jak vůči hodnotitelům, tak i vůči hodnoceným. V odborné literatuře najdeme tento výčet funkcí hodnocení:

- *Funkce poznávací* - umožňuje hodnotiteli, tj. vedoucímu pracovníkovi, reálně rozhodovat a odpovědně zvládat řídicí úkoly. Verbálně sdělené hodnocení představuje mimo jiné specifickou formu poznání pro hodnocení. Podle Wagnerové tato funkce umožňuje vedoucímu analyzovat činnosti podřízených pracovníků a ověřovat si vhodnost zvolených postupů a učiněných rozhodnutí.

- *Funkce motivační (stimulační)* – je důležitým nástrojem cílevědomého ovlivňování a pobízení pracovníků, jejich motivační účinek dále vyplývá z propojení se systémem odměňování. Podněcuje i snahu

¹⁴ Srov. ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing a.s., 2012, s. 115.

pracovníků pracovním úsilím dosáhnout příznivějšího hodnocení, neboť vytváří pocit společenské závažnosti vykonávané práce.

- *Funkce výchovná* – výchovný účinek spočívá v tom, že hodnocení je podnětem k sebekontrolě a sebehodnocení pracovníka, podnětem, který zpravidla vyvolává určitou snahu o sebezdokonalení nebo alespoň určitou korekci vlastního jednání.

- *Funkce personální* – umožňuje posoudit, jak příslušný vedoucí přistupuje k práci s lidmi a jak je schopen využít hodnotících poznatků pro řízení.

- *Funkce srovnávací* – dovoluje uplatnit princip rozlišení výkonu pracovníků.

- *Funkce regulační* – je příčinou dočasných nebo trvalých změn pracovního zařazení jednotlivců.

- *Funkce kauzální* – sleduje příčiny změn v pracovním jednání, umožňuje posilování pozitivního jednání a zeslabování nebo odstraňování negativního jednání.

- *Funkce výběrová* – slouží k plánování postupu u talentovaných pracovníků.¹⁵

1.6 Cíle hodnocení

„Cílem hodnocení z hlediska zaměstnavatele je zjistit, do jaké míry zvládá pracovník nároky svého pracovního místa, jaká je možnost jeho dalšího využití v podniku a co je potřeba pro to udělat. Hodnocení seznamuje dále pracovníka s jeho perspektivou v podniku a ovlivňuje pracovníkův zájem v tomto směru a diferencuje odměňování“, uvádí ve své publikaci Dědina a Cejthamr.¹⁶

¹⁵ Srov. PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2006, s. 222.

Srov. WAGNEROVÁ, I. *Pracovní hodnocení*. Brno: Marek Konečný, 2005, s. 7.

Srov. KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing a.s., 2010, s. 146.

¹⁶ DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing a.s., 2005, s. 230.

Hodnocení má tyto nejdůležitější cíle :

- monitorovat výkon v minulosti vzhledem k dohodnutým normám a stanoveným cílům pomáhat činit rozhodnutí v oblasti odměňování,
- identifikovat potenciál pracovníka,
- poskytovat pracovníkovi zpětnou vazbu o tom, jak si v práci počíná,
- identifikovat potřeby v oblasti rozvoje,
- poskytovat pracovníkovi příležitost projednat své ambice se svým nadřízeným,
- zlepšovat výkon v budoucnosti (stanovování cílů a definování postupů a podmínek jak jich dosáhnout).¹⁷

Jak uvádí Wagnerová, může pracovní hodnocení sloužit i ke zlepšení výkonu, ke stanovení odměny, k rozhodování o pracovním zařazení pracovníka, ke zjištění potřeby odborného školení a přípravy a ke zlepšení mentální hygieny, kdy si podřízený a jeho hodnotitel vyříkají situaci a dojde k její uvolnění. Stanovení odměny je nejrozšířenějším účelem pracovního hodnocení, jeho výsledky jsou podkladem k následným platovým změnám nebo ke stanovení možnosti přidělení prémie a její výše. Dalším z nejpoužívanějších výstupů pracovního hodnocení je následné rozhodování o pracovním zařazení, setrvání pracovníka na stejné pozici, jeho přeřazení na jinou práci, povýšení či přeřazení na nižší pozici. Případné závažné nedostatky, zjištěné při hodnocení, mohou být podnětem k výtce, někdy i k výpovědi z pracovního poměru.¹⁸

1.7 Zásady hodnocení

Připravované hodnocení zaměstnanců musí mít určité zásady, kterými rozumíme pravidla vedoucí k tomu, že hodnocení plní svůj smysl a účel. Tyto zásady mají zabránit subjektivnímu hodnocení a přispět k tomu, aby hodnocení vedlo k jasným závěrům. Klíčovou zásadou hodnocení pracovníků je požadavek „nejdříve koho, co, až pak jak a čím“.¹⁹

¹⁷ Srov. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing a.s., 2006, s. 23.

¹⁸ Srov. WAGNEROVÁ, I. *Pracovní hodnocení*. Brno: Marek Konečný, 2005, s. 7–8.

¹⁹ HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing a.s., 2006, s. 23.

K zásadám hodnocení patří především:

- vypracování kritérií a metod hodnocení zaměřených na hodnocení pracovního výkonu, schopností a potenciálu pracovníka,
- vypracování plánu hodnocení,
- zahájení procesu hodnocení s dostatečným časovým předstihem, tak aby obě strany měly odpovídající čas na svou přípravu,
- možnost hodnocených vyjádřit se k jeho výsledkům,
- zaměření hodnocení do budoucna (možnosti rozvoje zaměstnance a zlepšení jeho výkonu).²⁰

Podle Bedrnové a Nového je významným požadavkem, aby hodnotící pohled na různé pracovníky byl srovnatelný a aby hodnocení bylo pro všechny vedoucí závazné. Při hodnocení je podle těchto autorů třeba dbát i na další zásady, např.:

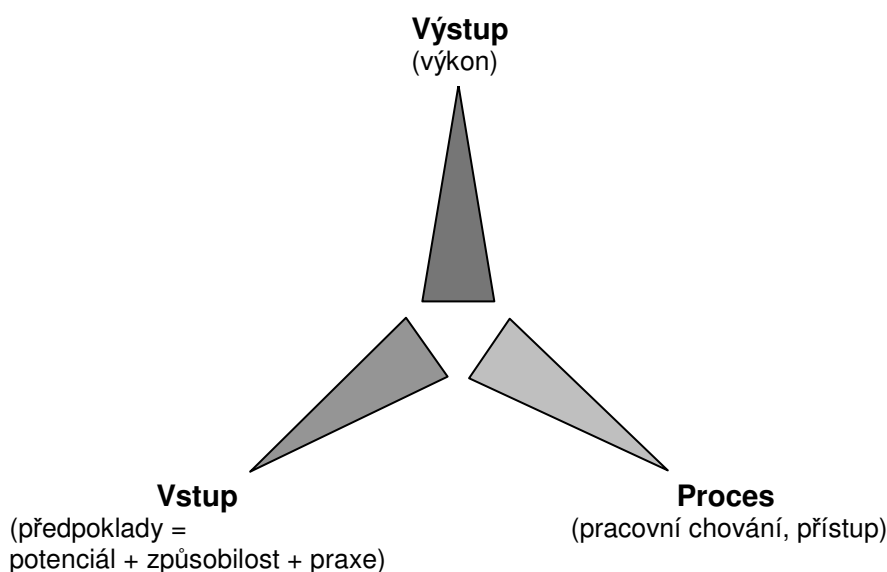
- hodnocení pracovníků přísluší výhradně řídícímu pracovníkovi a nelze ji tudíž delegovat na další pracovníky, zejména na představitele řízené pracovní skupiny,
- hodnocení pracovníků uskutečňované jednotlivými vedoucími pracovníky musí být vzájemně srovnatelné,
- hodnocení je úkol průběžný, procesuální; nesmí se jednat o jednorázovou akci,
- při každém hodnocení je třeba stanovit jasná kritéria hodnocení, vztahující se k požadavku práce a k cílům, které má pracovní činnost naplňovat,
- základní hodnotící kritéria mají odpovídat charakteristikám vykonávané práce a funkčnímu zařazení,
- východiskem při hodnocení pracovníka je posuzování jeho výkonu, tedy to, jak se podílí na dosahování cílů podniku,
- hlavní pozornost je orientována na aspekty pracovního jednání a na posuzování výsledků práce,
- použití hodnotících kritérií je třeba vázat na specifické znaky profese a pracovní pozice.²¹

²⁰ Srov. URBAN, Jan. Stručný výkladový slovník personalistických termínů 25. část. *Mzdy a personalistika v praxi*, 2005, č. 4, str. 22.

²¹ Srov. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd., Praha: Management Press, 2004, s. 366.

2 Co hodnotíme aneb oblasti a kritéria hodnocení

Jak bylo zmíněno na konci předcházející kapitoly, důležitou součástí správně prováděného procesu hodnocení je stanovení hodnotících kritérií. Tato kritéria lze specifikovat podle předmětu hodnocení. Podle Hroníka a Urbana existují tři oblasti hodnocení pracovníka, a to výsledky práce (výstup, výkon), pracovní chování (proces, přístup) a schopnosti a rozvojový potenciál (vstup – způsobilost, praxe).



Obrázek 1 - Tři oblasti hodnocení²²

Ve svých publikacích zmiňovaní autoři popisují oblasti hodnocení následovně:

- *Výstup*

Tato oblast je zaměřena na výkon pracovníka, na snadno měřitelné parametry, mezi které patří tržby, množství, kvalita, rychlost, náklady apod. Hodnocení výstupu lze rozdělit na přímé hodnocení (měření) výstupu, kde lze výkon či výsledek číselně vyjádřit a má rozlišovací schopnost (obrat, chybovost, počet obchodních schůzek) a nepřímé hodnocení výstupu, kde

²²Zdroj: Upraveno podle HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha, 2006, s. 20.

jsou výsledky hodnoceny na základě stupnice, na které jsou hodnoty odhadnuty.

- *Vstup*

Jedná se o to, co pracovník vkládá nebo může vkládat do své práce. Hodnotí se předpoklady pro výkon práce, jeho potenciál, způsobilosti, praxe, kompetence, zkušenosti.

