

**Univerzita Palackého v Olomouci**

**Filozofická fakulta**

Katedra sociologie a andragogiky

**Ivana Bušková**

**HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ V NADNÁRODNÍ ORGANIZACI  
A JEHO VLIV NA JEJICH MOTIVACI**

**EMPLOYEE PERFORMANCE APPRAISAL IN MULTINATIONAL  
COMPANY AND ITS INFLUENCE ON EMPLOYEE'S  
MOTIVATION**

Bakalářská diplomová práce

Vedoucí práce: PhDr. Veronika Gígalová

Olomouc 2011

Prohlašuji, že jsem tuto závěrečnou bakalářskou práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne 22. 3. 2011

.....  
Ivana Bušková

## ANOTACE

**1. Název práce:** Hodnocení pracovníků v nadnárodní organizaci a jeho vliv na jejich motivaci

**2. Příjmení a jméno:** Bušková Ivana

**3. Katedra:** Sociologie a andragogiky

**4. Obor:** Andragogika v profilaci na personální management

**5. Vedoucí práce:** PhDr. Veronika Gígalová

**6. Počet stran:** 53

**7. Počet příloh:** 1

**8. Rok obhajoby:** 2011

**9. Klíčová slova:** řízení lidských zdrojů, formální hodnocení pracovníků, pracovní výkon, pracovní chování, firemní kultura, metody hodnocení, hodnocení podle stanovených cílů, sebehodnocení, kritéria hodnocení, kompetenční model, hodnotitelé, proces hodnocení, motivačně hodnotící pohovor, motivace, potřeby

**10. Krátká a výstižná charakteristika diplomové práce:**

Cílem této bakalářské práce je popsat systém hodnocení dvou konkrétních skupin pracovníků v nadnárodní organizaci XY a definovat, jaký je jeho vliv na motivaci těchto pracovníků. V úvodních kapitolách jsem popsala historii organizace XY, její činnost a poslání. Pokračuji kapitolou o firemní filozofii, která má vliv na kritéria hodnocení pracovníků. Dávám nahlédnout i do organizační struktury organizace. Následují kapitoly, které se konkrétně vztahují k hodnocení pracovníků. Přes teoretická východiska (definice a význam hodnocení) k jednotlivým faktorům hodnocení (metody, kritéria, hodnotitelé, proces hodnocení), které jsou popsány z hlediska jejich nastavení v organizaci XY i z hlediska obecného. Zmiňuji se i o vztahu mezi hodnocením a odměňováním. Kapitola týkající se nejčastějších chyb při hodnocení do určité míry předjímá závěrečnou část pojednávající především o motivaci. Zde je zároveň posouzen vliv popsaného systému hodnocení na motivaci zmíněných pracovníků.

# OBSAH

ÚVOD .....	5
<b>1. Charakteristika organizace XY.....</b>	<b>6</b>
1.1 Poslání.....	7
1.2 Firemní filozofie.....	8
1.2.1 Pět klíčových oblastí .....	9
1.2.2 Dvanáct způsobů chování .....	10
1.3 Organizační struktura .....	12
<b>2. Teoretická východiska hodnocení pracovníků.....</b>	<b>15</b>
2.1 Definice hodnocení pracovníků .....	16
2.2 Význam hodnocení pracovníků.....	17
2.2.1 Význam hodnocení pracovníků v organizaci XY .....	17
2.2.2 Obecně o významu hodnocení pracovníků .....	18
<b>3. Nastavení hodnocení pracovníků.....</b>	<b>21</b>
3.1 Metody hodnocení pracovníků.....	21
3.1.1 Metody hodnocení pracovníků v organizaci XY .....	21
3.1.1.1 Hodnocení pracovního výkonu v organizaci XY.....	21
3.1.1.2 Hodnocení pracovního chování v organizaci XY .....	22
3.1.2 Obecně o metodách hodnocení .....	23
3.2 Kritéria hodnocení pracovníků.....	25
3.2.1 Kritéria hodnocení pracovníků v organizaci XY .....	25
3.2.2 Obecně o kritériích hodnocení .....	27
3.3 Hodnotitelé.....	29
3.3.1 Hodnotitelé v organizaci XY .....	29
3.3.2 Obecně o hodnotitelích .....	29
3.4 Proces hodnocení pracovníků .....	31
3.4.1 Proces hodnocení pracovníků v organizaci XY .....	31
3.4.1.1 Motivačně hodnotící pohovor v organizaci XY.....	32
3.4.2 Obecně o procesu hodnocení pracovníků .....	33
3.4.2.1 Obecně o motivačně hodnotícím pohovoru .....	34
<b>4. Vztah hodnocení a odměňování.....</b>	<b>36</b>
4.1 Vztah hodnocení a odměňování v organizaci XY.....	36
4.2 Obecně o vztahu hodnocení a odměňování.....	37
<b>5. Nejčastější chyby při hodnocení pracovníků.....</b>	<b>39</b>
<b>6. Motivace a hodnocení pracovníků.....</b>	<b>41</b>
6.1 Obecně o motivaci.....	41
6.2 Pracovní motivace .....	42
6.3 Vliv hodnocení pracovníků v organizaci XY na jejich motivaci.....	43
<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>46</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>48</b>
<b>SEZNAM TABULEK A GRAFŮ.....</b>	<b>52</b>
<b>PŘÍLOHY.....</b>	<b>53</b>

# ÚVOD

*„První podmínkou úspěšnosti organizace je uvědomění si hodnoty a významu lidí, lidských zdrojů, uvědomění si, že lidé představují největší bohatství organizace a že jejich řízení rozhoduje o tom, zda organizace uspěje či nikoliv.“<sup>1</sup>*

Někteří vedoucí pracovníci se domnívají, že hodnotit své podřízené je vlastně zbytečné. Existují dokonce organizace, ve kterých není systematické hodnocení pracovníků vůbec zavedeno.

Nadnárodní organizace XY, o které budu psát, naopak přikládá hodnocení pracovníků velký význam. Proto bych chtěla její systém hodnocení popsat a zjistit, jestli je tento systém pro pracovníky motivující. Nemotivující hodnocení pracovníků totiž považuji za problém.

Jaké metody a kritéria hodnocení organizace XY zvolila? Jak je proces hodnocení nastaven? Kdo může pracovníky hodnotit? Je systém hodnocení pro pracovníky motivující? Není tento proces vlastně zbytečný? To jsou otázky, na které bych chtěla v této práci odpovědět.

Na začátku práce stručně představím organizaci XY (především její činnost a poslání). Poté se zmíním o její firemní filozofii, která má na hodnocení pracovníků výrazný vliv.

Další kapitoly se budou vztahovat k systému hodnocení. Nejprve definuji hodnocení a jeho význam. Popíšu jednotlivé faktory hodnocení (metody, kritéria, hodnotitelé, proces hodnocení) v organizaci XY a pro srovnání připojím popis těchto faktorů z pohledu odborné literatury. Zmíním se i o vztahu mezi hodnocením a odměňováním. Před poslední kapitolou popíšu nejčastější chyby, které se při hodnocení pracovníků mohou vyskytnout.

V závěru práce definuji vliv systému hodnocení pracovníků v organizaci XY na jejich motivaci.

---

<sup>1</sup> Koubek 2002, s. 14.

# 1. Charakteristika organizace XY

Podle Slovníku mezinárodního podnikání jsou multinational corporations (MNCs = nadnárodní společnosti) obvykle soukromé výdělečné společnosti zabývající se marketingem v mezinárodním měřítku.<sup>2</sup>

Podle Ehla je pro charakteristiku nadnárodních společností příznačnější jejich anglické označení multinational corporation, mnohonárodní firma. Nadnárodní organizace vznikly postupně tak, jak se rozrůstal volný obchod. A protože jeho hlavní základnou byla anglosaská oblast, většina z nich pochází z USA či Británie a jako pracovní jazyk používají angličtinu. I když tyto firmy kdesi a kdysi vznikly, mají základnu v jedné zemi, jejich hlavní činnost se odehrává na více místech, v jejich vedení jsou lidé různých národností, barev pleti, náboženství a původu.<sup>3</sup>

Považuji za nutné organizaci XY krátce charakterizovat, aby bylo zřejmé, které cíle považuje organizace XY za nejdůležitější a jakým způsobem jich chce dosáhnout. Hodnocení pracovníků (jak vyplyne z dalších kapitol) s cíli této organizace bezprostředně souvisí.

Kořeny nadnárodní společnosti XY, o které budu psát, sahají až do 20. let 20. století. Organizace XY byla založena v roce 1927 v Minneapolis (ve státě Minnesota, USA). Svou činnost postupně rozšířila i do Jižní Ameriky, Evropy, Asie, Austrálie a částečně i na africký kontinent.

V současné době působí v cca 50 státech světa a zaměstnává přes 120 000 zaměstnanců. Nicméně, moje práce se bude týkat především její pobočky v České republice, konkrétně v Praze.

Činnost organizace XY můžeme rozdělit do 4 hlavních oblastí:

- výroba leteckých komponentů, avioniky, turbínových motorů
- výroba systémů posilujících motor osobních automobilů - dodavatel automobilového průmyslu
- výroba přístrojů pro regulaci tepla, komponentů pro průmyslovou automatizaci (senzory, řídicí systémy, analyzátory,...)
- výroba speciálních materiálů s mimořádnými parametry - např. speciální fólie, fluoruhlovodíky apod.

---

<sup>2</sup> Presner 1995, s. 158.

<sup>3</sup> Ehl 2001, s. 46.

Nadnárodní organizace XY má významný podíl na světovém trhu. Aby si tento podíl i nadále udržela, příp. aby tento podíl mohla v budoucnu ještě zvýšit, musí mj. vědět, jaké prostředky může k dosažení tohoto cíle použít. Organizace by měla být maximálně integrovaná, její zaměstnanci musí znát její strategické cíle i prostředky, jak jich dosáhnout. Situace může být o to složitější, že organizace působí v různých státech s odlišnou historií, na různých kontinentech a v různých kulturách.

## 1.1 Poslání

Bělohávek definuje poslání organizace jako záměr nebo také důvod existence organizace: výroba strojů, poskytování služeb, prodej zboží, vzdělávání lidí atp. Poslání organizace se konkretizuje ve vizích a cílech. Zatímco cíle jsou racionální konkretizací poslání, vize mají charakter emocionální a volní. Vize (nebo strategická vize) je relativně jasná a konkrétní představa budoucího stavu, o značné emocionální síle, která motivuje své nositele k mimořádným výkonům a jejich úsilí usměrňuje.<sup>4</sup>

Posláním organizace XY je výroba kvalitních výrobků a jejich prodej co nejvíce zákazníkům. Pro organizaci XY je velmi důležité, aby výrobek zákazníkovi dlouho sloužil a aby s ním byl zákazník spokojen. Pro kvalitní výrobu a úspěšný prodej vyhledává organizace XY ty nejschopnější pracovníky.

Na počátku bylo její vizí ovládnutí trhu ve státě Minnesota. V té době vyráběla organizace XY pouze termostaty (přístroje k udržování teploty v uzavřeném prostoru). Během tří let se tato organizace skutečně stala dominantním prodejcem termostatů v Minnesotě. Během dalších osmi let už byla dominantním prodejcem po celých Spojených státech amerických především díky svým kvalitním a spolehlivým výrobkům.

Organizace XY později rozšířila výrobu o letecké komponenty a začala vyrábět i komponenty pro automobilový průmysl.

V 50. letech otevřela XY svou první pobočku za oceánem, v Německu. Během následujících deseti let otevřela XY pobočky v dalších deseti evropských státech. V současné době má XY pobočky v pěti kontinentech světa.

---

<sup>4</sup> Bělohávek 1996, s. 76.

Současnou vizí organizace XY je především:

- udržení dominantního postavení na trhu i v současných obtížných ekonomických podmínkách
- propagace dobrého jména organizace a jeho ochrana
- zlepšování stávajících procesů v organizaci
- vyhledávání nových příležitostí

K uskutečnění této vize slouží firemní filozofie, kterou formulovalo vedení organizace XY. Firemní filozofie organizace XY se skládá z tzv. pěti klíčových oblastí a dvanácti způsobů chování.

## 1.2 Firemní filozofie

Jak již bylo řečeno, organizace XY působí v různých státech i kontinentech světa. V jejích pobočkách, které spolupracují s ostatními pobočkami této organizace v rámci celé Evropy i dalších kontinentů pracují obvykle lidé různých národností a různých kultur. Za těchto podmínek vzniká nebezpečí střetu národní kultury s kulturou podnikovou. Podle Nového je střet dvou i více národních a současně podnikových kultur, představujících vzájemně si konkurující vlivy typickou situací v mezinárodních firmách.<sup>5</sup> Jedním ze způsobů jak tomuto střetu zabránit, je jednotná firemní filozofie organizace (záměr), která se odráží ve firemní (neboli organizační) kultuře – v případě organizace XY je to již zmiňovaných pět klíčových oblastí a dvanáct způsobů chování.