- *Proces*

V této části je hodnocení zaměřeno na pracovní chování a přístup pracovníka k práci. Jedná se o střední článek mezi vstupy a výstupy, tedy o to, jak se pracovník chová při práci.²³

Efektivního hodnocení může být dosaženo jedině tím, že se zaměříme na všechny uvedené oblasti, podle povahy funkce bude pouze dán větší důraz na jednu či dvě oblasti hodnocení. Vynechání některé z oblastí hodnocení může přinášet organizaci komplikace. Jak píše Hroník: „Vždy se totiž může objevit někdo, kdo dosahuje špičkového výkonu, má vynikající potenciál, ale svým chováním spíše druhé demotivuje nebo působí destruktivně.“²⁴

Podle Koubka bylo tradiční pojetí pracovního výkonu zaměřeno pouze na množství a kvalitu vykonávané práce, zdůrazňována byla především kvantita pracovního výkonu. Moderní pojetí pracovního výkonu zahrnuje kromě vykonávané práce i pracovní chování (přístup k práci, ochotu přijímat pracovní úkoly, ochotu se přizpůsobovat měnícím se požadavkům na pracovníka, dodržování pracovní doby, frekvenci pracovních úrazů, míru dodržování povinností pracovníka, vztahy s lidmi v souvislosti s vykonáváním práce, dodržování zásad chování pracovníků podniku i mimo pracovní dobu) a další charakteristiky jedince, které jsou významné v souvislosti s vykonávanou prací (odborné schopnosti, schopnosti chovat se žádoucím způsobem a dobře hrát svou roli).²⁵ Je možné tedy říci, že pracovní výkon je dán úsilím pracovníka, jeho schopnostmi a tím, jak rozumí svým úkolům a jak chápe svou roli.

²³ Srov. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing a.s., 2006, s. 28.

Srov. URBAN, Jan. *Metody a nástroje hodnocení. Práce a mzda*, 2010, číslo 12, s. 45–46.

²⁴ HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing a.s., 2006, s. 20.

²⁵ Srov. KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing a.s., 2003, s. 123–124.

Hodnocení pracovníků mohou být různě zaměřena, budou proto i vyžadovat různá kritéria. Hodnocení zaměřené na pracovní výkon slouží jako podklad pro odměňování, cílem hodnocení zaměřeného na pracovní chování a schopnosti je rozvoj pracovníků a jejich motivace.

2.1 Požadavky na kritéria

Kociánová ve své publikaci uvádí základní požadavky, které by měla kritéria hodnocení pracovníků splňovat:

- validita (musí měřit, co má být měřeno),
- objektivita (různí hodnotitelé by měli při použití určitého kritéria u konkrétního pracovníka dojít ke stejnému výsledku)
- nezávislost (jedno kritérium nesmí vycházet z druhého),
- musí odpovídat nárokům pracovní pozice hodnoceného pracovníka (hodnocení musí vycházet z popisu pracovního místa a nároků na pracovníka, příp. ze stanovených cílů),
- relevantnost kritérií (kritéria by měla odpovídat specifickým charakteristikám práce, různé činnosti vyžadují různé předpoklady),
- kritéria musí být srozumitelná a jednoznačná.
- počet kritérií nemá být příliš velký.²⁶

O přiměřeném, relativně malém počtu předem stanovených hodnotících kritérií píše i Pauknerová, podle které je jejich ideální počet pět až osm.²⁷

2.2 Čtyři základní skupiny

Aby byla kritéria pro hodnocení pracovníka vhodná, musí být přiměřená dané práci, povaze práce na daném pracovním místě. Podle Koubka nemůžeme hodnotit schopnosti pracovníka, které má, ale ke svému pracovnímu výkonu je vůbec nepotřebuje. Kritéria hodnocení dělí do čtyř základních skupin:

²⁶ Srov. KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing a.s., 2010, s. 149.

²⁷ Srov. PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing a.s., 2006, s. 222.

- a) *Výsledky práce* – měřitelná či snadno klasifikovatelná kritéria (např. množství a kvalita práce, úrazovost, spokojenost zákazníků).
- b) *Pracovní chování* (např. ochota přijímat úkoly, úsilí při plnění úkolů, hospodárnost, dodržování pravidel, řádná docházka).
- c) *Sociální chování* (ochota ke spolupráci, styl vedení lidí)
- d) *Dovednosti a znalosti, potřeby, vlastnosti* (znalost práce, dovednosti, spolehlivost, znalost jazyků, schopnost vést lidi, smysl pro osobní odpovědnost, odolnost vůči zatížení a stresu).²⁸

Zároveň se stanovením kritérií je třeba definovat, jaký výkon je žádoucí, přijatelný a nepřijatelný, je třeba stanovit určitou normu výkonu. Existují však i faktory nezávislé na pracovníkovi, které však ovlivňují jeho výkon. Patří mezi ně zejména nedostatečné využívání času pracovníka vzniklé nedostatečným zadáváním úkolů, špatnou organizací práce či překrýváním pravomocí, nedostatečné zařízení či vybavení, životní podmínky pracovníka, štěstí.²⁹ Podnik by se měl snažit o to, aby vliv těchto faktorů na pracovní výkon pracovníků a na jeho hodnocení byl minimální a při hodnocení by od nich mělo být odhlédnuto.

²⁸ Srov. KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing a.s., 2003, s. 123–124.

²⁹ Srov. KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 2. vydání. Grada Publishing a.s., 2003, s. 125–126.

3 Metody hodnocení

Otázka „Jak budeme hodnotit, jakou metodu pro hodnocení zaměstnanců zvolíme?“ je jednou z nejdůležitějších otázek v celém procesu hodnocení. V literatuře je popsána a v praxi aplikována řada metod hodnocení, využívají se především ty metody, které jsou pro hodnotitele a hodnocené nejsnáze pochopitelné a zvládnutelné. Výběr vhodné metody bude záležet na skutečnosti, které aspekty bude hodnotitel sledovat.

3.1 Členění metod

V odborné literatuře se setkáváme s několika odlišnými děleními metod hodnocení. Hroník nám předkládá přehlednou matici s metodami zaměřenými na minulost, přítomnost a budoucnost, s hodnocením vstupů, procesu a výstupů.

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

Tabulka 1 - Matice metod hodnocení

Ani tento dosti obsáhlý výčet metod hodnocení není úplný.³⁰ Z tohoto důvodu se v následujícím textu budu věnovat i metodám, které ve svých publikacích představují i další autoři a nebudu vycházet pouze z výše uvedené matice.

³⁰ Srov. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing a.s., 2006, s. 54.

Samostatně není v Hroníkově matici metod hodnocení uveden motivačně-hodnotící pohovor, ten podle autora prostupuje většinou z uvedených metod a patří tak spolu s MBO (hodnocení podle cílů) k základním metodám hodnocení pracovníků.³¹ Je zřejmé, že pro tohoto autora znamená hodnocení pracovníků více než jen hodnocení pracovního výkonu. V matici uvádí např. i zhodnocení praxe a hodnocení potenciálu.

Odlišné dělení metod hodnocení předkládá Urban ve svém článku *Metody a nástroje hodnocení*. Metody vztahující se k předmětu hodnocení nazývá nástroji hodnocení a dále uvádí metody hodnocení rozčleněné do několika kategorií v závislosti na tom, kdo je provádí, tzn. z hlediska hodnotitele. Mezi nástroje hodnocení zahrnuje:

- hodnocení za základě stanovených (dohodnutých) cílů,
- hodnocení na základě norem a standardů,
- hodnocení pomocí posuzovacích stupnic,
- kontrolní seznamy (check-listy),
- hodnocení na základě kritických případů,
- Assessment (development) centre,
- personální a manažerský audit.³²

Téměř shodný výčet předkládají i další autoři, neuvádějí však členění podle hodnotitelů, o kterém bude více pojednávat podkapitola 4.4 "Kdo hodnotí pracovníky?".³³

3.2 Základní metody hodnocení

Tuto a následující podkapitolu věnuji popisu jednotlivých metod hodnocení. U každé z těchto metod uvedu, zda a z jakého důvodu ji použiji či nikoliv v připravovaném projektu hodnocení dělníků truhlářské dílny.

³¹ Srov. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing a.s., 2006, s. 54.

³² Srov. URBAN, Jan. *Metody a nástroje hodnocení*. *Práce a mzda*, 2010, číslo 12, s. 46–49.

³³ Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*, 4. vydání, Praha: Management Press, 2008
Srov. STÝBLO, Jiří. *Hodnocení výkonnosti zaměstnanců a jeho souvislosti v praxi*. *Práce a mzda*, 2011, číslo 6, s. 57.

Hodnocení podle stanovených cílů

Tato metoda se nejčastěji používá pro hodnocení manažerů, specialistů a administrativních pracovníků. Cíle musí být stanoveny podle pravidla SMART, tzn. specifické (konkrétní, srozumitelné), měřitelné (vyjádřitelné v množství, kvalitě, času a penězích), dosažitelné, relevantní (odpovídající cílům organizace), termínované.

Podle Urbana se hodnocení na základě stanovených cílů používá především u vedoucích a specializovaných pracovních míst, míst v oblasti prodeje, nákupu, finančního i personálního řízení. Lze využít metody Balanced scorecard, která vyžaduje, aby kritéria manažerského hodnocení byla založena na čtyřech úhlech pohledu – zákaznickém, interním, perspektivě inovací a učení, finančním.³⁴

I v malých podnicích se této metody využívá a to především u nedělnických kategorií pracovníků. Hodnocení podle stanovených cílů má následující postup:

1. Stanovení jasných a přesně definovaných a termínových cílů práce.
2. Zpracování plánu postupu, který ukazuje, jakým způsobem se má cílů dosáhnout.
3. Vytvoření podmínek pro to, aby bylo možné plán realizovat.
4. Měření a posuzování plnění cílů.
5. Návrh a realizace opatření ke zlepšení, pokud je zlepšení nutné.
6. Stanovení nových cílů.³⁵

Vzhledem k tomu, že se pilotní projekt hodnocení týká dělnické kategorie pracovníků, nebude tato metoda využita. V případě rozšíření o hodnocení vedoucích pracovníků, mohli by být tito hodnoceni podle stanovených cílů, nesmí však být opomenuta pravidla SMART.

³⁴ Srov. URBAN, Jan. Metody a nástroje hodnocení. *Práce a mzda*, 2010, číslo 12, s. 46.

³⁵ Srov. KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003, s. 127–128.

Hodnotící rozhovor

„Významnou metodou, která je zpravidla součástí každého systému hodnocení, je hodnotící rozhovor.“³⁶

Hodnotící rozhovor je jedinou metodou, která se orientuje jak na hodnocení vstupů, výstupů i procesu a zároveň postihuje veškeré časové horizonty. Jedná se o formální setkání, při kterém jsou jednotlivým pracovníkům sdělovány výsledky hodnocení a jsou s nimi projednávány. Pracovníci se k výsledkům mohou vyjadřovat a společně s hodnotitelem hledají způsoby nápravy nedostatečného výkonu či některých problémů, které hodnocení odhalilo. Podle Kociánové je hodnotící rozhovor příležitostí k výměně názorů mezi nadřízeným a podřízeným a slouží ke sladění požadavků kladených na výkon konkrétní činnosti a skutečných schopností (znalostí, dovedností, zkušeností) pracovníků. Jeho cílem je bilance uplynulého období a diskuse vztahující se k následnému období.³⁷

Jak již bylo řečeno, hodnotící rozhovor je formální setkání, proto musí mít pevnou obsahovou strukturu a pevný časový plán. Podle Koubka by rozhovor měl:

1. zhodnotit současný výkon pracovníka, popřípadě výkon v uplynulém období,
2. formulovat plán směřující ke zlepšení výkonu,
3. rozpoznat problémy a prozkoumat možné příležitosti týkající se práce,
4. rozpoznat faktory na pracovníkově vůli nezáviselí, ale negativně ovlivňující jeho pracovní výkon,
5. orientovat pozornost pracovníka na práci a některé její aspekty,
6. zlepšit komunikaci mezi podřízeným a nadřízeným,
7. umožnit pracovníkovi zaujmout stanovisko, hodnotitel by měl vyslechnout jeho názor,
8. zabezpečit podklady pro odměňování,

³⁶ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing a.s., 2010, s. 150.

³⁷ Srov. KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, s. 153.

9. rozpoznat potenciál pracovníka a možnosti jeho povýšení nebo převedení na jinou práci,
10. rozpoznat potřeby vzdělávání a rozvoje z hlediska pracovníka i jím vykonávané práce.³⁸

Hodnotící pohovor bude využit v procesu hodnocení zaměstnanců vybrané organizace a bude představovat shrnutí formálního hodnocení.

3.3 Doprovodné metody hodnocení

Hodnocení na základě plnění norem

Nejčastěji se používá pro hodnocení zaměstnanců výrobních provozů. Při aplikaci této metody musí být stanoveny normy, např. objem výroby určitých produktů v jednotkách množství nebo počet přípustných chyb. Pracovníci znají tyto normy a podmínky jejich plnění a poté se porovnává skutečný výkon s plánovaným plněním.³⁹

Podle Koubka se této metody využívá i u dělníků malých podniků. Postup tohoto hodnocení je následující:

1. stanovení norem nebo očekávané úrovně výkonu,
2. seznámení pracovníků s normami,
3. porovnávání výkonu každého pracovníka s normami.⁴⁰

Pro splnění těchto norem musí podnik vytvořit přiměřené podmínky, musí být splnitelné a objektivně stanovené. U zkoumané skupiny pracovníků nelze jednoznačně stanovit normy, protože část výroby je prováděna formou velkovýroby, existují však produkty zhotovované na základě individuálních zakázek. Jedná se mnohdy o atypické výrobky, u kterých nelze normy stanovit. Z tohoto důvodu nebude této metody využito, ačkoliv se jedná o metodu využívanou pro dělnické profese malých podniků.

³⁸ Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*, 4. vyd., Praha: Management Press, 2008, s. 221–225.

³⁹ Srov. STÝBLO Jiří, *Hodnocení výkonnosti zaměstnanců a jeho souvislosti v praxi. Práce a mzda*, 2011, číslo 6, s. 57.

⁴⁰ Srov. KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2003, s. 128.

Hodnocení na základě kritických případů

Metoda vyžaduje, aby hodnotitel vedl písemné záznamy o případech, které se udály při vykonávání práce určitého pracovníka. Tato je metoda založena na pozorování a zaznamenávání extrémně úspěšných, extrémně neúspěšných nebo častých forem pracovního chování, výsledkem hodnocení je výčet všech pozitivních i negativních kritických případů.⁴¹ Podle Stýbla by období, za které se shromažďují případy nemělo být příliš dlouhé a to vzhledem k nárokům na přesnost registrace a následné vybavení informací.⁴²

Při hodnocení pracovníků truhlářských dílen bude tato metoda využita. Během hodnotícího období lze zaznamenat výrazné případy u každého pracovníka. Jedná se např. o hrubé porušení pracovní kázně, napadení ostatních zaměstnanců, ale i zlepšovací návrh apod.

Hodnocení pomocí stupnice (hodnotící škály)

Mezi nejčastěji používané metody hodnocení patří hodnotící škály. Umožňují hodnotit jednotlivé aspekty práce, kterými jsou např. množství práce, kvalita práce, přítomnost v práci, samostatnost, přesnost, ochota ke spolupráci, disciplína, kooperativnost, znalost pracovních postupů.⁴³ Podle Pilařové je tato metoda relativně jednoduchá a nenáročná, ale musí být doplněna o hodnotící rozhovor a výsledky hodnocení nesmí být jen zjednodušeně kvantifikovány. Hodnocení by tak ztratilo smysl i motivační účinek.⁴⁴ Hodnocení pomocí stupnic představuje nástroj, který slouží především k hodnocení pracovního, sociálního, případně řídicího chování a rovněž k posouzení schopností zaměstnanců. Součástí posuzovací škály by měl být i prostor pro případné bližší slovní vysvětlení provedeného hodnocení.⁴⁵

⁴¹ Srov. PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada Publishing a.s., 2008, s. 33.

⁴² Srov. STÝBLO, Jiří. Hodnocení výkonnosti zaměstnanců a jeho souvislosti v praxi. *Práce a mzda*, 2011, číslo 6, s. 57.

⁴³ Srov. STÝBLO, Jiří. Hodnocení výkonnosti zaměstnanců a jeho souvislosti v praxi. *Práce a mzda*, 2011, číslo 6, s. 57.

⁴⁴ Srov. PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada Publishing a.s., 2008, s. 33

⁴⁵ Srov. URBAN, Jan. Metody a nástroje hodnocení, *Práce a mzda*, 2010, číslo 12, s. 45–50

V praxi se používají tři typy posuzovacích (hodnotících) stupnic:

1. číselná (numerická),
2. grafická (grafická),
3. slovní (škály se slovním popisem).

Číselná posuzovací stupnice – každé kritérium práce je odstupňováno pomocí číselných hodnot, k souhrnnému hodnocení pracovního výkonu lze použít součtu bodů nebo prostého či váženého aritmetického průměru bodů za všechna kritéria.

Grafická posuzovací stupnice – hodnocení každého kritéria je vyznačeno na úsečce. Souhrnné hodnocení pak zobrazuje křivka spojující body vyznačené na jednotlivých úsečkách, tato křivka ukazuje silné a slabé stránky pracovního výkonu zaměstnance.

Slovní posuzovací stupnice – u každého kritéria je hodnocena úroveň výkonu. Může to být vhodným slovem (např. výborný, velmi dobrý, dobrý) nebo je odstupňovaný slovní popis situace nebo charakteristiky výkonu pracovníka předložen hodnotiteli a ten označí charakteristiku, která podle něj nejlépe odpovídá výkonu pracovníka.⁴⁶

Číselná stupnice

1	2	3	4	5
Nízká				Vysoká

Kritérium: Kvalita práce

Grafická stupnice

			x	
Nízká				Vysoká

Kritérium: Kvalita práce

Slovní stupnice

Vynikající	Nadprůměrná	Průměrná	Podprůměrná	Špatná
------------	-------------	----------	-------------	--------

Kritérium: Kvalita práce

Schéma 1 - příklady posuzovacích (hodnotících) stupnic⁴⁷

⁴⁶ Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*, 4. vyd., Praha: Management Press, 2008, s. 221–222.

⁴⁷ Zdroj: Upraveno podle KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*, 4. vyd., Praha: Management Press, 2008, s. 222.

Počet stupňů klasifikace hodnotící stupnice může významně ovlivnit výsledky i porovnatelnost hodnocení zaměstnanců. Čím větší počet stupňů zvolíme, tím více můžeme vyjádřit i malé odlišnosti, ale tyto stupnice mohou být méně přehledné a definování mezi stupni je pak obtížné. V praxi lze využít trojdílnou až stodílnou stupnici, respektive škálu měření.⁴⁸

Pro hodnocení vybrané skupiny pracovníků, bude využita trojdílná stupnice. Její hlavní výhodou je její snadné a relativně přesné užití méně zkušenými hodnotiteli. První stupeň je považován za podprůměr, druhý za průměr a třetí za nadprůměr. Mají-li nadřazení sklon hodnotit všechny své zaměstnance stejně, lze využít metody, tzv. nuceného rozdělení. Jeho podstatou je požadavek, aby hodnocení odpovídající určitým bodům posuzovací stupnice dostalo jen předem stanovené procento pracovníků.⁴⁹

Metoda BARS – klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování

Jedná se o metodu hodnocení pracovníků využívající posuzovacích škál. Zkratka je utvořena z anglického Behaviorally Anchored Rating Scales, doslovně můžeme přeložit jako behaviorálně zakotvené posuzovací škály.⁵⁰ Tato metoda má hodnotit chování požadované k úspěšnému vykonávání práce. Jde vlastně o určitou variantu checklistu či hodnotící stupnice. Není ani tak zaměřena na výsledky práce jako na přístup k práci, dodržování určitého postupu při práci a účelnosti výkonu, tedy na pracovní chování. Stupnice se zpracovává pro každý úkol vykonávaný na pracovním místě, pracovní chování při plnění úkolu bývá zařaditelné do pěti až sedmi obodovaných stupňů, z nichž každý je doplněn konkrétní vzorovou slovní charakteristikou chování, sloužící jako vodítko pro hodnotitele.⁵¹

Škály hodnocení mohou připravovat manažeři společně s hodnocenými zaměstnanci. Použití této metody přichází v úvahu v situacích, kdy existuje

⁴⁸ Srov. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing a.s., 2006, s. 42–47.

⁴⁹ Srov. URBAN, Jan. *Metody a nástroje hodnocení. Práce a mzda*, 2010, číslo 12, s. 47.

⁵⁰ Srov. URBAN, Jan. *Stručný výkladový slovník personalistických termínů* 8. část. *Mzdy a personalistika v praxi*, 2003, č. 9, str. 29.

⁵¹ Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*, 4. vyd., Praha: Management Press, 2008, s. 223.

jasná představa o tom, jaké pracovní chování je efektivní a vede k dosažení cílů organizace.⁵²

Metoda BARS by byla v tomto stadiu pro hodnotitele náročnější než hodnocení pomocí číselné stupnice. Pokud se projekt hodnocení v organizaci ujme a hodnocení bude připravováno i pro další profese, může být této metody využito za předpokladu, že bude jasně definováno, jaké chování je pro dosažení cílů organizace žádoucí.

Metody založené na vytváření pořadí pracovníků podle jejich pracovního výkonu

Jedná se o metody porovnávající výkon dvou nebo více jedinců. Nejčastěji se používá střídavé párování, párové porovnávání (srovnávání), povinné rozdělení (nucená distribuce).