Bělohávek soudí, že Edgar Schein definoval organizační kulturu jako: „Soubor společně sdílených představ, který si členové organizace osvojili ve snaze přizpůsobit se prostředí a vnitřně se stmelit. Osvědčil se natolik, že se mu učí noví pracovníci jakožto správnému chápání organizačních skutečností, správnému způsobu přemýšlení o těchto faktech a žádoucím citovým vztahům vůči těmto faktům.“<sup>6</sup>

V organizaci XY dominuje silná globální firemní kultura, kterou Tureckiová popisuje jako kulturu vycházející z globální strategie a v praxi se jedná o rozšiřování základních prvků firemní kultury z „matky“ do všech poboček v různých zemích.<sup>7</sup>

Podle Tureckiové kultura organizace není v současné době popisována jen jako sociální tmel organizace, ale také jako jeden z rozhodujících nástrojů strategického

---

<sup>5</sup> Nový 1996, s. 76.

<sup>6</sup> Bělohávek 1996, s. 108.

<sup>7</sup> Tureckiová 2004, s. 150.

řízení, a to zejména v návaznosti na koncepci řízení lidských zdrojů.<sup>8</sup> Toto tvrzení můžeme vztáhnout i na organizaci XY, ve které firemní filozofie (a z ní plynoucí firemní kultura) slouží k naplnění vize organizace a ovlivňuje i součást koncepce řízení lidských zdrojů, kterou je hodnocení pracovníků.

### 1.2.1 Pět klíčových oblastí

Pět klíčových oblastí je součástí filozofie organizace XY, která přispívá k uskutečnění její vize. Jak uvidíme později, tyto klíčové oblasti mají důležitou roli při hodnocení pracovního výkonu. Klíčovou oblastí v tomto případě rozumím to, co je pro organizaci XY důležité, co považuje za hodnotu, na kterou je nutné se soustředit.

**Růst.** Každá organizace musí růst, vyvíjet se. Růst mj. znamená každodenní kvalitní péči o zákazníky, vysoké tržby, vytváření technologií pro nové produkty a dobré postavení organizace na trhu.

**Lidé.** Jeden z podstatných rozdílů mezi jednotlivými organizacemi představují výjimeční pracovníci. Organizace se snaží pracovníkům nabídnout práci, která je pro ně výzvou. Pracovníci jsou průběžně školeni. Organizace si všímá rozdílných výkonů svých pracovníků a za nejlepší výkony je dokáže odpovídajícím způsobem odměnit. Talentovaní lidé zde nacházejí mnoho příležitostí ke svému rozvoji.

**Finanční prostředky.** Organizace investuje získané finanční prostředky do příležitostí, které se jí naskýtají. To má pozitivní dopad i na její zaměstnance a akcionáře.

**Specifické nástroje.** Tyto nástroje umožňují organizaci udržet si své postavení na trhu, příp. získat konkurenční výhodu. Mezi tyto nástroje patří např. firemní software, využívání opatření v duchu Six Sigma a Lean, vývoj výrobků a další procesy, které umožňují vznik dalších příležitostí k rozvoji (příp. expanzi) organizace.

**Produktivita.** Organizace klade důraz na neustálé zvyšování produktivity a zlepšování produktů a služeb.

---

<sup>8</sup> Tureckiová 2007, s. 94-95.

## 1.2.2 Dvanáct způsobů chování

Dvanáct způsobů chování vyjadřuje očekávání organizace XY vůči svým pracovníkům. Tyto způsoby chování jsou závazné pro všechny pracovníky organizace. Není podstatné, na které pozici pracovník pracuje (jestli pracuje jako dělník u pásu nebo jestli zastává manažerskou pozici), ani ve kterém státě pracuje (v Indii nebo v USA), ani ze které kultury pochází. Dvanáct způsobů chování je závazných pro každého pracovníka.

Pro mou práci je důležité, že tyto způsoby chování jsou rozhodující při hodnocení pracovního chování:

**1. Globální přístup.** Požadavkem je nahlížení na organizaci a její činnost ze všech relevantních perspektiv a uvědomění si hodnot, které organizace zdůrazňuje. Pracovník rozvíjí své kulturní povědomí (uvědomuje si rozdíly mezi jednotlivými kulturami, ve kterých organizace XY působí) a obchodní dovednosti, aby organizace prosperovala ve všech pobočkách po celém světě.

**2. Růst a zaměření na zákazníka.** Zákazník je základním kamenem úspěchu organizace. Pracovník odvádí každý den kvalitní práci, vyhledává nové příležitosti pro organizaci (týká se zejména oblasti prodeje a marketingu), které se vyskytují díky procesu globalizace a novým technologiím. Od pracovníků se očekává porozumění požadavkům zákazníka, což je důležité pro správná rozhodnutí, vytváření vztahů se zákazníkem, získání jeho důvěry.

**3. Vůdcovství.** Požadavkem je myslet jako vedoucí pracovník bez ohledu na náplň práce, být vzorem pro ostatní (projevovat nadšení pro práci, zájem o pracovníky organizace). Pracovník vytváří na pracovišti pozitivní atmosféru, která umožní každému být úspěšný, ujímat se vedení pokud to situace vyžaduje. Důležité je dodržovat shodu mezi slovy a činy a získávat důvěru spolupracovníků.

**4. Dosahování výsledků.** Pracovník trvale plní závazky týkající se zákazníků a celé společnosti. Důraz je kladen na splnění stanovených cílů. Pracovník sám sebe při práci motivuje (pracuje pod vlastním dohledem, činnosti zbytečně neodkládá, přebírá iniciativu, je zdravě soutěživý, provádí věci dříve, než ho o to nadřízený požádá nebo než ho k tomu donutí okolnosti).

**5. Podpora růstu spolupracovníků.** Pracovníci povzbuzují své kolegy. Vedoucí pracovníci si všímají rozdílných výkonů svých podřízených a určují odměnu na základě výkonu. Zpětná vazba je podávána konstruktivním a respektujícím způsobem. Jsou odstraňovány bariéry, které brání dobrému výkonu – nedostatek informací, nástrojů a zdrojů, které lidé potřebují k výkonu práce.

**6. Změna.** Důležité je neustálé zlepšování procesů v zájmu zákazníků, akcionářů a společnosti XY. Od jednotlivců se očekává adaptace a podpora změn, které zajišťují dlouhodobou stabilitu organizace. Pracovník je schopen identifikovat problémy a mobilizovat kompetentní osoby, které je mohou řešit. Je žádoucí zpochybňovat status quo a identifikovat příležitosti ke zlepšení.

**7. Podpora týmové práce a rozmanitosti.** Úspěch je záležitostí celého týmu. Pracovní síla organizace je složena z lidí, kteří reprezentují různé hodnoty, názory, kultury a cíle. Tato rozmanitost je pro organizaci důležitou hodnotou. Efektivní vedoucí týmu stanovuje cíle (očekávání) pro členy svého týmu. Vedoucí týmu se zajímá o názory všech členů svého týmu a vytváří otevřené prostředí pro sdílení informací.

**8. Schopnost zvážit a podstoupit riziko.** Pracovník musí mít odvalu využít příležitostí, které neskýtají jistý výsledek, ale potenciální zisk je velký. Někdy je potřeba učinit rozhodnutí i na základě neúplných informací. Pokud jsou rizika rozhodnutí malá, je nutné jednat a rozhodovat se rychle. Jednání musí předcházet správný úsudek.

**9. Uvědomování si sebe sama/Schopnost učit se.** Pracovník si uvědomuje své chování i to, jak ovlivňuje své spolupracovníky. Umí zhodnotit své přednosti a nedostatky a jedná tak, aby své nedostatky zlepšil. Pracovník akceptuje zpětnou vazbu a usiluje o změnu svého chování na základě zpětné vazby. Dbá na to, aby emoce neovlivňovaly jeho výkon. Nezůstává jen u toho, co umí, ale snaží se překročit svůj vlastní stín.

**10. Efektivní komunikátor.** Požadavkem je poskytování kompletních informací ostatním (bez zbytečného prodlení), používání jasné a ohleduplné ústní i psané komunikace. Efektivní komunikace zahrnuje i umění naslouchat, ale neznamená vždy souhlas. Pracovník předvídá potřebu informací, přizpůsobuje sdělení různému typu

příjemců, respektuje úhel pohledu ostatních, používá nejefektivnější prostředky k poskytování informací spolupracovníkům.

**11. Komplexní myšlení.** Pracovník se rozhoduje a jedná na základě intuice, zkušeností a dostupných dat. Je schopen pracovat i s protichůdnými informacemi a úhly pohledu. Rozumí důsledkům svého jednání na ostatní systémy, procesy a funkce. Důležitá je schopnost identifikovat nejzávažnější problémy a na ně se zaměřit. Součástí tohoto chování je i strategické myšlení a schopnost rozpoznat, které informace jsou důležité.

**12. Vysoká technická a pracovní odbornost.** Pracovník pracuje efektivně, je znalcem ve svém oboru. Důležitý je jeho vývoj po odborné stránce, pracovník udržuje kontakt s nejnovějšími trendy a poznatky z jeho oboru působnosti a hledá cesty, jak tyto poznatky aplikovat v organizaci. Rozumí, propaguje a používá nástroje v duchu Six Sigma a Lean k řešení problémů a zlepšování procesů.

### 1.3 Organizační struktura

Abychom lépe pochopili systém hodnocení pracovníků v organizaci XY, považují za nutné krátce popsat její organizační strukturu. Bělohávek organizační strukturou rozumí mechanismus, který slouží ke koordinaci a řízení aktivit členů organizace.<sup>9</sup>

Organizace XY má divizionální strukturu, kterou Bělohávek popisuje jako strukturu vzniklou vytvořením relativně samostatných divizí. Ty jsou rozděleny podle druhu výroby či služby, podle geografického umístění nebo podle typu zákazníka. Každá divize má svůj vlastní finanční, provozní, obchodní nebo technický úsek. Odborné činnosti jsou tak rozděleny mezi jednotlivé divize, což umožňuje pružné a operativní jednání divizí.<sup>10</sup>

Podle Dědiny a Malého se divizní organizační struktura vyznačuje mj. těmito charakteristikami:

- jde o velký podnik
- jde o konglomerát výrobků
- okolí je velmi dynamické

---

<sup>9</sup> Bělohávek 1996, s. 91.

<sup>10</sup> Bělohávek 1996, s. 93.

- na významu nabývají různorodé aktivity, neprogramovatelné úkoly<sup>11</sup>

V případě organizace XY jsou divize rozděleny podle čtyř hlavních oblastí činnosti organizace:

1. Avionika (dodavatel leteckých komponentů, turbínových motorů atd.)
2. Automobilový průmysl (dodavatel systémů posilujících motor)
3. Automatizace a kontrolní systémy (přístroje pro regulaci tepla, komponenty pro průmyslovou automatizaci atd.)
4. Speciální materiály

Nezáleží na tom, jestli zaměstnanec pracuje na pobočce v Indii nebo v USA, vždy je zařazen do konkrétní skupiny pracovníků, od níž se odvíjí jeho mzda i převažující náplň práce. Tyto skupiny lze přirovnat k tzv. platovým třídám, do kterých jsou v České republice zařazováni zaměstnanci v rozpočtových a příspěvkových organizacích.

(Při uvádění příkladů jednotlivých pracovních pozic budu pojem „lidské zdroje“ nahrazovat už všeobecně známou zkratkou „HR“, z anglického výrazu „human resources“.)

V organizaci XY existují následující skupiny pracovníků:

**Skupina 1.** Tato skupina zahrnuje především manuálně pracující zaměstnance ve výrobě, skladování, tzn. nekvalifikované i kvalifikované dělníky, kteří nejsou ve vedoucí funkci. Jejich mzda je většinou hodinová a výše mzdy je nejnižší ze všech skupin zaměstnanců. Jejich pracovní doba je pevně stanovená.

**Skupina 2.** Do této skupiny patří pracovníci na administrativních pozicích, kteří pracují v kanceláři a jejichž práce spočívá v podpoře dalších (výše postavených) pracovníků. Skupina zahrnuje např. asistentky, specialisty lidských zdrojů (ti podporují HR generalisty), pracovníky zákaznického servisu, podporu prodeje. Mzda těchto pracovníků je pevně stanovená, jejich pracovní doba je částečně pružná. Tito pracovníci nejsou ve vedoucí funkci.

**Skupina 3.** Do skupiny 3 jsou zařazeni pracovníci vykonávající poměrně samostatnou činnost (nejedná se pouze o podporu jiných skupin pracovníků) - např. finanční

---

<sup>11</sup> Dědina, Malý 2005, s. 70.

analytici, účetní, plánovači výroby, analytici lidských zdrojů, obchodní zástupci, HR generalisté, vedoucí týmů, jejichž podřízení patří do skupiny 2 („vedoucí týmu“ je jediná pozice skupiny 3, která zahrnuje vedení podřízených pracovníků). Pracovníci této skupiny mají možnost pracovat dvakrát týdně z domova, organizace jim poskytuje laptop. Jejich mzda může být stejná jako mzda pracovníků skupiny 2 nebo vyšší.

**Skupina 4.** Tato skupina zahrnuje pracovníky na manažerských pozicích, jejichž podřízení mohou pracovat i v jiných státech světa než kde mají pracovníci skupiny 4 sídlo. Patří sem např. finanční manažeři, HR manažeři, IT manažeři. Pracovníci skupiny 4 mívají několik podřízených. Příslušnost ke skupině 4 zahrnuje mj. účast v tzv. pobídkovém programu. To znamená, že pokud tito pracovníci splní své cíle stanovené pro určitý rok, mají nárok na 10-20% (procentuální sazba je předem pevně stanovená v pracovní smlouvě) ze zisku vztahujícímu se k těmto cílům.

**Skupina 5.** Do této skupiny patří např. ředitelé různých oblastí činnosti organizace XY i její viceprezidenti. Těmto pracovníkům je zpravidla podřízeno několik manažerů a dalších podřízených. Stejně jako pracovníci skupiny 4 se účastní pobídkového programu, jejich podíl na zisku je však vyšší. Tyto pozice jsou spojené s mezikontinentálním cestováním.

**Skupina 6.** Tato skupina zahrnuje nejvyšší vedení organizace. Přehled benefitů a způsoby odměňování této skupiny pracovníků jsou přísně tajné. (Pracovníci skupiny 5 a 6 nemusí být na pobočce v Praze vůbec zastoupeni, většina z nich má sídlo v hlavním ústředí organizace XY v Minneapolis/USA.)

V mé práci se zaměřím na hodnocení pracovníků skupiny 2 a 3. Tyto dvě skupiny jsem si vybrala proto, že charakter práce členů těchto skupin je do určité míry podobný.

(O souvislostech mezi postavením ve struktuře organizace XY a hodnocením pracovníků pojednává kapitola „3.2.1 Kritéria hodnocení pracovníků v organizaci XY“.)

## 2. Teoretická východiska hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků je součástí personální práce. Personální práce se podle Koubka zaměřuje na otázky související s člověkem jako pracovní silou, s jeho zapojováním do práce v podniku a využíváním jeho schopností, s jeho fungováním a pracovním chováním, přizpůsobováním se podnikovým potřebám, se vztahy, do nichž jako pracovník podniku vstupuje, s výsledky jeho práce, s náklady vynakládanými na lidskou práci a v neposlední řadě i na otázky související s jeho osobním rozvojem a uspokojováním jeho sociálních potřeb. Stručně řečeno, personalistika zahrnuje všechno, co se týká člověka a jeho práce v podniku.<sup>12</sup>

Koubek dále uvádí, že termíny personální práce či personalistika se obvykle používají jako nejjobecnější označení pro tuto oblast řízení organizace.<sup>13</sup>

V současnosti se pojem personalistika (personální práce) stále častěji nahrazuje pojmem „řízení lidských zdrojů“. Podle Koubka představuje řízení lidských zdrojů nejnovější koncepci personální práce, která se ve vyspělém zahraničí začala formovat někdy v průběhu 50. a 60. let. Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou. Tímto novým postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace. Dovršuje se vývoj personální práce od administrativní činnosti k činnosti koncepční, skutečně řídicí.<sup>14</sup>

Armstrong definuje řízení lidských zdrojů jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.<sup>15</sup>

V této kapitole bych mj. chtěla nastínit, co přesně hodnocení pracovníků znamená a v čem spočívá jeho důležitost v dnešním konkurenčním prostředí. Zmíním se i o tom, co si hodnocení pracovníků klade za cíl, k čemu směřuje. Chtěla bych zdůraznit, že moje práce pojednává o tzv. formálním (systematickém) hodnocení, které Koubek charakterizuje jako „racionálnější, standardizované, periodické, má pravidelný interval a jeho charakteristickými rysy jsou plánovitost a systematickost. Pořizují se z něj dokumenty, které se zařazují do osobních materiálů pracovníků. Tyto dokumenty

---

<sup>12</sup> Koubek 1996, s. 15-16.

<sup>13</sup> Koubek 2002, s. 15.

<sup>14</sup> Koubek 2002, s. 16.

<sup>15</sup> Armstrong 2007, s. 27.

slouží jako podklady pro další personální činnosti, týkající se jednotlivce i skupin pracovníků.“<sup>16</sup>

V mé práci se nebudu zmiňovat o tzv. neformálním hodnocení, které podle Koubka „není nic jiného, než průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným během vykonávání práce. Má příležitostnou povahu a je spíše determinováno situací daného okamžiku, pocitem hodnotícího, jeho dojmem i momentální náladou než nějakou faktickou jistotou výsledku práce. Neformální hodnocení nebývá zpravidla zaznamenáváno a jen výjimečně bývá příčinou nějakého personálního rozhodnutí.“<sup>17</sup>

Hodnocení pracovníků je jedním z kroků v tzv. procesu řízení pracovního výkonu. Řízení pracovního výkonu je nadřazeným pojmem k pojmu hodnocení pracovníků. Armstrong tento proces popisuje jako systematický proces zlepšování pracovního výkonu organizace pomocí rozvíjení výkonu jedinců a týmů. Orientuje lidi na to, aby dělali správné věci tím, že vyjasňuje jejich cíle.<sup>18</sup> Podle Koubka představuje řízení pracovního výkonu integrovanější přístup založený na principu řízení lidí na základě ústní dohody nebo písemné smlouvy mezi manažerem/nadřízeným a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu a osvojování si schopností potřebných k tomuto pracovnímu výkonu. Na základě zmíněné dohody dochází k provázání vytváření pracovních úkolů, vzdělávání a rozvoje pracovníka, hodnocení pracovníka a odměňování pracovníka.<sup>19</sup>

## 2.1 Definice hodnocení pracovníků

Koubek definuje hodnocení pracovníků jako velmi důležitou personální činnost zabývající se

- a) zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa, 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 a

---

<sup>16</sup> Koubek 1996, s. 111.

<sup>17</sup> Koubek 1996, s. 111.

<sup>18</sup> Armstrong 2007, s. 413.

<sup>19</sup> Koubek 2002, s. 190.

- c) hledáním cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizací opatření, která tomu mají napomoci.<sup>20</sup>

Podle Hroníka existují 3 oblasti hodnocení pracovníků: Vstup (předpoklady = potenciál + způsobilosti + praxe), proces (pracovní chování, přístup), výstup (výkon).<sup>21</sup> V některých organizacích se hodnotí pouze tzv. pracovní chování (proces, přístup), v některých pouze pracovní výkon (výstup, výsledky). V ideálním případě by se mělo hodnotit pracovní chování, předpoklady i výkon. Většina organizací totiž nemá zájem o pracovníky, kteří sice dosahují výborných výsledků, ale jejich chování je trnem v oku celému týmu. Ani pracovníci, kteří se chovají vynikajícím způsobem, ale jejich pracovní výkon i potenciál spíše pokulhává, nejsou vyhledávaní.

**Hodnocení pracovního chování.** Hroník mluví o hodnocení pracovního chování jako o hodnocení procesu – hodnocení přístupu pracovníka k různým zadáním, úkolům apod.<sup>22</sup> Pokud se zaměříme na hodnocení pracovního chování, budeme podle Koubka operovat s charakteristikami, jako jsou iniciativa, rozvážnost, kritičnost, schopnost vést, schopnost se rozhodovat, disciplinovanost, odbornost, píle, kvalita práce, umění jednat s lidmi. (Jak lze vidět, budou v tomto případě asi určité problémy s měřitelností charakteristik a jejich spolehlivostí).<sup>23</sup>

**Hodnocení výkonu.** Podle Koubka budeme v tomto případě operovat s charakteristikami jako jsou množství, kvalita, včasnost, náklady aj. – tedy charakteristikami většinou dobře měřitelnými a objektivně zjištěitelnými.<sup>24</sup>

**Hodnocení vstupů neboli předpokladů** (potenciál + způsobilosti + praxe<sup>25</sup>) doplňuje hodnocení výkonu a pracovního chování.

## 2.2 Význam hodnocení pracovníků

### 2.2.1 Význam hodnocení pracovníků v organizaci XY

Hodnocení v organizaci XY směřuje k několika cílům:

---

<sup>20</sup> Koubek 2002, s. 194.

<sup>21</sup> Hroník 2006, s. 20.

<sup>22</sup> Hroník 2006, s. 21.

<sup>23</sup> Koubek 2002, s. 195.

<sup>24</sup> Koubek 2002, s. 195.

<sup>25</sup> Hroník 2006, s. 20.

- **Odměňování.** Hodnocení má přímý výstup do odměňování, slouží jako důležitý zdroj informací pro odměňování pracovníků.
- **Motivace.** Hodnocení směřuje k větší motivaci pracovníků. Hodnocený ví, podle kterých kritérií je hodnocen, co může očekávat, pokud jeho hodnocení bude nadprůměrné (zvýšení mzdy, postup na vyšší pozici). Ví, že může své hodnocení ovlivnit.
- **Rozpoznání potřeby dalšího školení.** Pokud je pracovník v některé oblasti hodnocen podprůměrně, zpravidla následuje doporučení absolvovat určité školení, trénink.
- **Posílení firemní kultury.** Kompetence, které jsou v organizaci XY hodnoceny, úzce souvisí s firemní kulturou organizace. Při hodnocení si pracovník uvědomuje důležitost těchto kompetencí.
- **Zvýšení výkonnosti.** Metody hodnocení se soustředí mj. na výkon pracovníka v uplynulém roce. Pracovník by měl během hodnotícího období splnit cíle (cíle se týkají pracovního výkonu), které si stanovil.
- **Plánování kariéry.** Na základě hodnocení se rozhoduje o dalším pracovním posunu pracovníka (povýšení, přesun do jiného oddělení, získání pracovního úvazku v zahraničí). Organizace XY podporuje přesun pracovníka na jinou pozici v rámci organizace už po roce zaměstnání a nepovažuje to za fluktuaci.

### 2.2.2 Obecně o významu hodnocení pracovníků

Organizace, které si chtějí udržet svou výhodnou pozici na trhu se v dnešním konkurenčním prostředí bez hodnocení pracovníků neobejdou. Koubek uvádí následující možnosti využití hodnocení pracovníků:

1. Rozpoznat současnou úroveň pracovního výkonu pracovníka.
2. Rozpoznat silné a slabé stránky pracovníka.
3. Umožnit pracovníkovi zlepšit jeho výkon.
4. Vytvořit základnu pro odměňování pracovníka.
5. Motivovat pracovníky.
6. Rozpoznat potřeby vzdělávání a rozvoje pracovníků.
7. Rozpoznat potenciál (rezervy a hranice) pracovního výkonu pracovníka.
8. Vytvořit podklady pro plánování následnictví a kariéry.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> Koubek 2002, s. 196.

Podle Plamínka je hodnocení ve standardních situacích vlastně základním nástrojem působení na zaměstnance. Pokud nezačnou působit nějaké vlivnější podněty, jednají lidé i skupiny pochopitelně podle toho, jak a podle čeho jsou hodnoceni, a to zejména tehdy, když je hodnocení spojeno s nějakou odměnou.<sup>27</sup>

Hroník uvádí tři základní důvody, proč hodnocení v organizaci provádět (upozorňují, že Hroník hovoří mj. o tzv. kompetenčním modelu, o kterém pojednává kapitola 3.1.1.2):

1. Změna či posílení organizační kultury a komunikace strategie. Nové vedení organizace obvykle zavede i nový kompetenční model a hodnocení pracovníků. Kompetenční model a hodnocení pracovníků jsou nástroji pro změnu firemní kultury a pro komunikaci toho, co je pro firmu prioritou.
2. Sladování zájmů všech zúčastněných. Organizace potřebuje, aby všichni pracovníci vzali za své cíle a zájmy organizace. Hodnocení je jedním z nástrojů, pomocí kterých se sladují zájmy všech zúčastněných.
3. Zvýšení výkonnosti. Hodnocení musí mít vliv na reálnou výkonnost pracovníků, konkrétně na zvýšení výkonnosti.<sup>28</sup>

Hroník hovoří o sladění zájmů, o sladění cílů, kterých chce organizace dosáhnout, které považuje za důležité. Podle Walkera se většinou jedná o velmi závažné a klíčové cíle, které jsou úzce svázány se samotnou podstatou toho, zda organizace bude či nebude dostatečně pohotová a pružná na to, aby obstála v dnešním podnikatelském prostředí.<sup>29</sup> Z toho vyplývá důležitost hodnocení pracovníků v dnešních ekonomických podmínkách. Domnívám se, že organizace potřebuje pracovníky, které Armstrong definuje jako „dobře motivovaní lidé, lidé s jasně definovanými cíly, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají, že povedou k dosažení těchto cílů.“<sup>30</sup> Tím se znovu vracíme k tomu, čeho chceme hodnocením pracovníků dosáhnout.