1. Střídavé párování

Hodnotitel vybírá ze seznamu střídavě nejlepší a nejhorší pracovníky a zapisuje je do nového seznamu – nejlepšího na první místo, nejhoršího nakonec. Nový seznam se zaplňuje od konců ke středu.⁵³

2. Párové porovnávání (srovnávání)

Při hodnocení podle této metody srovnáváme výkony nebo kompetence hodnoceného se všemi ostatními pracovníky z dané pracovní skupiny.

Hodnocená kompetence: „spolupráce“	Altera Jiří	Bouchal Jan	Coufalová Marie	Dudová Alžběta	Erbst David	Body	Pořadí
Altera Jiří	X	1 : 0	1 : 0	1 : 0	0 : 1	3	2.
Bouchal Jan	0 : 1	X	0 : 1	1 : 0	0 : 1	2	3.
Coufalová M.	0 : 1	0 : 1	X	1 : 0	0 : 1	1	4.
Dudová A.	0 : 1	0 : 1	0 : 1	X	0 : 1	0	5.
Erbst David	1 : 0	1 : 0	1 : 0	1 : 0	X	4	1.

Tabulka 2 - Ukázka metody párového srovnávání⁵⁴

⁵² Srov. URBAN, Jan. Stručný výkladový slovník personalistických termínů 8. část. *Mzdy a personalistika v praxi*, 2003, č. 9, str. 29.

⁵³ Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*, 4. vyd., Praha: Management Press, 2008, s. 224.

⁵⁴ Zdroj: Upraveno podle PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada Publishing a.s., 2008, s. 32.

3. Povinné rozdělení (nucená distribuce)

Tato metoda umožňuje, aby „hodnotitel přiřadil určité procento pracovníků vždy určité úrovni pracovního výkonu tak, aby křivka rozdělení četnosti pracovníků se co nejvíce podobala křivce normálního rozdělení“.⁵⁵ To znamená, že v případě pěti skupin by do skupiny A a E bylo zařazeno 10 % hodnocených, do skupiny B a D 20 % hodnocených a do skupiny C 40 % hodnocených pracovníků.⁵⁶

4. Metoda zařazování

Mezi metody založené na vytváření pořadí pracovníků podle jejich pracovního výkonu můžeme zahrnout i metodu zařazování. Podle Pilařové je tato metoda založena na principu seřazení hodnocených zaměstnanců podle vybraného kritéria od nejlepšího zaměstnance po nejhoršího a poskytne hodnotiteli jejich seznam.⁵⁷

Za nejvhodnější z této skupiny metod hodnocení považuji párové srovnávání. U vybrané skupiny hodnocených dělníků by bylo možné vzájemně porovnávat výkony či různé kompetence pracovníků. Vzhledem ke skutečnosti, že se však jedná o relativně velkou skupinu zahrnující 12 zaměstnanců, jeví se mi její použití problematické.

360stupňová zpětná vazba

Jinak označována jako zpětná vazba; nadřízený, kolegové i podřízený společně vyjádří názor na důležité aspekty práce manažera, na jeho chování v důležitých situacích. Informace od celého okruhu lidí, s nimiž manažer spolupracuje, je to nejcennější, co mu mohou dát.⁵⁸

Mezi hodnotiteli jsou obvykle ti spolupracovníci, kteří ho dovedou v různých situacích nejlépe ohodnotit - bezprostředně nadřízený, kolegové

⁵⁵ Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*, 4. vyd., Praha: Management Press, 2008, s. 224.

⁵⁶ Srov. PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada Publishing a.s., 2008, s. 32.

⁵⁷ Srov. PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada Publishing a.s., 2008, s. 31.

⁵⁸ Srov. KUBEŠ, M., ŠEBESTOVÁ L., *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada Publishing a.s., 2008, s. 9.

na stejné úrovni, podřízení (lidé, které vede), zákazníci (pokud s nimi přichází do styku). Důležitou částí této metody je sebehodnocení.⁵⁹

Nejčastější oblastí využití 360stupňové zpětné vazby je rozvoj manažerů, existují i jiné způsoby využití informací, mezi které patří právě hodnocení zaměstnanců, v tomto případě manažerů. Vzhledem k této skutečnosti nebude tato metoda použita. Navíc hodnocení kolegy na stejné úrovni by bylo z důvodu konfliktů a rivality na pracovišti problematické a zaměstnanci ve většině případů nepřicházejí do styku se zákazníky, kteří by je pak mohli hodnotit.

Další metody hodnocení

Další metody hodnocení, mezi které patří mystery shopping, supervize a intervize, Assessment centre, personální a manažerský audit, nejsou vhodné pro hodnocení pracovníků dělnických profesí. Důvodem je především časová a finanční náročnost, proto jsou zmiňované metody využívány především pro hodnocení manažerů a specialistů.

⁵⁹ Srov. KUBEŠ, M., ŠEBESTOVÁ L., *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada Publishing a.s., 2008, s. 14.

4 Systém hodnocení pracovníků, organizace procesu, hodnotitelé

4.1 Předpoklady efektivního systému

Zavedení systému hodnocení pracovníků není jednoduchou ani krátkodobou záležitostí, proto je nezbytné, aby byly naplněny určité podmínky, které přispívají k jeho efektivnosti. Proto je nutné vědět, že systém hodnocení

- má důslednou a přesvědčenou podporu top managementu,
- je v souladu s firemní kulturou,
- podporuje cíle organizace a odpovídá jejím potřebám – hodnocení vždy musí formulovat cíle a úkoly, jinak je ztrátou času,
- je akceptovaný pracovníky – zaměstnanci se musí informovat několik týdnů předem, mohou se tak odstranit i případné nedostatky, projednat nový systém s odbory,
- je administrativně nenáročný,
- je zároveň hodnotící a rozvíjející – je nastaven tak, aby navazoval na systémy odměňování a vzdělávání,
- je nepřetržitý – je nutné provázat formální a neformální hodnocení,
- je vyhodnocován (hodnocení hodnotícího systému) – systém by měl být pružný a reagovat na objevující se potřeby, zásadní změny se doporučují provádět až po třech letech.⁶⁰

V samotných počátcích vytváření systému hodnocení si musí ti, co tento systém pro organizaci připravují, zodpovědět následující otázky:

- Koho a co budeme hodnotit?
- Jakými metodami budeme hodnotit?
- Jak bude systém zaváděn, zda najednou či postupně?
- Kdo a jak bude kvalifikován?
- Jak bude zajištěna nezávislost a nestrannost (spravedlnost)?
- Jak zabezpečit přijetí systému a důvěru v něj?
- Jak bude hodnocení dokumentováno?

⁶⁰ Srov. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing a.s., 2006, s. 86–88.

- Kdo a jak bude kontrolovat kvalitu systému?⁶¹

Zjednodušeně popsal hlavní otázky při vytváření systému jak formálního, tak i neformálního hodnocení zaměstnanců v organizaci Šikýř: Proč hodnotit? Co hodnotit? Jak hodnotit? Kdo má hodnotit? Kdy a jak často hodnotit? Jak sdělovat a využívat výsledky hodnocení?⁶² Jedná se o důležité otázky, které budou tvořit osnovu další části mé práce, ve které se budu snažit vytvořit nový systém formálního hodnocení pracovníků pro firmu, ve které prozatím probíhá pouze neformální hodnocení, každodenní zpětná vazba.

Aby bylo hodnocení zaměstnanců efektivní, musí mít pevně stanovený řád a jeho proces musí mít jasně stanovená pravidla. „Proces hodnocení by měl být srozumitelně popsán v interní směrnici nebo v interních postupech, včetně stanovení zodpovědností, termínů a vztahů k ostatním personálním systémům. Užitečné je také proškolení hodnotitelů a hodnocených v novém systému hodnocení, zejména ve vedení hodnotícího rozhovoru, poskytování a přijímání zpětné vazby apod.“⁶³

4.2 Proces přípravy

Proces přípravy průběhu prvního cyklu hodnocení při jeho zavádění vyžaduje systematickou přípravu. Je důležité si uvědomit, že proces přípravy na hodnocení pracovníků je dlouhodobý a je nutné uplatnit následující postup:

- informování všech zaměstnanců,
- příprava hodnotitelů,
- příprava hodnotícího rozhovoru,
- hodnotící rozhovor,
- uchovávání výsledků hodnocení a práce s hodnotícím dokumenty,

⁶¹ Srov. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing a.s., 2006, s. 88–89.

⁶² Srov. ŠIKÝŘ, M., *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing a.s., 2012, s. 116.

⁶³ PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada Publishing a.s., 2008, s. 51.

- vyhodnocení a využití výsledků, nesouhlas hodnoceného se závěry hodnocení.⁶⁴

Podle Koubka lze postup směřující k hodnocení pracovníků rozdělit do tří období, každé z těchto období lze dále členit do několika dalších fází.

1. *Přípravné období* má čtyři fáze:

- Rozpoznání a stanovení předmětů hodnocení, stanovení zásad, pravidel a postupu hodnocení a vytvoření formulářů, které se budou při hodnocení používat.
- Analýza pracovních míst, která slouží k vytvoření představy o typech výkonu na pracovních místech a kategoriích pracovníků a pracovních míst, na něž se hodnocení zaměří.
- Formulování kritérií výkonu a jeho hodnocení, jejich výběr, stanovení norem pracovního výkonu, volba metod hodnocení, určení rozhodného období pro zjišťování informací o pracovním výkonu.
- Informování pracovníků o připravovaném hodnocení, o jeho účelu, kritériích, normách.

2. *Období získávání informací a podkladů* má dvě fáze:

- Zjišťování informací např. pozorováním pracovníků při práci, zkoumáním výsledků jejich práce.
- Pořízení dokumentace o pracovním výkonu. Písemný záznam je důležitý, protože je možné se k němu kdykoliv vrátit, omezuje pozdější spory, je nástrojem zpětné vazby mezi hodnoceným a hodnotitelem.

3. *Období vyhodnocování informací o pracovním výkonu* má tři fáze:

- Vyhodnocování pracovních výsledků, pracovního chování, schopností a dalších vlastností pracovníků. Existuje zde značné riziko subjektivního přístupu, protože i objektivní výsledky je třeba interpretovat.
- Rozhovor s hodnoceným pracovníkem o výsledcích hodnocení, o rozhodnutích z hodnocení vyplývajících, o možnostech řešení

⁶⁴ Srov. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských strojů*. Praha: C.H.Beck, 2012, s. 261–262.

problémů. Na této fázi záleží, zda bude mít hodnocení motivující efekt.