Efektivní hodnocení pracovníků je důležité pro udržení klíčových pracovníků v organizaci. Leigh Branham uvádí mezi sedmi důvody, proč zaměstnanci odcházejí z firem, čtyři důvody, které souvisí s hodnocením pracovníků:

důvod č. 2: Nesoulad mezi pracovním místem a zaměstnancem,

---

<sup>27</sup> Plamínek 2009, s. 104.

<sup>28</sup> Hroník 2006, s. 15.

<sup>29</sup> Walker 2003, s. 69.

<sup>30</sup> Armstrong 2007, s. 220.

- důvod č. 3: Velmi málo koučování a zpětné vazby,  
důvod č. 4: Příliš málo příležitostí k růstu a k dalšímu povyšování,  
důvod č. 5: Pocit nedocnění a neuznání.<sup>31</sup>

Podle Wagnerové je jedním z významných důvodů hodnocení i mentální hygiena. Správně provedené hodnocení vede zpravidla k určité katarzi, k vyříkání si situace mezi hodnoceným a hodnotitelem.<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup> Branham 2009, s. 59 – 131.

<sup>32</sup> Wagnerová 2005, s. 7.

### **3. Nastavení hodnocení pracovníků**

V následujících kapitolách popíšu jednotlivé prvky systému hodnocení pracovníků (metody, kritéria a další prvky) v organizaci XY. Ke každému prvku (faktor) systému hodnocení uvedu i obecný pohled (pohled neovlivněný nastavením daného prvku v organizaci XY) – jak o něm pojednává odborná literatura.

#### **3.1 Metody hodnocení pracovníků**

##### **3.1.1 Metody hodnocení pracovníků v organizaci XY**

###### **3.1.1.1 Hodnocení pracovního výkonu v organizaci XY**

Ve své práci se zabývám hodnocením pracovníků skupiny 2 a 3. Tyto dvě skupiny mají shodný systém hodnocení pracovního výkonu a pracovního chování.

Pracovní výkon je v organizaci XY hodnocen pomocí metody „Hodnocení podle stanovených cílů“ (Management by Objectives). Koubek popisuje „Hodnocení podle stanovených cílů“ takto:

1. Stanovení (raději však dohodnutí) jasných a přesně definovaných a termínovaných cílů práce, kterých má pracovník dosáhnout.
2. Zpracování plánu postupu ukazujícího, 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 k zlepšení, jsou-li potřebná.
6. Stanovení nových cílů.<sup>33</sup>

Podle Pilařové je nezbytné dodržení základních požadavků na správné definování cílů (SMART; S – specifický, M – měřitelný, A – akceptovaný, R – realistický, T – termínovaný).<sup>34</sup>

V organizaci XY existuje pravidlo, podle kterého musí být dohodnuté cíle v souladu s pěti klíčovými oblastmi organizace XY, tj. růst, lidé, finanční prostředky, specifické nástroje, produktivita (viz kapitola 1.2.1). Příkladem cíle, který je v souladu s pěti klíčovými oblastmi organizace je např. získání dalších zákazníků nebo

---

<sup>33</sup> Koubek 2002, s. 206.

<sup>34</sup> Pilařová 2008, s. 26.

absolvování kurzu „Six Sigma“ (neboť poznatky z tohoto kurzu aplikované při práci zvýší produktivitu pracovníka a následně i organizace). Není přípustné stanovit si např. pět cílů, které budou v souladu pouze s jednou z pěti oblastí (např. s růstem), to by vedlo k jednostrannému rozvoji pracovníka. V ideálním (a mnohdy nereálném) případě si pracovník stanoví pět cílů, přičemž každý cíl je v souladu s jinou oblastí. Pokud je pět cílů v souladu se třemi oblastmi (dvě oblasti se tedy budou opakovat), je vše v pořádku. U každého cíle musí být uvedeno, se kterou z pěti klíčových oblastí je daný cíl v souladu.

### 3.1.1.2 Hodnocení pracovního chování v organizaci XY

K ohodnocení pracovního chování slouží tzv. kompetenční model. Podle Hroníka kompetenční model představuje určitým způsobem uspořádané kompetence. Kompetenční model je jedním z důležitých nástrojů řízení lidí.<sup>35</sup>

Tento model znamená sestavení několika způsobilostí, které jsou pro organizaci klíčové: např. strategické myšlení, vedení lidí. Ke každé kompetenci je přiřazen popis pozorovatelného chování, kterým se daná kompetence projevuje a kritéria hodnocení (viz tab. č. 1 níže).

Typ kompetence	Popis kompetence (zkráceno)	Kritéria hodnocení
Růst a zaměření na zákazníka	Pracovník odvádí každý den kvalitní práci, vyhledává nové příležitosti, které se vyskytují díky procesu globalizace a novým technologiím.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nad standardem XY</li> <li>• standardní</li> <li>• pod standardem XY</li> </ul>

Tab. č. 1 - Nástin kompetenčního modelu v organizaci XY

Při hodnocení pracovního chování se zpravidla hodnotí, jestli zaměstnanec danou kompetenci má, jestli je přítomna v jeho chování a do jaké míry se v jeho chování projevuje.

<sup>35</sup> Hroník 2006, s. 30.

V organizaci XY se z hodnocení pracovního chování a pracovního výkonu vypočítává konečná číselná hodnota, která je celkovým výsledkem hodnocení. Pracovní chování i pracovní výkon se ohodnotí podle stupnice „nad standardem organizace XY“ - „standardní“ - pod standardem XY“. Tyto dva výsledky (výsledek hodnocení pracovního chování a pracovního výkonu) nám v grafu ukážou zmíněnou konečnou číselnou hodnotu (viz Příloha č. 1 – zde je touto hodnotou číslo 5).

Kritériím hodnocení je věnována samostatná kapitola.

### 3.1.2 Obecně o metodách hodnocení

Existuje poměrně hodně metod hodnocení pracovníků, proto uvedu pouze některé.

#### a) Metody hodnocení výkonu

- **Hodnocení podle stanovených cílů** (Management by Objectives). Pracovník se s nadřízeným dohodne na cílech, kterých by měl pracovník v určitém časovém období dosáhnout. Podle Hroníka je třeba si pro každé hodnotící období stanovit 3-5 cílů, přičemž obvykle 1-3 cíle se týkají výkonu, 1-2 cíle se týkají rozvoje potenciálu, 1-2 cíle se týkají pracovního chování.<sup>36</sup>
- **Vytváření pořadí pracovníků podle jejich pracovního výkonu.** Jedná se o porovnávání výkonu dvou a více jedinců.
- **Hodnocení na základě plnění norem.** Je stanovena požadovaná úroveň výkonu (norma) a s touto normou se porovnává výkon pracovníka.
- **Assessment centre = hodnotící centrum.** Podle Palána je „činnost hodnotících center soustředěna především na výběr uchazečů při obsazování funkcí, při určování profesních drah, při určování dalšího profesního rozvoje i pro sebehodnocení vlastních možností.“<sup>37</sup>
- **Sebehodnocení.** V rámci sebehodnocení pracovník většinou vytvoří zprávu, v níž zhodnotí své výsledky za uplynulé období (někdy bývá hodnotící zpráva doplněna o sebehodnocení pracovního chování podle předem připravené škály). Podle Urbana je cílem této metody podpořit participaci a osobní rozvoj

---

<sup>36</sup> Hroník 2006, s. 60.

<sup>37</sup> Palán 1997, s. 44.

zaměstnanec, posílit jeho motivaci k dosažení výkonových cílů a podporovat méně autoritativní firemní kulturu.<sup>38</sup>

- **360° hodnocení.** Jeden z typů vícezdrojového hodnocení. Podle Hroníka tato metoda spočívá v tom, že podle stejných kritérií je hodnocený hodnocen různými lidmi.<sup>39</sup>
- **Hodnocení prováděné spolupracovníky.** Spolupracovníci většinou obdrží soubor s konkrétními otázkami (tzv. checklist) týkajících se výkonu a pracovního chování pracovníka. Podle Urbana vyžaduje efektivní hodnocení ze strany spolupracovníků vysoký stupeň důvěry mezi členy týmu, převážně nekompetitivní systém odměňování a častou možnost spolupracovníků pozorovat vzájemně svou výkonnost.<sup>40</sup>

b) Metody hodnocení chování

- **Metoda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales)** – klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování. Podle Koubka touto metodou hodnotíme chování požadované k úspěšnému vykonávání práce.<sup>41</sup> Ke každému úkolu, který pracovník vykonává se přiřadí stupnice o 3 – 7 (existují i 10ti bodové stupnice) stupních. Stupeň 1 hodnotí chování jako nepřijatelné, stupeň 7 naopak jako vynikající.
- **Metoda klíčové události.** Metoda spočívá v pravidelném zaznamenávání jedné pozitivní a jedné negativní události (týkající se pracovního chování) během stanoveného intervalu.<sup>42</sup>
- **Behaviorálně obzervační škály (BOS).** Podle Wagnerové tyto škály vyjmenovávají příklady chování s dobrou pracovní výkonností pro rozličné pracovní dimenze. Po hodnotiteli se požaduje, aby bodově zhodnotil výkon zaměstnanec v každém pracovním chování podle toho, zda-li zaměstnanec vždy pracuje způsobem, jak má, nebo jenom někdy či nikdy.<sup>43</sup>
- **Řízení podle kompetencí (Management by Competencies).** Pilařová soudí, že Plamínek a Fišer popisují tento přístup jako vycházející z logického popisu

---

<sup>38</sup> Urban 2003, s. 143.

<sup>39</sup> Hroník 2006, s. 66.

<sup>40</sup> Urban 2003, s. 143.

<sup>41</sup> Koubek 2002, s. 209.

<sup>42</sup> Hroník 2006, s. 61-62.

<sup>43</sup> Wagnerová 2005, s. 25.

pracovních pozic pomocí rolí, úloh a k nim požadovaných kompetencí. Každou pozici lze charakterizovat pomocí dílčích rolí - očekávaných forem chování.<sup>44</sup>

## **3.2 Kritéria hodnocení pracovníků**

### **3.2.1 Kritéria hodnocení pracovníků v organizaci XY**

Kritéria hodnocení pracovního výkonu a pracovního chování jsou pro zaměstnance skupiny 2 a 3 naprosto stejná.

U každého pracovníka bez ohledu na to, do které skupiny (skupiny 1–6) patří, je hodnoceno pracovní chování podle stejných kritérií. Tento důraz na jednotné hodnocení pracovního chování vyplývá z nadnárodního charakteru organizace XY. Pro úspěšné plnění strategických cílů organizace, v níž pracují lidé z různých států světa a z různých kultur, je sladění pracovního chování velmi důležité.

U každého pracovníka bez ohledu na to, do které skupiny patří, je hodnocen pracovní výkon podle splnění/nesplnění stanovených cílů. U každé ze skupin pracovníků mají cíle pochopitelně trochu jiný charakter. Pracovníci skupiny 1 si mohou stanovit např. tento cíl: „Počet vyrobených kusů neklesne pod normu, která představuje 20 ks/hod.“. Na rozdíl od pracovníků skupiny 2, kteří se mohou při stanovení cílů zaměřit např. na přesnost dat.

Cíle jsou stanovovány směrem od nevyššího vedení. Představitelé skupiny 6 si stanoví své cíle a od těchto cílů se odvíjí cíle jejich podřízených. Tzn. od cílů pracovníků skupiny 5 se odvíjí cíle pracovníků skupiny 4, od jejichž cílů se odvíjí cíle pracovníků skupiny 3, v poslední fázi si cíle stanoví i pracovníci skupiny 1.

Z uvedeného vyplývá, že ačkoli by různé skupiny pracovníků mohly být hodnoceny jiným způsobem, jsou všechny skupiny hodnoceny stejným způsobem, jen stanovené cíle jsou trochu odlišné.

Nejdříve popíšu kritéria hodnocení pracovního chování pracovníků. Pro hodnocení pracovního chování stanovila organizace XY dvanáct způsobů chování (viz kapitola 1.2.2). Jedná se o kompetenční model. Každý ze způsobů chování (např. „Změna“) představuje jednu z kompetencí. „Kompetence je pojata jako způsobilost. Představuje soubor určitých předpokladů k určité činnosti.“<sup>45</sup> Obsah kompetence

---

<sup>44</sup> Pilařová 2008, s. 16.