- Následné pozorování pracovního výkonu, zkoumání efektivnosti hodnocení.⁶⁵

4.3 Vlastní hodnocení

Stejně tak můžeme i vlastní proces hodnocení pracovníků rozdělit na část přípravnou, fázi hodnotícího rozhovoru a etapu po hodnotícím rozhovoru. Do *přípravného stadia* patří porada k hodnocení, zaškolení hodnotitelů, plán hodnotících rozhovorů, doplnění informací o hodnoceném, stažení sebehodnocení, vypracování hodnotících listů (předběžné závěry), písemná příprava hodnocení, specifické případy. *Hodnotící rozhovor* zahrnuje uvítání zaměstnance a otevření dialogu, vysvětlení cílů a postupů dialogu, ocenění kladných výsledků, prodiskutování oblastí vyžadujících zlepšení, vytvoření společné představy budoucích výkonů, závěr rozhovoru – povzbuzení, motivace k budoucím výkonům. V *období po ukončení hodnotícího rozhovoru* je nutné doplnit hodnotící list a předat výstupy, dodržet dané sliby, projednat závěry a doporučení s personálním útvarem, respektive s vedením organizace, aplikovat závěry hodnocení.⁶⁶

4.3.1 Hodnotící rozhovor

O hodnotícím rozhovoru jsem se již zmínila jako o metodě hodnocení pracovníků, která prostupuje všemi oblastmi i časovými horizonty hodnocení. V této části práce bych se chtěla problematice hodnotícího rozhovoru věnovat blíže, protože je zároveň i nejdůležitější částí formálního hodnocení pracovníků. Jeho cílem je předat pracovníkovi zpětnou vazbu, týkající se jeho výkonu a pracovního chování za delší období a společně s ním stanovit jeho pracovní, rozvojové, případně kariérové cíle na další hodnotící období. Podle Wagnerové má hodnotící rozhovor vést k získání komplexního pohledu na výkonnost jedince za minulé období, ke stanovení

⁶⁵ Srov. KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2003, s. 126–127.

⁶⁶ Srov. WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing a.s., 2008, s. 82–83.

pevných a dohodnutých závěrů o budoucím rozvoji hodnoceného, o všech oblastech vyžadujících jeho zlepšení a o tom, jak tohoto zlepšení dosáhnout.⁶⁷

K tomu, aby byl hodnotící rozhovor efektivní a pomohl ke splnění cílů hodnocení, je nutné jej předem pečlivě připravit a dodržovat určité zásady, mezi které patří nutnost hodnocení celého stanoveného období, co největší specifikace konkrétních případů a podání pouze konstruktivní kritiky. Pokud zaměstnanec dosahoval v průběhu období špatné nebo dobré výkony, měl by to tom vědět již v průběhu roku a neměl by být při hodnocení touto skutečností překvapen. Hodnotitel by si měl uvědomit, že za pomoci hodnocení je možné dosáhnout změny chování a přístupu zaměstnance k práci, ale nelze jím změnit člověka.⁶⁸

Před samotným hodnotícím rozhovorem s jednotlivými pracovníky je zapotřebí individuální *přípravy*, která v sobě zahrnuje:

- stanovení termínu hodnotícího pohovoru (den, hodina od-do, zápis do kalendáře), potvrzení si termínu s hodnoceným (nejméně týden předem),
- přípravu a studium podkladů pro hodnocení (např. MBO, rozvojový plán z minulého období, záznam z klíčových událostí a další poznámky),
- formulaci toho, co chci dosáhnout hodnotícím pohovorem a co chci určitě říci (písemná příprava),
- možná a citlivá místa hodnotícího pohovoru.⁶⁹

Fáze hodnotícího rozhovoru

Zdvořilostní a rozehrívací část, dohoda o proceduře

Cílem tohoto úseku je navodit přátelskou a pracovní atmosféru, zahrnuje v sobě přivítání, sdělení o časovém prostoru a o výsledku, kterého má hodnotící rozhovor dosáhnout (např. stanovení a vyhodnocení cílů, hodnocení kompetencí a dohoda o rozvoji a dalším vzdělávání).

⁶⁷ Srov. WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing a.s., 2008, s. 83.

⁶⁸ Srov. WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing a.s., 2008, s. 86.

⁶⁹ Srov. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 101.

Zpětná vazba

Nejdříve hodnocený odpovídá, jak viděl uplynulé období, s čím byl spokojený a co si představoval, že dopadne jinak. K dispozici by měl být formulář minulého období a dochází tak k hodnocení dosažení cílů. Hodnotitel pak řekne, jak to viděl on a zdůvodní přidělené body.

Formulace cílů

Po zpětné vazbě jsou formulovány cíle na další období. Opět je třeba dát přednost hodnocenému, aby si zkusil formulovat sám. Tyto cíle jsou jednak pracovní, jednak rozvojové. Každý cíl představuje nějakou přidanou hodnotu není z okruhu plnění běžných pracovních povinností.)

Závěr a sdělení dalších informací

Prospěšné je zopakovat si, na čem se hodnotitel a hodnocený dohodli a jaký bude další postup. Je zde příležitost k poděkování a vyjádření víry, že cílů bude dosaženo.⁷⁰

4.3.2 Hodnotitelské chyby

Při hodnocení pracovníků může docházet k chybám, které lze označit jako obecné chyby (chybná volba metod či kritérií hodnocení a subjektivismus při hodnocení) a chyby hodnotitelské, které se vztahují k jednání hodnotitele.

Nejobvyklejšími typy hodnotitelských chyb jsou:

Zaujatost – hodnotitel vychází z pozitivního nebo negativního postoje k zaměstnanci místo hodnocení skutečného pracovního výkonu (efekt prvního dojmu, negativní či pozitivní haló efekt, efekt podobnosti sama sobě, protiprávní diskriminační zaujatost).

Kontrast – hodnotitel srovnává zaměstnance s jinými zaměstnanci spíše než se specifickými standardy výkonnosti.

Centrální tendence – manažeři hodnotí všechny zaměstnance průměrně nebo blízko průměru. K těmto chybám se často uchylují vedoucí, kteří nechtějí mít s pracovníky problémy.

⁷⁰ Srov. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 106

Chyby mírnosti nebo přísnosti – vyjadřují tendenci hodnotit všechny na jednom konci hodnotící škály.

Metodické chyby – hodnocení osoby, nikoliv výkonu, ovlivnění náladou, nedostatek informací.

Politikaření, zvýhodňování přátel a známých – záměrné zkreslování pracovního výkonu.

Předčasné závěry – předsudky, např. podle vzhledu, zveličování vlastností

Kumulativní chyba – hodnotitel předpokládá, že pokud hodnocený odváděl dobrý výkon v minulosti, musí být kladně hodnocen i nadále nebo naopak.

Efekt nedávnosti – vliv nedávných výsledků, kdy posuzovatel nebere v úvahu výsledky za celé období. Této chyby se lze vyvarovat průběžným zapisováním výkonů pracovníka.

Aroganční chyba – názor hodnotitele nemusí být předem správný, jeho neústupnost nepřispívá ke kvalitě hodnocení.

Přehlušovací efekt – malý počet dojmů přehlušuje ostatní, často podstatnější.

Efekt svatozáře – všeobecná oblíbenost či neoblíbenost hodnoceného se přenáší i na hodnotitele.

Vliv cizích názorů – dávání na řeči, osobní slepota hodnotitele.

Sympatie či antipatie – do hodnocení je vnášen osobní vztah k pracovníkovi.⁷¹

Všechny uvedené chyby jsou v rozporu se smyslem a účelem hodnocení pracovníků, znemožňují srovnatelnost v různých částech organizace a narušují i navazující personální činnosti. Z tohoto důvodu je důležité již při přípravě systému hodnocení hodnotitele včas proškolit, aby věděli, jak se na hodnocení připravit, jak jej provádět, jak poskytovat zpětnou vazbu. Podstatné je také, aby věděli, jakých hodnotitelských chyb se vyvarovat a na co při hodnocení nezapomenout.

⁷¹ Srov. WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing a.s., 2008, s. 89–91.

4.4 Kdo hodnotí pracovníky?

„Nejkompetentnější osobou pro hodnocení pracovníka je jeho bezprostřední nadřízený. Ten také provádí závěrečné vyhodnocování všech podkladů hodnocení, ať už je pořizoval či předložil kdokoliv, dělá z nich závěry, vede hodnotící rozhovor a navrhuje a s pracovníkem projednává opatření vyplývající z hodnocení.“⁷² Výhodou výběru tohoto hodnotitele je to, že zná hodnoceného zaměstnance, jeho náplň práce, pracovní prostředí, pracovní klima apod.

Bezprostřední nadřízený je sice osobou nejkompetentnější, ale v teorii i praxi se objevují i jiné osoby, které hodnocení pracovníků provádí:

- *nadřízený bezprostředního nadřízeného*, který může fungovat jako ověřovatel a schvalovatel,
- *pracovník personálního útvaru* – pokud není k dispozici přímý nadřízený nebo pokud má hodnocení sloužit účelům rozvoje pracovníků či vyhledávání pracovníků pro nové úkoly,
- *nezávislý externí hodnotitel*, který provádí hodnocení některých zvláštních aspektů pracovníka (může to být např. psycholog),
- *zákazníci* – v případech, kdy se pracovník bezprostředně stýká se zákazníkem nebo kdy lze snadno identifikovat určitý výrobek či službu s pracovníkem,
- *spolupracovník či skupina spolupracovníků* – jejich hodnocení bývá spolehlivé, neboť spolupracovníci znají povahu práce i pracovníka a jeho výkon, chybí však angažovanost v této oblasti,
- *podřízení pracovníci* – málo používané, spíše zaměřené na pracovní chování nadřízeného,
- *tým* – hodnocení slouží k překonání jednostrannosti a subjektivity hodnocení, hodnotící tým bývá složen z bezprostředně nadřízeného, spolupracovníků, psychologa, případně dalších osob,

⁷² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. vydání. Praha: Management Press, 2008, s. 216.

- *ostatní veřejnost* – vyskytuje se výjimečně v případech, že pracovník jménem organizace vystupuje na veřejnosti.⁷³

K tomuto výčtu hodnotitelů můžeme podle Urbana přiřadit ještě *vedoucí a členy projektových týmů*, kteří se mohou hodnotit navzájem, *mentory a jim přidělené zaměstnance*, kteří se také mohou hodnotit navzájem. V současné době postupně vzrůstá význam a používání *sebehodnocení*, které slouží jako příprava na hodnotící rozhovor, problémem však zůstává, zda se pracovník dokáže objektivně hodnotit. Nejvíce objektivním a všestranným způsobem hodnocení s nejvíce kritérii při posuzování je *360stupňová zpětná vazba*. Při tomto způsobu k hodnocení přistupuje více hodnotitelů a i zde hraje velmi významnou roli sebehodnocení. Při hodnocení pracovníků lze minimalizovat vliv lidského faktoru a to prostřednictvím *Assessment centre*.⁷⁴

Wagnerová ve své publikaci uvádí i procentuální vyjádření využívání jednotlivých typů hodnocení dle zdroje v organizacích v České republice a předkládá přehledné schéma hodnotitelů. Ze všech organizací provádějících v České republice systematické hodnocení pracovníků používá hodnocení přímým nadřízeným 38 procent organizací, sebehodnocení 27 procent organizací, hodnocení pracovníků zákazníky 11 procent organizací, hodnocení spolupracovníky pět procent organizací a hodnocení podřízenými jedno procento organizací. V praxi se nejčastěji používá systém hodnocení přímým nadřízeným v kombinaci se sebehodnocením zaměstnance. Účelem sebehodnocení je zamyšlení se nad svou prací a svým výkonem, srovnání rozdílů v hodnocení nadřízeného a podřízeného.⁷⁵

⁷³ Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. vydání, Praha: Management Press 2008, s. 216–219.

⁷⁴ Srov. URBAN, Jan. *Metody a nástroje hodnocení. Práce a mzda*, 2010, číslo 12, s. 47–49.

⁷⁵ Srov. WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing a.s., 2008, s. 74–75.

5 Představení organizace

Organizace, která projevila zájem o přípravu projektu hodnocení, není ani obchodní společností ani družstvem. Jedná se o firmu s 25 zaměstnanci a je tudíž malou organizací fyzické osoby, pana Ing. Jiřího Homolky. Obchodní jméno **Velkostatek Březina – Zahrádka** pochází z dob podnikání v první polovině 20. století. Provozovna firmy se nachází v Březině u Hořepníka v okrese Pelhřimov, v areálu zámku, který je vlastnictvím rodiny Homolkových. Provoz v Březině byl zahájen v roce 1908, více než stoletá tradice firmy je důkazem kvality jejich výrobků a spokojenosti zákazníků.

Vybraná organizace splňuje kritéria malého podniku tak, jak ho definuje Koubek: „Nadále budeme za malý podnik považovat takový podnik, který nemá personální útvar ani specializovaného personalistu a personální řízení v něm zajišťuje majitel či nejvyšší vedoucí pracovník, který v případě potřeby deleguje určité pravomoci v této oblasti na další vedoucí pracovníky. Administrativní stránku personální práce pak zpravidla zajišťuje v rámci širší škály svých povinností některý z administrativních pracovníků, popřípadě je rozdělena mezi více administrativních pracovníků“.⁷⁶ V této organizaci zajišťuje personální řízení majitel firmy a manažer firmy za spolupráce s vedoucími jednotlivých středisek, personální práci zajišťuje účetní firmy.

5.1 Historie

Jedná se o rodinnou firmu s velmi zajímavou historií. Velkostatek Březina – Zahrádka koupil Antonín Homolka (děda současného majitele) od barona Eisensteina v roce 1908, kdy se narodil jeho syn Jiří (otec současného majitele). Antonín Homolka byl úspěšný chovatel skotu a koní, do roku 1908 byl správcem statku Loutkov u Hořepníka. Velkostatek Březina – Zahrádka měl svou vodní pilu, kde se řezalo dřevo z vlastních lesů a poté se zpracovávalo v truhlárně a kolárně. Za 1. republiky se na statku pěstovaly sadbové brambory, které se vyvážely do Francie. Antonín

⁷⁶ KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2003

Homolka byl spoluzakladatelem Mlékařského družstva Tábor, které dodnes vyrábí mlékařské výrobky pod jménem MADETA.

V roce 1948 byla rodina donucena z Březiny i z republiky odejít. Velkou část svého života strávil pan Jiří Homolka starší se svou rodinou v Saudské Arábii. Po pádu komunismu, v roce 1991, byla část velkostatku v restituci vrácena rodině původních majitelů. Do České republiky se vrátil pan Ing. Jiří Homolka se svou matkou Řinou, manželkou Barbarou a synem Davidem. V té době bylo zřejmé, že dřevovýroba má a bude mít v Čechách budoucnost. Za totalitního režimu se stavěly velké závody na zpracování dřeva, ale bylo zde málo firem, které by umožnily rozvoj talentovaných truhlářů. Nábytek se často vyráběl z dřevotřískových desek a ze železa. Firma pana Homolky se od svých prvopočátků specializuje výhradně na výrobky ze dřeva.

V truhlárně na Březině se po roce 1992 začalo s výrobou plotovek pro rakouskou firmu Holtz Steiner. Do současné doby bylo investováno velké množství finančních prostředků do oprav vrácených budov, do nákupu zemědělských a truhlářských strojů. Jak uvádí sám pan Ing. Homolka, v roce 1992 bylo těžké sehnat prvního zaměstnance, protože lidé nechtěli věřit tomu, že tu rodina Homolkových zůstane a bude konkurenceschopným zaměstnavatelem.

5.2 Současnost

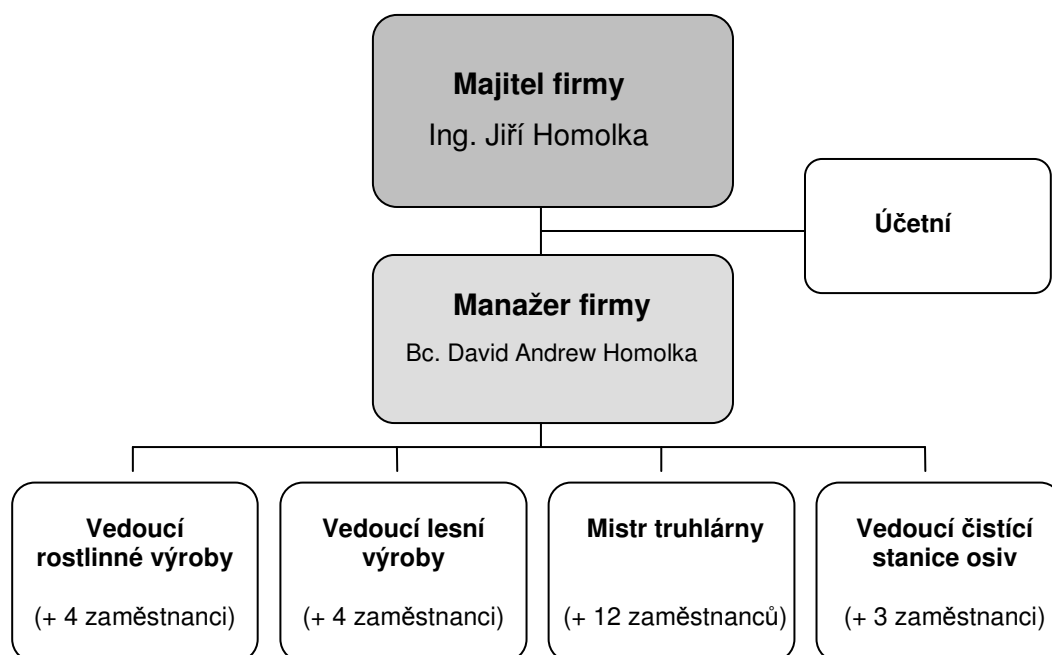
V současné době firma Velkostatek Březina – Zahrádka podniká ve čtyřech oblastech: zemědělství, lesnictví, truhlářství a čištění osiv.

Téměř polovina zaměstnanců firmy pracuje v truhlářství ve Březině, kde se nachází prostory pro pásovou a kmenovou pilu, tři sušárny, přípravná dílna a tři truhlářská výrobní střediska. Březinské truhlářství je jedním z největších výrobců plotovek v České republice. Zboží je dodáváno do více než padesáti obchodů v České republice a do několika firem v Rakousku. Rostoucí částí podnikání firmy je prodej stavebního řeziva, prken, hranolů a schodišťových komponentů (nástupnice, podstupnice, madla, sloupky), této nabídky využívají především truhláři z nedalekého okolí. V roce 2010 byla ve Březině otevřena prodejna truhlářských výrobků,

ve stejné době byl založen i internetový obchod. Obě prodejny velmi dobře spolupracují, jejich obrat stále stoupá. Kromě výše zmíněných plotovek a schodišťových komponentů jsou zde nabízeny dveře, zárubně, nábytek, regály a potřeby pro domácnost.⁷⁷

Dalším podnikatelským záměrem firmy je vybudování lakovny, protože je velký zájem o výrobky v konečné lakované úpravě. Vzhledem ke skutečnosti, že poptávka po výrobcích v přírodním stavu (nelakovaných) trvá, majitel firmy počítá s tím, že by se vyráběly a prodávaly dál zatím ve stejném množství. Otevření lakovny by zvýšilo produkci truhlárny a tím by došlo i k navýšení počtu zaměstnanců nejen o pracovníky lakovny, ale i další pracovníky truhlárny. Touto cestou by byla ve Březině vytvořena čtyři nová pracovní místa.

5.3 Organizační struktura



⁷⁷ Plný sortiment firmy na www.plotovky-homolka.cz a www.dvere-homolka.cz

6 Hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci

Firma Velkostatek Březina – Zahrádka nemá systém periodického hodnocení pracovníků zaveden, proto bych chtěla touto prací systém navrhnout a zároveň se podílet na jeho zavedení do praxe.

Z rozhovoru s Ing. Jiřím Homolkou a Bc. Davidem Andrew Homolkou⁷⁸ vyplynulo, že pro bezproblémový chod firmy by bylo zapotřebí vytvořit projekt formálního hodnocení zaměstnanců dělnických profesí, pro začátek by měli zájem o přípravu hodnocení zaměstnanců truhlářské dílny. Těchto pracovníků je v organizaci zaměstnáno nejvíce. Často se mezi jednotlivými zaměstnanci vyskytují konflikty, je zde poměrně vysoká absence, nemocnost, úrazovost a fluktuace. U těchto dělníků v současné době neprobíhá žádná podoba formálního (periodického) hodnocení. Přímý nadřízený dělníka, mistr truhlárny, pouze poskytuje informace manažerovi firmy, a to zejména při jednání o nadtarifní složce mzdy, případně o zvýšení základní mzdy. Vedle formálního hodnocení by bylo vhodné dvakrát či třikrát do roka zorganizovat určitý druh neformálního hodnocení v podobě diskusí a porad o pracovních úkolech a problémech jejich plnění. Jedním z předpokladů úspěšného formálního hodnocení pracovníků je totiž průběžné neformální hodnocení a poskytování zpětné vazby na každodenní pracovní výkon zaměstnanců. Ti jsou tak v průběhu roku (hodnoceného období) připravováni na formální hodnocení a jeho výsledky pro ně nejsou tak překvapující, ať již pozitivně či negativně.