<sup>45</sup> Hroník 2006, s. 29.

odpovídá vždy popisu daného způsobu chování uvedeného v kapitole 1.2.2. Pro přehlednost uvádím tyto kompetence (= způsoby chování) ještě jednou:

- Globální přístup
- Růst a zaměření na zákazníka
- Vůdcovství
- Dosahování výsledků
- Podpora růstu spolupracovníků
- Změna
- Podpora týmové práce a rozmanitosti
- Schopnost zvážit a podstoupit riziko
- Uvědomování si sebe sama/Schopnost učit se
- Efektivní komunikátor
- Komplexní myšlení
- Vysoká technická a pracovní odbornost

Podle přítomnosti těchto kompetencí v chování jsou pracovníci hodnoceni podle stejných kritérií na trojdílné stupnici. Jedná se o následující stupně:

- a) nad standardem organizace XY (Exceeds XY Standards)
- b) v souladu se standardem organizace XY (At XY Standards)
- c) pod standardem organizace XY (Below XY Standards)

Pokud je některá z kompetencí ohodnocena jako „pod standardem organizace XY“, nadřízený musí k tomuto hodnocení uvést komentář.

Pracovní výkon je hodnocen podle splnění/nesplnění společně dohodnutých cílů. Nadřízený ohodnotí, jestli úroveň splnění dohodnutého cíle byla a) pod standardem organizace XY, b) v souladu se standardem organizace XY, c) nad standardem organizace XY. Stupnice pro hodnocení pracovního chování a pracovního výkonu je tedy stejná. Hodnocení „pod standardem organizace XY“ nadřízený opět okomentuje.

Jak již bylo zmíněno, z výsledků hodnocení pracovního chování a pracovního výkonu obdržíme konečnou číselnou hodnotu. Tato hodnota se pohybuje na stupnici 1-9 (vertikální přímka označuje výsledky - results, horizontální přímka označuje chování – behavior) – viz Příloha č. 1. Obě přímkové obsahují pouze 3 body (nadstandard, standard, hodnocení pod standardem) - podle toho, jak jsou pracovníkovy výkony a chování ohodnoceny. Např. hodnocení číslem 5, které vidíme v příloze č. 1, znamená, že chování i výkon je standardní. Tato číselná hodnota je celkovým výsledkem hodnocení.

Z tohoto výsledku se odvíjí odměňování pracovníka v daném roce. Pokud zaměstnanec dosáhne hodnoty 7, 8 nebo 9, nemůže počítat se zvýšením své mzdy. Naopak, každému výsledku na stupnici 1–6 odpovídá určitý procentní nárůst mzdy.

Z uvedeného vyplývá, že hodnocení pracovního chování není vázáno na popis konkrétního pracovního místa. Hodnocení pracovního výkonu se k pracovní pozici váže do určité míry.

### 3.2.2 Obecně o kritériích hodnocení

Existují různé druhy činností, různě specifické pracovní pozice, a proto i kritéria hodnocení pracovníků mohou být různá. Kahle a Stýblo uvádějí, že hodnocení zaměstnanců musí být diferencované podle jejich pracovního zařazení (ne jedna univerzální šablona pro celou firmu).<sup>46</sup>

Pilařová kritériem rozumí ukazatel výkonu (výsledek činnosti) nebo výkonnosti (připravenosti podávat výkony), podle něhož hodnotíme úspěšnost (nebo naopak neúspěšnost) zaměstnance. Kritéria významně ovlivňují výkony pracovníků a jejich nesprávné nastavení může vést k nežádoucímu chování, které může ohrozit ekonomické výsledky organizace. Kritéria musíme proto volit vždy s ohledem na strategii firmy a firemní hodnoty. Strategie firmy se promítá do pracovních cílů jedinců a do ukazatelů typu: plnění termínů, počet vyrobených kusů, počet nových zákazníků, počet chyb aj.<sup>47</sup>

Podle Hroníka můžeme za kritéria hodnocení považovat reálný pracovní výkon, jednotlivé oblasti hodnocení, nebo kompetence (způsobilosti). Kritéria hodnocení podle jednotlivých oblastí Hroník dělí na kritéria týkající se výkonu (např. efektivní plnění cílů), vstupu (otevřenost dalšímu rozvoji, změně), procesu (spolupráce a vztahy s kolegy, vytváření atmosféry důvěry).<sup>48</sup>

Podle Koubka jsou základními a univerzálními kritérii kvantita, kvalita a včasnost plnění, ale zpravidla s nimi při hodnocení pracovního výkonu nevystačíme a snažíme se nalézt a uplatnit i kritéria další. Protože hodnocení pracovního výkonu je zaměřeno nejen na výsledky práce, ale i na pracovní a sociální chování, schopnosti a další vlastnosti jedince.<sup>49</sup>

Některá kritéria lze velmi snadno změřit (např. počet vyrobených kusů, počet reklamací), některá měřit nelze (především kritéria týkající se pracovního chování, např.

---

<sup>46</sup> Kahle, Stýblo 1994, s. 247.

<sup>47</sup> Pilařová 2008, s. 41.

<sup>48</sup> Hroník 2006, s. 28.

<sup>49</sup> Koubek 2002, s. 200.

vztahy se spolupracovníky). Hodnocení podle kritérií, která nelze měřit, může být značně subjektivní. Hroník se domnívá, že objektivního hodnocení lze jen stěží dosáhnout. Naším cílem je dosáhnout hodnocení, které je akceptováno jako spravedlivé a motivující.<sup>50</sup>

Podle Pilařové existují pro pozici „administrativní pracovník“ (zjednodušený název pro skupinu 2 a 3 v organizaci XY) následující typická kritéria výkonu:

- Počet chyb
- Závažnost chyb
- Počet zpracovaných „případů“
- Dodržování termínů
- Zákaznický přístup
- Samostatnost<sup>51</sup>

Co se týče hodnotící stupnice podle Armstronga vzrůstá popularita metody mající stupnici, která ve všech stupních přináší pozitivní povzbuzení. Následující příklad zdůrazňuje zlepšitelnou povahu individuálního výkonu:

- a) vysoce efektivní
- b) efektivní
- c) rozvíjející se
- d) zlepšitelný<sup>52</sup>

Dostáváme se ke kritériím hodnocení pracovního chování. Podle Hroníka lze mít vedle generálních kompetenčních modelů a manažerských kompetenčních modelů i kompetenční model pro obchodníky. Ten může obsahovat např. následující prodejní kompetence: prezentace sebe sama, tah na bránu, odolnost, budování vztahu, identifikace, zvládání námitek.<sup>53</sup>

U pracovního chování musíme předem popsat, které pracovní chování je žádoucí a které je nežádoucí (aby pracovníci věděli, které chování se od nich očekává). Obdobně musíme stanovit normu pracovního výkonu a určit, který pracovní výkon je dostatečný a který je nedostatečný.

---

<sup>50</sup> Hroník 2006, s. 11.

<sup>51</sup> Pilařová 2008, s. 42-43.

<sup>52</sup> Armstrong 2002, s. 446.

<sup>53</sup> Hroník 2006, s. 41.

## **3.3 Hodnotitelé**

### **3.3.1 Hodnotitelé v organizaci XY**

V organizaci XY je pracovník hodnocen převážně svým přímým nadřízeným. Přímý nadřízený shromažďuje podklady pro hodnocení pracovníka a vede hodnotící pohovor.

Na hodnocení se podílí i nadřízený přímého nadřízeného pracovníka – vyjadřuje se však pouze k hodnocení pracovního chování a funguje jako schvalovatel této části hodnocení.

Součástí hodnocení je i písemné sebehodnocení, které probíhá v 11. měsíci kalendářního roku. Pracovník zapisuje sebehodnocení do aplikace, která slouží k hodnocení pracovníků (viz kapitola 3.4.1). Popíše způsob, jakým se mu podařilo splnit cíle, které si při posledním hodnocení pracovníků vytyčil (zhodnocení uplynulého roku) a zapíše další informace vztahující se k těmto cílům. Sebehodnocení je podkladem pro hodnotící pohovor.

Pracovníci v organizaci XY jsou průběžně hodnoceni i spolupracovníky. Přímý nadřízený žádá v průběhu roku různé spolupracovníky (především ty, kteří se zaměstnancem přímo spolupracují) o zpětnou vazbu. Struktura této zpětné vazby je pevně daná, spolupracovník uvede silné a slabé stránky svého kolegy a uzavře zpětnou vazbu celkovým zhodnocením pracovního chování i výkonu pracovníka. Poskytování zpětné vazby probíhá ve stejné aplikaci, do které pracovník zapisuje sebehodnocení. Zpětná vazba je opět podkladem pro hodnotící pohovor.

V organizaci XY probíhá jednou ročně i hodnocení podřízenými. Při přezkumu hodnocení (viz kapitola 3.4.1) požádá nadřízený podřízeného v závěru pohovoru o zpětnou vazbu.

### **3.3.2 Obecně o hodnotitelích**

Podle Koubka je nejkompetentnější osobou pro hodnocení pracovníka jeho bezprostřední nadřízený. Ten také provádí závěrečné vyhodnocování všech podkladů hodnocení, ať už je pořizoval či předložil kdokoli, dělá z nich závěry, vede hodnotící

rozhovor a navrhuje opatření vyplývající z hodnocení. Bezprostřední nadřízený zná úkoly pracovního místa, práci svého podřízeného i podmínky, za nichž pracuje.<sup>54</sup>

Hodnocení mohou provádět i další osoby. Podle Koubka může např. nadřízený bezprostředního nadřízeného (o stupeň vyšší nadřízený) fungovat jako ověřovatel a schvalovatel hodnocení bezprostředního nadřízeného, v některých organizacích může provádět hodnocení zcela sám.<sup>55</sup>

Pokud se pracovník v rámci náplně práce věnuje dlouhodobě určité skupině zákazníků, můžeme provádět i hodnocení zákazníky.

Pracovníka mohou hodnotit i spolupracovníci. Podle Urbana slouží hodnocení spolupracovníků k posílení objektivity a je často přesnější, protože členové týmu znají často svou výkonnost lépe než jejich nadřízení. Navíc tento typ hodnocení vede k tomu, že zaměstnanci jsou pod skupinovým tlakem, který je důležitým motivačním nástrojem k podpoře výkonu.<sup>56</sup>

Podle Koubka neustále vzrůstá význam a používání sebehodnocení. Je vhodné jako příprava pracovníka na hodnotící pohovor. Nejčastěji má formu zprávy o výsledcích práce či vyplnění hodnotícího formuláře.<sup>57</sup> Podle Urbana výzkumy ukazují, že sebehodnocení vede ke konstruktivnějším hodnotícím rozhovorům vyvolávajícím u zaměstnance vyšší uspokojení. Zároveň sebehodnocení zlepšuje pracovní výkon, a to prostřednictvím vyšší míry identifikace s organizačními i osobními cíli.<sup>58</sup>

Hroník uvádí, že na hodnocení se může podílet i personalista, který je obvykle jedním ze zdrojů hodnocení, ze kterých čerpá nadřízený pracovníka. Personalista participuje při vyhodnocování a stanovování rozvojových cílů.<sup>59</sup> Podle Koubka hodnocení prováděné pracovníkem personálního útvaru není příliš častý případ a spíše se používá tehdy, kdy v podstatě neexistuje nejbližší nadřízený.<sup>60</sup>

---

<sup>54</sup> Koubek 2002, s. 203.

<sup>55</sup> Koubek 2002, s. 203.

<sup>56</sup> Urban 2003, s. 143.

<sup>57</sup> Koubek 2002, s. 204.

<sup>58</sup> Urban 2003, s. 143.

<sup>59</sup> Hroník 2006, s. 99.

<sup>60</sup> Koubek 2002, s. 203-204.

## 3.4 Proces hodnocení pracovníků

### 3.4.1 Proces hodnocení pracovníků v organizaci XY

Proces hodnocení pracovníků v organizaci XY popsany v této kapitole funguje ve zmíněné organizaci již 8 let. Každé pracovní místo má svůj popis, který je pravidelně aktualizován. U pracovníků skupiny 2 a 3 organizace XY je hodnoceno pracovní chování a pracovní výkon. Hodnocení provádí přímý nadřízený pracovníka.

Proces hodnocení pracovního chování a výkonu má cyklický charakter a slouží k němu speciální aplikace, kterou budu v této práci nazývat HPCH (zkratka je odvozená od pojmu hodnocení pracovního chování a nahrazuje skutečný název aplikace, jejímž prozrazením bych porušila závazek mlčenlivosti).

Hodnocení probíhá v několika fázích:

**1. fáze** hodnocení probíhá v 11. měsíci kalendářního roku. Zaměstnanec se přihlásí do aplikace HPCH a stanoví si minimálně tři cíle, kterých by chtěl v následujícím roce dosáhnout. Pracovník zároveň písemně zhodnotí, jak se mu podařilo dosáhnout cílů, které si stanovil před rokem (tzn. pracovník provede sebehodnocení). Nadřízený musí během 14 dní prostudovat cíle svého podřízeného. Pokud jsou pracovníkovy cíle v pořádku (tzn. v souladu s pěti klíčovými oblastmi organizace XY), nadřízený cíle schválí. V následujícím období získává nadřízený informace a podklady pro samotné hodnocení pracovníka. Informace pro hodnocení pracovního chování získává především pozorováním - sledováním aktivity a chování pracovníka v rámci jeho týmu. Chování pracovníka se porovnává se standardními požadavky na chování.