Hlavním cílem hodnocení z hlediska zaměstnavatele je zjistit, do jaké míry zvládá pracovník nároky svého pracovního místa. Z rozhovoru s majitelem firmy vyplynulo, že velký význam v interpersonálních otázkách přikládá komunikaci mezi pracovníky navzájem i ve vztahu podřízeného a nadřízeného pracovníka. Rozvoj komunikace a odstranění vnitřních bariér tak bude hlavním cílem hodnocení. Tento cíl můžeme ztotožnit s účelem hodnocení, který uvádí Wagnerová - hodnocení slouží ke zlepšení mentální hygieny, kdy rozhovorem nadřízeného a podřízeného dojde k uvolnění situace⁷⁹, zároveň i s cílem podle Hroníka - poskytnout pracovníkovi

⁷⁸ Rozhovor s Ing. Jiřím Homolkou a Bc. Davidem Andrew Homolkou dne 21.12.2012

⁷⁹ WAGNEROVÁ, I. *Pracovní hodnocení*. Brno: Marek Konečný, 2005, s. 7–8

zpětnou vazbu o tom, jak si v práci počíná a poskytnout příležitost projednat své ambice se svým nadřízeným. Poskytnutím zpětné vazby je tak zaměstnanec motivován k lepšímu pracovnímu výkonu.⁸⁰ Dále bude ve vybrané organizaci hodnocení sloužit jako východisko pro rozhodování o variabilní složce mzdy. O skutečnosti, že hodnocení pomáhá činit rozhodnutí v oblasti odměňování se ve své práci zmiňuje Hroník i Wagnerová.⁸¹

6.1 Popis pracovního místa

Pro vytvoření vhodného systému hodnocení jsou důležité popisy pracovního místa⁸². Firma Velkostatek Březina – Zahrádka má pro zaměstnance truhlářských dílen vypracován jednoduchý popis pracovního místa:

Pracovní místo: pracovník truhlářské dílny

Bezprostředně nadřízená funkce: vedoucí truhlářské dílny

Vybavení: pásová pila, kmenová pila, hoblovka, automatická spodní fréza, soustruh na dřevo, bruska, čtyřstranný protahovač, jednostranný protahovač, čtyřhlavá fréza na výrobu palubek, formátová pila, stolní vrtačka, lisy na dřevo, sámovací pila, automatický soustruh, dlabač, ruční brusky, ruční vrtačky

Pracovní podmínky: velký hluk dílny a strojů, velká prašnost, zvedání těžkých břemen

Rizika: velké nebezpečí pořezání, úrazů a pohmoždění při práci se stroji a zařízeními

Vzdělání: minimálně vyučení v oboru truhlář nebo tesař

Další požadavky: pečlivost, zručnost, schopnost spolupráce

Pracovní režim: jednosměnný provoz

Náplň práce:

- řezání klád na pásových pilách a kmenových pilách, příprava prken, trámů,

⁸⁰ Srov. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing a.s., 2006, s. 23.

⁸¹ Srov. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing a.s., 2006, s. 23.
Srov. WAGNEROVÁ, I. *Pracovní hodnocení*. Brno: Marek Konečný, 2005, s. 7–8

⁸² Srov. PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada Publishing a.s., 2008, s. 53.

- hoblování řeziva, přířezů, vlysů a velkoplošných materiálů na tloušťkovacích tří- nebo čtyřstranných hoblovkách a rovinných frézách včetně jejich seřizování,
- montáž a demontáž korpusů skříňového nábytku,
- frézování přířezů, vlysů a plošných materiálů nebo frézování plných ploch a rámových sestav,
- opravy nábytku včetně kancelářského a ostatních dřevěných a dřevotřískových dílů vnitřního zařízení,
- provádění truhlářských stavebních prací, například osazování velkorozměrových a členitých oken a dveří z tvrdého dřeva, osazování křivočarých schodů s kosými stupni a ohybníky, zhotovování a osazování ohybníků madel z tvrdého dřeva s přizpůsobováním a dotvarováním,
- samostatné zhotovování individuálních a prototypových výrobků,
- individuální zhotovování náročného prototypového nebo slohového nábytku,
- opravy slohového nábytku, doplňování částí intarzií a řezeb a přimořování, připalování a leštění při opravách nábytku.

Datum zpracování:

Zpracoval:

Údaje z tohoto popisu pracovního místa budou využity pro stanovení hodnotících kritérií.

6.2 Nastavení kritérií pro hodnocení

Před stanovením hodnotících kritérií musíme nejdříve zvážit, která kritéria jsou přiměřená dané práci. V případě hodnocení pracovníků truhlářské dílny je nutné při výběru kritérií mimo jiné vzít v úvahu skutečnost, že truhláři využívají stroje a nástroje, které jsou velmi náročné na obsluhu a tudíž mohou být velmi nebezpečné. Při práci s nimi je nutné zvýšené opatrnosti a dodržování zásad BOZP. Zároveň je v truhlářské dílně velmi důležitá spolupráce a komunikace mezi jednotlivými zaměstnanci, protože se ve většině případů nejedná o práci, kterou by pracovník zvládl sám bez pomoci druhého. Z tohoto důvodu je nutné mezi hodnotící kritéria zařadit taková, která se vztahují k bezpečnosti práce a schopnosti kooperace.

V návaznosti na popis pracovního místa byla pro hodnocení pracovníků vybrána tato kritéria:

- osobní zodpovědnost,
- využívání pracovní doby (řádná docházka, dodržování přestávek na jídlo a oddech, případně bezpečnostních přestávek),
- ochota přijímat úkoly, úsilí při plnění úkolů,
- ochota ke spolupráci,
- pracovní kázeň (dodržování pracovního řádu, předpisů BOZP a PO, používání ochranných pracovních pomůcek),
- kvalita výrobků a vykonané práce,
- hospodárnost.

6.3 Výběr hodnotitele

V teoretické části jsem ukázala, že pracovníky mohou hodnotit přímí nadřízení, pracovníci personálního útvaru, externí hodnotitelé, spolupracovníci, zákazníci, mentoři apod. V popisované organizaci bude osoba hodnotitele vybrána podle zásady Bedrnové a Nového, kteří uvádí, že hodnocení náleží výhradně řídicímu pracovníkovi.⁸³ Hodnotitelem bude bezprostřední nadřízený pracovníků (v tomto případě mistr truhlárny) a s výsledky se seznámí manažer a majitel firmy. K tomuto výběru došlo především z těchto důvodů:

- bezprostředně nadřízený zná hodnoceného zaměstnance, jeho náplň práce, pracovní prostředí, přístup k práci, kvalitu odvedené práce, dodržování BOZP,
- organizace nemá personální útvar ani personalistu, který by mohl hodnocení provést,
- dělníci ve většině případů nepřichází do styku se zákazníky, tato varianta proto není možná,
- využití služeb externího hodnotitele by bylo časově a finančně náročné,

⁸³ Srov. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd., Praha: Management Press, 2004, s. 366.

- vzhledem k existujícím konfliktům mezi zaměstnanci se jeví hodnocení spolupracovníky jako nevyhovující.

6.4 Návrh řešení formálního hodnocení

Zavádění systému hodnocení do praxe je dlouhodobou záležitostí, která vyžaduje důkladnou přípravu jednotlivých součástí projektu, hodnotitelů i všech zúčastněných osob. V kapitole 4.1 Předpoklady efektivního systému jsem uvedla, že hned na počátku vytváření systému hodnocení musíme znát odpověď na několik otázek.

- Koho a co budeme hodnotit?

V první fázi bude v organizaci probíhat hodnocení dělníků truhlářské dílny. V průběhu hodnoceného období budou zaznamenávány klíčové události a bylo vybráno sedm hodnotících kritérií, a to osobní zodpovědnost, využívání pracovní doby, ochota přijímat úkoly, ochota ke spolupráci, pracovní kázeň, kvalita výrobků a hospodárnost.

- Jakými metodami budeme hodnotit?

Jako hodnotící metody byly vybrány metoda klíčové události, hodnotící stupnice a hodnotící rozhovor. Výběr těchto metod jsem zdůvodnila v teoretické části práce, jejich využití je popsáno v následující podkapitole.

- Jak bude systém zaváděn, zda najednou či postupně?

Komplexní systém hodnocení všech pracovníků organizace bude zaváděn postupně. Hodnocení dělníků truhlářské dílny bude pilotním projektem. V případě efektivního využití výsledků hodnocení bude hodnocení postupně rozšiřováno i na ostatní pracovníky dělnických profesí, posléze na vedoucí pracovníky a manažera firmy.

Formální hodnocení bude probíhat jedenkrát ročně. Vzhledem ke skutečnosti, že v budoucnu by mohlo probíhat hodnocení všech zaměstnanců, byl zvolen termín v závislosti na sezónnost ostatních profesí. Periodické hodnocení zaměstnanců bude prováděno vždy v listopadu, hodnotící období bude začínat měsícem listopad předchozího roku a končit měsícem říjen aktuálního roku, tj. roku, ve kterém probíhá hodnocení.

- Jak bude zajištěna nezávislost a nestrannost (spravedlnost)?

O důležitosti této problematiky bude hodnotitel, vedoucí truhlárny, proškolen. Je důležité, aby si sám uvědomil, že pouze spravedlivé hodnocení má pro firmu i pro zaměstnance význam. Případný nesouhlas hodnoceného s výsledky hodnocení bude projednáván za účasti manažera a majitele firmy, ten na základě projednání rozhodne o výsledném hodnocení.

- Jak zabezpečit přijetí systému a důvěru v něj?

Důležité je, aby se na přípravné fázi hodnotícího systému podíleli i samotní zaměstnanci, je pro ně poté hodnocení mnohem více akceptovatelné a implementace systému pak probíhá snadněji. Podstatné je rovněž hned na začátku přípravy systému stanovit hodnotící kritéria a probrat zákonitosti a průběh hodnotícího rozhovoru se všemi zúčastněnými osobami.

- Jak bude hodnocení dokumentováno?

Klíčová událost bude zaznamenávána neprodleně po jejím vzniku (zjištění) do připraveného formuláře, hodnocení pomocí hodnotící škály bude součástí hodnotícího formuláře, který budou hodnocený a hodnotitel podepisovat po skončení hodnotícího rozhovoru. Poté tento dokument obdrží manažer a následně i majitel firmy.

6.5 Jak bude vlastní hodnocení probíhat?

Při výběru z velkého množství metod hodnocení byly vybrány dvě metody, které patří pro hodnocení dělnických profesí mezi nejvhodnější, a to hodnotící stupnice a metoda klíčové události. Tyto dvě metody budou doplněny hodnotícím rozhovorem, který bude představovat shrnutí formálního hodnocení.