Informace týkající se pracovního výkonu získává mj. z aplikace, do které pracovník zapisuje úkoly, na kterých pracuje, jak dlouho na nich pracuje a jestli byl úkol splněn včas (pro každý úkol nastaví aplikace automaticky datum, do kterého je nutné úkol splnit).

**2. fáze** probíhá od 2. měsíce do 3. měsíce kalendářního roku a spočívá v sestavení hodnocení pracovníka v písemné podobě. Toto hodnocení se zapisuje a ukládá v aplikaci HPCH. Hodnocení pracovního chování je značně subjektivní záležitost, a proto je hodnoceno dvěma osobami: Nadřízeným pracovníka a další osobou, která přichází s pracovníkem často do kontaktu - přímým nadřízeným

nadřízeného pracovníka). Výsledné hodnocení je průměrem hodnocení těchto dvou hodnotitelů.

**3. fázi** dominuje tzv. motivačně hodnotící pohovor, jemuž je věnována samostatná kapitola.

**4. fáze** představuje tzv. přezkum hodnocení a nastává v 8. měsíci kalendářního roku. Přezkum spočívá v tom, že nadřízený vyhodnotí, jestli se podřízený řídí doporučeními, která obdržel při posledním motivačně hodnotícím pohovoru a jaký pokrok od té doby udělal. Nadřízený pozve podřízeného na pohovor. Na pohovoru podřízenému sdělí zhodnocení jeho pracovního chování a výkonu od posledního hodnocení. Součástí tohoto pohovoru jsou opět doporučení pro další rozvoj, příp. pro změnu pracovní pozice.

#### **3.4.1.1 Motivačně hodnotící pohovor v organizaci XY**

Motivačně hodnotící pohovor probíhá ve 3. měsíci kalendářního roku. Nadřízený pošle podřízenému e-mailem pozvánku na pohovor. Na tomto pohovoru nadřízený podřízeného nejdříve seznámí s hodnocením jeho pracovního výkonu. Nadřízený zhodnotí, jestli pracovníkem stanovené cíle byly splněny. Zároveň se hodnotí, jestli splnění cílů se dá charakterizovat jako „standardní pro organizaci XY“, „pod standardem organizace XY“ nebo „nad standardem organizace XY“.

Následuje přečtení hodnocení pracovního chování podřízeného. Rozvinutí jednotlivých kompetencí (viz kapitola 1.2.2) se opět hodnotí buď jako „standardní pro organizaci XY“ nebo „pod standardem organizace XY“ nebo „nad standardem organizace XY“. U chování, které je ohodnoceno jako „pod standardem“ nebo „nad standardem“ je nadřízený povinen toho hodnocení blíže okomentovat. Podřízený se může (ale nemusí) ke svému hodnocení vyjádřit.

Poté se nadřízený s podřízeným dohodnou na případném plánu zlepšení slabých stránek hodnocení pracovního chování (např. absolvování určitého kurzu, který by určitou slabou stránku – např. komunikační dovednosti - zlepšil).

Součástí hodnocení pracovníka je i plánování jeho kariéry a rozvoje. Nadřízený vybere pro podřízeného jeden z dalších potenciálních pohybů v kariéře. Může vybrat z těchto pěti možností: manažerská pozice, stávající role se širším záběrem, přeřazení

pracovníka do pobočky v zahraničí, laterální změna pozice (pracovník zůstává na stejné úrovni, ale mění se obsah jeho práce, např. přeřazení do jiného oddělení), další vývoj na současné pozici. S tímto potenciálním pohybem v kariéře je pracovník rovněž seznámen během hodnotícího pohovoru.

Na závěr motivačně hodnotícího pohovoru nadřazený přečte tzv. „celkový souhrn hodnocení pracovníka“, ve kterém většinou zrekapituluje pracovníkovy silné a slabé stránky a sdělí pracovníkovi celkovou číselnou hodnotu jeho hodnocení.

Pracovník je rovněž seznámen s tím, jak jeho hodnocení (celková číselná hodnota) ovlivní jeho mzdu (jestli může očekávat nárůst, snížení, příp. žádnou změnu ve výši mzdy).

Pracovník obdrží hodnocení i v písemné podobě (výtisk z aplikace HPCH). K hodnocení má přístup i v aplikaci HPCH, kde může své hodnocení písemně okomentovat.

### **3.4.2 Obecně o procesu hodnocení pracovníků**

Podle Koubka má proces hodnocení pracovníků zhruba devět fází, které lze rozdělit do tří časových období.

a) Přípravné období má čtyři fáze:

1. Rozpoznání a stanovení předmětů hodnocení, stanovení pravidel hodnocení, vytvoření formulářů používaných k hodnocení.
2. Analýza pracovních míst, popř. revize existujícího popisu.
3. Formulování kritérií výkonu a jeho hodnocení.
4. Informování pracovníků o připravovaném hodnocení a jeho účelu.

b) Období získávání informací a podkladů má dvě fáze:

5. Zjišťování informací např. pozorováním pracovníků při práci nebo zkoumáním výsledků jejich práce.
6. Pořízení dokumentace o pracovním výkonu.

c) Období vyhodnocování informací o pracovním výkonu má tři fáze:

7. Vyhodnocování pracovních výsledků, pracovního chování, schopností a dalších vlastností pracovníků. Porovnávají se výsledky práce s normami výkonu,

chování pracovníků se standardními požadavky na chování. Výsledky této fáze musejí mít písemnou podobu.

8. Rozhovor s hodnoceným pracovníkem o výsledcích hodnocení, o rozhodnutích z hodnocení vyplývajících a o možných cestách řešení problémů souvisejících s pracovním výkonem. (tzv. hodnotící pohovor)
9. Následné pozorování pracovního výkonu pracovníka, poskytování pomoci při zlepšování pracovního výkonu.<sup>61</sup>

### 3.4.2.1 Obecně o motivačně hodnotícím pohovoru

„Nejúspěšnější hodnotící pohovory jsou ty, které se zaměřují na tři různé oblasti:

1. předchozí výkony;
2. minulé a budoucí pracovní cíle;
3. plán zaměstnancova kariérního rozvoje.“<sup>62</sup>

Rozhovor s hodnoceným pracovníkem o výsledcích hodnocení - někteří autoři jej nazývají „motivačně hodnotícím pohovorem“, někteří „hodnotícím pohovorem“.

Podle Hroníka má hodnotící pohovor 4 fáze:

**1. Zdvořilostní a rozechřívací část, dohoda o proceduře.** Kromě přivítání je nutné na úvod sdělit, kolik času máme k dispozici a co bude výsledkem. Cílem je navodit přátelskou a pracovní atmosféru.

**2. Zpětná vazba.** Nejdříve hodnocený odpovídá, jak viděl uplynulé období. S čím byl spokojený a co si představoval, že dopadne jinak. Máme k dispozici formulář s cíli minulého období a hodnotíme jejich dosažení. Hodnotitel pak řekne, jak to viděl on a zdůvodní přidělené body.

**3. Formulace cílů.** Zformulujeme cíle na další období. Je třeba dát přednost hodnocenému, aby si je zkusil formulovat sám. Cíle jsou jednak pracovní, jednak rozvojové.

**4. Závěr a sdělení dalších informací.** Zopakujeme si, na čem jsme se dohodli a jaký bude další postup.<sup>63</sup> Hodnotitel zopakuje, které oblasti práce je potřeba zlepšit příp. zdůrazní pozitivní aspekty.

---

<sup>61</sup> Koubek 2002, s. 202-203.

<sup>62</sup> Arthur 2010, s. 90.

<sup>63</sup> Hroník 2006, s. 105-106.

Podle Koubka je hodnotící pohovor oficiální, formální setkání a musí mít nějakou pevnou obsahovou strukturu a pevný časový plán. Rozhovor by měl:

1. Zhodnotit současný výkon pracovníka, popř. výkon v uplynulém období.
2. Formulovat plán směřující k zlepšení výkonu.
3. Rozpoznat problémy a/nebo prozkoumat možné příležitosti týkající se práce.
4. Rozpoznat faktory na pracovníkově vůli nezávisající, 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.
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.<sup>64</sup>

Podle Plamínka by během hodnotícího pohovoru měly informace proudit oběma směry. Podstatou hodnocení by mělo být srovnávání. Srovnáváme obvykle na dvou úrovních: porovnáváme očekávání (zadání) se skutečností (výsledkem) a – v případě, že jde o dlouhodobé hodnocení výkonů a zdrojů – potom následně i aktuální potenciál s budoucími požadavky.<sup>65</sup>

Na hodnotícím pohovoru závisí, jestli bude mít hodnocení pracovníka očekávaný efekt, jestli bude pracovník motivován ke změně. Proto bychom tuto fázi neměli podceňovat a hodnotitel by se měl na pohovor důkladně připravit.

---

<sup>64</sup> Koubek 2002, s. 211-212.

<sup>65</sup> Plamínek 2009, s. 113.

## 4. Vztah hodnocení a odměňování

Proces hodnocení pracovníků ovlivňuje i další procesy řízení lidských zdrojů – např. vzdělávání a rozvoj pracovníků, získávání a výběr pracovníků. V následující kapitole jsem se rozhodla popsat, jak hodnocení pracovníků ovlivňuje jejich odměňování. Proces odměňování jsem si vybrala především pro jeho vliv na motivaci pracovníků.

### 4.1 Vztah hodnocení a odměňování v organizaci XY

Výsledek hodnocení pracovníků (konečná číselná hodnota) má přímý vliv na odměňování pracovníka v daném roce. Jestliže se pracovník dozví výsledek svého hodnocení ve 3. měsíci kalendářního roku, tento výsledek ovlivňuje jeho mzdu od 4. měsíce kalendářního roku. Pokud pracovník dosáhne hodnoty 7, 8 nebo 9 ztrácí nárok na zvýšení mzdy. Hodnotám 1–6 odpovídá určitý procentní nárůst mzdy (nárůst může být i vyšší, než je doporučeno ve směrnících, pokud jej navrhne nadřízený pracovníka a nepřekračuje rozpočet určený pro konkrétní oddělení).

Mzda pracovníků skupiny 2 a 3 se skládá pouze z pevné složky a neobsahuje žádnou pohyblivou složku (tento způsob odměňování vychází z globální strategie organizace XY v oblasti odměňování). Výše mzdy pracovníka se tedy v průběhu roku nemění (výjimkou je již zmiňovaný příp. nárůst ve 4. měsíci kalendářního roku v důsledku hodnocení pracovníků).

Každé čtvrtletí je sledován výkon pracovníka v závislosti na cílech, které si pracovník stanovil. Tzn., že pokud si pracovník stanovil cíl „přesnost dat nesmí klesnout pod 90%“, je tento ukazatel čtvrtletně sledován, aby měl nadřízený informace o plnění cílů pracovníka. Ale i kdyby pracovník podával celý rok nadprůměrné výkony, jeho mzda zůstává každý měsíc stejná.

Za tzv. pohyblivou složku platu považuje organizace XY různé jednorázové prémie ve výši cca 2 000 Kč, které jsou udělovány zpravidla jednou nebo dvakrát ročně a většinou za mimořádné výkony. Jednou z těchto prémie je i tzv. Viva Award (Viva – italsky „sláva“, Award – anglicky „ocenění“), která může být udělena pouze dvakrát ročně. Podmínky k nominaci na toto ocenění jsou dvě:

- pracovník dosáhl výborného nebo mimořádného výkonu

- jeho manažer nebo zákazník se rozhodl pracovníka na toto ocenění nominovat

Poté už záleží pouze na rozhodnutí komise (složené z manažerů jednotlivých pracovníků nominovaných na Viva Award), kterému pracovníkovi toto ocenění udělí.

Přestože v organizaci XY existují měřitelné ukazatele výkonu (např. počet zpracovaných úkolů během jednoho dne/týdne/měsíce, počet úkolů zpracovaných se zpožděním apod.), podle kterých by bylo možné určit pohyblivou složku výplaty, mzda zmiňovaných pracovníků pohyblivou složku neobsahuje.

## 4.2 Obecně o vztahu hodnocení a odměňování

Aby hodnocení pracovníků plnilo své hlavní funkce, musí být systém hodnocení propojen se systémem odměňování.

Podle Pilařové je užitečné provázat hodnocení výkonů s pohyblivou složkou platu a hodnocení kompetencí s pevnou složkou platu. Poměr mezi pohyblivou a pevnou složkou platu je závislý na několika faktorech: typ pozice (možnost ovlivnit výši výkonu), typ organizace (firemní kultura, podpora soutěžení X týmové spolupráce), typ businessu (tlak na vysoké individuální výkony). Například poměr mezi pohyblivou a pevnou složkou 70:30 (ve prospěch pohyblivé složky) najdeme častěji u pozic obchodních zástupců ve firmách, které vyvíjejí tlak na vysoké individuální výkony. S opačným poměrem se setkáme u administrativních pracovních pozic a ve firmách, které pracují ve středně nebo mírně konkurenčním prostředí a více akcentují spolupráci při dosahování výkonů.<sup>66</sup> (Pilařová hovoří o platu, ale v případě organizace XY se jedná o mzdu, protože organizace XY patří do soukromého sektoru.)

Plamínek vidí vztah mezi pevnou a pohyblivou složkou mzdy takto: Zaměstnanec není součástí firmy. Je vlastně specifickým typem stálého dodavatele. Firma si u tohoto „interního dodavatele“ kupuje právě obě složky kompetence, přičemž za lidské zdroje, které zaměstnanec do firmy přináší, mu poskytuje pevnou složku odměny, a za aktuálně odváděný výkon složku pohyblivou. Protože odměňovat je třeba i to, jak lidé svůj potenciál využívají ve prospěch firmy, tedy jakých výkonů s pomocí svých zdrojů dosahují. A právě na to máme pohyblivou složku mzdy.<sup>67</sup>

Podle Wagnerové je pro organizace velkým problémem zda a jakým způsobem napojit formální systém odměňování na měřítka ukazatelů výkonnosti. Aby ukazatele

---

<sup>66</sup> Pilařová 2008, s. 61-62.

<sup>67</sup> Plamínek 2009, s. 104-105.

výkonnosti způsobily změnu v kultuře podniku, musí být stimuluující odměňování spojeno s plněním plánů podle ukazatelů výkonnosti.<sup>68</sup>

Zajímavé je i porovnání využití výstupů hodnocení v Západní Evropě a v České republice, o kterém hovoří Wagnerová. Podle Wagnerové se v Západní Evropě výstupy hodnocení využívají nejčastěji za účelem:

1. stanovení potřeb vzdělávání jednotlivce
2. vzdělávání organizace jako celku
3. povýšení
4. kariéra
5. odměňování
6. zlepšování organizace práce.

Oproti tomu se v České republice výstupy hodnocení využívají nejčastěji za účelem:

1. odměňování
2. povýšení
3. stanovení potřeb vzdělávání jednotlivce
4. zlepšování organizace práce
5. vzdělávání organizace jako celku
6. kariéra<sup>69</sup>

Podle Kahleho a Stýbla musí současná personální praxe podporovat výkonově orientovaný princip hodnocení a spolu s ním také odměňování. Vazba hodnocení výsledků práce na odměňování musí být přímá a výrazná. Jen tak bude mít hodnocení zaměstnanců ve firmách svůj smysl.<sup>70</sup>

---

<sup>68</sup> Wagnerová 2005, s. 54.

<sup>69</sup> Wagnerová 2005, s. 52.

<sup>70</sup> Kahle, Stýblo 1994, s. 246.

## 5. Nejčastější chyby při hodnocení pracovníků

Podle Koubka se při hodnocení pracovníků, kromě špatného výběru kritérií a metod a nepřihlížení k objektivním vlivům vyskytují nejčastěji následující chyby:

- a) Přílišná shovívavost. Hodnocení pracovníci jsou výrazně zkoncentrováni na pozitivním konci stupnice, místo aby byli spíše rozptýleni po celé stupnici hodnocení.
- b) Přílišná přísnost
- c) Tendence k hodnocení pracovníků hodnotami ze středu stupnice (většina pracovníků je jakoby průměrná). Lepší pracovníky to demotivuje, horší pracovníci se nebudou snažit o zlepšení.
- d) Tendence hodnotitele hodnotit pracovníky podle svých vlastních měřítek (preferovat u hodnocených ty stránky pracovního výkonu a ty způsoby a přístup k práci, které sám preferuje)
- e) Tendence nechat se ovlivňovat svými osobními sympatiemi, antipatiemi či předsudky.
- f) Tzv. halo efekt. Hodnotitel se nechá unést některým pozitivním či negativním rysem hodnoceného (např. vzhled) a pod tímto vlivem hodnotí i ostatní vlastnosti či složky pracovního výkonu pracovníka.
- g) Přihlížení k sociálnímu postavení, známostem, stranické příslušnosti, etnickým či rasovým znakům, pohlaví atd.
- h) Přílišné přihlížení k hlavnímu účelu hodnocení (např. snaha nepoškozovat podřízené v případě, že hodnocení je nástrojem snižování počtu pracovníků)
- i) Výrazně kritická forma hodnocení (staví hodnoceného do opozice)
- j) Nestejná náročnost a nestejný přístup k hodnocení uplatňovaný jednotlivými hodnotiteli<sup>71</sup>

Podle Pilařové lze rozdělit chyby, k nimž může dojít během procesu hodnocení na chyby způsobené:

- a) Nesprávnou interpretací informací (např. nedostatečná schopnost naslouchat, vztahovačnost, nedostatečná koncentrace)
- b) Aktuálním stavem hodnotitele (při dobré náladě máme tendenci hodnotit ostatní příznivěji)
- c) Osobností a úrovní sociální percepce (ovlivnění osobním vztahem

---

<sup>71</sup> Koubek 2002, s. 215-216.

s hodnoceným, tendence zobecňovat ojedinělé projevy hodnoceného, předsudky o určitých skupinách lidí atd.)<sup>72</sup>

Wagnerová soudí, že Gabris a Mitchell popsali rušivý efekt hodnotitelské chyby, kterou nazvali Matoušův efekt, podle biblického Matouše, jenž řekl: „Tomu, kdo má, bude přidáno a tomu kdo nemá, tomu bude i to odejmuto.“ Tento efekt se projevuje, když zaměstnanci mají stejné výsledky hodnocení z roku na rok. Hodnocení se stává sebenaplňující předpovědí, pokud se jim dařilo dobře, bude se jim takto dařit i nadále a pokud měli špatné výsledky, bude tento trend pokračovat. Z toho plyne, že ať se zaměstnanec snaží sebevíc, jejich minulé špatné výsledky budou blokovat jejich budoucí snahy o zlepšení.“<sup>73</sup>

S tímto názorem souhlasí i Diane Arthur podle které faktorem, který má snad největší vliv ze všech, je dřívější výkon. Předchozí dobrý výkon vás snadno ovlivní do takové míry, že budete předpokládat, že bude plynule pokračovat. Budete mít proto tendenci různé „zádrhly“ ve výkonu racionalizovat a přehlížet.<sup>74</sup>

Diane Arthur se zároveň zamýšlí na tím, čeho se vyvarovat při psaní posudku a mj. doporučuje:

- Nedovolte, aby to, jak si zaměstnanec vede v určitých kategoriích, ovlivnilo vaše hodnocení v jiných kategoriích. Zaměstnanec může mít například vynikající znalosti o svém zaměstnání, ale to nevyváží skutečnost, že je nespolehlivý.
- Nepoužívejte pro hodnocení všech zaměstnanců stejná slova.
- Nepoužívejte slova s absolutním významem jako například „vždycky“ a „nikdy“.
- Neříkejte nic, co nelze podložit reálnými fakty.<sup>75</sup>

Podle Plamínka probíhá v některých organizacích pouhá „hra na hodnocení“ – například se snažíme hodnotit lidi, přestože ve firmě chybí jasné cíle, zřejmá pravidla chování, funkční procesy nebo monitoring dosahovaných výsledků.<sup>76</sup>

Podle Koubka jsou chyby při hodnocení v rozporu s účelem hodnocení, hodnocení znehodnocují a narušují úspěšné provádění personálních činností, které se o hodnocení pracovníků opírají.<sup>77</sup>

---

<sup>72</sup> Pilařová 2008, s. 91 – 94.

<sup>73</sup> Wagnerová 2005, s. 46.

<sup>74</sup> Arthur 2010, s. 129.

<sup>75</sup> Arthur 2010, s. 76-77.

<sup>76</sup> Plamínek 2009, s. 96.

<sup>77</sup> Koubek 2002, s. 216.

## 6. Motivace a hodnocení pracovníků

V této kapitole bych chtěla posoudit vliv systému hodnocení pracovníků organizace XY na jejich motivaci. K posouzení tohoto vlivu je nutné vědět, co pracovníky motivuje.

### 6.1 Obecně o motivaci

Podle Hartla je motivace pohnutka k jednání, intrapsychický proces zvýšení nebo poklesu aktivity, mobilizace sil, energizace organismu, v zaměření motivace se uplatňuje osobnost jedince, jeho hierarchie hodnot i dosavadní zkušenosti, schopnosti a naučené dovednosti.<sup>78</sup>

Adair uvádí, že slova motiv nebo motivace naznačují, že něco ve vás pracuje a pohání vás kupředu. Může to být potřeba, touha nebo emoce, ale vede vás to jednat, a to určitým způsobem.<sup>79</sup>

Jednou z nejznámějších teorií o motivaci je tzv. hierarchie potřeb Abrahama Maslowa. Podle Adaira Maslow identifikoval pět souborů potřeb, které viděl v určitém dynamickém vztahu či jisté hierarchii:

**Fyziologické potřeby** – hlad, žízeň, spánek

**Potřeba jistoty** – bezpečí, ochrana před nebezpečím

**Společenské potřeby** – potřeba sounáležitosti, přijetí, společenský život, přátelství a láska

**Potřeba uznání** – sebeúcta, úspěch, postavení, úcta

**Potřeba seberealizace** – růst, znalosti, osobní rozvoj

Má-li člověk nevyčerpatelné zásoby jídla, náhle se objeví další potřeby a ty potlačí v organismu ty prvotní fyziologické, a pokud tyto jsou uspokojeny, objeví se vyšší potřeby a tak dále. To tedy vysvětluje Maslowovu teorii, že základní lidské potřeby vytvářejí určitou hierarchii.<sup>80</sup>

---

<sup>78</sup> Hartl 1996, s. 110.

<sup>79</sup> Adair 2004, s. 14.

<sup>80</sup> Adair 2004, s. 30.

Maslowova teorie zdůrazňuje, že lidé směřují od uspokojení fyziologických potřeb k uspokojení potřeby seberealizace. Zároveň tato teorie vysvětluje, že lidé mají v různých situacích různé potřeby a motivy.

## 6.2 Pracovní motivace

Existuje mnoho teorií týkajících se pracovní motivace a pracovní spokojenosti. V této kapitole bych chtěla popsat dvoufaktorovou teorii pracovní spokojenosti amerického psychologa Fredericka Herzberga. Tato teorie mi pomůže prozkoumat vliv hodnocení pracovníků na jejich motivaci.

Podle Adaira vymezil Herzberg na základě výzkumu motivace dva typy faktorů týkajících se práce:

Faktory, které vedou k vysokému uspokojení z práce (motivátory):

**Úspěch.** Zdařilé dokončení práce, vyřešení problémů, potvrzení správnosti a vidění výsledků práce.

**Uznání.** Vyjádřeno formou poznámky nebo pochvaly. (Je možné rozlišovat mezi situacemi, ve kterých jsou spolu s uznáním uděleny určité odměny, a situacemi, kdy odměny uděleny nejsou.)

**Možnost růstu.** Změny v pracovní situaci, kdy se zvýší příležitosti profesionálního růstu. Kromě nových perspektiv, jež se otevírají při povýšení, se sem řadí také rostoucí příležitosti ve stávající pracovní pozici nebo příležitosti naučit se a procvičit si nové dovednosti nebo osvojit si nové znalosti.

**Povýšení.** Skutečné změny, které zlepšují pozici a status v práci.

**Odpovědnost.** Skutečná odpovědnost je spojena s nezbytnou pravomocí, aby byla činnost správně vykonávána.

**Práce sama.** Skutečné vykonávání práce nebo některé její fáze.

Faktory hygienické (jsou zřídka prostředkem k dosažení silně pozitivních postojů k práci, nesoustředí se na práci samotnou, ale spíše na charakteristiky kontextu, ve kterém je práce vykonávána):

**Strategie společnosti a její administrativa.** Jsou dostupné jasně definované strategie společnosti, obzvláště ty, které se týkají lidí; přiměřenost organizace a řízení.

**Dohled – technický.** Přístupnost, kompetence a spravedlivý postoj vašeho nadřízeného.

**Interpersonální vztahy.** Vztahy s nadřízenými, podřízenými a s kolegy, kvalita společenského života v práci.

**Plat.** Celkový balíček kompenzací jako mzdy/platy, důchod, služební auto a další finanční požitky.

**Postavení ve firmě.** Postavení jednotlivce ve vztahu k ostatním, symbolizované titulem, parkovacím místem, autem, velikostí kanceláře, nábytkem.

**Jistota práce.** Osvobození od nejistoty, jakou je možná ztráta pozice nebo úplná ztráta zaměstnání.

**Osobní život.** Dopad práce jednotlivce na jeho rodinný život, např. stres, časté přesčasy omezující sociální kontakty nebo stěhování za prací.