6.5.1 Metoda klíčové události

Tato metoda vyžaduje, aby hodnotitel vedl písemné záznamy o kritických případech, je však velmi jednoduchá a časově nenáročná. Do předem připraveného formuláře budou zaznamenány extrémně úspěšné

i neúspěšné výsledky pracovního chování. Může se tak například jednat o hrubé porušení pracovní kázně, ale i o postoj pracovníka, který může být prospěšný pro firmu (zabránění požáru, zlepšovací návrh apod.). Vedoucí truhlárny bude tyto události jednotlivě zapisovat do připravených formulářů, a to bezprostředně po zjištění této skutečnosti. Při pravidelných poradách s manažerem a majitelem firmy je bude o těchto událostech informovat. Dále budou tyto formuláře uloženy ve složce hodnocení u každého pracovníka a při přípravě na formální hodnocení budou údaje z nich využívány pro stanovení bodového ohodnocení jednotlivých kritérií, podle toho, ke kterému z nich se bude událost vztahovat.

Záznam klíčové události		Datum pozorování
Jméno hodnotitele:		Klasifikace klíčové události: ▪ pozitivní ▪ negativní
Jméno hodnoceného:		
Název kritické události		
Popis pozorovatelného chování		
Popis důsledků chování na výsledek práce		
Vyjádření pozorovaného		
Podpis hodnotitele:	Podpis hodnoceného:	

6.5.2 Hodnotící stupnice

Pro hodnocení vybraných zaměstnanců (tj. pracovníků dělnických profesí – zaměstnanců truhlářské díly) bude využita třístupňová numerická hodnotící škála, která je pro tuto profesi dostatečná, odpovídá specifikům organizace a zároveň i schopnostem hodnotitele. Aby nebyl proces hodnocení příliš náročný, bylo zvoleno sedm kritérií:

- osobní zodpovědnost,
- využívání pracovní doby,
- ochota přijímat úkoly,

- ochota ke spolupráci,
- pracovní kázeň,
- kvalita výrobků,
- hospodárnost.

Hodnotitel provede hodnocení podřízených zaměstnanců podle vybraných kritérií a výsledky hodnocení zapíše do hodnotícího formuláře. Závěrem hodnocení je stanovení průměru ohodnocení v jednotlivých kritériích zaokrouhleného na jedno desetinné místo. Tento závěr se číselně vyjádří v závěrečné části formuláře. Bez uvedení bodového průměru zaměstnanec není hodnocení ukončeno.

6.5.3 Hodnotící pohovor

Úkolem manažera firmy bude proškolení vedoucích pracovníků v oblasti vedení efektivního rozhovoru. Budou zdůrazněny tyto hlavní zásady:

- hodnotící rozhovor vede vždy přímý nadřízený,
- rozhovor je vždy konkrétní, je nutné používat stručná a jasná fakta, v žádném případě ne pocity a dojmy,
- hodnotící rozhovor bude zahajován pozitivně, s vysvětlením důvodu, proč se hodnocení provádí,
- nejdříve udělit pochvalu (kladné hodnocení), až poté vznést konkrétní, oprávněnou kritiku,
- hodnocenému se umožní vyjádřit se k pozitivnímu i negativnímu hodnocení, společně se stanoví návrh na nápravu.

Jak již bylo uvedeno výše, hodnocení truhlářů bude provádět jejich přímý nadřízený – mistr truhlárny. Hodnotitel pozve hodnoceného zaměstnance k osobnímu rozhovoru na předem dohodnutý termín. O dni konání pohovoru se bude rozhodovat s minimálně týdenním předstihem, o hodinu den předem. Během vlastního pohovoru hodnotitel seznámí zaměstnance s výsledky jeho hodnocení podle jednotlivých kritérií, tyto výsledky doloží konkrétními příklady, například záznamy kritických událostí. V závěru seznámí hodnoceného s návrhem bodového hodnocení.

Zaměstnanec, který byl seznámen se svým hodnocením a souhlasí s jeho obsahem i závěry, uvede do hodnotícího formuláře, že s hodnocením

souhlasí. V opačném případě zaměstnanec uvede, že s hodnocením nesouhlasí a svůj nesouhlas zdůvodní. Nesouhlas zaměstnance s obsahem nebo závěrem hodnocení projedná na základě podnětu hodnotitele společně s hodnoceným i hodnotitelem manažer a majitel firmy. Na základě projednání rozhodne o výsledném hodnocení.

Hodnotitel bude mít připraven pro každého podřízeného zaměstnance tento hodnotící formulář:

Hodnocení za období			
Zaměstnanec			
Zaměstnán u firmy od			
Pracovní pozice			
Datum posledního hodnocení			
Hodnotitel			
I. Hodnocení uplynulého období²⁾:			
Hodnotící kritérium	Hodnotící škála		
	podprůměrný	průměrný	nadprůměrný
	1	2	3
Osobní zodpovědnost			
Využívání pracovní doby			
Ochota přijímat úkoly			
Ochota ke spolupráci			
Pracovní kázeň			
Kvalita výrobků			
Hospodárnost			
II. Přehled pro nadcházející období			
Řešení nedostatků – přehled nejdůležitějších pracovních činností pro nadcházející období, které vyřeší zjištěné nedostatky:			

²⁾ Počet bodů vyznačte křížkem

Co považujete za největší překážky ve své práci a co doporučujete změnit (vyplňuje jen hodnocený):

III. Závěr hodnocení

Celkové hodnocení (aritmetický průměr³⁾):

Vyjádření zaměstnance k obsahu a závěru hodnocení:

Důvody nesouhlasu hodnoceného:

Datum vyjádření hodnoceného:

Záznam o projednání nesouhlasu s hodnocením:

Nesouhlas s hodnoceným projednal:

Datum projednání:

Výsledek projednání:

Hodnocení nadřízeného vedoucího zaměstnance hodnotitele:

Datum uzavření hodnocení:

V dne: Podpis hodnotitele:

Zaměstnanec seznámen dne: Podpis zaměstnance:

Datum: Podpis majitele firmy:

³⁾ Průměr stupňů za jednotlivá kritéria zaokrouhlený na jedno desetinné místo.

V praxi se příliš často setkáváme s demotivačním účinkem hodnocení, který bývá spjat se špatnou implementací systému hodnocení, s výběrem nevhodných kritérií hodnocení, s chybějícími navazujícími personálními systémy nebo s neprofesionálním vedením hodnotícího rozhovoru. Demotivačnímu účinku je nutné se vyhnout, a to především včasným seznámením všech zaměstnanců s celým připravovaným projektem hodnocení, jeho významem pro vzájemnou spolupráci a společnou komunikaci, jednotlivými kritérii hodnocení a návazností dalších personálních činností.

Závěr

Cílem mé práce bylo vytvořit přehledný, snadno použitelný a jednoduchý systém hodnocení pracovníků dělnických profesí pro malý podnik. Ve vybrané organizaci nebylo hodnocení pracovníků prováděno, proto se jedná o zcela nový koncept, který bude nutné nejprve zavést a posléze prověřit, zda je zcela splněn jeho účel.

Během psaní této práce jsem zjistila, že existuje velké množství publikací a článků v odborných časopisech, které se danou problematikou hodnocení zaměstnanců zabývají. Na jejich základě jsem vytvořila ucelený přehled oblastí hodnocení, hodnotících kritérií a metod využívaných v praxi.

Především ze svého pracovního života vím, že do každého hodnocení může pozitivně i negativně vstoupit lidský faktor. Pracovní i mimopracovní vztahy mezi lidmi mohou výsledek hodnocení pracovníků výrazně změnit, hodnotitel se může nechat ovlivnit na základě sympatií či antipatií k hodnocenému člověku a jiných hodnotitelských chyb. Z tohoto důvodu by se zaváděný systém hodnocení měl opírat o praxí ověřené postupy a pravidla, která můžeme čerpat právě z odborné literatury.

Pro hodnocení dělníků malého podniku byl vytvořen systém hodnocení, který bude jednoduchý pro hodnotitele a zároveň i srozumitelný pro jednotlivé pracovníky. Pokud by byly metody hodnocení a jednotlivá kritéria příliš komplikované, nebyly by akceptovány žádnou ze zúčastněných stran a hodnocení by nedosáhlo stanovených cílů.

Seznam použité literatury:

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2002.
2. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2007.
3. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2004.
4. DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing a.s., 2005.
5. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H.Beck, 2012.
6. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing a.s., 2006.
7. KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada publishing a.s., 2010.
8. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vydání, Praha: Management Press, 2008.
9. KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 2. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2003.
10. KUBEŠ, M., ŠEBESTOVÁ L., *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada Publishing a.s., 2008.
11. PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2006.
12. PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada Publishing a.s., 2008.
13. STÝBLO, Jiří. Hodnocení výkonnosti zaměstnanců a jeho souvislosti v praxi. *Práce a mzda*, 2011, č. 6, s. 54–60.
14. ŠIKÝŘ, M., *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing a.s., 2012.

15. URBAN, Jan. Metody a nástroje hodnocení. *Práce a mzda*, 2010, číslo 12, s. 45–50.
16. URBAN, Jan. Stručný výkladový slovník personalistických termínů 8. část. Mzdy a personalistika v praxi, 2003, č. 9, str. 29.
17. URBAN, Jan. Stručný výkladový slovník personalistických termínů 25. část. Mzdy a personalistika v praxi, 2005, č. 4, str. 22.
18. WAGNEROVÁ, I. *Pracovní hodnocení*. Brno: Marek Konečný, 2005.
19. WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Grada Publishing Publishing a.s., 2008.

Anotace

Příjmení a jméno autora: Hánová Monika

Název katedry a fakulty: Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie, Filozofická fakulta

Název bakalářské diplomové práce: Hodnocení zaměstnanců

Vedoucí práce: Mgr. Markéta Šupplerová

Počet znaků: 73 087

Počet příloh: 0

Počet titulů použité literatury: 19

Klíčová slova: hodnocení, metoda, kritérium, formální hodnocení, pohovor, malý podnik, truhlářská dílna, pracovník

Key words: evaluation, method, criterion, formal evaluation, talk, small business, joiner workshop, worker

Anotace: Cílem práce je vytvořit přehledný, snadno použitelný a jednoduchý systém hodnocení pracovníků dělnických profesí pro malý podnik. V první části práce jsou definována teoretická východiska dané problematiky – vymezení pojmu hodnocení pracovníků, jeho význam a funkce, cíle a zásady hodnocení, v praxi použitelná kritéria a metody, možnosti volby osoby hodnotitele. V praktické části následuje představení organizace a návrh systému formálního hodnocení tak, aby byl v souladu s teoretickými poznatky. Součástí přípravy vlastního hodnotícího procesu je i vytvoření formulářů pro hodnocení.

Annotation: The aim of my thesis is create the staff evaluation system, which will be arranged clear and easy to use. The subjects to evaluation are workermen in small business. In the first part are defined theoretical background of the issue – definition of employee evaluation, its meaning and function, objectives and principles of evaluation, criteria and methods applicable in practice and the options of evaluating set by the assesor. In the practice part I present the organization and the formal evaluation system project with regard to the theoretical knowledge. I also created forms for self evaluation which are the main part of evaluation process.