**Pracovní podmínky.** Fyzické podmínky ve kterých pracujete, objem práce, dostupné zařízení, vybavení a pomůcky, ventilace, nástroje, prostor, hluk a další aspekty prostředí.

Toto jsou veškeré faktory nebo prvky v práci, které podle Herzberga mohou vést k tomu, že se budete v práci cítit nešťastně nebo nespokojeně.<sup>81</sup>

Některé faktory (např. uznání, možnost růstu, plat) může hodnocení pracovníků přímo ovlivnit.

### **6.3 Vliv hodnocení pracovníků v organizaci XY na jejich motivaci**

Cílem této kapitoly je posoudit, jestli systém hodnocení v organizaci XY ovlivňuje motivaci pracovníků pozitivně nebo negativně.

Následující faktory hodnocení pracovníků v organizaci XY považují za faktory motivující:

- Metody hodnocení pracovníků zahrnují stanovení cílů (metoda Management by Objectives).
- Pracovník se dohodne na cílech spolu s nadřízeným (cíle nejsou stanoveny jen nadřízeným).
- Pracovník je odpovědný za splnění cílů (je posilována pracovníkova odpovědnost a samostatnost).
- Hodnocení pracovníků je provázáno se systémem odměňování.
- Pracovník ví předem, podle čeho bude hodnocen (jasně definovaná strategie hodnocení pracovníků).

---

<sup>81</sup> Adair 2004, s. 50-62.

- Při negativním hodnocení („pod standardem organizace XY“) je nadřízený povinen toto hodnocení zdůvodnit v komentáři.
- Pracovník ví předem, kdo ho bude hodnotit (jasně definovaná strategie hodnocení pracovníků).
- Systém hodnocení obsahuje sebehodnocení, což zvyšuje vědomí odpovědnosti pracovníka.
- Pracovník má možnost se k hodnocení nadřízeného písemně i ústně vyjádřit.
- Pracovník je hodnocen dvěma osobami, aby se zabránilo příliš subjektivnímu hodnocení.
- Hodnocení podává jasný obraz o pracovním chování i pracovním výkonu pracovníka (k tomu mj. přispívá i třídílná hodnotící stupnice).
- K výsledku hodnocení se přihlíží, mj. pokud pracovník plánuje změnit pozici v rámci organizace XY (pokud pracovník plánuje změnu pozice, bude mít tendenci usilovat o nadprůměrné hodnocení).

Následující faktory hodnocení pracovníků v organizaci XY považují za faktory demotivující:

- Chybí ústní sebehodnocení pracovníka (v úvodu hodnotícího pohovoru), čímž může hodnotící pohovor sklouzávat k monologu hodnotitele.
- Hodnocení nezachycuje výkon pracovníka v jednotlivých měsících (čtvrtletích) roku – není k tomu totiž důvod (mzdy pracovníků skupiny 2 a 3 neobsahují pohyblivou složku, která by odrážela jejich aktuální výkon, což může vést k tomu, že pracovník se nemusí snažit odvádět každý měsíc/čtvrtletí nadprůměrný výkon, protože měsíční/čtvrtletní výkon jeho mzdu neovlivní). To může vést ke kolísání pracovního výkonu v průběhu roku. (Tento problém se týká spíše procesu odměňování.)
- Hodnotící stupnice obsahuje stupeň „pod standardem organizace XY“ – výraz „pod standardem“ vyznívá negativně (obecně se od negativních charakteristik v hodnotící stupnici upouští).
- Proces hodnocení je poměrně dlouhý a časově náročný, což může vést k tomu, že někteří hodnotitelé vnímají hodnocení jako formalitu a jejich hodnocení tudíž není objektivní (což má negativní dopad i na další procesy, které na hodnocení pracovníků navazují).

Na základě zhodnocení všech podstatných faktorů hodnocení pracovníků jsem došla k názoru, že systém hodnocení pracovníků v organizaci XY je více motivující než demotivující.

## ZÁVĚR

Cílem mé bakalářské práce bylo popsat systém hodnocení konkrétních dvou skupin pracovníků v nadnárodní organizaci XY a posoudit, jaký je jeho vliv na motivaci těchto pracovníků. Předmětem zkoumání byl především systém hodnocení pracovníků – metody hodnocení, kritéria, proces hodnocení, hodnotitelé, tzn. faktory, které mohou motivaci ovlivnit.

V úvodních kapitolách jsem stručně popsala činnost organizace XY a její poslání. Poměrně podrobně jsem představila filozofii organizace XY (tzv. pět klíčových oblastí a dvanáct způsobů chování), o níž se hodnocení pracovníků výrazně opírá.

Považovala jsem za nutné definovat hodnocení pracovníků a zmínit i význam hodnocení (z hlediska obecného i z hlediska organizace XY) – proč se vlastně hodnocení provádí. V následujících kapitolách jsem se pokusila porovnat jednotlivé faktory hodnocení (kritéria, metody, hodnotitelé, proces hodnocení) v organizaci XY s tím, jak o nich pojednává odborná literatura. Účelem tohoto porovnání bylo zjistit případné nedostatky na straně organizace XY, ale i možnosti, které v oblasti hodnocení pracovníků existují a organizace XY jich příp. nedokázala patřičně využít.

Jednu kapitolu jsem věnovala i vztahu mezi procesem hodnocení a odměňováním. Tato kapitola do určité míry objasňuje, proč organizace XY zvolila právě výše popsané (viz kapitola 3.1.1 a 3.2.1) metody a kritéria hodnocení a ne jiné.

Předposlední kapitola pojednává o nejčastějších chybách při hodnocení pracovníků. Díky této kapitole jsem si uvědomila, že motivaci pracovníků ovlivňuje nejen nastavení systému hodnocení.

Závěr práce se soustředí především na pracovní motivaci a posuzuje, jestli systém hodnocení pracovníků v organizaci XY má na jejich motivaci spíše pozitivní nebo negativní vliv.

Samozřejmě jsem se pokusila v tomto systému hodnocení najít chyby a nedostatky, které by měly na motivaci pracovníků významný dopad. Najít tyto nedostatky bylo celkem náročné, protože systém hodnocení pracovníků v organizaci XY je velmi propracovaný, obsahuje některé z nejnovějších trendů v oblasti řízení lidských zdrojů a je uzpůsoben potřebám nadnárodní organizace. Pokud se mi některý faktor hodnocení v organizaci XY jeví jako zvláštní nebo diskutabilní (např. fakt, že metody hodnocení dvou různých skupin pracovníků jsou stejné), z pohledu nadnárodní organizace se mi tento faktor jeví jako logický a plnící svůj účel.

Jistě, existují např. metody porovnávající výkon několika pracovníků, ale např. vzhledem k systému odměňování v organizaci XY a vzhledem k jejímu charakteru, nejsou tyto metody pro organizaci XY úplně nejvhodnější. Existují i jiná kritéria hodnocení, ale vzhledem k systému odměňování v organizaci XY jsou zvolená kritéria vyhovující. Z uvedeného vyplývá, že systém hodnocení pracovníků musíme vždy hodnotit i vzhledem k dalším procesům řízení lidských zdrojů a vzhledem k charakteru organizace.

Systém hodnocení pracovníků, který zvolila organizace XY, považuji za motivující. Systém je transparentní, překonává některé demotivující faktory (např. hodnocení pouze jedním hodnotitelem - v organizaci XY není pracovník hodnocen pouze jednou osobou), systém zahrnuje stanovení cílů s aktivní účastí hodnoceného.

Domnívám se, že cíl této bakalářské práce se mi podařilo splnit. Při zkoumání vlivu hodnocení na motivaci pracovníků jsem však zjistila, že motivaci neovlivňují jen zvolené metody, kritéria, proces hodnocení, výběr hodnotitelů nebo vztah mezi hodnocením a odměňováním. Motivaci pracovníků ovlivňuje i postoj hodnotitelů k hodnocení (a jeho případné vnímání hodnocení coby nutného zla nebo pouhé formality), způsob hodnocení (přílišná přísnost hodnotitele X přílišná shovívavost), postoj hodnocených k tomuto procesu, systém odměňování, který umí ocenit výjimečné výkony (a nejen pouhým papírovým diplomem) a který zohledňuje např. počet zpracovaných případů za měsíc; vůle organizace podporovat pracovníky při kariérovém pohybu a další faktory. Ale to už by byla, samozřejmě, jiná diplomová práce.

## Seznam použité literatury

1. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-033-3.
2. PRESNER, L. A. *Slovník mezinárodního podnikání*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-8560-573-2.
3. EHL, M. *Globalizace pro a proti*. 1. vyd. Praha: Academia, 2001. ISBN 80-200-0897-7.
4. BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1.
5. NOVÝ, I. a kol. *Interkulturální management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-260-3.
6. BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1.
7. TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.
8. TURECKIOVÁ, M. *Organizační chování*. 1. vyd. Praha: Mowshe, 2007. ISBN 978-80-239-9191-8.
9. BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1.
10. BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1.
11. DĚDINA, J., MALÝ, M. *Moderní organizační architektura*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2005. ISBN 80-86851-11-7.
12. KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-206-9.
13. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-033-3.
14. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-033-3.
15. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 8024714078.
16. KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-206-9.
17. KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada

- Publishing, 1996. ISBN 80-7169-206-9.
18. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 8024714078.
  19. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-033-3.
  20. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-033-3.
  21. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 8024714582.
  22. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 8024714582.
  23. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-033-3.
  24. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-033-3.
  25. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 8024714582.
  26. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-033-3.
  27. PLAMÍNEK, J. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 802472796X.
  28. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 8024714582.
  29. WALKER, A. J. a kol. *Moderní personální management*. 1. vyd. Praha: Grada publishing, 2003. ISBN 8024704498.
  30. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 8024714078.
  31. BRANHAM, L. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2903-9.
  32. WAGNEROVÁ, I. *Pracovní hodnocení*. 1. vyd. Brno: Marek Konečný, 2005. ISBN 80-903516-4-6.
  33. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-033-3.
  34. PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*.

1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.
35. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 8024714582.
36. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 8024714582.
37. PALÁN, Z. *Výkladový slovník vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: DAHA, 1997. ISBN 80-902232-1-4.
38. URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2003. ISBN 80-86395-46-4.
39. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 8024714582.
40. URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2003. ISBN 80-86395-46-4.
41. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-033-3.
42. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 8024714582.
43. WAGNEROVÁ, I. *Pracovní hodnocení*. 1. vyd. Brno: Marek Konečný, 2005, ISBN 80-903516-4-6.
44. PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.
45. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 8024714582.
46. KAHLE, B., STÝBLO, J. *Praktická personalistika*. 1. vyd. Praha: Pragoeduca, 1994. ISBN 80-85856-06-9.
47. PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.
48. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 8024714582.
49. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-033-3.
50. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 8024714582.
51. PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.

52. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.
53. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 8024714582.
54. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-033-3.
55. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-033-3.
56. URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2003. ISBN 80-86395-46-4.
57. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-033-3.
58. URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2003. ISBN 80-86395-46-4.
59. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 8024714582.
60. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-033-3.
61. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-033-3.
62. ARTHUR, D. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2937-4.
63. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 8024714582.
64. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-033-3.
65. PLAMÍNEK, J. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 802472796X.
66. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-033-3.
67. PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.
68. WAGNEROVÁ, I. *Pracovní hodnocení*. 1. vyd. Brno: Marek Konečný, 2005, ISBN 80-903516-4-6.
69. ARTHUR, D. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing,

2010. ISBN 978-80-247-2937-4.
70. ARTHUR, D. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2937-4.
71. PLAMÍNEK, J. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 802472796X.
72. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-033-3.
73. PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.
74. PLAMÍNEK, J. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 802472796X.
75. WAGNEROVÁ, I. *Pracovní hodnocení*. 1. vyd. Brno: Marek Konečný, 2005, ISBN 80-903516-4-6.
76. WAGNEROVÁ, I. *Pracovní hodnocení*. 1. vyd. Brno: Marek Konečný, 2005, ISBN 80-903516-4-6.
77. KAHLE, B., STÝBLO, J. *Praktická personalistika*. 1. vyd. Praha: Pragoeduca, 1994. ISBN 80-85856-06-9.
78. HARTL, P. *Psychologický slovník*. 3. vyd. Praha: Budka, 1996. ISBN 80-9015 49-0-5.
79. ADAIR, J. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa publishing, 2004. ISBN 80-86851-00-1.
80. ADAIR, J. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa publishing, 2004. ISBN 80-86851-00-1.
81. ADAIR, J. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa publishing, 2004. ISBN 80-86851-00-1.

## **Seznam tabulek a grafů**

Tabulka č. 1 - Nástin kompetenčního modelu v organizaci XY.....	22
---	----

## Přílohy

Příloha č. 1 – Ukázka výpočtu konečné číselné hodnoty hodnocení pracovníků v organizaci XY

(část výtisku z aplikace HPCH)

